

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Синільник Микола Васильович,
кафе «Діалог», м. Іллінці, Вінницька обл.»)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи ГРС-41д,
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Тараса
СИНІЛЬНИКА

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Валентина
ПОСТОВА

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність, класифікація та характеристика бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу	6
1.2. Методи та інструменти управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У КАФЕ «ДІАЛОГ»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Діалог»	19
2.2. Аналіз управління бізнес-процесами в досліджуваному кафе	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У КАФЕ «ДІАЛОГ»	32
3.1. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів у кафе «Діалог»	32
3.2. Оцінка ефективності вдосконалення управління бізнес-процесами	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. У ресторанному бізнесі ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху. Це пов'язано з низкою причин. Перш за все, це високий рівень конкуренції. В ресторанній сфері спостерігається жорстка конкуренція, тому даним підприємствам необхідно постійно шукати нові шляхи для оптимізації своїх операцій та підвищення ефективності. Також це складні та динамічні бізнес-процеси. Ресторанний бізнес включає в себе безліч складних та динамічних бізнес-процесів, таких як приготування страв, обслуговування клієнтів, управління запасами та фінансами. Наступне, це вплив на задоволеність клієнтів. Ефективне управління бізнес-процесами може значно вплинути на задоволеність клієнтів, що, в свою чергу, може призвести до збільшення продажів та лояльності. А також спричинює значне зниження витрат. Оптимізація бізнес-процесів може допомогти підприємствам ресторанного бізнесу знизити витрати та підвищити рентабельність.

Впровадження нових технологій та інноваційних методів управління може допомогти підприємствам ресторанного бізнесу удосконалити свої бізнес-процеси та отримати такі переваги: збільшення продажів, зниження витрат, покращення задоволеності клієнтів, підвищення рентабельності.

Результати досліджень науковців в цій галузі мають значний вплив на практику управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу, зокрема це: Бобровська Н. В., Виноградова О.В., Волошанюк Н.В., Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О., Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О., Гаркуша О. Ю., Гончарова О., Гудзинський О. Д. та інші. Вони розробляють нові методи та інструменти для оптимізації операцій, які допомагають підприємствам підвищити свою ефективність, рентабельність та конкурентоспроможність. Проте, варто більш детально проаналізувати вплив сучасного економічного та політичного

становища на формування та управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу, розробка шляхів їх удосконалення.

Для виконання даної мети необхідно виконати такі завдання:

- визначити сутність, класифікацію та характеристику бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати методи та інструменти управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу;
- провести організаційно-економічну характеристику кафе «Діалог»;
- проаналізувати управління бізнес-процесами в досліджуваному кафе;
- змодельовання та оптимізувати бізнес-процеси в кафе «Діалог»;
- провести оцінку ефективності вдосконалення управління бізнес-процесами.

Об'єктом дослідження виступає процес управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі з теми «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу» використовувалися різні методи дослідження, які можна поділити на дві групи. Теоретичні методи: аналіз літератури (вивчення наукових праць, статей, монографій, підручників та інших джерел інформації з питань управління бізнес-процесами, ресторанного бізнесу, а також сучасних тенденцій та методів оптимізації операцій), систематичний аналіз, структурно-функціональний аналіз, абстрагування та узагальнення, моделювання. Емпіричні методи, такі як спостереження, опитування, експеримент.

Інформаційною базою слугували періодичні видагтя, законодавчі акти, навчальні посібники, статистичні дані по закладам ресторанного бізнесу Вінницької області, Інтернет-ресурси, сторінки у соціальних мережах кафе «Діалог» та його конкурентів.

Практична цінність кваліфікаційної роботи. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами можуть бути використані для підвищення ефективності та рентабельності підприємств ресторанного бізнесу.

Апробація кваліфікаційної роботи. За результатами дослідження було опубліковано статтю на тему: «Особливості управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу» у збірнику матеріалів XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (18.04.2024 р., м. Вінниця).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел та додатків. Містить 40 сторінок основного тексту (загалом без додатків – 54), а також 11 таблиць та 11 рисунків. Має 8 додатків, які містять 2 таблиці та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, класифікація та характеристика бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу

Бізнес-процеси на підприємствах ресторанного бізнесу являють собою послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та досягнення цілей ресторану. Ці процеси охоплюють всі аспекти діяльності ресторану, від закупівлі продуктів харчування до обслуговування клієнтів та прибирання столів.

На сьогодні, головним завданням підприємств ресторанного бізнесу є досить швидке реагування щодо змін та належного приймання рішучих заходів в організації та ведення ресторанного бізнесу [19].

Діяльність підприємства ресторанного бізнесу може бути подане шляхом набору бізнес-процесів різних рівнів. В науковій літературі не знайти загальноприйнятого визначення поняття «бізнес-процес», саме тому дані підходи залежать від бізнес-процесів по кожному виду діяльності, що можна побачити у табл. А.1 Додатку А.

Для того, щоб визначити сутність поняття «бізнес-процес», проаналізуємо його трактування різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення поняття «бізнес-процес»
Хаммер М.	сукупність багатьох видів діяльності, в межах яких «на вході» є один або ж більше видів самих ресурсів, що в результаті «на виході» створює продукт чи послугу, яка має цінність для самого користувача
Харрінгтон Д.	логічна, послідовна, взаємопов'язана система набору заходів, що в процесі споживають ресурси, які створюють вартість для споживача
Ротер М., Шук Д.	множина закінчених, узгоджених дій, що разом створює певну продукцію / послугу, які мають споживчі цінності для споживача

Продовження табл. 1.1

Виноградова О.	повторюваний набір пов'язаних завдань, що мають певні вклади, а також результати, що є цінністю для певного споживача
Портер М.	сукупність діяльності багатьох напрямів та видів, для яких використовується один або ж кілька видів ресурсів, що в результаті даної діяльності на виході буде створювати продукт чи послугу, які є цінним для певного споживача
Тупкало В.	ієрархія внутрішніх та залежних між собою повторюваних функціональних завдань, які мають кінцеву мету – випуск продукції або ж окремих її елементів, а також управління яких відбувається за циклом «PDCA»
Миронова О.	повторювана сукупність взаємопов'язаних певних завдань, що мають певні ресурси та результати, які мають цінність для певного споживача

Отже, з табл. 1.1, ми бачимо, що поняття «бізнес-процес» розглядається в багатьох аспектах. В багатьох випадках є переважна єдність інтерпретації самого поняття, так як автори визначають саме його як перелік завдань, функцій, а також певних заходів задля отримання результату.

Саме тому під поняттям «бізнес-процес» розуміється певний порядок дій із виконанням конкретного виду діяльності за ієрархією поставлених цілей, а також певних стратегій, що можуть виникати на всіх етапах життєвого циклу діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

Заклади ресторанного господарства, що вагомо відносяться до удосконалення власних бізнес-процесів, можуть також створювати структури для управління цими процесами, що зображено на рис. А.1 Додатку А.

Управління бізнес-процесами (BPM) варто розглядати як конкретні зусилля щодо планування, документування, впровадження, а також поширення бізнес-процесів самих підприємств ресторанного бізнесу, що можна робити за допомогою певних інформаційних технологій [12].

В цьому випадку BPM – це більше, а ніж просто автоматизація певних кроків, дивлячись на те, що автоматизація може зробити ресторанний бізнес більш прибутковим, але її все ж не можна використовувати для забезпечення та удосконалення конкурентних переваг.

Певні процеси роботи закладу ресторанного бізнесу складаються з відповідних процесів виробничої діяльності, а також і сервісної діяльності

ресторану. Метою ж виробничої діяльності є надання ресторанних послуг, що мають певні продукти, такі як різні продукти харчування, а також напої – відповідно до меню закладу ресторанного бізнесу. Метою діяльності є надання відвідувачам різних послуг: харчування, а також організації дозвілля. Саме тому важливими операційними процесами, які проникають у певний вид діяльності є ресторанний бізнес.

Основні характеристики бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу:

1. Цілеспрямованість – кожен бізнес-процес має чітку мету, яка відповідає загальним цілям ресторану.
2. Послідовність – бізнес-процеси складаються з окремих кроків, які виконуються в певному порядку.
3. Циклічність – багато бізнес-процесів в ресторанному бізнесі мають циклічний характер, тобто повторюються знову і знову.
4. Взаємозв'язок – бізнес-процеси не існують ізольовано один від одного, а взаємопов'язані між собою.
5. Вплив на кінцевий результат – ефективність виконання бізнес-процесів безпосередньо впливає на якість продукції та послуг, що надаються рестораном, а також на його загальну рентабельність [24].

Діяльність бізнес-процесів у закладах ресторанного бізнесу пов'язана із:

- вибором надійніших постачальників сировини та засобів матеріально-технічного призначення;

- замовлення продуктів харчування, а також напоїв;
- кількісне та якісне приймання продуктів харчування, напоїв;
- приготування, а також реалізація готових страв [19].

Власник бізнес-процесу буде оцінювати, а також підбирати постачальників покладаючись на їх здатності постачати потрібну продукцію відповідно до вимог закладу. Власник також може встановлювати певні вимоги до стандартів якості. Після замовлення страв та напоїв, керівник такого

процесу, разом із своєю командою виконує певний комплекс завдань, які будуть пов'язані із придбанням сировини та напоїв, а також доставку страв.

Типові бізнес-процеси на підприємствах ресторанного бізнесу:

1. Процеси закупівлі – ці процеси включають закупівлю продуктів харчування, напоїв, обладнання та інших необхідних матеріалів.
2. Процеси зберігання – ці процеси включають зберігання продуктів харчування, напоїв та інших матеріалів в належних умовах.
3. Процеси приготування їжі – ці процеси включають приготування їжі згідно з меню ресторану.
4. Процеси обслуговування клієнтів – ці процеси включають прийом замовлень, подачу їжі та напоїв, а також обробку платежів.
5. Процеси прибирання – ці процеси включають прибирання столів, посуду та приміщення ресторану.
6. Процеси управління персоналом – ці процеси включають найм, навчання, мотивацію та звільнення персоналу.
7. Процеси маркетингу та реклами – ці процеси включають просування ресторану та його послуг потенційним клієнтам.
8. Процеси фінансового обліку – ці процеси включають ведення бухгалтерського обліку, контроль витрат та складання звітності [6].

В рамках певного бізнес-процесу дані завдання включатимуть підготовку, в тому числі і попередню обробку сировини, оздоблювання готових страв.

Класифікація бізнес-процесів закладів ресторанного бізнесу наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів закладів ресторанного бізнесу [7]

Категорія	Опис	Приклади
Основні процеси	Процеси, які безпосередньо пов'язані з виробництвом та доставкою продукції та послуг клієнтам.	- приготування їжі та напоїв; - обслуговування клієнтів; - прибирання столів та посуду; - каса; - доставка їжі

Продовження табл. 1.2

Допоміжні процеси	Процеси, які підтримують основні процеси.	- закупівля продуктів харчування та напоїв; - зберігання продуктів харчування та напоїв; - технічне обслуговування обладнання; - управління персоналом; - маркетинг та реклама; - фінансовий облік
Управлінські процеси	Процеси, які забезпечують планування, організацію, контроль та координацію діяльності ресторану.	- стратегічне планування; - бюджетування; - контроль якості; - управління ризиками; - управління проектами

Отже, аналізуючи табл. 1.2 наведені лише конкретні процеси, які включаються до кожної категорії, можуть варіюватися залежно від розміру, типу та формату власності ресторану.

Також важливо зазначити, що бізнес-процеси не є статичними, а постійно змінюються та еволюціонують у міру того, як змінюються потреби клієнтів, технології та ринкові умови.

Управління бізнес-процесами забезпечуватиметься декількома ключовими перевагами закладу ресторанного бізнесу, які можуть бути використаними задля забезпечення конкретних конкурентних переваг.

Одними з вагомих результатів у теорії управління бізнес-процесами є те, що оптимізація певних завдань не дає збільшення продуктивності діяльності закладу ресторанного бізнесу [13]. А оптимізація усього бізнес-процесу приводитиме до збільшення виходу, а отже і збільшуватиме продуктивність самого закладу.

Метою є оптимізація діяльність закладу ресторанного бізнесу як бізнес-системи, замість того, щоб оптимізувати лише окремі його функції роботи в цілому.

Тому для підприємств ресторанного бізнесу для оцінювання ефективності управління бізнес процесами, варто здійснювати із використанням наступних показників, що наведені на рис. 1.1.

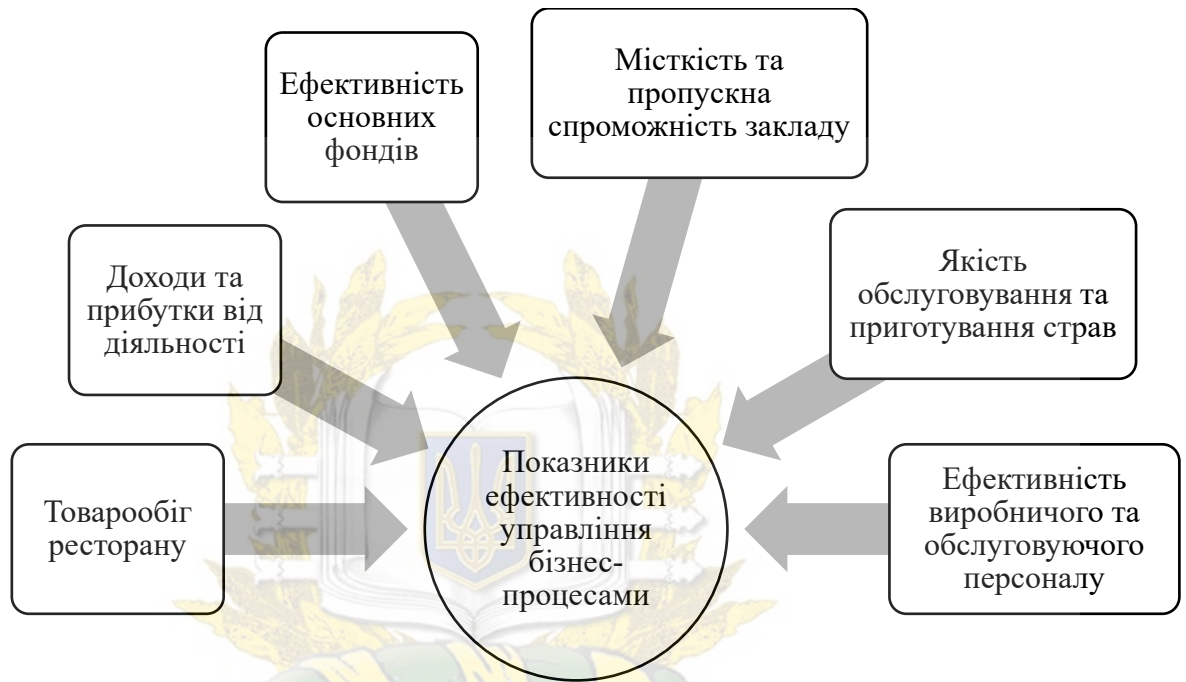


Рисунок 1.1 – Показники щодо ефективності управління бізнес-процесами підприємств ресторанного бізнесу [9]

Бізнес-процеси в закладах ресторанного бізнесу мають низку ключових характеристик, які відрізняють їх від інших типів бізнесів:

1. Динамічність. Ресторанні процеси постійно змінюються протягом дня, щоб відповідати динамічним потребам клієнтів. Це вимагає від персоналу гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових ситуацій.

2. Взаємодія з клієнтами. Персонал ресторану постійно взаємодіє з клієнтами, що робить якість обслуговування ключовим фактором успіху. Важливо, щоб всі бізнес-процеси були орієнтовані на забезпечення позитивного досвіду для клієнтів.

3. Робота з швидкопсувними продуктами. Ресторани працюють з продуктами харчування, які мають обмежений термін зберігання. Це вимагає ретельного планування, управління запасами та контролю якості, щоб мінімізувати псування продуктів.

4. Сезонність. Попит на ресторанні послуги може значно варіюватися залежно від пори року, свят та інших факторів. Ресторани повинні бути готові

до цих коливань та мати можливість масштабувати свої бізнес-процеси відповідно.

5. Конкурентне середовище. Ресторанний бізнес є дуже конкурентним, тому важливо постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, щоб залишатися попереду конкурентів.

6. Залежність від персоналу. Успіх ресторану значною мірою залежить від його персоналу. Важливо мати чітко визначені ролі та відповідальності, а також ефективну систему навчання та мотивації персоналу.

7. Вплив санітарних норм. Ресторани повинні відповідати суворим санітарним нормам, щоб гарантувати безпеку продуктів харчування та здоров'я клієнтів. Це вимагає ретельного дотримання правил гігієни та регулярного навчання персоналу.

8. Використання технологій. Ресторани все частіше використовують технології для автоматизації бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів та збору даних. Важливо вибирати технології, які відповідають потребам ресторану та бюджету.

9. Управління витратами. Контроль витрат є важливим для рентабельності ресторану. Важливо ретельно відстежувати всі витрати, шукати можливості економії та використовувати ефективні методи закупівлі.

10. Аналітика даних. Збір та аналіз даних про продажі, клієнтів та операції може допомогти ресторанам приймати кращі рішення щодо своїх бізнес-процесів. Важливо використовувати дані для виявлення проблем, визначення можливостей та покращення загальної ефективності [35].

Ефективне управління бізнес-процесами в закладах ресторанного бізнесу є ключовим фактором успіху. Розуміння характеристик цих процесів може допомогти власникам ресторанів та менеджерам оптимізувати свої операції, підвищити рентабельність та забезпечити позитивний досвід для клієнтів.

Отже, аналіз сутності поняття «бізнес-процес» надає нам змогу зробити висновок, що діяльність підприємства ресторанного бізнесу полягає у

комплексі бізнес-процесів, що мають різні рівні та різну спрямованості. Це в свою чергу передбачає досягнення поставлених цілей підприємства ресторанного бізнесу, а саме отримання прибутку через задоволення потреб відвідувачів закладу.

Впровадження системи управління бізнес-процесами (BPM) може стати потужним інструментом для покращення ефективності, продуктивності та рентабельності підприємств ресторанного господарства [10].

BPM може допомогти закладам ресторанного бізнесу:

- знизити витрати;
- покращити якість продукції та послуг;
- підвищити задоволеність клієнтів.

Більш детальна класифікація основних бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу, враховуючи основні ознаки групування, наведено на рис. Б.1 Додатку Б, а класифікацію бізнес-процесів щодо рівня значимості для підприємства ресторанного бізнесу наведено на рис. Б. 2 Додатку Б.

Висновок на основі дослідження теоретичних та методичних засад управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства:

1. Сучасне ресторанне господарство характеризується динамічністю, жорсткою конкуренцією та високими вимогами до якості продукції та послуг.
2. Ефективне управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства є ключовим фактором їх успіху.
3. Існує ряд ключових характеристик бізнес-процесів в закладах ресторанного бізнесу, які відрізняють їх від інших типів бізнесів.
4. Система управління бізнес-процесами (BPM) може дати ряд суттєвих переваг підприємствам ресторанного господарства [18].
5. Впровадження BPM може допомогти ресторанам підвищити ефективність та продуктивність, знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, підвищити задоволеність клієнтів, стати більш гнучкими та адаптивними, покращити прийняття рішень, співпрацю та комунікацію,

підвищити мотивацію та залученість персоналу, знизити ризики та підвищити рентабельність.

6. Існує ряд методичних підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства.

7. Вибір методичного підходу залежить від розміру, типу та формату власності ресторану, а також від його цілей та стратегії.

8. Важливо правильно визначити та моделювати бізнес-процеси ресторану, а також правильно їх оптимізувати та контролювати.

9. Впровадження BPM потребує ретельного планування та підготовки, а також залучення всіх зацікавлених сторін.

10. Ефективне використання BPM може допомогти підприємствам ресторанного господарства стати більш конкурентоспроможними та успішними на ринку.

11. Необхідно постійно вдосконалювати та розвивати систему управління бізнес-процесами, щоб вона відповідала мінливим потребам ринку та клієнтів.

12. Впровадження BPM може бути трудомістким та потребувати значних інвестицій, але воно може окупитися за рахунок отримання вищезазначених переваг [27].

13. Рекомендовано використовувати сучасні інформаційні технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів на підприємствах ресторанного господарства.

1.2. Методи та інструменти управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу

За останні роки ресторанний бізнес, попри кризу, розвивався досить динамічно. Незважаючи на те, що в Україні військові дії, відкриваються нові

заклади, з'являються нові гастрономічні простори, нові формати підприємств ресторанного бізнесу.

В даних умовах на передній план висувуються питання щодо гнучкості, а також швидкості дій підприємств ресторанного бізнесу, які передбачають певну трансформацію самої бізнес-моделі та їх діяльності, відповідно до певних змін щодо правил ведення бізнесу [17]. Такий індустріальний план, створений пандемією коронавірусу та військовими діями на території України, що в свою чергу змушує ресторанний бізнес розробляти дієві механізми не лише для збереження життєздатності, а й також для розвитку.

Щоб зберегти свій імідж, зберегти постійних відвідувачів та загальну присутність у ресторанному бізнесі, значна кількість закладів переробила основні бізнес-процеси з акцентом на формат цільової доставки.

Саме тому такий успіх в організації бізнес-процесів закладу ресторанного бізнесу залежатиме від безперебійної діяльності всіх компонентів, які причетні до його функціонування.

Розглянемо методи управління бізнес-процесами:

1. Моделювання бізнес-процесів. Цей метод передбачає створення графічних або текстових моделей, які описують етапи бізнес-процесу, його учасників, ресурси та інформаційні потоки. Моделі бізнес-процесів можуть бути використані задля:

- візуалізації бізнес-процесів – це може допомогти власникам ресторанів та менеджерам краще зрозуміти, як працюють їхні бізнес-процеси, і виявити потенційні проблеми;

- аналізу бізнес-процесів – моделі можна використовувати для аналізу ефективності та продуктивності бізнес-процесів;

- оптимізації бізнес-процесів – моделі можна використовувати для виявлення можливостей для покращення бізнес-процесів;

- документування бізнес-процесів – моделі можна використовувати для документування бізнес-процесів, щоб вони були зрозумілими для всіх зацікавлених сторін;

- навчання персоналу – моделі можна використовувати для навчання персоналу тому, як виконувати свою роботу [33].

2. Аналіз бізнес-процесів (АБП). Цей метод передбачає оцінку ефективності бізнес-процесів з метою виявлення проблем та можливостей для їх покращення. Ефективний АБП може допомогти ресторанам:

- підвищити ефективність: ідентифікувати та усунути неефективні процеси, що призведе до економії часу та ресурсів;
- покращити обслуговування клієнтів: визначити та вирішити проблеми, що негативно впливають на досвід клієнтів;
- збільшити рентабельність: оптимізувати витрати та максимізувати прибуток;
- підвищити адаптивність: підготуватися до змін у ринкових умовах та вподобаннях клієнтів.

3. Оптимізація бізнес-процесів (ОБП). Цей метод передбачає вдосконалення бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності, продуктивності та результативності. Ефективна ОБП може допомогти ресторанам:

- знизити витрати: визначити та усунути неефективні процеси, що призведе до економії ресурсів;
- покращити обслуговування клієнтів: скоротити час очікування, мінімізувати помилки та підвищити загальну задоволеність клієнтів;
- збільшити рентабельність: максимізувати прибуток за рахунок кращого управління витратами та ресурсами;
- підвищити конкурентоспроможність: створити більш гнучкий та адаптивний бізнес, який може швидко реагувати на зміни ринку [29].

4. Автоматизація бізнес-процесів. Цей метод передбачає використання інформаційних технологій для автоматизації рутинних завдань та процесів. Переваги автоматизації бізнес-процесів в ресторані:

- зниження витрат: автоматизація може призвести до значної економії коштів за рахунок скорочення витрат на персонал, папір та інші ресурси;

- покращення обслуговування клієнтів: автоматизовані системи можуть допомогти скоротити час очікування, мінімізувати помилки та підвищити загальну задоволеність клієнтів;

- збільшення рентабельності: автоматизація може призвести до значного зростання рентабельності за рахунок кращого управління витратами, ресурсами та часом;

- підвищення конкурентоспроможності: ресторани, які використовують автоматизацію, можуть отримати значну конкурентну перевагу завдяки кращій ефективності та кращому обслуговуванню клієнтів [34].

5. Моніторинг та контроль бізнес-процесів. Цей метод передбачає постійний контроль за виконанням бізнес-процесів та вживання заходів для їх коректування у разі відхилення від заданих параметрів.

Інструменти управління бізнес-процесами закладів ресторанного бізнесу включають:

1. Програмне забезпечення BPM. Це програмне забезпечення спеціально розроблене для управління бізнес-процесами.

2. Системи ERP. Enterprise Resource Planning (ERP) системи можуть бути використані для управління деякими аспектами бізнес-процесів, наприклад, закупівлями, запасами та бухгалтерським обліком.

3. Системи CRM. Customer Relationship Management (CRM) системи можуть бути використані для управління взаємовідносинами з клієнтами.

4. Системи SFA. Sales Force Automation (SFA) системи можуть бути використані для автоматизації процесів продажу.

5. Системи BI. Business Intelligence (BI) системи можуть бути використані для збору та аналізу даних про бізнес-процеси [30].

Вибір методів та інструментів управління бізнес-процесами у закладах ресторанного бізнесу залежить від:

- розміру та типу ресторану;
- його цілей та стратегії;
- бюджету;

- рівня технічної підготовки персоналу закладу.

Важливо звичайно, щоб наведені вище методи та інструменти управління бізнес-процесами в закладах ресторанного бізнесу використовувалися комплексно, а не ізольовано один від одного.

Ефективне використання методів та інструментів управління бізнес-процесами може допомогти закладам ресторанного бізнесу:

- підвищити ефективність та продуктивність своєї роботи;
- знизити витрати;
- покращити якість пропонованої продукції та послуг;
- підвищити задоволеність клієнтів;
- стати більш гнучкими та адаптивними;
- покращити прийняття рішень;
- співпрацю та комунікацію;
- підвищити мотивацію та залученість персоналу;
- знизити ризики;
- підвищити рентабельність [21].

Отже, в першому розділі кваліфікаційної роботи було визначено, що аналіз, оптимізація та автоматизація бізнес-процесів є ключовими факторами успіху в ресторанному бізнесі. Ці методи можуть допомогти ресторанам: підвищити ефективність (ідентифікувати та усунути неефективні процеси, що призведе до економії часу та ресурсів); покращити обслуговування клієнтів (визначити та вирішити проблеми, що негативно впливають на досвід клієнтів); збільшити рентабельність (оптимізувати витрати та максимізувати прибуток); підвищити адаптивність (підготуватися до змін у ринкових умовах та вподобаннях клієнтів). Впровадження цих методів може допомогти ресторанам стати більш конкурентоспроможними, рентабельними та стійкими.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У КАФЕ «ДІАЛОГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика кафе «Діалог»

Кафе «Діалог» – це заклад, який спеціалізується на приготуванні піци та суші. Воно знаходиться у м. Іллінці Вінницької обл.

Адреса даного закладу: Вінницька обл., м. Іллінці, вул. Європейська, 15 (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Розміщення кафе «Діалог» на мапі

Кафе «Діалог» відкрив фізична особа-підприємець Синільник Миколи Васильович 16 березня 2020 року якраз із початком карантину і заборонаю роботи закладів для приймання споживачів у приміщенні. Тому даний заклад одразу почав працювати на доставку своїх страв. Вже 5 червня 2020 року кафе відновило роботу і відкрили зал для відвідувачів, тому почали працювати не лише з доставкою [40].

Кафе «Діалог» було відкрите на місці старого комерційного приміщення але після ретельної реконструкції. Дизайн закладу виконувався із застосуванням сучасних авторських ідей та креативних рішень, де відвідувачі закладу можуть отримувати постійне задоволення не тільки від смачного продукту, але й від комфортної атмосфери інтер'єру (Додаток В).

Основні концептуальні характеристики кафе «Діалог» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні концептуальні характеристики кафе «Діалог»

Показник	Опис
Назва	Кафе «Діалог»
Спеціалізація	Піца, суші
Місцезнаходження	м. Іллінці, Вінницька обл., вул. Європейська, 15
Власник	Синільник Микола Васильович
Дата відкриття	16 березня 2020 року
Формат роботи	Обслуговування в закладі та доставка
Режим роботи	10.00-22.00
Історія	Відкрито під час карантину, одразу з акцентом на доставку страв.

Отже, режим роботи кафе «Діалог» з 10.00 до 22.00, що відповідає дозволеному часу, враховуючи комендантську годину [40].

Особливість приготування піци в кафе полягає в тому, що вона випікається у помпейській (неаполітанській печі) – напіввідкритому вогнищі. Ззовні вона нагадує камін: складається з поду і зводу (купола) (рис. Г.1, Додаток Г).

Логотип кафе «Діалог» наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Логотип кафе «Діалог» у місті Іллінці [40]

В кафе «Діалог» є послуга проведення кулінарних майстер-класах для дітей по приготуванню піци. По-перше, діти навчаються готувати улюблену

страву – піцу з безліччю різних начинок, а піцайоло кафе навчає їх усім тонкощам цього ремесла. По-друге, маленькі піцайולי весело і з користю проведуть час, адже аніматор проводить серед них конкурси та розповідає цікаві історії про піцу – гордість італійців. По-третє, у батьків є прекрасна можливість добре провести час у кафе «Діалог», спростергіаючи за своїми дітьми. По закінченню майстер-класу діти смакують власноруч приготованою піцою та отримують диплом маленького піцейоло.

Для дітей також створена спеціально облаштована ігрова зона (рис. Г.2, Додаток Г).

Кафе «Діалог» пропонує своїм клієнтам можливість придбати подарункові сертифікати, які стануть чудовим подарунком для друзів, рідних та близьких (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Подарункові сертифікати у кафе «Діалог» [40]

Переваги подарункових сертифікатів, які пропонують у кафе «Діалог»:

- універсальність – сертифікат можна використовувати для замовлення будь-якої страви з меню даного кафе;
- практичність – це чудовий подарунок для людей, які люблять смачно та якісно поїсти;

- оригінальність – подарунковий сертифікат – це не банальний подарунок, який запам'ятається надовго;

- зручність – сертифікат можна придбати безпосередньо в кафе «Діалог» або онлайн.

Кафе «Діалог» має сторінки у соціальних мережах: Instagram (рис. Д.1, Додаток Д), Facebook (рис. Д.2, Додаток Д), Tik-tok (рис. Д.3, Додаток Д).

В досліджуваному кафе «Діалог» постійно проводять різноманітні акції, наведемо для прикладу одні з останніх акцій (рис. Д.4, Додаток Д).

Приклад меню кафе «Діалог» наведено на рис. Ж.1, Додатку Ж. Кафе «Діалог» пропонує широкий вибір піц та суші, а також інші страви японської та італійської кухні. У меню є піци на будь-який смак: з ковбасою, шинкою, грибами, морепродуктами, овочами та сиром, вегетаріанські. Також у кафе можна замовити суші та роли з різними начинками: лососем, тунцем, вугрем, креветками, авокадо та іншими інгредієнтами. Крім того, в меню кафе є салати, супи, закуски та десерти. Кафе пропонує різні напої: чай, каву, соки, газовані напої та пиво. Ціни в кафе «Діалог» доступні.

Організаційна структура управління кафе «Діалог» наведена на рис. 2.4.

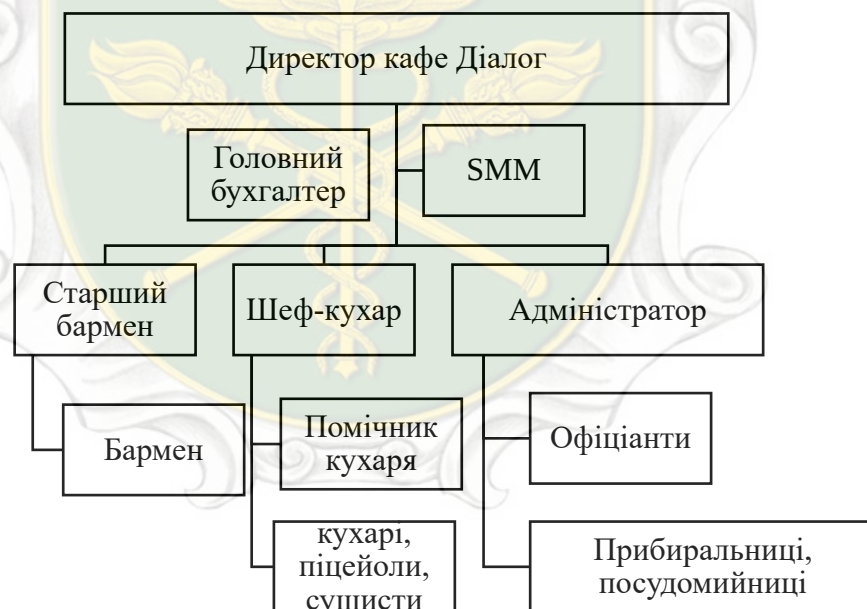


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління кафе «Діалог»

Головною метою системи управління персоналом кафе «Діалог» є:

1. Кадрове забезпечення кафе «Діалог». Це означає, що система забезпечує кафе необхідною кількістю кваліфікованих співробітників у відповідності до його потреб.

2. Ефективне використання кадрів. Це означає, що система допомагає кафе використовувати свої людські ресурси максимально ефективно, щоб досягти своїх цілей.

3. Професійний та соціальний розвиток співробітників. Це означає, що система допомагає співробітникам кафе розвивати свої навички та знання, а також забезпечувати їм сприятливі умови для роботи та розвитку.

Для досягнення цих цілей система управління персоналом кафе «Діалог» включає такі функції:

- підбір та найм персоналу. Ця функція полягає у пошуку та відборі кваліфікованих співробітників для роботи в кафе;
- навчання та розвиток персоналу. Ця функція полягає у наданні співробітникам кафе можливостей для розвитку своїх навичок та знань;
- мотивація та стимулювання персоналу. Ця функція полягає у створенні системи заохочень та покарань, яка буде мотивувати співробітників кафе працювати продуктивно;
- оцінка та контроль персоналу. Ця функція полягає в оцінці роботи співробітників кафе та контролі за їх виконанням своїх обов'язків;
- соціальне забезпечення та охорона праці. Ця функція полягає в забезпеченні співробітників кафе соціальними гарантіями та безпечними умовами праці.

Важливо, щоб система управління персоналом кафе «Діалог» постійно була гнучкою та адаптивною до мінливих потреб кафе.

Всього в кафе «Подільська Губернія» працює 20 працівників (станом на квітень 2024 року):

- 1) директор – 1;
- 2) адміністратор – 1;
- 3) головний бухгалтер – 1;

- 4) офіціанти – 4;
- 5) кухарі – 4;
- 6) піцейола – 2;
- 7) сушист – 2;
- 8) бармен – 2;
- 9) посудомийк – 1;
- 10) прибиральник – 1;
- 11) SMM – 1.

Динаміку зміни кількості персоналу кафе «Діалог» можна побачити на рис. 2.5.

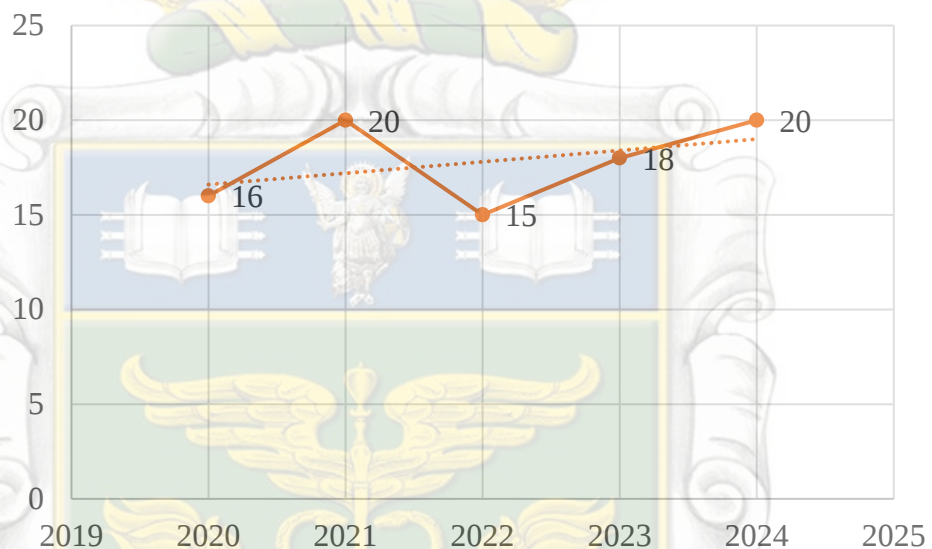


Рисунок 2.5 – Кількість персоналу кафе «Діалог», станом на 2020 р. - квітень 2024 р.

Отже, у 2020 році кафе «Діалог» відкрилося з 16 працівниками. Кількість працівників у 2021 році зросла на 25% до 20 осіб. Це може бути пов'язано із зростанням популярності кафе та із розширенням його меню. У 2022 році, на початку війни в Україні, кількість працівників кафе «Діалог» зменшилася на 25% до 15 осіб. Це може бути пов'язано з економічними труднощами, викликаними війною та з тим, що деякі працівники виїхали з країни. У 2023 році кількість працівників кафе «Діалог» зросла на 20% до 18 осіб. Це може бути пов'язано з покращенням економічної ситуації в країні та з

тим, що кафе почало пропонувати нові послуги, для яких потрібні додаткові працівники. У 2024 році кількість працівників кафе «Діалог» ще зросла на 11% до 20 осіб. Це може бути пов'язано з подальшим зростанням популярності кафе та з тим, що кафе почало працювати в новому режимі, для прикладу з доставкою їжі за більшим асортиментом.

Війна в Україні, безумовно, вплинула на кількість працівників кафе «Діалог».

Фінансово-економічний аналіз кафе «Діалог» наведено в табл. К.1, Додатку К та їх динаміку наведено на рис. 2.6.

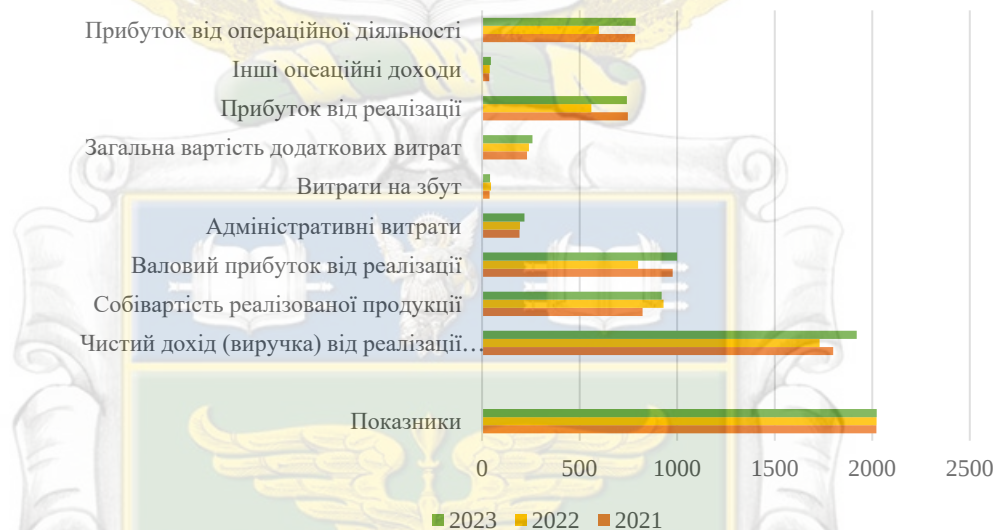


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансово-економічної діяльності кафе «Діалог» за 2021-2023 рр.

Отже, з наведених даних, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у кафе «Діалог» збільшився на 120 тис. грн (6,7%) у 2023 році порівняно із 2021 роком, але зменшився на 190 тис. грн (-11%) порівняно з 2022 роком. Зменшення у 2022 році, вірогідно, пов'язано з негативними наслідками війни в Україні, такими як зниження купівельної спроможності населення, порушення ланцюгів постачання, зростання цін. Зростання у 2023 році може бути пов'язано з адаптацією кафе до нових умов, наприклад, з розширенням доставки їжі або з ціновими коригуваннями.

Валовий прибуток у кафе «Діалог» збільшився на 23 тис. грн (2,4%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, але також зменшився на 200 тис. грн (-25%) порівняно з 2022 роком. Зростання собівартості у 2022 році може бути пов'язано з інфляцією та зростанням цін на сировину. Зниження у 2023 році може бути пов'язано з оптимізацією витрат або з переходом на більш дешевих постачальників. Зростання адміністративних витрат у 2023 році може бути пов'язано з інфляцією та зростанням заробітної плати. Зниження витрат на збут у 2023 році може бути пов'язано з оптимізацією маркетингових витрат або з переходом на більш ефективні канали продажів.

Прибуток від реалізації у кафе «Діалог» зменшився на 5 тис. грн (-0,7%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, але зріс на 182 тис.грн (32,5%) порівняно з 2022 роком. Зменшення у 2022 році може бути пов'язано з поєднанням факторів, таких як зниження чистого доходу, зростання собівартості та адміністративних витрат. Зростання у 2023 році може бути пов'язано з оптимізацією витрат та з деяким відновленням попиту.

Чистий прибуток у кафе «Діалог» зріс на 7,12 тис.грн (1,1%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, але також зріс на 152,96 тис.грн (31,2%) порівняно з 2022 роком.

Рентабельність у кафе «Діалог» зменшилася на 1,9% у 2023 році порівняно з 2021 роком, але зріс на 5,1% порівняно з 2022 роком. Зниження у 2023 році порівняно з 2021 роком може бути пов'язано з поєднанням факторів, таких як зниження чистого доходу та зростання витрат. Зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком може бути пов'язано з оптимізацією витрат та з деяким відновленням попиту.

Проведений економічний аналіз показав, що, незважаючи на переламний для всіх закладів 2022 рік, кафе «Діалог» наростив свої потужності та зміг отримати більші прибутки у 2023 році.

2.2. Аналіз управління бізнес-процесами в досліджуваному кафе

Бізнес-процес, незважаючи на етапи цінності кафе «Діалог» має багато елементів та завдань. За всі бізнес-процеси у досліджуваному кафе відповідає власник, який і є директором даного закладу (рис. 2.7).

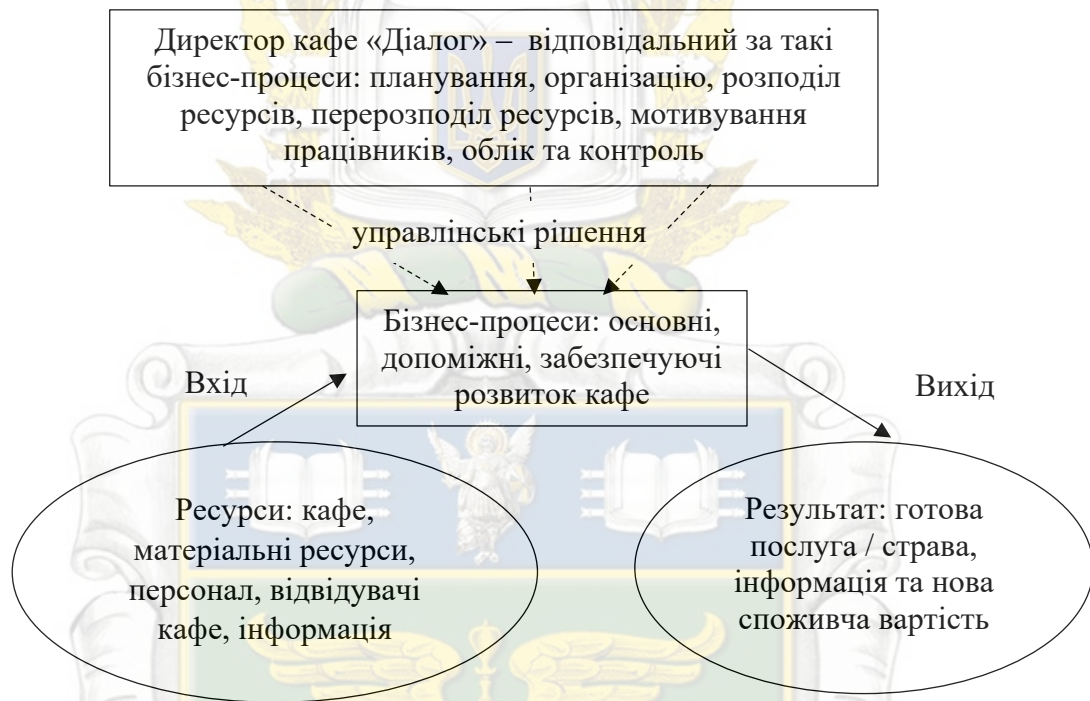


Рисунок 2.7 – Структура бізнес-процесу кафе «Діалог»

Діяльність кафе «Діалог» можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого, а також невиробничого характеру. Для ефективного функціонування кафе «Діалог» важливо, щоб всі ці бізнес-процеси були чітко визначені, документовані та оптимізовані. Це допоможе кафе мінімізувати витрати, максимізувати прибуток та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Основу для класифікації бізнес-процесів у кафе «Діалог» становлять наступні базові категорії (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – Характеристика основних груп бізнес-процесів ресторану «Подільська Губернія»

Категорія	Опис	Бізнес-процеси кафе «Діалог»
Основні	Безпосередньо пов'язані з основною діяльністю кафе «Діалог», тобто приготуванням та подачею страв	- прийом замовлення; - приготування страв; - подача страв; - обслуговування клієнтів
Допоміжні	Забезпечують функціонування основних бізнес-процесів	- закупівля; - маркетинг та реклама; - управління персоналом; - бухгалтерський облік та фінанси; - юридичні питання
Управлінські	Спрямовані на планування, організацію, контроль та координацію роботи кафе «Діалог»	- стратегічне планування; - бюджетування; - контроль якості; - управління ризиками; - управління змінами
Інформаційні	Спрямовані на збір, обробку та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень	- ведення бази даних клієнтів; - збір відгуків клієнтів; - аналіз продажів; - конкурентний аналіз

Отже, бізнес-процеси кафе «Діалог» є ланцюжком різних взаємопов'язаних між собою видів діяльності, що перетворюють вхідні потоки даного кафе в кінцевий продукт чи послугу, які мають цінність для споживачів даного закладу та потребують їх реалізації. Кафе «Діалог» є так званою системою, яка базується на реалізації взаємопов'язаних між собою процесів, що в сукупності визначають конкурентоспроможність даного закладу.

Сукупність усіх бізнес-процесів виробництва у кафе «Діалог», а також його сервісних послуг – забезпечує досягнення бажаного результату.

Стабільність діяльності кафе «Діалог» на ринку надання ресторанних послуг у місті Іллінцях багато в чому залежить від асортименту страв в меню закладу та сировини, яка використовується, а також складеним меню та наданими послугами кафе, що забезпечують успішність даного закладу.

Для кафе меню є їх візитною карткою, тоді як створення даного меню є потужним маркетинговим інструментом в реалізації продукції та послуг кафе «Діалог».

Кафе «Діалог» стикається із проблемою управління за принципом «так завжди було», що в свою чергу призводить до відсутності чіткої структури бізнес-процесів, цілей та критеріїв оцінки їх ефективності. Цей підхід негативно впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність закладу у місті Іллінці.

Без чіткого розуміння, як працюють бізнес-процеси кафе «Діалог», неможливо визначити, де саме існують проблеми, неефективність та потенціал для покращення. Саме тому ми проаналізуємо бізнес-напрямки щодо роботи кафе «Діалог» (рис. 2.8).

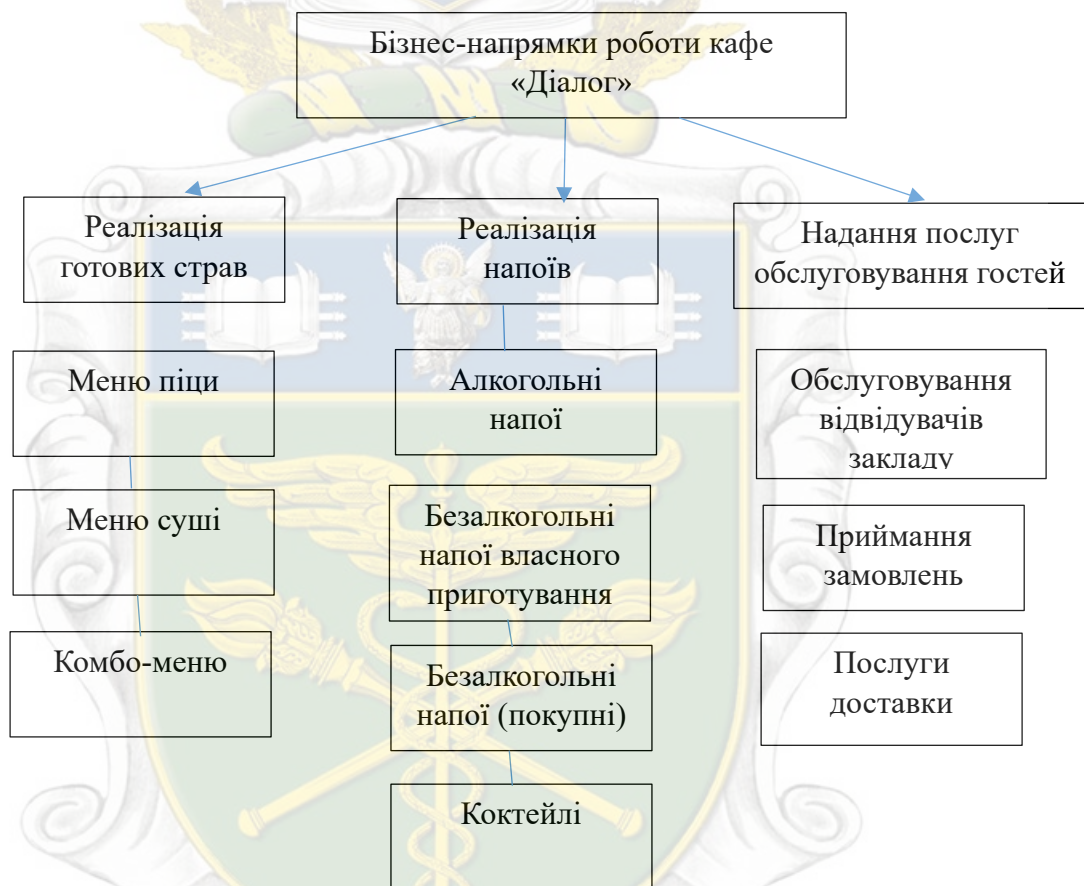


Рисунок 2.8 – Дерево бізнес-напрямів кафе «Діалог»

Отже, основними бізнес-напрямками роботи кафе «Діалог» являється реалізація готових страв, реалізація різних напоїв, а також надання послуг обслуговування відвідувачів даного закладу.

Відповідно до встановлених вище бізнес-напрямків роботи досліджуваного кафе, ми розробимо бізнес-процеси роботи даного кафе

«Діалог», в основі якої будуть основні бізнес-процеси, забезпечуючі бізнес-процеси, а також бізнес-процеси управління даним кафе (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Дерево бізнес-процесів кафе «Діалог»

Отже, ми можемо стверджувати, що до забезпечуючих процесів кафе «Діалог» відносимо: адміністративно-господарське забезпечення, забезпечення безпеки в кафе (враховуючи часті повітряні тривоги в країні), інформаційне забезпечення в кафе. Щодо бізнес-процесів управління, то до них ми можемо віднести наступне: управління персоналом кафе, управління запасами в кафе, управління фінансами кафе, управління якістю страв, а також управлінський облік, що проводиться у кафе «Діалог».

Далі проаналізуємо бізнес-модель кафе «Діалог», який необхідно розпочати із загального блоку (рис. 2.10) та вказує на конкретну інформацію в рамках даної системи управління кафе.



Рисунок 2.10 – Бізнес-модель роботи кафе «Діалог»

Реалізація страв в кафе «Діалог» досить ефективно здійснюється тоді, коли кафе оснащене потрібним обладнанням, а також достатньою кількістю робочого персоналу. Реалізація готових страв та робота всього кафе у місті Іллінцях здійснюється за допомогою фінансових, а також законодавчих нормативів. В свою чергу гості кафе купують готові страви, сировину для приготування яких в дане кафе привозять постачальники. Адміністратор кафе замовляє товар, бухгалтерія оплочує податки, а директор організовує всю роботу на даному підприємстві ресторанного бізнесу.

Отже, в другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано роботу кафе «Діалог», досліджено особливості формування його бізнес-процесів. Проведене дослідження показало, що кафе «Діалог» має ряд проблем та недоліків у роботі. Ці проблеми пов'язані з: відсутністю чіткої стратегії розвитку кафе, неефективністю управління бізнес-процесами, низькою мотивацією співробітників, недостатнім використанням інформаційних систем.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У КАФЕ «ДІАЛОГ»

3.1. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів у кафе «Діалог»

В сучасних умовах жорсткої конкуренції ресторанний бізнес потребує нових підходів до управління, а також оптимізації своєї роботи.

Для початку необхідно визначити сильні та слабкі сторони кафе «Діалог», що є важливим кроком на шляху до моделювання та оптимізації його бізнес-процесів. Це дозволить чітко визначити проблеми, які потребують вирішення, та розробити план оптимізації, який буде орієнтований на підвищення ефективності роботи даного кафе у місті Іллінці та його конкурентоспроможності.

Тому проаналізуємо сильні та слабкі сторони кафе «Діалог» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони кафе «Діалог»

Фактор	Опис
Сильні сторони	1. Унікальна концепція: поєднання піци та суші в одному закладі. 2. Наявність помпейської (неаполітанської) печі для приготування піци. 3. Дизайн інтер'єру, який створює комфортну атмосферу. 4. Послуги проведення кулінарних майстер-класів для дітей. 5. Спеціально обладнана ігрова зона для дітей. 6. Можливість придбання подарункових сертифікатів. 7. Активна присутність у соціальних мережах. 8. Проведення різноманітних акцій. 9. Широкий вибір піц, суші, а також інших страв японської та італійської кухні. 10. Доступні ціни. 11. Гнучка система управління персоналом. 12. Здатність до адаптації до мінливих потреб ринку.
Слабкі сторони	1. Порівняно невелика кількість працівників. 2. Відносно невелика площа закладу. 3. Обмежена зона доставки. 4. Залежність від постачальників сировини.

Отже, використати сильні сторони кафе «Діалог» для посилення конкурентної переваги:

1. Підкреслювати унікальність концепції кафе «Діалог», роблячи акцент на поєднанні піци та суші.
 2. Активно використовувати помпейську піч для приготування піци, роблячи акцент на її автентичності та якості.
 3. Продовжувати розвивати затишний та комфортний інтер'єр, роблячи його «інстаграмним» місцем у місті Іллінцях.
 4. Розширювати спектр послуг для дітей, пропонуючи їм цікаві та пізнавальні майстер-класи.
 5. Активно використовувати соціальні мережі для просування кафе та взаємодії з клієнтами.
 6. Регулярно проводити акції та пропонувати вигідні умови для клієнтів.
- Вжити заходів для мінімізації слабких сторін у кафе «Діалог»:
- розширити штат працівників, щоб забезпечити якісне обслуговування та своєчасне виконання замовлень;
 - розглянути можливість розширення закладу або відкриття нового в іншому місці з більшою площею;
 - збільшити зону доставки, щоб охопити більше клієнтів.
- Далі проаналізуємо можливості та загрози кафе «Діалог» (табл. 3.2).
- Таблиця 3.2 – Можливості та загрози кафе «Діалог»

Фактор	Опис
Можливості	1. Розширення меню за рахунок нових страв. 2. Відкриття нового закладу в іншому місті. 3. Розвиток служби доставки. 4. Запровадження нових маркетингових стратегій. 5. Участь у фестивалях та інших гастрономічних заходах.
Загрози	1. Зростання конкуренції. 2. Зміна економічної ситуації в країні. 3. Зростання цін на продукти харчування. 4. Зміна вподобань споживачів.

Отже, кафе «Діалог» варто скористатися можливостями для розвитку:

1. Розширити меню, додаючи нові та цікаві страви італійської та японської кухні.
2. Відкрити новий заклад в іншому місті, щоб розширити географію присутності.
3. Активно розвивати службу доставки, роблячи її зручною та доступною для клієнтів.
4. Розробляти та впроваджувати нові маркетингові стратегії, щоб підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.
5. Брати участь у фестивалях та інших гастрономічних заходах, щоб популяризувати кафе та його кухню.

Кафе «Діалог» також варто підготуватися до можливих загроз:

- проводити постійний моніторинг конкурентного середовища та вчасно реагувати на зміни;
- розробити план дій на випадок зміни економічної ситуації в країні;
- шукати шляхи оптимізації витрат.

Кафе «Діалог» стикається з низкою проблем, які негативно впливають на його ефективність та конкурентоспроможність. Ці проблеми пов'язані з неефективністю управління бізнес-процесами, недостатньою мотивацією персоналу, низьким рівнем обслуговування клієнтів та іншими факторами.

Для вирішення цих проблем пропонується провести моделювання та оптимізацію бізнес-процесів кафе «Діалог». Моделювання бізнес-процесів – це процес створення візуального або математичного опису існуючих або пропонованих бізнес-процесів. Це дозволить для даного кафе:

1. Візуалізувати бізнес-процеси кафе «Діалог». Моделі бізнес-процесів допомагають наочно бачити всі етапи роботи даного кафе, їх взаємозв'язок та вплив на кінцевий результат.
2. Виявити проблеми та недоліки у роботі кафе «Діалог». Моделювання дозволяє чітко визначити неефективні місця в роботі даного кафе, дублювання функцій, втрати часу та ресурсів.

3. Розробити рішення для кафе. На основі моделі можна розробити план оптимізації бізнес-процесів, який включатиме зміни в організації роботи, мотивації персоналу, використанні інформаційних систем та ін.

Оптимізація бізнес-процесів кафе «Діалог» може включати такі заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оптимізація бізнес-процесів кафе «Діалог»

Етап	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони	Потенційні проблеми
Прийом замовлень	Впровадження системи онлайн-замовлень, використання електронних терміналів для прийняття замовлень, автоматизація розрахунку чеків.	Зменшення часу очікування клієнтів, підвищення швидкості обслуговування, зниження ризику помилок.	Відсутність системи онлайн-замовлень, ручне прийняття замовлень, неефективна система розрахунку.	Збільшення часу очікування клієнтів, втрата клієнтів, помилки при розрахунку.
Приготування страв	Впровадження системи управління запасами, оптимізація рецептів страв	Зменшення втрат продуктів, оптимізація витрат, підвищення якості страв.	Неефективна система управління запасами, невикористання технологій автоматизації.	Втрати продуктів, високі витрати, нестабільна якість готових страв.
Обслуговування гостей кафе	Впровадження системи CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами, навчання персоналу навичкам надання якісного обслуговування,	Покращення якості обслуговування, підвищення лояльності відвідувачів, збільшення повторних візитів.	Недостатній рівень обслуговування, відсутність програм лояльності.	Низький рівень задоволеності клієнтів, втрата клієнтів.
Управління персоналом	Впровадження системи мотивації персоналу, розробка системи навчання та розвитку персоналу, автоматизація процесу найму та звільнення.	Підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу.	Недостатня мотивація персоналу, висока плинність кадрів, низький рівень кваліфікації персоналу.	Низька продуктивність праці, проблеми з обслуговуванням клієнтів.

Продовження табл. 3.3

Впровадження інформаційних систем	Впровадження системи управління кафе (RMS), системи управління персоналом (HRM), системи бухгалтерського обліку та інших інформаційних систем.	Автоматизація бізнес-процесів, підвищення ефективності управління, зниження витрат.	Невикористання інформаційних систем, неефективне управління.	Низька ефективність роботи, високі витрати.
-----------------------------------	--	---	--	---

Отже, оптимізація бізнес-процесів кафе «Діалог» призведе до оптимізації процесу прийняття замовлень шляхом впровадження системи онлайн-замовлень, використання електронних терміналів для прийняття замовлень, автоматизація розрахунку чеків. Щодо оптимізації процесу приготування страв, то оптимізувати її можемо шляхом впровадження системи управління запасами, оптимізації рецептів страв, використанні технологій автоматизації приготування страв.

Оптимізувати процес обслуговування відвідувачів кафе «Діалог» можна шляхом впровадження системи CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами, навчання персоналу навичкам надання якісного обслуговування, а також використанні програми лояльності для клієнтів.

Оптимізувати процес управління персоналом кафе «Діалог» можна шляхом впровадження системи мотивації персоналу даного кафе, розробці системи навчання та розвитку персоналу, автоматизації процесу найму та звільнення.

Варте також впровадження системи управління рестораном (RMS), системи управління персоналом (HRM), системи бухгалтерського обліку та інших інформаційних систем.

Автоматизація бізнес-процесів стає ключовим фактором успіху, адже вона дає змогу:

1. Підвищити ефективність управління кафе «Діалог». Завдяки програмному забезпеченню можна чітко контролювати всі аспекти роботи

кафе, від замовлень до складського обліку, що веде до кращого прийняття рішень та мінімізації помилок.

2. Оптимізувати діяльність даного кафе. Автоматизація рутинних завдань, таких як прийняття замовлень у кафе, ведення обліку, друк чеків, звільнить час персоналу для кращого обслуговування своїх клієнтів та виконання більш складних завдань.

3. Скоротити витрати у кафе «Діалог». Автоматизовані системи допомагають оптимізувати запаси продуктів, контролювати витрати та мінімізувати крадіжки, що в свою чергу веде до значної економії коштів.

4. Підвищити продуктивність праці кафе «Діалог». Завдяки автоматизації рутинних завдань персонал може більше зосередитися на обслуговуванні клієнтів, що веде до кращого сервісу, а також підвищення рівня їх задоволення.

5. Покращити рівень обслуговування у кафе «Діалог». Автоматизовані системи можуть використовуватися для збору відгуків клієнтів, персоналізації меню та надання їм персоналізованих пропозицій, що веде до підвищення лояльності та заохочує повторні візити до даного кафе.

Саме тому впровадження інформаційних систем управління та активне використання інновацій в обслуговуванні гостей стане ключовим фактором успіху для кафе «Діалог» в сучасних ринкових умовах. Автоматизація бізнес-процесів дозволить даному кафе оптимізувати свою роботу, підвищити ефективність управління, заощадити кошти та значно покращити рівень обслуговування клієнтів, що веде до стійкого зростання та розвитку.

Впровадження моделювання та оптимізації бізнес-процесів у кафе «Діалог» може призвести до таких результатів:

1. Підвищення ефективності роботи кафе. Скорочення часу виконання замовлень, зменшення втрат продуктів, оптимізація використання ресурсів.

2. Покращення якості обслуговування у кафе. Зменшення кількості помилок, підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення лояльності клієнтів.

3. Зниження витрат у кафе. Скорочення витрат на персонал, продукти, енергоносії та інші ресурси.

4. Підвищення конкурентоспроможності кафе «Діалог». Збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів, зміцнення позицій на ринку.

Отже, моделювання та оптимізація бізнес-процесів – це ефективний інструмент, який може допомогти кафе «Діалог» вирішити його проблеми, покращити роботу, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху.

Ефективне управління всіма процесами в кафе «Діалог» розуміє їх постійне покращення та оптимізацію, саме тому є дуже важливим формування системи удосконалення їх бізнес-процесів.

Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів у кафе «Діалог» наведені на рис. 3.1.

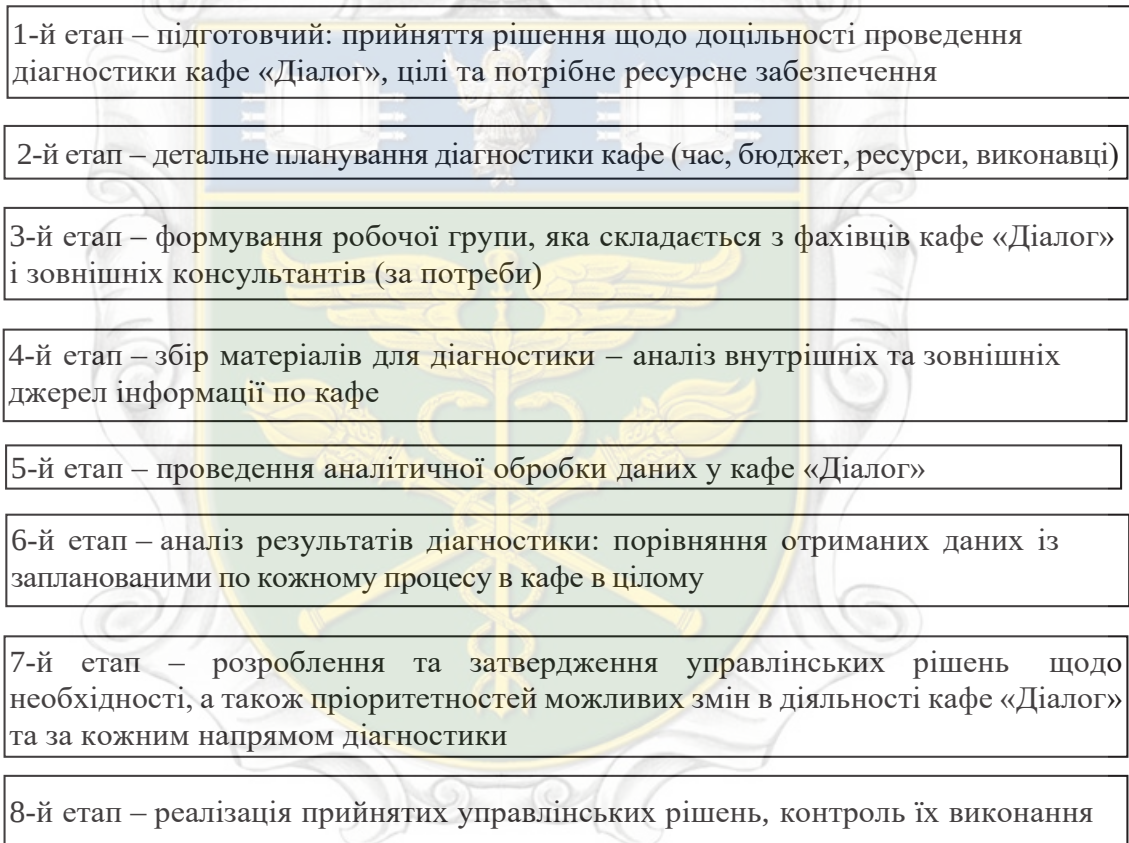


Рисунок 3.1 – Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів кафе «Діалог»

На основі проведеного дослідження було визначено, що є декілька інноваційних підходів щодо управління бізнес-процесами для кафе «Діалог»,

а саме: методологія безперервного удосконалення процесів, методика швидкого аналізу прийняття рішень, бенчмаркінг, грінфілд, реінжиніринг процесів, поєднання функціонального, а також процесного підходів [25] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Цілі, принципи та методи удосконалення управління бізнес-процесами кафе «Діалог» [32]

ЦІЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КАФЕ «ДІАЛОГ»	
Зменшення витрат по діяльності кафе; скорочення витрат робочого часу на обслуговування, витрачання ресурсів, тривалості процесу приготування та обслуговування; оптимізація організаційної структури кафе «Діалог», скорочення функцій управління; підвищення якості приготування страв та надання послуг у кафе	
ПРИНЦИПИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КАФЕ «ДІАЛОГ»	
Зменшення кількості учасників процесу; загальний контроль над бізнес-процесами в кафе, скорочення кількості звітувань; одночасне виконання управлінських функцій у кафе; типізація усіх процесів; спрощення усіх процесів (зменшення кількості «входів», об'єднання усіх робіт кафе); автономність усіх процесів в кафе; усунення можливих розривів в технологічному ланцюжку роботи кафе; створення максимальної кількості можливих всіх варіантів реалізації процесу у кафе	
МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КАФЕ «ДІАЛОГ»	
1. Безперервне вдосконалення процесів: детальний та системний розгляд певного процесу задля пошуку всіх можливих шляхів його удосконалення або, а за необхідності, кардинального перепроєктування процесу	2. Методика швидкого аналізу рішень по діяльності кафе: увага концентрується на конкретному процесі під час одно- або ж дводенної наради відповідної групи удосконалення процесів задля визначення конкретних способів покращення даних процесів протягом наступних 3 місяців
3. Реінжиніринг процесів: полягає в радикальному перепроєктування конкретних процесів задля покращення вагомих показників результативності діяльності кафе «Діалог» (витрати кафе, якість надання послуг, результативність роботи кафе)	4. Бенчмаркінг у кафе: полягає у порівняльному аналізі процесів діяльності кафе «Діалог» із зразковими процесами діяльності кафе, які виконують такі ж або подібні процеси, але працюють краще, задля покращення поточної діяльності у кафе
5. Грінфілд у кафе: полягає у аналізі та прийнятті рішень по кафе на основі певного бізнес-процесу як того, який лиш був створений (з «чистого аркуша»)	

Алгоритм щодо проведення оцінки ефективності управління бізнес-процесами кафе «Діалог» має шість основних етапів, які представлені на рис. Л.1 Додатку Л.

Для того, щоб підвищити результативність та ефективність процесів, варто приділити максимальної уваги саме аналізу бізнес-процесів кафе «Діалог», для того, щоб виявити конкретні проблемні місця, скласти відповідний план реорганізації даних процесів задля їх вдосконалення.

3.2. Оцінка ефективності вдосконалення управління бізнес-процесами

Оцінка ефективності удосконалення управління бізнес-процесами (УПБ) у кафе «Діалог» є комплексним процесом, який дозволить визначити, наскільки успішно були впроваджені заходи з оптимізації та які результати вони принесли для закладу.

Удосконалення бізнес-процесів у кафе «Діалог» є системним підходом, який дозволить даному кафе оптимізувати свої бізнес-процеси задля досягнення більш ефективних результатів своєї діяльності [16]. Дане удосконалення забезпечує значне скорочення витрат, а також циклу бізнес-процесу приблизно на 90%, при цьому одночасне підвищення його якості більше ніж на 60%.

Оптимізація бізнес-процесів для кафе «Діалог» являється одним із цілей організаційного розвитку кафе, аналізу, а також покращення вже існуючих бізнес-процесів в кафе у відповідності із поставленими цілями закладу. Також удосконалення ефективності є таким самим способом, щоб змінити існуючі бізнес-процеси. За рахунок цього досягатиметься покращення якості надання послуг у кафе, задля того, щоб вони відповідали потребам відвідувачів даного кафе у місті Іллінці [17].

У рамках дослідження особливостей управління бізнес-процесами та аналізу організаційної структури управління кафе «Діалог» було виявлено, що наразі відсутній повноцінно сформований відділ доставки. Це може негативно впливати на ефективність реалізації бізнес-процесів, пов'язаних з доставкою готових страв.

Для покращення ефективності доставки страв в кафе «Діалог» пропонується впровадити повноцінно сформований відділ доставки. Цей відділ буде відповідати за всі аспекти доставки страв, включаючи:

- прийняття замовлень. Відділ доставки буде відповідати за прийом замовлень через телефон, веб-сайт або мобільний додаток;

- підготовка замовлень. Відділ доставки буде відповідати за приготування замовлень відповідно до стандартів кафе «Діалог»;
- доставка замовлень. Відділ доставки буде відповідати за доставку замовлень клієнтам;
- обслуговування клієнтів. Відділ доставки буде відповідати за обслуговування клієнтів, пов'язане з доставкою страв.

Впровадження відділу доставки потребуватиме оновлення системи управління кафе «Діалог». Оновлена система управління буде включати наступні елементи:

1. Нова організаційна структура. Організаційна структура кафе «Діалог» буде оновлена, щоб включити відділ доставки.
2. Нові бізнес-процеси. Будуть розроблені нові бізнес-процеси для управління доставкою страв.

Нові бізнес-процеси для управління доставкою страв в кафе «Діалог» включають в себе багато процесів.

Перший – це прийняття замовлення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Новий бізнес процес – прийняття замовлення на доставку страв у кафе «Діалог»

Етап	Опис	Відповідальний	Система/Інструмент
1. Прийом дзвінка	Прийняття замовлення по телефону від клієнта.	Оператор колл-центру	Телефон, CRM-система
2. Прийом онлайн-замовлення	Прийняття замовлення через веб-сайт або мобільний додаток.	Веб-сайт, мобільний додаток	CRM-система
3. Підтвердження замовлення	Підтвердження замовлення клієнту, повідомлення про очікуваний час доставки.	Оператор колл-центру, веб-сайт, мобільний додаток	Телефон, CRM-система

Отже, даний процес включає в себе три етапи: прийом дзвінка, прийом онлайн-замовлення та підтвердження замовлення доставки.

Наступний процес – це підготовка замовлення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Новий бізнес процес – підготовка замовлення на доставку страв у кафе «Діалог»

Етап	Опис	Відповідальний	Система/Інструмент
1. Збір замовлення	Збір замовлення з кухні відповідно до його складу.	Кухар, помічник кухаря	Система управління замовленнями (OMS)
2. Упаковка замовлення	Упаковка замовлення в спеціальні контейнери для доставки.	Упаковщик	Упаковні матеріали, термосумки
3. Маркування замовлення	Маркування замовлення етикеткою з номером замовлення, адресою доставки та іншою інформацією.	Упаковщик	Етикетки, принтер

Отже, процес підготовки замовлення до доставки в кафе «Діалог» здається загалом чітко структурованим та логічним. Однак, для його оптимізації та підвищення ефективності, рекомендується впровадити ряд заходів, описаних вище.

Далі процес доставки замовлення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Новий бізнес процес – доставка замовлення

Етап	Опис	Відповідальний	Система/Інструмент
1. Прийняття замовлення кур'єром	Кур'єр забирає замовлення з кафе.	Кур'єр	GPS-навігатор, мобільний додаток
2. Доставка замовлення клієнту	Кур'єр доставляє замовлення клієнту за вказаною адресою.	Кур'єр	GPS-навігатор, мобільний додаток
3. Оплата замовлення	Кур'єр отримує оплату за замовлення від клієнта (готівкою або карткою).	Кур'єр	Платіжний термінал
4. Підтвердження доставки	Кур'єр підтверджує доставку замовлення в системі.	Кур'єр	Мобільний додаток

Отже, новий бізнес-процес доставки замовлення включає в себе такі етапи: прийняття замовлення кур'єром, доставка замовлення клієнту, оплата замовлення, а також підтвердження доставки.

І останній процес – обслуговування клієнтів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Новий бізнес процес – обслуговування клієнтів

Етап	Опис	Відповідальний	Система/Інструмент
1. Отримання відгуків від клієнтів	Збір відгуків від клієнтів про якість їжі та доставки.	Оператор колл-центру, веб-сайт, мобільний додаток	CRM-система
2. Обробка відгуків	Аналіз відгуків клієнтів та вжиття заходів для покращення якості послуг.	Менеджер з обслуговування клієнтів	CRM-система
3. Вирішення проблем клієнтів	Вирішення проблем клієнтів, пов'язаних з доставкою їжі.	Менеджер з обслуговування клієнтів	CRM-система, телефон

Отже, впровадження відділу доставки може мати ряд переваг для кафе «Діалог», включаючи:

1. Збільшення продажів. Впровадження відділу доставки може призвести до збільшення продажів страв в кафе, оскільки це дасть клієнтам можливість замовляти страви з кафе «Діалог», не виходячи з дому.

2. Покращення обслуговування клієнтів. Відділ доставки може допомогти покращити обслуговування клієнтів, надаючи швидку та ефективну доставку страв.

3. Збільшення ефективності. Впровадження нових бізнес-процесів та систем може допомогти підвищити ефективність роботи кафе «Діалог».

4. Зниження витрат. Впровадження відділу доставки може допомогти знизити витрати, пов'язані з доставкою страв.

Впровадження відділу доставки в кафе «Діалог» може призвести до значного зростання продажів та рентабельності.

За оцінками та прогнозами, впровадження відділу доставки може збільшити кількість замовлень на 15-20%.

Завдяки зручності доставки, клієнти можуть бути готові витратити більше на замовлення, що може призвести до збільшення середнього чека на 5-10%.

Впровадження власного відділу доставки може допомогти знизити витрати на доставку порівняно з використанням сторонніх сервісів. А

збільшення продажів та середнього чека може призвести до збільшення маржі кафе.

Якщо в середньому визначити, що кафе «Діалог» має середньомісячний обсяг продажів 100 000 грн., то з урахуванням зростання кількості замовлень та середнього чека, очікується, що обсяг продажів зросте на 20%, що складе 120 000 грн.

Якщо поточна маржа кафе «Діалог» становитиме 30%, то буде збільшення продажів на 20%, що може призвести до збільшення маржі на 5%, що в свою чергу складе 35%. А отже збільшення маржі на 5% може призвести до збільшення рентабельності на 5%, що складе також 35%.

Також за оцінками, кафе «Діалог» може отримувати 50-100 додаткових замовлень на день завдяки доставці. При цьому середня вартість чека для доставки може бути трохи вищою, ніж для замовлень в даному кафе, наприклад, на 10%.

Якщо буде 50 додаткових замовлень на день * 200 грн/замовлення * 30 днів/місяць = 300 000 грн/місяць.

Збільшення продажів = $300\,000 \text{ грн/місяць} / 1\,000\,000 \text{ грн/місяць}$ (місячний обсяг продажів) * 100% = 30%.

Впровадження відділу доставки може бути ефективним способом покращити бізнес-процеси кафе «Діалог» та збільшити його прибуток. Однак важливо ретельно зважити всі переваги та ризики, перш ніж приймати рішення про впровадження.

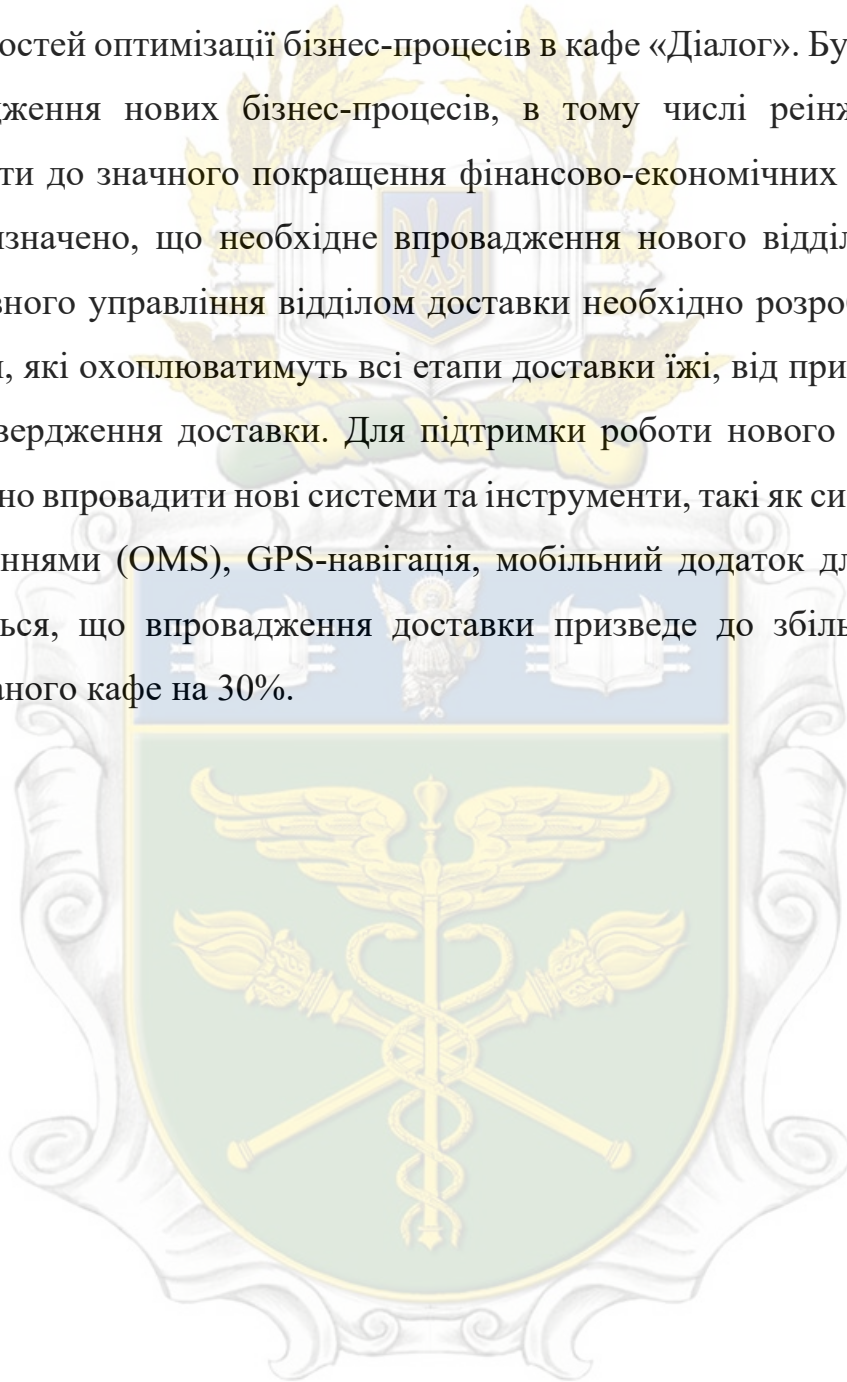
Отже, впровадження відділу доставки також може мати деякі ризики, включаючи:

1. Високі початкові витрати. Впровадження відділу доставки може потребувати значних початкових витрат, пов'язаних з наймом персоналу, придбанням обладнання та розробкою нових систем.

2. Можливі проблеми з персоналом у кафе «Діалог». Можливі проблеми з персоналом, такі як висока плинність кадрів або низька мотивація, можуть негативно вплинути на роботу відділу доставки.

3. Зниження рентабельності. У короткостроковій перспективі впровадження відділу доставки може призвести до зниження рентабельності, оскільки витрати на доставку можуть перевищити доходи.

Отже, в третьому розділі було проведено дослідження та аналіз можливостей оптимізації бізнес-процесів в кафе «Діалог». Було визначено, що впровадження нових бізнес-процесів, в тому числі реінжинірингу, може призвести до значного покращення фінансово-економічних показників кафе. Було визначено, що необхідне впровадження нового відділу доставки. Для ефективного управління відділом доставки необхідно розробити нові бізнес-процеси, які охоплюватимуть всі етапи доставки їжі, від прийому замовлення до підтвердження доставки. Для підтримки роботи нового відділу доставки необхідно впровадити нові системи та інструменти, такі як система управління замовленнями (OMS), GPS-навігація, мобільний додаток для кур'єрів тощо. Очікується, що впровадження доставки призведе до збільшення продажів страв даного кафе на 30%.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В кваліфікаційній роботі було здійснено дослідження теоретичних та практичних шляхів удосконалення ефективності бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу. За результатами дослідження визначено наступне:

В першому розділі було досліджено теоретичні та методичні засади управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу. Було визначено суть та класифікацію бізнес-процесів. Детально проаналізовано поняття «бізнес-процес», його характеристики та класифікацію за різними критеріями, з акцентом на специфіку ресторанного бізнесу.

Визначено значення та переваги управління бізнес-процесами, обґрунтовано важливість ефективного управління бізнес-процесами для успішного функціонування ресторанів, зосереджуючись на підвищенні рентабельності, продуктивності та якості послуг.

Проаналізовано методи та інструменти управління бізнес-процесами, представлено опис та оцінку різних методів та інструментів, які можуть використовуватися для моделювання, аналізу, оптимізації та контролю бізнес-процесів в ресторанній сфері.

Визначено особливості управління бізнес-процесами в ресторанному бізнесі, окремо розглянуто специфічні характеристики та фактори, які впливають на управління бізнес-процесами в закладах ресторанного харчування.

В другому розділі проаналізовано діяльність кафе «Діалог» – це заклад ресторанного господарства, який спеціалізується на приготуванні піци та суші. Він знаходиться у місті Іллінці Вінницької області. Кафе було відкрито у 2020 році і протягом своєї діяльності здобуло популярність серед жителів міста та його околиць.

Особливостями даного закладу є те, що піца випікається у помпейській

(неаполітанській) печі, постійно проводяться кулінарні майстер-класи для дітей, є ігрова зона для дітей. Також в закладі можна придбати подарункові сертифікати. У кафе «Діалог» активно використовує соціальні мережі, проводить різноманітні акції. В меню є широкий вибір піц та суші, доступні ціни. Працює у закладі професійна команда, яка складається з 20 осіб. Директором здійснюється гнучка система управління персоналом.

Було визначено, що кафе «Діалог» є успішним прикладом закладу ресторанного господарства, який пропонує своїм клієнтам смачну їжу, комфортну атмосферу та якісний сервіс.

Також в процесі аналізу закладу було визначено, що в 2022 році був спад показників, який спричинений початком військових дій на території України, але у 2023 році показники зросли.

Було проаналізовано процеси формування основних бізнес-процесів у даному кафе. Аналіз процесів формування основних бізнес-процесів у кафе «Діалог» показав, що вони ґрунтуються на принципах системного підходу. Це означає, що всі бізнес-процеси кафе взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальних цілей. Важливою конкурентною перевагою кафе «Діалог» є його команда кваліфікованих співробітників, які постійно вдосконалюють свої навички та знання.

В цілому, кафе «Діалог» можна охарактеризувати як стійкий та динамічно розвиваючийся заклад ресторанного бізнесу, який має значний потенціал для подальшого зростання.

У третьому розділі було визначено, що кафе «Діалог» має досить сильні та слабкі сторони, можливості та деякі загрози, які потрібно враховувати при розробці стратегії розвитку.

Моделювання та оптимізація бізнес-процесів можуть допомогти кафе «Діалог» вирішити його проблеми, покращити роботу, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху. А ефективне управління бізнес-процесами кафе «Діалог» передбачатиме їх постійне вдосконалення та оптимізацію.

Оптимізація бізнес-процесів включатиме такі заходи: впровадження системи онлайн-замовлень, використання електронних терміналів для прийняття замовлень, автоматизація розрахунку чеків; впровадження системи управління запасами, оптимізація рецептів страв, використання технологій автоматизації приготування страв; впровадження системи CRM для управління взаємовідносинами з клієнтами, навчання персоналу навичкам надання якісного обслуговування, використання програми лояльності для клієнтів; впровадження системи мотивації персоналу, розробка системи навчання та розвитку персоналу, автоматизація процесу найму та звільнення; впровадження системи управління рестораном (RMS), системи управління персоналом (HRM), системи бухгалтерського обліку та інших інформаційних систем.

Впровадження моделювання та оптимізації бізнес-процесів у кафе «Діалог» може призвести до таких результатів: підвищення ефективності роботи кафе, покращення якості обслуговування, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності.

У кафе «Діалог» рекомендується впровадити повноцінно сформований відділ доставки, щоб покращити ефективність доставки їжі та збільшити прибуток. Впровадження нового відділу передбачатиме: створення нових бізнес-процесів для управління доставкою страв, оновлення системи управління кафе, включаючи нову організаційну структуру, закупівлю нового обладнання та програмного забезпечення, а також навчання персоналу.

Очікувані результати від впровадження відділу доставки: збільшення продажів на 30%, покращення обслуговування клієнтів, підвищення ефективності роботи кафе «Діалог», зниження витрат на доставку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 28. С. 117-123.
2. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : монографія. Європейський ун-т. Київ : Вид. Європейського ун-ту, 2019. 96 с.
3. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав Хмельницького ДПУ*. 2019. № 17/1. С. 55-60.
4. Балацька Н. Ю. Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 120–126.
5. Барсукова В.С., Котуранова Т.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2019. № 61. С. 249–255.
6. Бобровська Н. В. Управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектора: пріоритетні напрями. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14-15 березня 2019 року*. Львів: ЛНАУ, 2019. С. 373-375.
7. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : Вид. ДонДУЕТ, 2019. 196 с.
8. Волошанюк Н.В. Реніжиніринг як сучасна альтернатива реструктуризації вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Випуск 6. Частина 2. С. 118-121.

9. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2021, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 20.03.2024).
10. Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. Київ: Політехніка. 2019. 249 с.
11. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
12. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. №10 (151). С.78-82.
13. Гудзинський О. Д. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств : монографія; Міністерство освіти і науки України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ : Компрінт, 2019. 404 с.
14. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 423 с.
15. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 448 с.
16. Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Випуск 2. Том 10. С. 50-59.
17. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 7(2). С. 186-189.
18. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного

механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443> (дата звернення 20.03.2024).

19. Єсіпова К. А. Класифікація бізнес-процесів у туристичних підприємств. *Економічний простір*. 2019. №42. С. 220-228.

20. Ісаєв Р.А. Методика опису (структуризації) бізнес-процесів промислового підприємства та її практичне застосування. *Управління в організації*. 2019. №8. С.77- 82.

21. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення інфраструктури*. 2019. №2. С.110-114.

22. Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2019. № 3. С. 93-98.

23. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2019. №9. С. 466-472.

24. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Харків: ХНАДУ, 2019. 245 с.

25. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2019. № 2. С. 190-197.

26. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2019. Вип. 181(3). С. 169-173.

27. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2019. 158 с.

28. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні*

відносини та світове господарство. Ужгород : Гельветика, 2019. Вип. 22, №Ч.3. С. 22–26.

29. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. (76). С. 53–56.

30. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. 244 с.

31. Синільник Т.В. Особливості управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: матеріали XIII Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 18 квіт. 2024, Вінниця, 2024.

32. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Суми : Вид-во «Мрія-1», 2019. 608 с.

33. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 25.7. С. 66-70.

34. Харрінгтон Дж., Есселінг К.С. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація. Київ: АЗБУКА БМікро, 2020. 314 с.

35. Чорнобай Л. І., Дума І.О. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз* : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2019. Том 22. № 2. С. 171-182.

36. Чухрай Н. І., Матвій С. І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2019. № 811. С. 403-413.

37. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. *Харківський національний економічний ун-т*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 240 с.
38. Шудренко І. В. Основи охорони праці : навч. посіб. 2019. 214 с.
39. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І., Ковтун Р.М. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 286 с.
40. Офіційна сторінка в Інстаграм кафе «Діалог». URL: <https://www.instagram.com/dialogue.pizza.sushi/> (дата звернення: 11.03.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Генезис поняття «бізнес-процес»

№ з/п	Автор	Зміст визначення
1.	Стандарти серії ISO 9000:2000 [59, 60]	Будь-яку діяльність, яка отримує вхідні дані і перетворює їх до вихідних даних, можна вважати процесом.
2.	ДСТУ [25]	Процес (синонім бізнес-процес) – сукупність операцій, що перетворюють матеріальні і/або інформаційні потоки у відповідні потоки з іншими властивостями.
3.	М. Хаммер, Дж. Чампі [130]	Бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів і у результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, який представляє цінність для споживача.
4.	Т. Н. Davenport, Е. J. Short [140]	Набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності.
5.	М. Е. Porter V. E Millar. [154]	Сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, яка частково включає пристрої споживача послуг / товарів, де відбувається нарощування вартості виробленої послуги / товару.
6.	Е. Г. Ойхман Є. В. Попов [63]	Бізнес-процес – це безліч видів діяльності, які починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту.
7.	В. І. Фомічов	Бізнес-процес – логічний взаємопов'язаний набір дій (заходів), який споживає ресурси, створює додану цінність (вартість) і видає очікуваний результат зовнішньому або внутрішньому споживачеві.
8.	В. В. Рєпін, В. Г. Еліферов [100]	Процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, які представляють цінність для споживача.
9.	Я. М. Грітанс [15]	Бізнес-процес – господарські операції, усі напрямки господарської діяльності підприємств або організацій (виробництво, торгівля, фінанси, послуги).
10.	Б. Андерсен [1]	Бізнес-процес – ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта з метою досягнення певних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів.
11.	Е. Демінг [17]	Бізнес-процес – це реальні дії, які спрямовані на досягнення організацією результатів.
12.	П. В. Кутелев, І. В. Мішурова [44]	Бізнес-процеси – згруповані функції господарської діяльності, які створюють продукт або групи продуктів, орієнтованих на конкретного споживача.
13.	В. В. Ільїн [36]	Бізнес-процес – це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес-завдання.
14.	В.В. Масленников, В. Г. Крилов [54]	Бізнес-процес – це зміна об'єкта процесу. У бізнес-системі здійснюється перетворення ресурсів, результатом чого стає створення нової споживчої вартості або доведення цієї вартості до споживача.
15.	К. В. Логинов [49]	Зміна об'єкту процесу шляхом перетворення матеріальних або інформаційних потоків, яке здійснюється функціональними суб'єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості або доведення споживчої вартості до споживача.

Продовження Додатку А

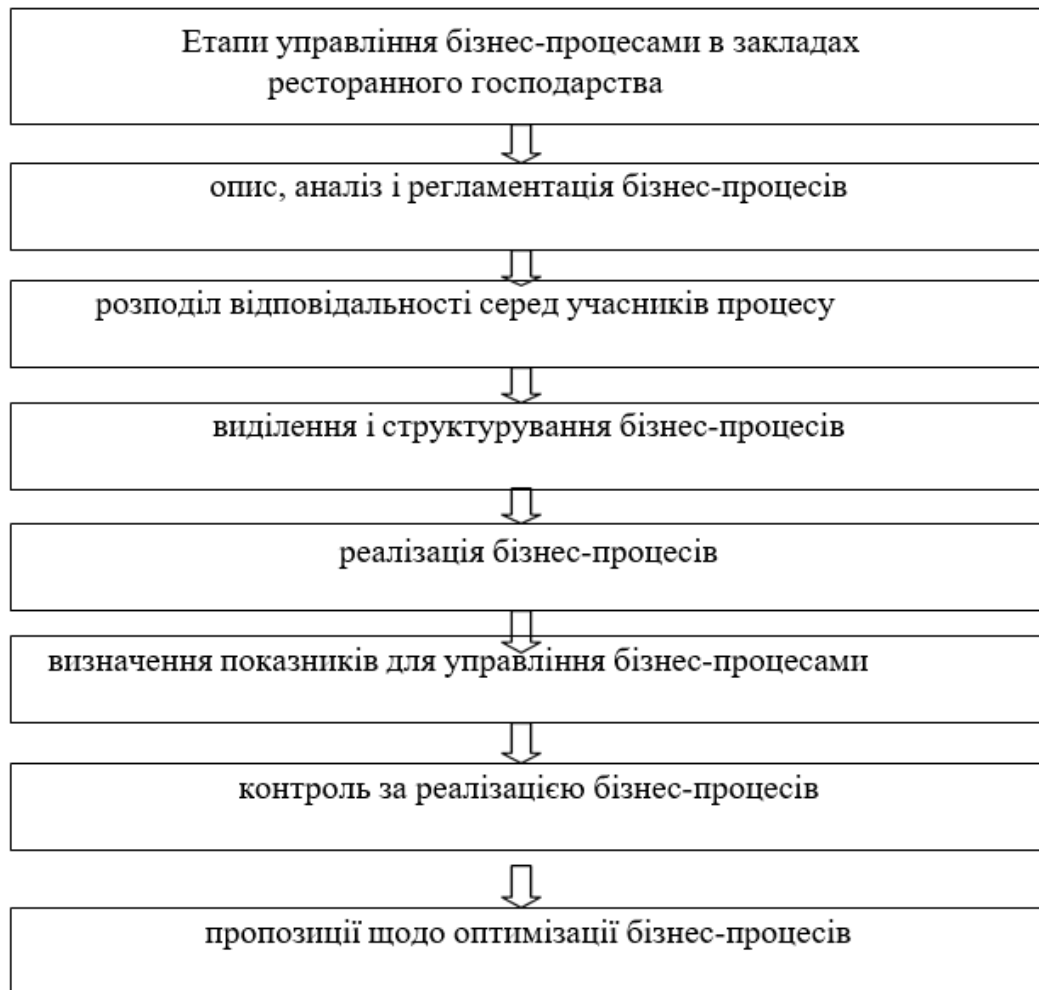


Рисунок А.1 – Генезис поняття «бізнес-процес»

ДОДАТОК Б



Рисунок Б.1 – Класифікація бізнес-процесів на підприємстві ресторанного бізнесу

Продовження Додатку Б



Рисунок Б.2 – Класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства

ДОДАТОК В



Рисунок В.1 – Інтер'єр кафе «Діалог» у місті Іллінці



Рисунок В.2 – Торговельний зал кафе «Діалог» у місті Іллінці

Продовження Додатку В



Рисунок В.3 – Меблі в інтер'єрі кафе «Діалог» у місті Іллінці



Рисунок В.4 – Барна стійка у кафе «Діалог» у місті Іллінці

ДОДАТОК Г



Рисунок Г.1 – Спеціальна піч для приготування піци у кафе «Діалог»



Рисунок Г.2 – Спеціальна ігрова зона для дітей у кафе «Діалог»

ДОДАТОК Д

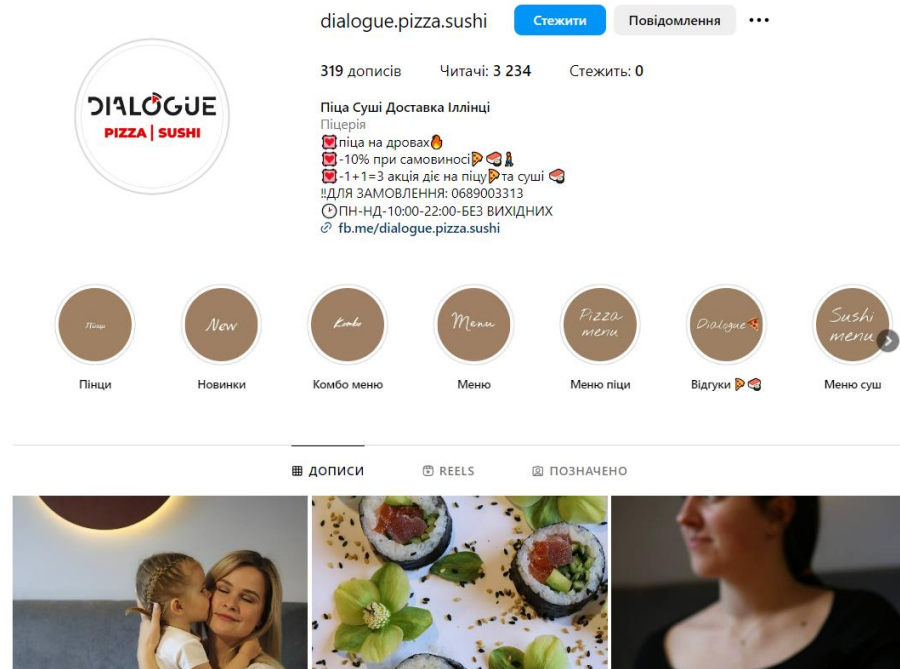


Рисунок Д.1 – Сторінка кафе «Діалог» у соціальній мережі Instagram



Рисунок Д.2 – Сторінка кафе «Діалог» у соціальній мережі Facebook

Продовження Додатку Д



Рисунок Д.3 – Сторінка кафе «Діалог» у Tik-tok



Рисунок Д.4 – Приклад акційних пропозицій у кафе «Діалог»

ДОДАТОК Ж

ПІЦА	30 см 40 см	
	30 см	40 см
МАРГАРИТА  Основа, томатний соус, сир моцарелла, помідори	118	169
САЛЯМІ Основа, томатний соус, сир моцарелла, салямі	142	200
КАПРЕЗЕ Основа, томатний соус, сир моцарелла, помідори, курка, шинка	171	265
МІЛАНО Основа, томатний соус, сир моцарелла, курка, мисливські ковбаски, гриби	163	259
4 СЕЗОНИ Основа, томатний соус, сир моцарелла, гриби, салямі, кукурудза, болгарський перець	143	234
КОЗАЦЬКА  Основа, томатний соус, сир моцарелла, мисливські ковбаски, шинка, салямі, чилі, цибуля	160	257
ГАВАЙСЬКА Основа, томатний соус, сир моцарелла, ананас, кукурудза, курка, оливки	173	284
КАПРІЧОЗА Основа, томатний соус, сир моцарелла, шинка, гриби, помідори, салямі	147	249
МЕГА ПІЦА Основа, томатний соус, сир моцарелла, салямі, шинка, гриби, кукурудза, мисливські ковбаски, оливки	198	299
ПОЛЛО Основа, вершковий соус, сир моцарелла, курка, кукурудза, помідори	159	251
ПЕРУДЖА Основа, томатний соус, сир моцарелла, гриби, оливки мисливські ковбаски	144	237
ФІРМОВА Основа, вершковий соус, сир моцарела, сир дор блю, лосось, рукола	169	287
КАРБОНАРА Основа, часниковий соус, сир моцарела, бекон, перепелині яйця, пармезан, шпинат	155	253
ПАРМА Основа, вершкова основа, сир моцарела, прошуто, кабачок, рукола	153	268
ПІЦА З ГРУШКОЮ Основа, вершковий соус, сир моцарела, груша, сир дор блю, грецький горіх	164	261
ЦЕЗАР Основа, вершковий соус, соус цезар, сир моцарела, курка, помідори, перепелині яйця, салат айсберг	172	268

Рисунок Ж.1 – Меню піци у кафе «Діалог»

	Аяме Манго Лосось, огірок, авокадо, японський майонез, сир філадельфія, манго, солодкий соус та мигдальні пластівці
246	220 грам
	Гриль Голд Лосось, сир філадельфія, огірок, авокадо,
245	250 грам
	Гриль Сальмон Смажений лосось, огірок, авокадо, японський
209	190 грам
	Філадельфія Туно Тунець, сир філадельфія, огірок, авокадо
216	250 грам
	Сирний Рол Сир філадельфія, помідор, огірок, японський
187	235 грам
	Рол Дракон Вугор, сир філадельфія, огірок, авокадо соус спайсі та кунжут
298	240 грам
	Ебі Сезам Креветка смажена в темпурі, огірок, авокадо, солодкий та спайсі соуси, кунжут
192	250 грам
	Каліфорнія Класік Сніжний краб, огірок, авокадо, японський майонез та солодкий соус, кунжут
190	190 грам

Рисунок Ж.2 – Меню суші у кафе «Діалог»

Продовження Додатку Ж

 БЕЗКОШТОВНА ДОСТАВКА ПО МІСТУ		
САЛАТ З ЛОСОСЕМ Салат айсберг, рукола, помідори, слабосолений лосось, сир пармезан, перепелині яйця, кунжут, медово-гірчичний соус	157 грн	250 г
САЛАТ ГРЕЦЬКИЙ Салат айсберг, огірок, помідори, болгарський перець, оливки, сир фета, цибуля, кунжут, оливкова олія	115 грн	250 г
САЛАТ З ПРОШУТО І ГРУШКОЮ Салат айсберг, рукола, помідори, прошуто, грушка, сир пармезан, бальзамічно-гірчичний соус	148 грн	250 г
САЛАТ ЦЕЗАР З КУРКОЮ Мікс салату, помідори, перепелині яйця, бекон, куряче філе грильоване, сир пармезан, соус цезар	140 грн	250 г
САЛАТ З ТИГРОВОЮ КРЕВЕТКОЮ Мікс салату, помідори, тигрова креветка, авокадо, мигдальні пластівці, апельсин, сир пармезан, апельсиново-медовий соус	153 грн	250 г
САЛАТ З ВУГРЕМ Мікс салату, вугор в соусі унагі, авокадо, в'ялені томати, сир дор блю, мигдальні пластівці, бальзамічно-медовий соус	155 грн	250 г
САЛАТ ЧУКА Салат з морських водоростей з горіховим соусом та кунжутом	90 грн	140 г
 DIALOGUE.PIZZA.SUSHI  068 900 33 13		

Рисунок Ж.3– Меню доставки у кафе «Діалог»

ДОДАТОК К

Таблиця К.1 – Фінансово-економічні показники кафе «Діалог», 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 року від	
				2021 р. +/-	2022 р. +/-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1800	1730	1920	120	190
Собівартість реалізованої продукції	823	930	920	97	-10
Валовий прибуток від реалізації	977	800	1000	23	200
Адміністративні витрати	192	194	217	25	23
Витрати на збут	38	46	41	3	-5
Загальна вартість додаткових витрат	230	240	258	28	18
Прибуток від реалізації	747	560	742	-5	182
Інші операційні доходи	37	39	45	8	6
Прибуток від операційної діяльності	784	599	787	3	188
Прибуток від участі в капіталі	6,6	7,3	8,9	2,3	1,6
Інші фінансові доходи	5,4	7,4	9	3,6	1,6
Прибуток від звичайної діяльності	796	613,7	804,9	8,9	191,2
Податок на прибуток	159,2	122,74	160,98	1,78	38,24
Чистий прибуток	636,8	490,96	643,92	7,12	152,96
Рентабельність	35,4	28,4	33,5	-1,9	5,1

ДОДАТОК Л

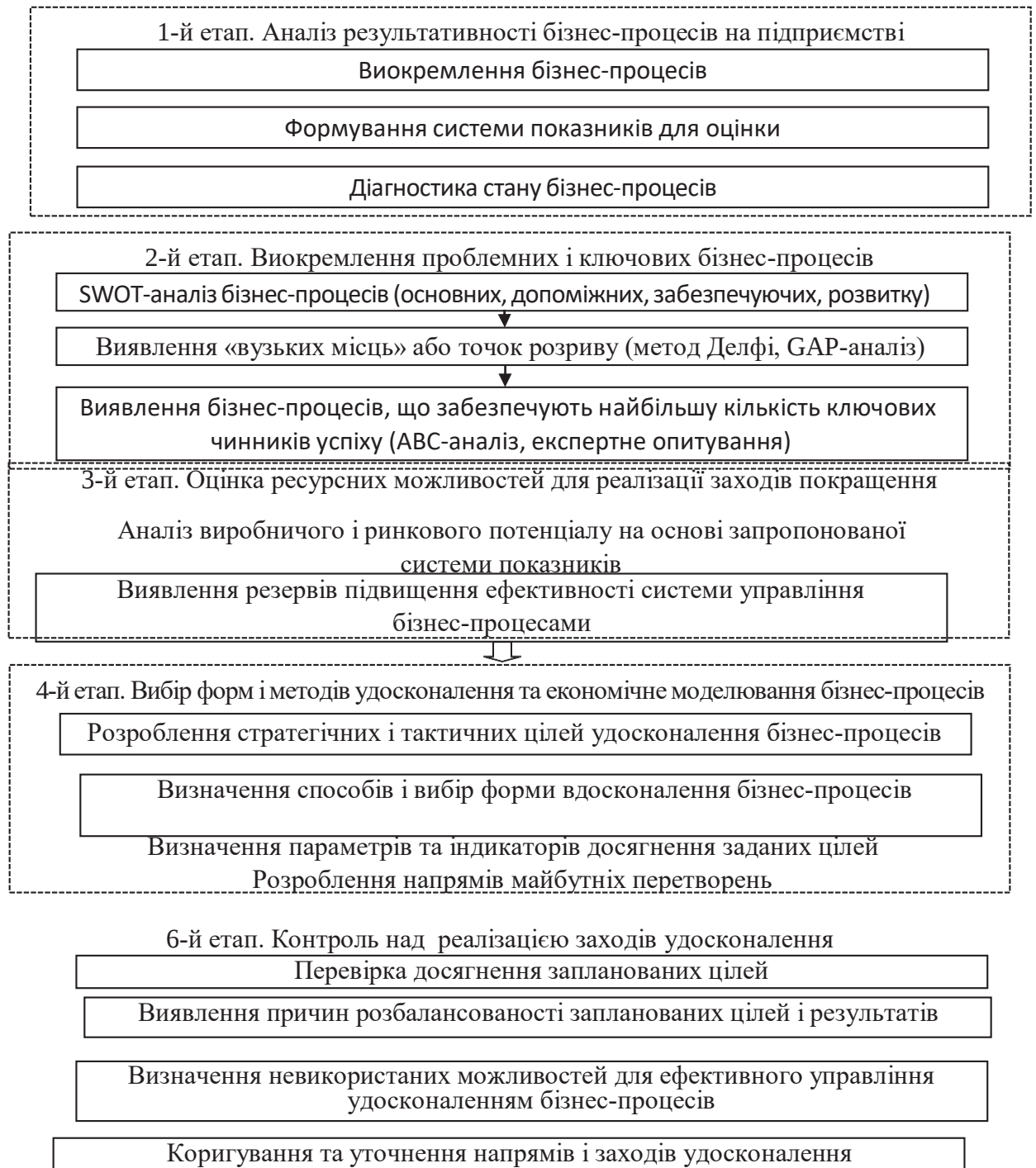


Рисунок Л.1 – Послідовність оцінки ефективності управління бізнес-процесами у кафе «Діалог»