

УДК 303.424.378.1(477.51)

Сівашенко Т.В.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління професійною освітою
Національного авіаційного університету***Панасюк І.П.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління професійною освітою
Національного авіаційного університету***Sivashenko Tetiana***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of
Management of Professional Education
National Aviation University***Panasjuk Iryna***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of
Management of Professional Education
National Aviation University*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES OF THE RESTAURANT HOUSEHOLD

АНОТАЦІЯ

У статті викладено деякі питання управління бізнес-процесами в закладах ресторанного бізнесу. Визначено основні ознаки, особливості й елементи успішного конкурентоздатного закладу харчування. Уточнено поняття бізнес-процесу та завдань його реінжинірингу. Досліджено інституційну структуру ресторанного господарства, що складається з низки бізнес-процесів, які вимагають творчого вдосконалення та реорганізації (реструктуризації) у часі та змін у середовищі функціонування галузі й певного сегменту ринку. Ресторанний бізнес є цілісною структурою, в якій важливими є всі взаємопов'язані деталі: й приготування їжі, й психологія та культура обслуговування, й управління продажами, й реклама та політика ціноутворення. Встановлено, що перехід до управління процесами на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства пов'язаний з труднощами впровадження через нездатність керівництва реалізувати реалії процесу приготування страв та реалізації їжі бізнес-орієнтованим способом, отже, нездатність створити адекватну культуру управління процесами в організаціях громадського харчування.

Ключові слова: ресторанний бізнес, організація ресторанного бізнесу, бізнес, процес, бізнес-процес, категорії бізнес-процесів, перетворювальні процеси, ресурсні процеси, процеси планування, вихід і вхід процесу, ресурсні потоки, інформаційні потоки, реінжиніринг, реструктуризація, якість, аутсорсинг бізнес-процесів.

АННОТАЦИЯ

В статье изложены некоторые вопросы управления бизнес-процессами в заведениях ресторанного бизнеса. Определены основные признаки, особенности и элементы успешного конкурентоспособного заведения питания. Уточнены понятия бизнес-процесса и задания его реинжиниринга. Исследована институциональная структура ресторанного хозяйства, которая состоит из ряда бизнес-процессов, требующих творческого усовершенствования и реорганизации (реструктуризации) во времени и изменений в среде функционирования отрасли и определенного сегмента рынка. Ресторанный бизнес является целостной структурой, в которой важными являются все взаимосвязанные детали: и приготовление пищи, и психология

и культура обслуживания, и управление продажами, и реклама и политика ценообразования. Установлено, что переход к управлению процессами на отечественных предприятиях ресторанного хозяйства связан с трудностями внедрения из-за неспособности руководства реализовать процесс приготовления еды и реализации еды бизнес-ориентированным способом, итак, неспособность создать адекватную культуру управления процессами в организациях общественного питания.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, организация ресторанного бизнеса, бизнес, процесс, бизнес-процесс, категории бизнес-процессов, преобразовательные процессы, ресурсные процессы, процессы планирования, выход и вход процесса, ресурсные потоки, информационные потоки, реинжиниринг, реструктуризация, качество, аутсорсинг бизнес-процессов.

ANNOTATION

Some issues of management of business processes in restaurant business establishments are outlined. The basic features, features and elements of a successful competitive nutrition establishment are determined. The concept of the business process and the tasks of its reengineering are refined. The restaurant business is an integral structure in which they are important all the details, all interconnected: both cooking, and psychology and culture of service, and sales management, and advertising and pricing policies. The article outlines some issues of management of business processes in restaurant business establishments. The main features, features and elements of a successful competitive nutrition establishment are determined. The concept of the business process and the tasks of its reengineering are refined. The institutional structure of the restaurant industry, which consists of a number of business processes that require creative perfection and reorganization (restructuring) in time and changes in the functioning environment of the industry and a certain segment of the market, are investigated. The restaurant business is an integral structure in which all interconnected details are important: cooking, and psychology and culture of service, and sales management, as well as advertising and pricing policies. It was established that the transition to the management of pro-

cesses at domestic restaurants of the restaurant industry is associated with the difficulties of implementation due to the inability of the management to realize the realities of the process of preparation of food and the implementation of food in a business-oriented way and, consequently, the inability to create an adequate culture of management processes in organizations catering. The complete processes of work of the restaurant, hotel, and tour-company consist of processes of production and service activities. The purpose of the production activity is to provide services that have characteristics of the product, such as: various foods, specially prepared drinks, breads, desserts and others. The purpose of the service activity is the provision of services to guests: food and drink, entertainment, goods sale, etc. Major operational processes penetrate into its diverse activities. The process of supplying the necessary resources involves the provision of various types of goods and materials for business as a whole. The business activity of this business process depends, for example, on the type and type of restaurant, as well as on the time of its work. These elements mainly affect the assortment and quantity of necessary goods and materials. Consumables, raw materials, purchased goods, or the need for their continuous updating, due to the continuity of the business process. The business process management system focuses on the visitor's attention, which leads to greater satisfaction, increased productivity and profitability. It has been established that most organizations today are built in accordance with the functions and levels of the hierarchy. Allocate the following categories of business processes: processes that directly provide output, which results in realization receives a certain income in the business system; planning and management processes that ensure effective planning and management of income in the process of implementation of production processes.

Key words: restaurant business, catering organization, business, process, business process, business process categories, transformational processes, resource processes, planning processes, output and process input, resource flows, information flows, reengineering, restructuring, quality, outsourcing of business processes.

Постановка проблеми. Ресторанний бізнес є цілісною структурою, в якій важливими є всі деталі, все взаємопов'язано: й приготування страв, й психологія та культура обслуговування, й управління продажами, й рекламна та цінова політика. Діяльність суб'єктів господарювання є інтегрованим управлінсько-економіко-технологічним процесом, який усередині підприємства складається з безлічі окремих операцій, які проводяться на різних управлінських, технічних та технологічних щаблях. Питання деяких теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами в підприємствах ресторанного господарства та шляхів їх вдосконалення потребують уточнення та конкретизації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед найвагоміших праць дослідників цієї проблематики доцільно відзначити роботи таких зарубіжних учених, як М. Портер, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, К.С. Еселінг, Х.В. Німвеген, А. Шеєр, Т. Давенпорт, В. Демінг, Г. Харінгтон, Дж. Мартін.

Наукові розробки, присвячені дослідженню особливостей впровадження бізнес-процесів у підприємствах ресторанного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як М.Г. Бойко, В.А. Антонова, О.П. Бутенко, О.М. Домбик, В.В. Апопій, Ю.А. Дайновський, А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, К.А. Шешенкова, О.О. Миронова, М.В. Михайлова, В.М. Мо-

мот, М.О. Науменко, Ю.І. Петрук, В.С. Пономаренко, О.В. Яшина.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте за наявності значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці реінжинірингу бізнес-процесів, невирішеними залишаються питання саме їх визначення та застосування в технологічних і управлінських підсистемах підприємств ресторанного бізнесу загалом, що обґрунтовує актуальність теми статті та її мету.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів управління бізнес-процесами в підприємствах ресторанного господарства та шляхів їх вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами в підприємствах ресторанного господарства.

У дослідженні використано матеріали 12 наукових праць із матеріалами досліджень.

Застосовано методи аналізу й синтезу для визначення теоретичних засад управління бізнес-процесами, статистичні й логічний під час формулювання рекомендацій щодо напрямів їх удосконалення в системі управління рестораних (туристичних, готельних) підприємств, методи оцінювання ефективності інвестицій для оцінювання ефективності фінансування інновацій в реінжиніринг бізнес-процесів підприємств галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах зміни ділового середовища головними завданнями підприємств ресторанного господарства є швидке реагування на зміни та належне вжиття відповідних заходів щодо організації та ведення власного бізнесу.

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

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

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

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

один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для користувача» [9]. Зауважимо, що це визначення дещо розпливчате, оскільки якщо бізнес-процес – це сукупність, то він може містити інші бізнес-процеси. Отже, виникає питання єдиного центру керування системою бізнес-процесів підприємства. Також некоректним є висловлення «використовуються один або більше видів ресурсів», оскільки до ресурсів належать ергатичні (людські), матеріальні (фінансові, товарні, енергетичні) тощо [5]. На нашу думку, більш точним було б таке формулювання: «ресурси, які забезпечують виробничу, операційну діяльність».

Д. Харрінгтон стверджує, що бізнес-процес є логічним, послідовним, взаємопов'язаним набором заходів, які споживають ресурси, що створюють цінність для споживача [10].

Т. Давенпорт уточнив поняття бізнес-процесу через різні погляди на структуру організації: тоді як ієрархічна структура організації зазвичай є часовим зрізом розподілу відповідальності та взаємовідносин за звітністю, структура її процесів відображає динамічний погляд на те, як ця організація виробляє продукцію [11].

Майкл Ротер і Джон Шук запропонували замість поняття «бізнес-процес» використовувати поняття «потік цінностей», якому дали таке визначення: «потік цінностей – це множина закінчених узгоджених дій, які в сукупності створюють певну продукцію, яка має споживчі цінності для клієнта» [7].

В.С. Пономаренко вважає, що найбільш широким визначенням поняття бізнес-процесу запропоновано О.С. Виноградовою, яка розуміє його як циклічний набір взаємопов'язаних завдань (дій), які мають певні вклади (необхідні ресурси) та результати, які є цінністю для споживача (внутрішньою або зовнішньою) [5]. Проте найбільш коротким визначенням поняття бізнес-процесу є таке тлумачення М. Портера: сукупність діяльності різних напрямів і видів, в яких вхід використовує один або декілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який є цінним для споживача [6].

Найбільш емним є визначення, що надає В.М. Тупкало: «бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом *PDCA*» [9]. Цикл Шухарта-Демінга *PDCA* – це модель безперервного поліпшення процесів: планує (*Plan*), роби (*Do*), перевіряй (*Check*), впливай (*Act*). Її застосування в різноманітних галузях діяльності (наприклад, управління якістю) дає змогу ефективно керувати цією діяльністю на системній основі.

Зважаючи на наведені формулювання, оцінюючи їхні сутності, порівнюючи відмінності та синтезуючи їх конструктивізм, О.О. Мирнова пропонує визначати бізнес-процес підпри-

ємства як «циклічну сукупність пов'язаних конкретизованих завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) та виходи (результати), що являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)» [3]. Виходячи з вищенаведених визначень, можемо сказати, що бізнес-процес розглядається в різних аспектах, але в цьому разі спостерігається переважна єдність інтерпретації терміна, оскільки автори визначають його як послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результату.

Таким чином, під бізнес-процесом ми розуміємо впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності), тобто низку бізнес-процедур, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні тощо), внаслідок чого виробляється визначена група продукції/послуг (промислова продукція, інформаційна продукція, управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів.

Організації, які серйозно ставляться до вдосконалення своїх бізнес-процесів, також створюють структури для управління цими процесами. Управління бізнес-процесами (*business processes management – BPM*) можна розглядати як цілеспрямовані зусилля щодо планування, документування, впровадження та поширення бізнес-процесів організації за допомогою інформаційних технологій.

BPM – це більше, ніж просто автоматизація деяких простих кроків. Хоча автоматизація може зробити бізнес більш ефективним, її не можна використовувати для забезпечення конкурентних переваг. *BPM*, з іншого боку, може бути невід'ємною частиною створення цієї переваги.

Не всі процеси організації повинні управлятися таким чином. Організація повинна шукати процеси, які є важливими для функціонування бізнесу, й процеси, які можуть бути використані для забезпечення конкурентної переваги. Найкращими процесами, які слід розглядати, є ті, які включають працівників з декількох відділів, ті, які вимагають прийняття рішень, які не можна легко автоматизувати (алгоритмізувати), а також процеси, що змінюються на основі обставин [5].

Робочий процес описує взаємодію між людьми та взаємодію між людьми в межах простору *BPM*. Згідно з даними незалежного аналітика Сенді Кемслі «робочий процес – це місце, де ми знаємо, що *BPM* почав свою діяльність. Спочатку це був робочий процес. Щоб бути більш точним, була маршрутизація сканованих документів від людини до людини через заздалегідь визначену карту процесу» [5]. У більш широкому контексті сучасного *BPM* робочий процес розташований навпроти *EAI*, отже, його

певним чином можна розглядати як інтеграцію людини. *Workflow BPM* прагне оптимізувати діяльність, орієнтовану на людину, в рамках бізнес-процесу. Вони включають моніторинг діяльності, управління процесами, а також, як і генезис *BPM*, можуть організовувати передачу незавершених документів для подальшої обробки по лінії.

Отже, інтеграція з наявними бізнес-системами є важливим елементом успішного документообігу *BPM*.

Школа автоматизації повертається до перших днів штучного інтелекту, коли дослідники прагнули описати складні системи у найпростіших термінах, зосереджуючись на використанні правил. Складність створення та ведення ділових правил часто перешкоджає широкому використанню цих систем.

Ці системи мають схожість з тим, що деякі з них обговорюватимуть як орієнтовані на моделі інструменти *BPM* (безсумнівно, багато глядачів розміщують модельну центральну *BPM* як окрему категорію). Методи, орієнтовані на моделі, як правило, починаються як зусилля зверху вниз, які описують організацію, або вдосконалення організації в моделях з конкретними позначеннями. Останніми роками деякі виробники інструментів прийшли на підтримку виконуваних моделей, які можуть генерувати або допомагати генерувати код, який формує корисну бізнес-логіку. Як й інші описані тут типи *BPM*, двигуни *Business Rules Engines* все частіше стають частиною більшої системи *BPM*.

Повні процеси роботи ресторану, готелю, туристичної фірми складаються з процесів виробничої діяльності та сервісної діяльності. Метою виробничої діяльності є надання послуг, які мають характеристики продукту, такі як різноманітні продукти харчування, напої, які спеціально готуються, хліб, десерти. Мета службової діяльності полягає в наданні гостям послуг, а саме харчування та напоїв, розваг, продажів товарів. Найважливіші операційні процеси проникають у його різноманітні види діяльності.

Процес постачання необхідних ресурсів включає надання різних видів товарів та матеріалів для бізнесу загалом. Операційна діяльність в рамках цього бізнес-процесу залежить, наприклад, від виду та категорії ресторану, а також часу його роботи. Ці елементи переважно впливають на асортимент і кількість необхідних товарів та матеріалів. Витратні матеріали, сировина, покупні товари або необхідність їх безперервного оновлення зумовлені безперервністю бізнес-процесу.

З огляду на те, що окремі види товарів та предметів швидко псуються, не існує можливості формування запасу таких товарів або процес вимагає особливих умов для їх зберігання.

Діяльність цього бізнес-процесу пов'язана з:

- вибором кращих (надійних) постачальників;
- замовленням продуктів харчування, сировини та напоїв;

– кількісним та якісним прийомом продуктів харчування та напоїв;

– складування та випуском (реалізацією) товарів.

Власник цього бізнес-процесу оцінює та підбирає постачальників на основі їх здатності постачати продукцію відповідно до вимог ресторану. Власник як замовник може, зокрема, встановити вимоги щодо володіння точно визначеними стандартами якості. Після замовлення їжі та напоїв власник процесу зі своєю командою виконує комплекс операцій, пов'язаних із придбанням продуктів та напоїв, таких як доставка товару, розвантаження, випуск упаковки, зважування і зберігання, розрахунки.

Продукти харчування поставляються у відповідній упаковці, що є важливою умовою гігієнічної, медичної та екологічної безпеки. Отримання товару від постачальників супроводжується відповідною документацією та проводиться власником процесу. Документальне підтвердження отримання товару є доказом того, що отримані товари переглядаються, перевіряються, порівнюються з формою замовлення, а також відповідають всім елементам щодо кількості, якості та ціни. Адже все, що робиться, – це складування й доставка продуктів на склади. Існують такі типи складів, як склади продуктів харчування (зберігання сухих продуктів, зберігання швидкопсувних продуктів, склад для фруктів та овочів, холодильники та інші пристрої охолодження), складська хімія та гарячі (свіжі) кондитерські вироби, склад для напоїв, соків та мінеральної води, склад для постільної та столової білизни (скатертини й серветки), склад для фарфору, скла та столових приборів. Цей процес закінчується вивільненням процесу виробництва товарів та обслуговуванням продуктів харчування або домашнього господарства залежно від їх потреб [6].

Основною функцією процесу виробництва й подачі їжі та напоїв є реалізація страв та напоїв гостям. Існує велика різноманітність діяльності, що виконується цим процесом, що вимагає значної різноманітності навичок його працівників. Цей процес має обов'язки щодо виробництва, обслуговування та продажу продуктів харчування й напоїв у ресторані. Крім того, процес поділяється на два підпроцеси, які складаються з продуктів харчування та напоїв, а також служби харчування та напоїв. Процес виробництва та обслуговування продуктів харчування й напоїв включає низку заходів, вжиття яких відбувається на одній або декількох типах кухні. Кількість видів діяльності й тип кухні залежать від особливостей конкретної операції (велика чи мала, кафетерій або столовий сервіс чи кейтеринг, обмежене або широке меню тощо). Під кейтерингом мається на увазі не тільки приготування їжі та її доставка, але й обслуговування персоналом, сервірування, оформлення столу, розлив та подача напоїв гостям тощо.

Типові найбільш важливі заходи в рамках цього бізнес-процесу включають підготовку та попередню обробку їжі, теплообробку та оздоблювання страв (продуктів харчування), приготування холодних закусок, холодних страв і салатів, приготування солодких страв та десертів, а також сама подача їжі та напоїв.

Вжиття цих заходів, пов'язаних з виробництвом та обслуговуванням продуктів харчування й напоїв, зазвичай здійснюється на кухні, банкеті, барі (лаунж-барі) або буфеті, під час обслуговування номерів та в кондитерській. Всі заходи можна розділити на безліч завдань та операцій залежно від типу, розміру або місця знаходження підприємства [7].

До пільг належать такі.

1) Розширення прав та можливостей співробітників. Коли бізнес-процес розроблений правильно й підтримується інформаційними технологіями, працівники зможуть його реалізувати на власні повноваження (на власний розсуд). У прикладі нашої політики прибутковості працівник зможе приймати повернення, зроблені до чотирнадцяти днів, або використовувати систему, щоби визначити, які повернення будуть дозволені після чотирнадцяти днів.

2) Вбудована звітність. Здійснюючи вимірювання в програмуванні, організація може підтримувати актуальні дані про ключові показники, що стосуються їхніх процесів. Інакше вона може бути використана для імпровізації е-процесу повернення, а також для зменшення віддачі.

3) Забезпечення найкращих практик. Оскільки організація впроваджує процеси, що підтри-

муються інформаційними системами, вона може працювати над впровадженням кращих практик для цього класу бізнес-процесів. У нашому випадку організація, можливо, захоче вимагати, щоби всі клієнти, які повернули продукт без квитанції, мали юридичний ідентифікатор. Ця вимога може бути вбудована в систему так, що повернення не буде оброблене, якщо не буде введено дійсний ідентифікаційний номер.

4) Забезпечення узгодженості. Під час створення процесу та забезпечення його інформаційними технологіями можна створити послідовність дій в усій організації. У нашому прикладі всі магазини (ресторани, готелі) в роздрібній мережі можуть запровадити ту ж політику повернення. Якщо не зміниться політика повернень, зміна може бути негайно виконана по всьому ланцюгу [2].

Якщо все зроблено належним чином, управління бізнес-процесами забезпечить декілька ключових переваг організації, яка може бути використана для забезпечення конкурентних переваг.

Одним з найважливіших результатів теорії управління бізнес-процесами став факт, що оптимізація окремих операцій або частин бізнес-процесу не дає збільшення продуктивності. Лише оптимізація всього бізнес-процесу приводить до збільшення корисного виходу, отже, збільшує продуктивність.

Мета полягає в тому, щоби оптимізувати компанію як бізнес-систему, замість того щоби оптимізувати окремі функції.

Для підприємств ресторанного господарства оцінювання ефективності управління бізнес-

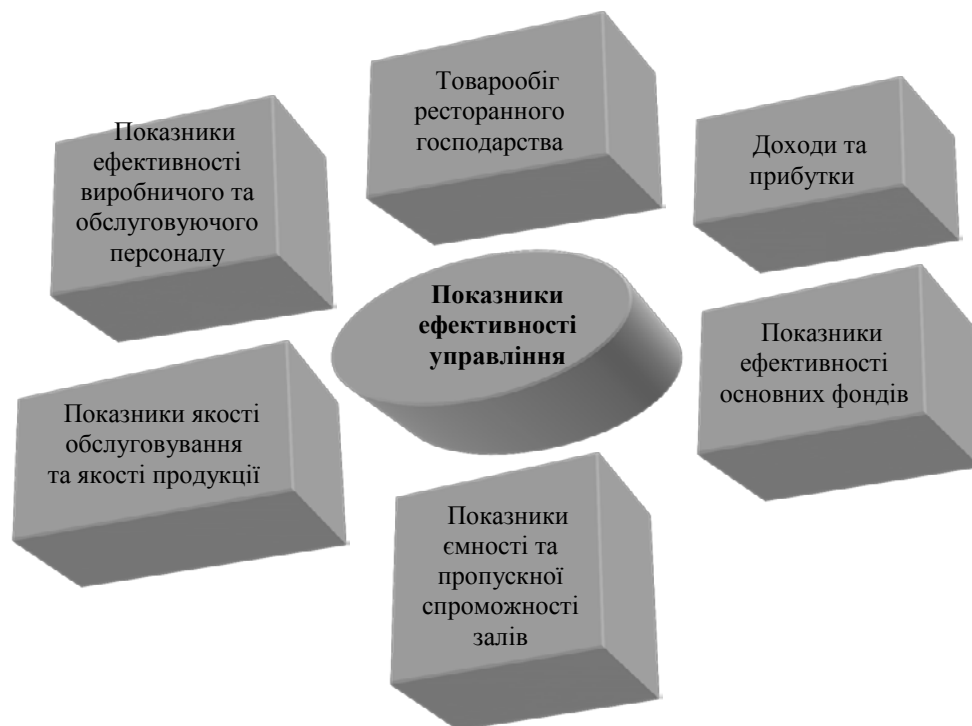


Рис. 1. Показники ефективності управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства [4]

процесами доцільно здійснювати з використанням таких показників (рис. 1).

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

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

2) Якщо процес стратегічного планування вже досить зрілий, то після затвердження стратегічного плану починається робота з його детального розроблення та доведення конкретних планів і програм до окремих підрозділів та конкретних посадових осіб. Отже, буде забезпечене використання інструмента стратегічного планування для підготовки погодженого плану впровадження управління бізнес-процесами. Якщо процес стратегічного планування в компанії виконується вперше, то керівництву необхідно приділяти пильну увагу доведенню сформульованої стратегії до конкретизованих за часом та ресурсами планів. У цьому разі результати впровадження управління бізнес-процесами можуть стати критерієм ефективності процесу стратегічного управління.

3) Включення управління бізнес-процесами до стратегічного плану має супроводжуватися питанням, навіщо та чому це необхідно для підприємства ресторанного господарства. Ці питання повинні обговорюватися на нарадах, у наказах та неформальних бесідах керівництва з персоналом. Усвідомлення необхідності і ролі управління бізнес-процесами є критично важливим для їх успішного впровадження, оскільки в підприємстві зазвичай немає жодної людини, не залученої до того чи іншого бізнес-процесу.

Керівники компанії повинні відкинути традиційну точку зору на компанію як на набір функцій, що розташовані вертикально вздовж організаційної структури, та подивитися на компанію як на систему, відслідковуючи потік продуктів та інформації всередині компанії.

Найважливішими показниками ефективності бізнес-процесів є:

- кількість виробленої продукції такої якості, сплаченої за певний проміжок часу;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати під час виготовлення виробів протягом певного проміжку часу;
- вартість виробничих витрат;
- тривалість типових операцій;
- інвестиції у виробництво.

Отже, аналіз сутності категорії «бізнес-процес» дає змогу зробити висновок про те, що діяльність підприємства ресторанного господарства може бути охарактеризована як низка

бізнес-процесів різних рівнів та різної спрямованості, що передбачає досягнення цілей підприємства, а саме отримання прибутку через задоволення потреби людей в харчуванні.

Висновки. Бізнес-процес є сукупністю взаємопов'язаних операцій в рамках певних видів діяльності, які використовують ресурси компанії для продукту або послуги для задоволення кінцевого клієнта. Переваги системи управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства порівняно з функціональною моделлю організаційної структури відображаються у виконанні діючих бізнес-процесів та діяльності з вищим рівнем ефективності. Це значно підвищує гнучкість підприємства, інноваційний потенціал та швидкість впровадження й реінжинірингу бізнес-процесу відповідно до вимог гостювального бізнесу. Оскільки не існує меж між функціональними відділами, співробітники все більше усвідомлюють цілі організації як свої особисті, що, зрештою, приводить до їх більшого внеску в конкурентну стратегію та її швидку реалізацію. Запропонована структура операційних процесів сприяє командній роботі та співпраці.

Система управління бізнес-процесами зосереджує увагу на гостях, що приводить до їх більшого задоволення, підвищення продуктивності праці та прибутковості.

На підставі дослідження теоретичних та методичних засад управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства можна зробити такі висновки.

1) Встановлено, що більшість організацій сьогодні будується відповідно до функцій та рівнів ієрархії.

2) Виділяють такі категорії бізнес-процесів, як процеси, які безпосередньо забезпечують вихід, в результаті чого реалізація отримує певний дохід у бізнес-системі; процеси планування та управління, які забезпечують ефективне планування й управління доходом у процесі реалізації виробничих процесів; ресурсні процеси, які забезпечують доставку ресурсів до пункту прямого виконання дії; процеси перетворення, що є допоміжними та виконуються в ситуаціях, коли необхідно здійснювати цілеспрямовані дії шляхом зміни наявних технологій. Перетворювальні процеси, ресурсні процеси та процеси планування й управління – це процеси, які забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів прямого виходу, формування послуг.

3) Існує три основних типи бізнес-процесів сучасного підприємства, таких як менеджерські (основні бізнес-процеси, що контролюють функціонування системи); оперативно-ділові процеси (є основною діяльністю підприємства, спрямовані на створення основного потоку прибутку підприємства); підтримуючі (бізнес-процеси, які забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів).

4) Визначено, що перехід до управління процесом на вітчизняних підприємствах ресторанного бізнесу пов'язаний з труднощами реалізації завдяки відмові керівництва від усвідомлення реалій процесу, орієнтованого на спосіб ведення бізнесу, як наслідок, неможливістю створити адекватну культуру управління процесами в організаціях громадського харчування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутенко О.П., Дядюшкіна І.В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 73–81.
2. Левицкая И.В., Постовая В.В. Стратегическое управление развитием предприятий ресторанного бизнеса. *Young Scientist*. 2017. № 2 (42). С. 271–275.
3. Миронова О.О. Проблемы идентификации и опису бизнес-процесов предприятия. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 57–60.
4. Мазаракі А.А. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищих навчальних закладів / за заг. ред. Н.О. П'ятницької. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
5. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 243 с.
6. Портер М. Конкуренція / пер. с англ. В.О. Білецького. Москва : Вільямс, 2005. 608 с.
7. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 458 с.
8. Скопєнь М.М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ : Ліра-К, 2017. 764 с.
9. Тупкало С.В., Тупкало В.Н. Язык процессного бизнес-моделирования ЯМТ (ТМЛ). *Моделювання в економіці, організація виробництва та управління проектами*. 2009. Вип. 1 (75). С. 147–152.
10. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. 332 с.
11. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург : Азбука, 2002. 238 с.
12. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993.

REFERENCES:

1. Butenko O.P. (2013) Analiz rynku restorannoho gospodarstva Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku [Analysis of the market restaurant economy of Ukraine and the prospects for its development]. *Economical space*, no. 74, pp. 73–81.
2. Levytskaya Y.V., Postovaya V.V. (2017) Stratehicheskoe upravlenye razvytyem predpriyaty restorannoho byznesa [Strategic management of the development of restaurant business]. *Young Scientist*, no. 2 (42), February, pp. 271–275.
3. Myronova O.O. (2012) *Zmist i osnovni parametry biznes-protsesiv* [The content and basic parameters of business processes]. *Economy of agroindustrial complex*, no. 11, pp. 57–60.
4. Pyatnitskay N.O. (ed.) (2011) *Orhanizatsiya obsluhovuvannya u pidpriyemstvakh restorannoho gospodarstva: pidruchnyk dlya vyshchyykh navch. zakladiv* [Organization of service in restaurants: textbook for higher education institutions]. Kyiv : Center for Educational Literature (in Ukrainian).
5. Ponomarenko V.S. (2013) *Teoriya ta praktyka modelyuvannya biznes-protsesiv : monohrafiya* [Theory and practice of business process modeling : monograph]. Kyiv : RNEU (in Ukrainian).
6. Porter M. (2005) *Konkurentsyya* [Competition]. Moscow : Williams (in Russian).
7. Roter M., Shuk Dzh. (2015) *Uchytes' vydet' byznys-protsessy. Praktyka postroyeniya kart potokov sozdaniya tsennosti* [Learn to see business processes. The practice of building map of value creation streams]. Moscow : Alpina Publishers (in Russian).
8. Skopen' M.M. (2017) *Informatsiyeni systemy i tekhnolohiyi v hotel'no-restorannomu ta turystychnomu biznesi : pidruchnyk* [Information systems and technologies in the hotel and restaurant and the tourism business : a textbook]. Kyiv : Lira-K (in Ukrainian).
9. Tupkalo S.V., Tupkalo V.N. (2009) *Yazyk protsessnoho byznys-modelyrovannya YAMT (TML)* [The language of process business modeling of NMT (TML)]. *Modeling in economics, organization of production and project management*, no. 1 (15), pp. 147–152.
10. Hummer M., Champi J. (2000) *Reynzhynrynh korporatsyy: manyfest revoluytsyy v byznese* [Reengineering Corporation: The Manifesto of the Revolution in Business]. St. Petersburg : Expropriation of St. Petersburg University (in Russian).
11. Harrington J., Esseling K. S., Nimvegen H.V. (2002) *Optymyzatsyya byznys-protsessov. Dokumentyrovanye, analiz, upravlyeniye, optymyzatsyya* [Optimization of business processes. Documentation, Analysis, Management, Optimization]. St. Petersburg : Azbuka (in Russian).
12. Davenport T.H. (1993) *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. – Boston : Harvard Business School Press.