МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення системи менеджменту підприємства громадського харчування

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improvement of the Management System of the Public Catering Enterprise

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730-МГКТС-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу
І.М.Левицька
Керівник проф., д.е.н. _____Л.М. Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., проф. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Левицькій Ілоні Максимівні

1. Тема роботи Удосконалення системи менеджменту підприємства громадського харчування
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління підприємствами громадського харчування – складається з 3 підрозділів: 1.1 Загальна характеристика підприємств громадського харчування; 1.2 Особливості організації управлінських процесів; 1.3 Ключові функції управління на підприємствах сфери громадського харчування 2 Розділ – Оцінка і аналіз ринку громадського харчування в Україні з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз існуючої концепції моделі розвитку підприємств громадського харчування в Україні;

2.2 Аналіз ринку громадського харчування в Україні; 2.3 Аналіз проблем сфери громадського харчування в Україні;3 Розділ – Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємств громадського харчування – складається з 2 підрозділів: 3.1 Впровадження сучасних методів управління якістю і обслуговування підприємств громадського харчування 3.2 Розробка і впровадження програм підвищення якості.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2024 р.	05.01.2024 р.
2	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2024 р.	15.03.2024 р.
3	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2024 р.	06.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ І.М. Левицька
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М.Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота Удосконалення системи менеджменту підприємства громадського харчування: 50 сторінок, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що головним завданням громадського харчування є надання платних послуг населенню у формі суспільно організованого харчування. Громадське харчування є стійким каналом реалізації продовольчих товарів, проте в останні роки відбулися суттєві зміни у споживанні даних товарів. Сформоване в теперішньому часі громадське харчування змінюється відповідно до трансформації виробництва, розподілу і споживання продуктів харчування. При цьому мають місце деякі негативні явища, зокрема, структурно-асортиментна незбалансованість попиту і пропозиції, а також незбалансованість пропозиції і платоспроможного попиту в результаті зниження реальних доходів основної маси населення

Метою роботи є дослідження системи організації та управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування та розробка пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту на основі процесного підходу.

Отже, об’єктом дослідження є система управління бізнес - процесами на підприємстві громадського харчування. Предметом дослідження є ефективність управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

ГРОМАДСЬКЕ ХАРЧУВАННЯ, ПРОЦЕС, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Qualification work: 50 pages, 2 figures. The list of links includes 31 items.

The relevance of the topic increases due to the fact that the main task of public catering is the provision of paid services in the system of socially organized catering. Public catering is a stable channel for the sale of food products, but in recent years there have been significant changes in the consumption of these products. The formation of public catering in modern times is changing in accordance with the transformation of production, distribution and consumption of food products. At the same time, there are some negative manifestations, in particular, the structural and assortment imbalance of supply and demand, as well as the imbalance of supply and solvent demand as a result of a decrease in real incomes of the main mass of the population.

The method of work is the study of the system of organization and management of business processes at public catering enterprises and the development of proposals for improving the management system based on the process approach. So, the object of research is the system of managing business processes at public catering enterprises.

The subject of the study is the effectiveness of business process management at public catering enterprises. The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

PUBLIC FOOD, PROCESS, BUSINESS PROCESS, DEVELOPMENT, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ…….. 11
1.1 Загальна характеристика підприємств громадського харчування…. 11
1.2 Особливості організації управлінських процесів……. 14
1.3 Ключові функції управління на підприємствах сфери громадського харчування……. 20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ РИНКУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ……. 23
2.1 Аналіз існуючої концепції моделі розвитку підприємств громадського харчування……. 23
2.2 Аналіз ринку громадського харчування в Україні……... 25
2.3 2.3. Аналіз проблем сфери громадського харчування в Україні……. 28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ**Error! Bookmark not** 32
3.1 Впровадження сучасних методів управління якістю і обслуговування підприємств громадського харчування…… 32
3.2 Розробка і впровадження програм підвищення якості…….. 35
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Головним завданням громадського харчування є надання платних послуг населенню у формі суспільно організованого харчування. Громадське харчування є стійким каналом реалізації продовольчих товарів, проте в останні роки відбулися суттєві зміни у споживанні даних товарів. Сформоване в теперішньому часі громадське харчування змінюється відповідно до трансформації виробництва, розподілу і споживання продуктів харчування. При цьому мають місце деякі негативні явища, зокрема, структурно-асортиментна незбалансованість попиту і пропозиції, а також незбалансованість пропозиції і платоспроможного попиту в результаті зниження реальних доходів основної маси населення

Важливою відмінною рисою громадського харчування є можливість забезпечення необхідних умов для забезпечення певного способу організації харчування з допомогою трьох функцій: виробництва, реалізації та організації споживання, тісно пов'язаних між собою. Ці функції характеризують особливості громадського харчування як системи.

Для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним є використання процесного управління, сутність якого полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності організації

Загальнотеоретичною основою процесно-орієнтованого підходу до управління є загальна теорія процесів, що вивчає процеси будь-якої природи, яка виникла ще наприкінці 60-х років 20 ст. та вважалася новим якісним етапом розвитку теорії систем.

Саме поняття «процес» багатоаспектне Вважається, що вперше воно було введено як фундаментальна властивість системи управління.

До основних ознак процесу відносять такі:

- послідовність змін;

- перехід від одного явища до іншого;
- однобічність руху;
- зміна стану об’єкту або зміна однієї системи іншою.

Аналізуючи категорію «процес» можливо виокремили ключові ознаки процесу:

- процес не ототожнюється з рухом – навпаки, рух є складовою процесу, який може включати «рух руху»;
- процес є двобічним – тобто має не менш ніж дві протилежні сторони;
- процес містить кількісно-якісний перехід;
- процесу властива ознака невизначеності, яка проявляється під час переходу від однієї сторони процесу до іншої;
- процес відображає зміни загалом.

Під процесним підходом до організації й управління діяльністю підприємством розуміється орієнтація діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи керування підприємства – на керування кожним бізнесом-процесом окремо.

Метою роботи є дослідження системи організації та управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування та розробка пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту на основі процесного підходу.

Отже, об’єктом дослідження є система управління бізнес - процесами на підприємстві громадського харчування .

Предметом дослідження є ефективність управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування

Основними завданнями роботи було визначено:

- розглянути сутність бізнес процесів, види, принципи та етапи їх здійснення;
- охарактеризувати концепцію процесного управління;
- розглянути методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів;

- дослідити існуючу концепцію моделі розвитку підприємств громадського харчування ;

- оцінити ефективність діяльності підприємств громадського харчування;

-розробити пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, присвячені проблемам розвитку підприємств.

У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження: метод логічного узагальнення; системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод; метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок; індексний метод; матричний метод.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1 Загальна характеристика підприємств громадського харчування

Підприємства громадського харчування (ПГХ) – це організації, що надають послуги з приготування і розподілу їжі та напоїв для споживання поза домом. Ці підприємства можуть включати ресторани, кафе, бари, їдальні, швидке харчування та інші заклади, які забезпечують харчування населення. Вони грають важливу роль у суспільному житті, задовольняючи потреби населення в різноманітних і якісних продуктах харчування.

Підприємства громадського харчування можна класифікувати за різними критеріями, такими як тип обслуговування, рівень комфорту та формат:

Ресторани. Забезпечують широкий асортимент їжі і напоїв, часто з високим рівнем обслуговування та спеціалізованим меню. Ресторани можуть бути тематичними, елітними або середнього рівня.

Кафе. Менш формальні, ніж ресторани, кафе пропонують легкі закуски, каву та напої. Вони зазвичай мають менш складне меню і більш розслаблену атмосферу.

Бари. Основна діяльність барів зосереджена на продажу алкогольних напоїв. Бари можуть також пропонувати закуски та невеликі блюда.

Їдальні. Часто розташовані в підприємствах, навчальних закладах або лікарнях, їдальні забезпечують харчування для великих груп людей, пропонуючи меню, яке відповідає потребам і бюджету клієнтів.

Швидке харчування. Пропонують їжу, яка швидко готується і подається. Заклади швидкого харчування відомі своєю стандартизованою продукцією і швидким обслуговуванням.

Фуд-корти. Місця, де розташовані кілька кіосків або малих ресторанів,

що пропонують різноманітні види їжі. Клієнти можуть вибирати з різних меню і насолоджуватися їжею в загальному обідньому просторі [1].

Підприємства громадського харчування відіграють значну роль в економіці та соціальному житті суспільства. ПГХ створюють робочі місця, сприяють розвитку місцевої економіки та генерують доходи від споживання. Вони також мають важливе значення для туристичної індустрії, надаючи послуги гостям та туристам.

Також варто підкреслити соціальну роль. ПГХ забезпечують можливість соціальних взаємодій, розваг та відпочинку. Вони сприяють розвитку культурних традицій і формуванню соціальних зв'язків. Крім того, підприємства громадського харчування можуть впливати на здоров'я населення через якість і безпеку продуктів. Тому важливо, щоб ці підприємства дотримувалися стандартів і норм гігієни та якості [2].

Підприємства громадського харчування відіграють значну роль в економіці та соціальному житті суспільства, забезпечуючи не лише гастрономічні потреби населення, а й сприяючи соціальному розвитку та економічному зростанню. Розглянемо ці аспекти детальніше.

Економічний внесок.

1. Створення робочих місць. Підприємства громадського харчування є важливим джерелом працевлаштування для багатьох людей. Вони забезпечують робочі місця різних рівнів – від обслуговуючого персоналу до управлінських позицій. Це особливо актуально для міст і великих населених пунктів, де сфера обслуговування є однією з основних складових ринку праці.

2. Внесок у валовий внутрішній продукт (ВВП). Сектор громадського харчування сприяє формуванню ВВП через продажі їжі та напоїв. Високий рівень витрат споживачів на харчування поза домом стимулює економічну активність і підтримує економічний ріст.

3. Підтримка місцевих постачальників. Багато підприємств громадського харчування співпрацюють з місцевими фермерами і постачальниками, що допомагає розвивати агропромисловий комплекс і

підтримувати місцеву економіку.

Соціальна роль.

1. Соціальні інтеракції. Підприємства громадського харчування служать важливими соціальними просторами, де люди можуть зустрічатися, спілкуватися та відпочивати. Це створює можливості для соціальних взаємодій та підтримки культурних традицій.

2. Культурний обмін. Зокрема, ресторани і кафе, що пропонують міжнародну кухню, сприяють культурному обміну і знайомлять споживачів з різними гастрономічними традиціями світу. Це може бути важливою частиною культурного розвитку суспільства.

3. Роль у розвитку туризму. Підприємства громадського харчування часто є важливими атракціями для туристів. Якість і різноманітність харчування можуть суттєво впливати на загальне враження туристів від місця відвідування, сприяючи таким чином розвитку туристичної інфраструктури [3].

Вплив на здоров’я та харчування.

1. Забезпечення здорового харчування. Підприємства громадського харчування мають можливість впливати на здоров’я населення, пропонуючи їжу, що відповідає сучасним стандартам харчування. Відповідальне ставлення до складу продуктів і їх приготування може позитивно вплинути на здоров’я споживачів.

2. Доступність їжі. Для багатьох людей підприємства громадського харчування є важливим джерелом їжі, особливо в умовах активного міського життя або коли доступ до домашньої їжі обмежений. Це особливо актуально для великих міст, де люди можуть не мати часу або можливості готувати вдома.

Підприємства громадського харчування не тільки забезпечують харчування для населення, а й сприяють економічному розвитку, соціальним інтеракціям, культурному обміну та підтримці здорового способу життя. Їх роль у суспільстві є багатогранною і важливою для розвитку сучасних міст і

громад.

У сучасних умовах підприємства громадського харчування стикаються з рядом викликів і тенденцій. Розглянемо їх детальніше.

1. Зміни в споживчих вподобаннях. Споживачі стають все більш обізнаними про здоров’я та харчування, що веде до збільшення попиту на здорову їжу та органічні продукти.

2. Інновації і технології. Розвиток технологій, таких як автоматизація процесів і системи онлайн-замовлення, впливає на ефективність і якість обслуговування в ПГХ.

3. Сталий розвиток. Відзначається зростання інтересу до екологічних і соціально відповідальних практик, що впливають на вибір постачальників і процеси управління відходами.

4. Екологічна відповідальність. Зростає увага до екологічних аспектів діяльності підприємств громадського харчування, таких як зменшення відходів, використання сталих ресурсів і енергоефективність. Підприємства стають все більш свідомими щодо впливу на навколишнє середовище і імплементують "зелені" практики.

5. Адаптація до змін у споживацьких уподобаннях. Зміни в дієтичних вподобаннях і підвищення обізнаності про здорове харчування вимагають від підприємств адаптації своїх меню і послуг. Зокрема, зростає попит на здорові, органічні та вегетаріанські продукти.

Підприємства громадського харчування є важливими учасниками економічної та соціальної сфери, і їх ефективне управління є ключем до забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів [4].

1.2. Особливості організації управлінських процесів

Не існує стандартного переліку процесів. Кожна організація чи підприємство має розробляти та описувати свої власні процеси. Як правило,

підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси.

Якщо конкретизувати тлумачення бізнес-процесу, то можна виділити наступні його загальні властивості, що дозволяють ідентифікувати бізнес-процес:

- бізнес-процес (БП) - це потік робіт, дій або їхня сукупність, внутрішні кроки діяльності підприємства; має вхід і вихід (первинні, вторинні), початок і кінець, тобто обмежується певними межами; має постачальників: первинних (ресурси) та вторинних (результати, інформація); має клієнтів (споживачів, користувачів) як внутрішніх, так і зовнішніх; БП має на меті задоволення потреб підприємства з подальшим отриманням прибутку; бізнес-процес повторюється у часі; має кількісні та якісні параметри, що піддаються виміру, аналізу, контролю та впливу; пов’язаний певним чином з іншими бізнес-процесами організації.

Під управлінням бізнес-процесами пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність суб’єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об’єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в динамічному ринковому середовищі.

Організація управлінських процесів на підприємствах громадського харчування має специфічні особливості, які обумовлені характером їх діяльності, потребами споживачів і умовами ринку. Розглянемо ключові аспекти управлінських процесів, включаючи структуру управління, функціональні процеси, планування і контроль.

Організаційна структура підприємств громадського харчування визначає, як розподілені обов'язки і повноваження серед співробітників, а також як відбувається координація і контроль за виконанням завдань.

Розглянемо найбільш поширені типи організаційних структур ПГХ.

1.Функціональна структура. У такій структурі підприємства поділяються на відділи за функціональними напрямами, такими як кухня, обслуговування клієнтів, бухгалтерія та маркетинг. Кожен відділ має свого керівника, який відповідає за виконання функцій у своїй області.

2. Дивізіональна структура. Для великих мереж ресторанів або кафе може бути характерна дивізіональна структура, де підрозділи організовані за географічними ознаками або типами обслуговування. Це дозволяє краще адаптуватися до специфічних потреб кожного ринку.

3. Матрична структура. В деяких випадках використовують матричну структуру, де співробітники мають подвійний підпорядкування – за функціями і проектами. Це допомагає краще координувати проекти та інновації.

Функціональні процеси на підприємствах громадського харчування включають різноманітні аспекти, від управління ресурсами до обслуговування клієнтів.

1. Управління ресурсами.

- Закупівля і постачання. Включає вибір постачальників, закупівлю інгредієнтів і матеріалів, а також контроль якості та витрат.

- Управління запасами. Важливе для забезпечення наявності необхідних ресурсів без зайвих витрат. Включає моніторинг запасів і здійснення регулярних інвентаризацій.

2. Процеси приготування їжі.

- Рецепти і стандарти. Визначення стандартів приготування їжі і контроль за їх дотриманням для забезпечення стабільної якості продуктів.

- Організація кухні. Ефективне планування роботи кухарів, розподіл обов'язків і управління кухонним обладнанням.

3. Обслуговування клієнтів.

- Клієнтський сервіс. Забезпечення високого рівня обслуговування, обробка замовлень, обслуговування гостей і управління зворотним зв'язком.

- Управління бронюваннями і замовленнями. Організація процесу бронювання столиків і обробка замовлень через різні канали, такі як телефони, онлайн-платформи та мобільні додатки.

Організація управлінських процесів на підприємствах громадського харчування є складним і багатогранним завданням, яке вимагає чіткої структури, ефективного управління ресурсами, якісного обслуговування клієнтів і ретельного планування. Правильне управління цими аспектами допомагає забезпечити успішну діяльність підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити високу якість обслуговування.

Процесорієнтований підхід в управлінні підприємством спрямований на оптимізацію і вдосконалення процесів для досягнення високих результатів. Основні переваги використання процесорієнтованого підходу включають:

1. Підвищення ефективності операцій. Процесорієнтований підхід дозволяє чітко визначити і оптимізувати ключові бізнес-процеси, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню загальної ефективності. Оптимізація процесів дозволяє усунути непотрібні або надмірні етапи, що, в свою чергу, зменшує час виконання завдань і підвищує продуктивність.

2. Поліпшення якості продукції та послуг. Фокус на процесах допомагає стандартизувати і систематизувати виконання завдань, що забезпечує стабільну якість продукції і послуг. Це дозволяє досягти високих стандартів якості і забезпечити постійний рівень задоволення клієнтів.

3. Зниження витрат і підвищення економічної ефективності. Завдяки виявленню і усуненню неефективних процесів та повторних витрат, процесорієнтований підхід сприяє значному зниженню витрат. Це дозволяє підприємствам зекономити ресурси і підвищити свою фінансову стабільність.

4. Гнучкість і адаптивність до змін. Процесорієнтований підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах і потребах споживачів. Чітке

визначення і управління процесами дозволяє легко вносити корективи в існуючі процеси або впроваджувати нові процеси без значних зусиль.

5. Покращення комунікації та координації. Оскільки процеси чітко визначені і структуровані, це сприяє покращенню комунікації і координації між різними відділами і командами. Це дозволяє уникати непорозумінь, зменшити затримки і підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

6. Підвищення задоволеності клієнтів. Процесорієнтований підхід допомагає забезпечити своєчасне та якісне виконання замовлень, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Систематизація і оптимізація процесів дозволяє краще відповідати на запити і потреби клієнтів.

7. Покращення здатності до моніторингу і контролю. З чіткою структурою процесів стає легше відстежувати і контролювати їх виконання. Це дозволяє оперативно виявляти і усувати проблеми, забезпечувати відповідність стандартам і нормативам, а також проводити аналіз ефективності процесів.

8. Стимулювання інновацій і постійного вдосконалення. Процесорієнтований підхід заохочує постійний моніторинг і вдосконалення процесів, що може призвести до впровадження нових технологій і інновацій. Це сприяє безперервному розвитку і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

9. Забезпечення відповідності стандартам і нормативам.

Чітке управління процесами дозволяє забезпечити дотримання всіх необхідних стандартів і нормативів, що є важливим для дотримання вимог регуляторів і підтримки репутації підприємства.

Процесорієнтований підхід є потужним інструментом для підвищення ефективності і результативності підприємств, допомагаючи їм досягати високих результатів, знижувати витрати і краще відповідати на потреби ринку.

У результаті опрацювання наукових праць встановлено, що перевагами використання процесорієнтованого підходу є:

- спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що веде, у свою чергу, до спрощення обміну інформацією між різними підрозділами;
- розгляд діяльності в системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу;
- здатність до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, та розширює можливості організації у розвитку бізнесу ;
- висока вмотивованість;
- зниження навантаження на керівників;
- висока гнучкість та адаптивність системи управління;
- висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, яка обумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків;
- значне зниження значущості дій бюрократичного механізму;
- висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації та контролю;
- можливість глибокої комплексної автоматизації, тощо.

В стратегії управління БП значне місце займає їх оптимізація, що може виражатись як у формі послідовних вдосконалень, так і у формі реінжинірінга.

Оптимізація бізнес-процесів організації має наступні переваги:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- формування у працівників та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто, та що необхідно робити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;

- можливість підготуватись до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- зростання керованості компанії;
- покращення взаємодії між працівниками та підрозділами компанії;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
- зростання інвестиційної привабливості компанії [7].

1.3. Ключові функції управління на підприємствах сфери громадського харчування

У сфері громадського харчування управлінські функції є критично важливими для забезпечення ефективної діяльності підприємства та задоволення потреб клієнтів. Ключові функції управління у цьому контексті включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Вони взаємопов’язані і сприяють досягненню загальних цілей підприємства.

Планування є першим і критично важливим етапом у процесі управління. Воно включає визначення цілей, розробку стратегії та розробку планів для досягнення цих цілей.

1. Стратегічне планування.

- Визначення місії та бачення. Формулювання місії підприємства (задоволення потреб клієнтів, забезпечення високої якості продуктів) і бачення (довгострокові цілі і позиція на ринку).

- Аналіз ринку. Оцінка конкурентного середовища, потреб споживачів та тенденцій ринку для розробки ефективних стратегій.

-Формування стратегії. Розробка довгострокових стратегій розвитку, таких як розширення асортименту, відкриття нових закладів або впровадження нових технологій.

2. Оперативне планування.

- Розробка річних і місячних планів. Встановлення конкретних цілей для різних періодів, планування ресурсів, фінансів та людських ресурсів.

- Меню та постачання. Складання меню, яке відповідає запитам клієнтів і сезонності продуктів. Організація закупівель і управління запасами.

Організація є процесом створення структур і систем для досягнення поставлених цілей. Це включає розподіл завдань, встановлення ієрархії і визначення відповідальності.

1. Структурування організації.

- Організаційна структура. Визначення ієрархії управління, розподіл обов'язків між різними відділами, такими як кухня, обслуговування, бухгалтерія, маркетинг.

- Розподіл ресурсів. Оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів для досягнення цілей. Забезпечення належного обладнання, інструментів та інгредієнтів.

2. Управління персоналом.

- Набір і навчання. Найм нових співробітників і їх навчання відповідно до стандартів підприємства.

- Мотивація і розвиток. Розробка системи стимулювання, навчання і розвитку персоналу для підвищення його продуктивності та лояльності.

Мотивація забезпечує залучення і підтримку співробітників на високому рівні продуктивності. Це включає в себе розробку стимулюючих систем та підтримку позитивного робочого середовища [9].

1. Створення сприятливого робочого середовища.

- Командний дух і корпоративна культура. Розвиток позитивної корпоративної культури, яка підтримує командну роботу і взаєморозуміння.

- Комунікація. Встановлення ефективних каналів комунікації між менеджментом і персоналом для обговорення цілей, очікувань та зворотного зв'язку.

2. Стимулювання і винагороди.

- Системи винагород. Розробка системи бонусів, премій і інших форм винагород для визнання досягнень і підвищення мотивації.

- Кар'єрний розвиток. Пропозиція можливостей для професійного розвитку і кар’єрного росту для підвищення мотивації і збереження талантів.

Контроль забезпечує перевірку виконання планів і досягнення цілей. Це включає моніторинг, аналіз і корекцію діяльності підприємства [11].

1. Моніторинг і оцінка.

- Оцінка показників ефективності. Визначення і контроль ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, витрати.

- Збір і аналіз даних. Систематичний збір даних про роботу підприємства і їх аналіз для виявлення відхилень від плану.

2. Корекційні дії.

- Виявлення проблем. Виявлення відхилень від плану і проблемних зон, що потребують корекції.

- Впровадження змін. Розробка і впровадження корекційних заходів для усунення проблем і покращення процесів.

Ключові функції управління у сфері громадського харчування включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Ефективне виконання цих функцій є критично важливим для досягнення успіху підприємства, забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Збалансований підхід до управлінських функцій допомагає підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку та досягати поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА І АНАЛІЗ РИНКУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз існуючої концепції моделі розвитку підприємств громадського харчування в Україні

У сучасному світі підприємства громадського харчування стикаються з постійними змінами в споживацьких уподобаннях, технологіях і ринкових умовах. Для досягнення успіху та підтримання конкурентоспроможності важливо розробити ефективну модель розвитку. В цьому розділі розглянемо основні концепції та моделі розвитку підприємств громадського харчування, їхні особливості, переваги і виклики.

Традиційні концепції розвитку.

1. Модель "сімейного ресторану". Традиційна модель, яка фокусується на створенні затишної атмосфери та сімейного обслуговування. Зазвичай такі ресторани мають невелику кількість страв, що приготовані за традиційними рецептами. Перевагою цієї моделі є особлива увага до клієнта, можливість створення постійної клієнтської бази завдяки високому рівню обслуговування. До викликів можна віднести обмежений асортимент меню і менша гнучкість в адаптації до змін на ринку.

2. Модель "фаст-фуд". Орієнтована на швидке обслуговування і стандартні продукти харчування, часто з упором на низьку ціну. Включає заклади, такі як гамбургерні мережі, піцерії та кафе. Перевагою цієї моделі є швидкість обслуговування, низькі витрати на продукцію, широка доступність.

До викликів можна віднести те, що існує велика конкуренція на ринку фаст-фуду, зменшення споживчого інтересу до традиційних фаст-фуд продуктів через зростання популярності здорового харчування.

Сучасні концепції розвитку.

1. Модель "здорового харчування", яка фокусується на пропонуванні продуктів з низьким вмістом калорій, без ГМО, органічних інгредієнтів і без

додавання штучних добавок. Перевагою цієї моделі є те, що вона відповідає сучасним трендам здорового способу життя, привертає клієнтів, які стежать за своїм здоров'ям.

До викликів можна віднести вищу вартість органічних і здорових продуктів, потребу в постійному оновленні меню відповідно до змін в попиті.

2. Модель "гурманської кухні". Орієнтована на високий рівень гастрономічного досвіду і інноваційні кулінарні техніки. Ці заклади зазвичай пропонують ексклюзивні страви та унікальне меню. Перевагою цієї моделі є висока якість обслуговування і продуктів, можливість диференціації та створення іміджу преміум-бренду. До викликів можна віднести високу вартість інгредієнтів та обслуговування, потребу в спеціалізованому обладнанні та кваліфікованому персоналі.

3. Модель "сучасної кухні" або "fusion". Поєднує елементи різних культур і кухонь для створення нових, унікальних смакових поєднань. Це може включати інноваційні методи приготування і подачі страв. Перевагою цієї моделі є динамічність і креативність в меню, привернення клієнтів, які шукають нові гастрономічні враження. До викликів можна віднести необхідність постійного оновлення меню, ризик невдачі при впровадженні нових комбінацій, що може негативно вплинути на клієнтську базу.

Дослідимо інноваційні концепції та тренди, які набирають популярності сьогодні в Україні.

1. Модель "онлайн-замовлення та доставка". Орієнтована на надання можливості замовлення їжі онлайн з подальшою доставкою до клієнта. Це може включати використання мобільних додатків і партнерство з сервісами доставки.

Перевагою цієї моделі є зручність для клієнтів, розширення ринку збуту, можливість роботи з широкою аудиторією без необхідності великої площі для закладу. До викликів можна віднести залежність від технологій і платформ доставки, складності в управлінні якістю доставки.

2. Модель "міні-форматів і концепція pop-up". Включає короткострокове відкриття закладів у незвичайних локаціях або тимчасові точки харчування для створення інтересу і випробування нових концепцій.

Перевагою цієї моделі є гнучкість, можливість тестування нових ідей, менші витрати на запуск. До викликів можна віднести те, що тимчасовий характер бізнесу може ускладнювати створення стабільної клієнтської бази.

3. Модель "еко-дружнього харчування". Орієнтована на екологічність, використання місцевих і сезонних продуктів, зменшення відходів і зниження впливу на навколишнє середовище. Перевагою цієї моделі є позитивний вплив на екологію, відповідність вимогам екосвідомих споживачів, можливість зниження витрат на енергію. До викликів можна віднести те, що вища вартість деяких екологічних продуктів, потреба в адаптації бізнес-процесів для відповідності екологічним стандартам.

Моделі розвитку підприємств громадського харчування постійно еволюціонують, реагуючи на зміни в споживацьких уподобаннях, технологічні інновації та ринкові умови. Важливо для підприємств не лише враховувати традиційні концепції, але й бути відкритими до нових трендів і інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними і задовольняти потреби сучасних споживачів. Аналіз і адаптація до нових концепцій можуть стати ключовими факторами успіху в галузі громадського харчування.

2.2 Аналіз ринку громадського харчування в Україні

Громадське харчування — це особлива галузь сфери народного господарства, що є важливою складовою продовольчої безпеки населення, та формує значну частку доходів державного бюджету. Сфера тісно пов’язана з іншими секторами і впливає на розвиток харчової промисловості, сільського господарства, торгівлі, а також підвищує привабливість тих чи інших локацій для туристів. Український ринок закладів громадського харчування динамічно розвивався в довоєнний час, приваблюючи іноземних інвесторів та світові

мережі до діяльності на території держави. На українському ринку працює безліч барів, кафе, ресторанів, піцерій та закусочних різних класів. Проте, як і багато інших сфер, галузь зазнала суттєвих матеріальних збитків під час повномасштабного вторгнення рф. В той самий час, саме сфера громадського харчування стала основою продовольчої безпеки, забезпечивши громадян харчовими продуктами майже на одному рівні з державою.

Український ринок громадського харчування представлено підприємствами різних масштабів та форм власності, при цьому значна кількість підприємств оформлена як ФОП. Тим не менш, на ринку діють і масштабні підприємства.

Більше половини від всього ринку займають спеціалізовані заклади - бари, ресторани, кафе та інші. Кейтеринг, що займається забезпеченням їжею навчальних закладів становить приблизно 23%, а підрозділи харчування на АЗС, приблизно 20% ринку, найменшу частку мають ресторани при готелях — близько 4%.

У 2023 році український ресторанний ринок продовжив адаптуватися до нових воєнних реалій, розбирався з поверненням майже всіх податкових перевірок та намагався втримати ціни, йдеться в дослідженні Poster. З проблем на головне місце вийшли найм та утримання команди. Нове слово, що частіше лунало на ринку, – інклюзивність.

Виручка закладів громадського харчування України в другому півріччі 2023-го зросла на 30% у порівнянні з аналогічним періодом 2022-го, відвідуваність – на 10%, а середній чек – на 18%. Найбільше зростання виручки у порівнянні з минулим роком показав сегмент ресторанів – на 37%. Середній чек закладів збільшився на 23%, з 508 грн до 625 грн, відвідуваність – на 11%. Сегмент кав’ярень підвищив виручку на 31% у 2023 році. Відвідуваність зросла на 9%, середній чек – на 20% з 82 грн до 98 грн [15].

Виручка сегмента кафе показала зростання на 26% у порівнянні з минулим роком. Середній чек зріс на 17%, зі 187 грн до 219 грн. Відвідуваність зросла на 7%. У барах виручка сегмента барів підвищилася на 28% у

порівнянні з 2022 роком, середній чек на 12%, із 311 грн до 348 грн. Відвідуваність збільшилася на 15%. Виручка фастфуду зросла на 27%, середній чек – на 21%, зі 145 грн до 175 грн. Відвідуваність – на 5% [15].

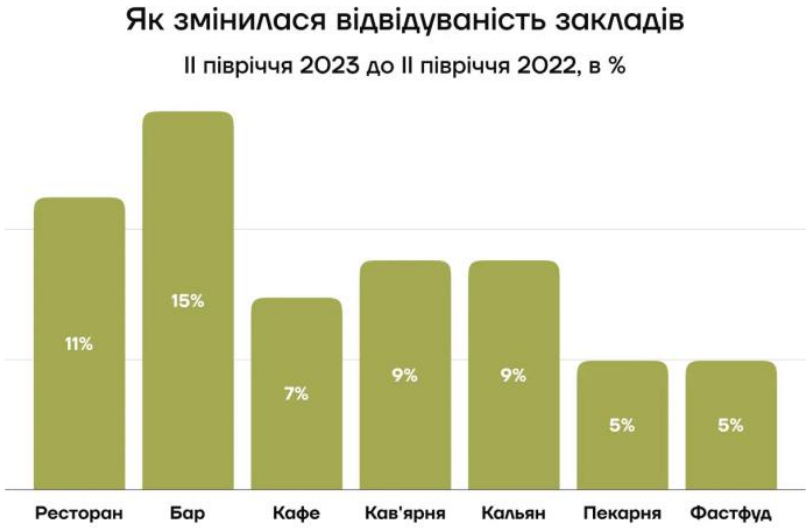


Рис.2.1. Динаміка відвідуванності закладів громадського харчування в Україні [15]

Проаналізуємо основні показники. Так у другій половині 2023 року найбільше зростання виручки у порівнянні із минулим роком показав сегмент ресторанів – на 37%. Середній чек закладів зріс на 23% з 508 до 625 грн, відвідуваність – на 11%.

Кав’ярні- сегмент кав’ярень збільшив виручку на 31% у 2023 році. Відвідуваність зросла на 9%, середній чек – на 20% з 82 до 98 грн.

Кафе- виручка сегмента кафе показала зростання на 26% у порівнянні із минулим роком. Середній чек зріс на 17% зі 187 до 219 грн. Відвідуваність зросла на 7%.

Бари- виручка сегмента барів зросла на 28% до 2022 року, середній чек на 12% із 311 до 348 грн. Відвідуваність збільшилася на 15%.

Пекарні - сегмент пекарень продемонстрував зростання виручки на 22% у порівнянні із 2022 роком. При цьому середній чек зріс на 17% з 63 до 73 грн. Відвідуваність зросла лише на 5%.

Фастфуд- виручка фастфуду зросла на 27%, середній чек – на 21% зі 145 грн до 175 грн. Відвідуваність – на 5%.

Кальянні- виручка кальянних показала зростання на 28% у порівнянні із минулим роком. Середній чек зріс на 18% зі 413 грн до 488 грн. Відвідуваність зросла на 9%.

44% опитаних рестораторів зазначають, що показники роботи закладів у 2023 році виправдали їх очікування. Водночас 40% мають протилежну думку. У 16 % показники навіть перевищили очікування.

Крім того, там зазначають, що найскладніше рестораторам у 2023 році було наймати та утримувати команди, тримати ціни на страви попри зростання цін, знаходити власну мотивацію для роботи та розбиратися з перевірками. Окрім цього, підприємців турбувала повна зміна ЦА, комунальні та корупція, низькі продажі та зміна поведінки покупців.

38% рестораторів вимушені були стикнутися зі зниженням рентабельності бізнесу у 2023 році. Майже така ж кількість зазначає, що рентабельність їх закладів не змінилася. Чверть опитаних каже про зростання рентабельності [15].

2.3. Аналіз проблем сфери громадського харчування в Україні

Заклади громадського харчування в Україні стикаються з низкою складнощів у своїй діяльності. Основні проблеми, які вони зустрічають, можна розділити на кілька категорій: економічні, регуляторні, технологічні, соціальні та культурні. Розглянемо ці складнощі детальніше, структуруючі їх у блоки.

1. Економічні складнощі

1.1.Економічна нестабільність.

- Валютні коливання і інфляція. Нестабільність гривні і високі темпи інфляції можуть впливати на вартість імпортних товарів і послуг, що ускладнює фінансове планування та управління витратами.

- Зниження купівельної спроможності. Економічні труднощі можуть зменшити попит на послуги громадського харчування, оскільки споживачі можуть скорочувати витрати на харчування поза домом.

1.2. Податкове навантаження.

- Високі податки та збори. Високі ставки податків і різні збори можуть збільшити витрати підприємств і ускладнити їх фінансове управління. Особливо це стосується малих і середніх підприємств.

1.3. Конкуренція та перенасиченість ринку.

- Насиченість ринку. Високий рівень конкуренції у великих містах може ускладнювати вихід на ринок нових закладів або підтримку існуючих бізнесів.

2. Регуляторні складнощі.

2.1. Складність у дотриманні стандартів.

- Санітарні та гігієнічні норми. Вимоги до санітарії і гігієни є дуже строгими, а їх дотримання може бути важким для деяких підприємств, особливо малих. Нерегулярні перевірки можуть призвести до штрафів або закриття.

2.2. Ліцензування та дозвільні документи.

- Бюрократичні перешкоди. Процедури отримання ліцензій та дозволів часто є складними і тривалими. Це може включати отримання дозволів на алкоголь, погодження з органами санітарного контролю та інші регуляторні вимоги.

2.3. Зміни в законодавстві.

- Нестабільність нормативно-правової бази. Часті зміни в законодавстві, регуляціях і податкових нормах можуть ускладнювати адаптацію підприємств до нових вимог.

3. Технологічні складнощі

3.1. Застаріле обладнання.

- Витрати на оновлення. Заклади можуть мати застаріле обладнання, що впливає на ефективність і якість обслуговування. Оновлення техніки може бути дорогим і вимагати значних інвестицій.

3.2. Доступ до інноваційних технологій.

- Малий рівень автоматизації. Деякі підприємства не мають можливості впроваджувати новітні технології управління, що може знижувати ефективність їх роботи і впливати на якість обслуговування.

3.3. Кібербезпека.

- Захист даних. Використання цифрових систем і платформ для управління замовленнями, платіжними системами та клієнтськими даними потребує належного рівня кібербезпеки. Порушення в цій сфері можуть привести до втрати даних та фінансових втрат.

4. Соціальні та культурні складнощі

4.1. Кадрові проблеми.

- Нестача кваліфікованого персоналу. Проблеми з пошуком і утриманням висококваліфікованих працівників, таких як кухарі, офіціанти та менеджери, можуть впливати на якість обслуговування та ефективність роботи закладів.

- Текучість кадрів. Високий рівень текучості кадрів може ускладнювати стабільність роботи і якість обслуговування.

4.2. Культурні уподобання та споживацькі звички.

- Зміна смакових уподобань. Постійна зміна смакових уподобань і культурних тенденцій може вимагати від закладів постійного адаптування меню та стилю обслуговування.

4.3. Соціальні зміни.

- Вплив пандемії та війни. Глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та війна на території України, можуть впливати на соціальні норми і поведінку споживачів, що в свою чергу вплине на функціонування закладів громадського харчування.



Рис.2.2 Найбільші складнощі в роботі закладів громадського харчування [15]

Заклади громадського харчування в Україні стикаються з різноманітними складнощами, які потребують ефективного управління та адаптації. Важливо враховувати економічні, регуляторні, технологічні, соціальні та культурні аспекти для забезпечення стабільної роботи і успішного розвитку підприємств у цій сфері. Для подолання цих викликів необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та бути гнучкими у реагуванні на зміни в ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

3.1. Впровадження сучасних методів управління якістю і обслуговування підприємств громадського харчування

Досліджуючи у 2 розділі функціонування національної системи громадського харчування було визначено такі сучасні тренди: скорочення мережі за рахунок зменшення чисельності закладів з організаційно-правовою формою юридичних осіб і збільшення чисельності фізичних осіб-суб'єктів господарювання, збільшення фактичного товарообороту та обсягів капітальних інвестицій при незмінній частці ринку. Доведено, що у перспективі високим є потенціал збільшення ринку громадського харчування за рахунок розвитку кафе, закусочних і буфетів, оскільки послуги цих закладів схожі з ресторанними, але за нижчими цінами.

Проте, було доведено, що ресторанний бізнес - це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг.

Ресторанний бізнес в європейських країнах є важливою частиною агропродовольчого комплексу, яка значною мірою визначає продовольчу ситуацію. В Україні ресторанний бізнес майже не розглядають як сегмент національного продовольчого ринку, хоча він володіє значним потенціалом із зростання споживання продовольчої сировини вітчизняного виробництва.

Що стосується дослідження системи організації та управління бізнес-процесами закладів ресторанного бізнесу, було досліджено кілька ключових аспектів, які охоплюють всі етапи від планування до виконання та контролю.

Впровадження сучасних методів управління якістю і обслуговування є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування. З огляду на високі стандарти споживчих очікувань

та постійні зміни на ринку, важливо забезпечити безперервне вдосконалення якості продуктів і послуг. У цьому підрозділі розглянемо основні методи та підходи до управління якістю та обслуговування в сфері громадського харчування, які можуть бути використані в ЗГХ України.

1. Системи управління якістю

1.1. Система менеджменту якості (ISO 9001). ISO 9001 є міжнародним стандартом, що визначає вимоги до системи менеджменту якості. Впровадження цієї системи допомагає забезпечити послідовність у наданні послуг, відповідність очікуванням клієнтів та постійне вдосконалення процесів. Система менеджменту якості (ISO 9001) забезпечує структуровану систему для моніторингу та поліпшення якості послуг, знижує ризики помилок, підвищує довіру клієнтів. Але процес сертифікації може бути затратним і вимагати значних змін в існуючих процесах і документації.

1.2. Система управління безпечністю харчових продуктів (HACCP-Hazard Analysis and Critical Control Points) є системою, що фокусується на запобіганні ризикам безпеки харчових продуктів, від їх виробництва до споживання. Система сприяє забезпеченню безпеки харчових продуктів, допомагає запобігти забрудненням і харчовим отруєнням, підвищує довіру споживачів, але, водночас, потребує постійного моніторингу і перевірок, що може бути складним для малих закладів.

1.3. Система управління якістю в ресторанному бізнесі (QSR) - фокусується на покращенні обслуговування клієнтів і оптимізації процесів у швидкому обслуговуванні їжі, включаючи стандартизацію процедур і контроль якості, забезпечує високу швидкість і послідовність обслуговування, що важливо для мереж швидкого харчування, але може бути недостатньо гнучкою для адаптації до індивідуальних потреб клієнтів.

2. Інноваційні методи обслуговування

2.1. Використання технологій для управління обслуговуванням, що включає впровадження сучасних технологій, таких як мобільні додатки для замовлень, системи електронних черг, автоматизовані системи управління

замовленнями і платежами. Використання цих методів підвищують зручність для клієнтів, зменшують час очікування, знижує ймовірність помилок при обробці замовлень, але вимагає інвестицій в новітні технології та навчання персоналу.

2.2. Персоналізація обслуговування, що включає використання даних про клієнтів для персоналізації послуг і пропозицій, таких як індивідуальні акції та спеціальні пропозиції на основі історії замовлень. Збільшує лояльність клієнтів, покращує загальне враження від обслуговування, сприяє повторним візитам, але потребує збору і обробки даних, що може викликати питання про конфіденційність.

2.3. Інтеграція з платформами відгуків і соціальних медіа, що передбачає залучення і взаємодія з клієнтами через платформи відгуків і соціальні медіа для отримання зворотного зв'язку та реагування на коментарі. Дозволяє швидко реагувати на відгуки, покращує репутацію бренду, залучає нових клієнтів, але виникає необхідність постійного моніторингу і управління онлайн-репутацією.

3. Управління процесами обслуговування

3.1. Системи моніторингу і контролю якості, які передбачають впровадження систем для моніторингу якості продуктів і послуг в реальному часі, таких як контролери температури для зберігання їжі та системи для перевірки якості інгредієнтів. Дозволяє своєчасно виявляти і усувати проблеми, знижує ризики для здоров'я споживачів, але може потребувати значних витрат на обладнання і обслуговування.

3.2. Стандартизація процесів, тобто впровадження єдиних стандартів і процедур для всіх закладів однієї мережі або бренду, включаючи рецепти, методи приготування і обслуговування. Забезпечує однорідність якості, покращує управління і навчання персоналу, але може бути складним для адаптації до місцевих смакових уподобань і потреб.

3.3 Навчання і розвиток персоналу, яке передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на нові методи обслуговування,

техніки приготування їжі і управлінські навички. Це дає змогу підвищити рівень обслуговування, знижує помилки, підвищує мотивацію працівників, але вимагає інвестицій в навчання і розвитку, а також може впливати на графік роботи закладу.

Таким чином, впровадження сучасних методів управління якістю і обслуговування в підприємствах громадського харчування є ключовим для досягнення високих стандартів і підвищення конкурентоспроможності. Це включає впровадження систем управління якістю, інноваційних методів обслуговування, ефективного управління процесами і розвитку персоналу. Адоптація цих методів дозволяє закладам забезпечувати високу якість продуктів і послуг, задовольняти потреби клієнтів і адаптуватися до змінюваних ринкових умов.

3.2 Розробка і впровадження програм підвищення якості

Інформаційні технології (IT) грають критичну роль в управлінні бізнес-процесами в закладах ресторанного бізнесу. Їх впровадження і використання дозволяє значно підвищити ефективність, зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів і забезпечити конкурентні переваги. Ось основні аспекти використання IT у ресторанному бізнесі:

1. Автоматизація управлінських процесів

1.1. Системи автоматизації обліку і управління замовленнями, які включають POS-системи (Point of Sale), які автоматизують процеси прийому та обробки замовлень, управління оплатами і ведення обліку. Вони зменшують ймовірність помилок при обробці замовлень, скорочують час обслуговування, забезпечують точний облік товарів і фінансових операцій.

Прикладом використання є системи, які інтегрують замовлення з кухонними моніторами, автоматизують процеси видачі рахунків і обробки платежів.

1.2. Системи управління запасами і постачаннями – це системи для моніторингу запасів продуктів, управління постачаннями і прогнозування потреб. Допомагають знижувати витрати на зберігання, запобігають втратам через прострочені продукти, оптимізують процеси замовлення товарів.

Прикладом використання є програмне забезпечення для автоматичного замовлення інгредієнтів на основі рівнів запасів і прогнозів споживання.

1.3. Інструменти для фінансового управління, а саме використання програм для бухгалтерського обліку, бюджетування і фінансового аналізу. Вони полегшують управління фінансами, автоматизують обробку рахунків і фінансових звітів, забезпечують точний моніторинг фінансових показників.

Прикладом використання є програми для ведення бухгалтерії, моніторингу витрат і доходів, складання фінансових звітів.

2. Поліпшення обслуговування клієнтів

2.1. Мобільні додатки для замовлень і бронювання, які дозволяють клієнтам здійснювати замовлення їжі, бронювати столи і отримувати спеціальні пропозиції. Вони підвищують зручність для клієнтів, зменшують час очікування, дозволяють персоналізувати обслуговування і пропозиції. Прикладом використання є додатки для замовлень їжі на винос, системи онлайн-бронювання столів.

2.2. Системи зворотного зв'язку і управління відгуками. Платформи для збору та аналізу відгуків клієнтів через онлайн-форми, соціальні медіа і відгукові системи. Дозволяють оперативно реагувати на проблеми, покращувати якість обслуговування, забезпечують цінну інформацію для вдосконалення послуг. Прикладом використання є інструменти для збору відгуків через сайти і мобільні додатки, аналітичні платформи для моніторингу репутації.

2.3. Інтерактивні меню і цифрові табло, а саме використання цифрових меню, інтерактивних табло і екранів для представлення інформації про страви і спеціальні пропозиції. Знижують навантаження на офіціантів, дозволяють швидше оновлювати інформацію, підвищують привабливість меню.

Прикладом використання є екранні меню на столах, цифрові меню на вході до закладу.

3. Аналіз даних і прийняття рішень.

3.1. Аналітика продажів і споживацької поведінки. Використання аналітичних інструментів для збору і аналізу даних про продажі, споживчі уподобання і тренди. Дозволяє виявляти популярні страви, прогнозувати попит, адаптувати меню і стратегії продажів. Прикладом використання є системи бізнес-аналітики для аналізу даних про замовлення, продажі і клієнтську поведінку.

3.2. Управління кампаніями маркетингу і реклами. Платформи для планування, реалізації і моніторингу маркетингових кампаній, включаючи email-маркетинг і рекламні кампанії в соціальних медіа. Вона покращують ефективність рекламних кампаній, дозволяють точно націлювати рекламні повідомлення, вимірювати результати. Прикладом використання є інструменти для автоматизації email-маркетингу, платформи для управління рекламою в соціальних медіа.

3.3. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM), створені для управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи зберігання контактної інформації, історії взаємодій і управління лояльністю. Вони допомагають краще розуміти потреби клієнтів, покращують персоналізацію обслуговування, сприяють збільшенню лояльності. Прикладом використання є CRM-системи для відстеження взаємодій з клієнтами, управління лояльністю та персоналізованих пропозицій.

Використання інформаційних технологій є ключовим аспектом ефективного управління бізнес-процесами в закладах ресторанного бізнесу. Автоматизація управлінських процесів, поліпшення обслуговування клієнтів і аналіз даних для прийняття рішень є критично важливими для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Впровадження сучасних IT-рішень дозволяє закладам громадського харчування знижувати витрати, покращувати

якість обслуговування та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів, що в кінцевому рахунку сприяє успішному розвитку бізнесу.

В результаті аналізу доведено, що управління якістю послуг та використання інформаційних технологій є ключовими аспектами ефективного управління бізнес-процесами в закладах ресторанного бізнесу.

Ось як можна організувати ці аспекти:

Управління якістю послуг

1. Встановлення стандартів якості

- Розробка стандартів обслуговування: Визначте чіткі стандарти обслуговування клієнтів, включаючи час очікування, манери поведінки персоналу та чистоту.
- Вимоги до якості продуктів: Визначте вимоги до якості інгредієнтів, які використовуються у приготуванні страв.

2. Навчання персоналу

- Початкове навчання: Надайте новим працівникам навчання щодо стандартів обслуговування та якості.
- Постійне навчання та тренінги: Регулярно проводьте тренінги для підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок персоналу.

3. Система контролю якості

- Регулярні перевірки: Встановлення системи регулярних внутрішніх перевірок для забезпечення відповідності стандартам якості.
- Зворотний зв'язок від клієнтів: Збір відгуки клієнтів для виявлення проблем та вдосконалення якості обслуговування.
- Управління скаргами. Процедури обробки скарг: Розробка процедури для швидкого та ефективного розгляду скарг клієнтів.
- Аналіз скарг для виявлення системних проблем та впровадження необхідних покращень.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Головним завданням громадського харчування є надання платних послуг населенню у формі суспільно організованого харчування. Громадське харчування є стійким каналом реалізації продовольчих товарів, проте в останні роки відбулися суттєві зміни у споживанні даних товарів. Сформоване в теперішньому часі громадське харчування змінюється відповідно до трансформації виробництва, розподілу і споживання продуктів харчування. При цьому мають місце деякі негативні явища, зокрема, структурно-асортиментна незбалансованість попиту і пропозиції, а також незбалансованість пропозиції і платоспроможного попиту в результаті зниження реальних доходів основної маси населення

Важливою відмінною рисою громадського харчування є можливість забезпечення необхідних умов для забезпечення певного способу організації харчування з допомогою трьох функцій: виробництва, реалізації та організації споживання, тісно пов'язаних між собою. Ці функції характеризують особливості громадського харчування як системи.

Для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним є використання процесного управління, сутність якого полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності організації

Загальнотеоретичною основою процесно-орієнтованого підходу до управління є загальна теорія процесів, що вивчає процеси будь-якої природи, яка виникла ще наприкінці 60-х років 20 ст. та вважалася новим якісним етапом розвитку теорії систем.

Саме поняття «процес» багатоаспектне Вважається, що вперше воно було введено як фундаментальна властивість системи управління.

До основних ознак процесу відносять такі:

- послідовність змін;

- перехід від одного явища до іншого;
- однобічність руху;
- зміна стану об’єкту або зміна однієї системи іншою.

Аналізуючи категорію «процес» можливо виокремили ключові ознаки процесу:

- процес не ототожнюється з рухом – навпаки, рух є складовою процесу, який може включати «рух руху»;
- процес є двобічним – тобто має не менш ніж дві протилежні сторони;
- процес містить кількісно-якісний перехід;
- процесу властива ознака невизначеності, яка проявляється під час переходу від однієї сторони процесу до іншої;
- процес відображає зміни загалом.

Під процесним підходом до організації й управління діяльністю підприємством розуміється орієнтація діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи керування підприємства – на керування кожним бізнесом-процесом окремо.

Метою роботи є дослідження системи організації та управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування та розробка пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту на основі процесного підходу.

Отже, об’єктом дослідження є система управління бізнес - процесами на підприємстві громадського харчування .

Предметом дослідження є ефективність управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування

Основними завданнями роботи було визначено:

- розглянути сутність бізнес процесів, види, принципи та етапи їх здійснення;
- охарактеризувати концепцію процесного управління;
- розглянути методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів;

- дослідити існуючу концепцію моделі розвитку підприємств громадського харчування ;

- оцінити ефективність діяльності підприємств громадського харчування;

-розробити пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві громадського харчування.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, присвячені проблемам розвитку підприємств.

У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження: метод логічного узагальнення; системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод; метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок; індексний метод; матричний метод.

Не існує стандартного переліку процесів. Кожна організація чи підприємство має розробляти та описувати свої власні процеси.

Як правило, підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси.

Якщо конкретизувати тлумачення бізнес-процесу, то можна виділити наступні його загальні властивості, що дозволяють ідентифікувати бізнес-процес:

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

потреб підприємства з подальшим отриманням прибутку; бізнес-процес повторюється у часі; має кількісні та якісні параметри, що піддаються виміру, аналізу, контролю та впливу; пов'язаний певним чином з іншими бізнес-процесами організації.

Під управлінням бізнес-процесами пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в динамічному ринковому середовищі.

У результаті опрацювання наукових праць встановлено, що перевагами використання процесорієнтованого підходу є:

- спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що веде, у свою чергу, до спрощення обміну інформацією між різними підрозділами;
- розгляд діяльності в системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу;
- здатність до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, та розширює можливості організації у розвитку бізнесу ;
- висока вмотивованість;
- зниження навантаження на керівників;
- висока гнучкість та адаптивність системи управління;
- висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, яка обумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків;
- значне зниження значущості дій бюрократичного механізму;

- висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації та контролю;
- можливість глибокої комплексної автоматизації, тощо.

В стратегії управління БП значне місце займає їх оптимізація, що може виражатись як у формі послідовних вдосконалень, так і у формі реінжинірінга.

Оптимізація бізнес-процесів організації має наступні переваги:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- формування у працівників та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто, та що необхідно робити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- можливість підготуватись до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- зростання керованості компанії;
- покращення взаємодії між працівниками та підрозділами компанії;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
- зростання інвестиційної привабливості компанії.

Досліджуючи у 2 розділі функціонування національної системи громадського харчування було визначено такі сучасні тренди: скорочення мережі за рахунок зменшення чисельності закладів з організаційно-правовою формою юридичних осіб і збільшення чисельності фізичних осіб-суб’єктів господарювання, збільшення фактичного товарообороту та обсягів капітальних інвестицій при незмінній частці ринку. Доведено, що у перспективі високим є потенціал збільшення ринку громадського харчування за рахунок розвитку кафе, закусочних і буфетів, оскільки послуги цих закладів схожі з ресторанними, але за нижчими цінами.

Проте, було доведено, що ресторанний бізнес - це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг.

Ресторанний бізнес в європейських країнах є важливою частиною агропродовольчого комплексу, яка значною мірою визначає продовольчу ситуацію. В Україні ресторанний бізнес майже не розглядають як сегмент національного продовольчого ринку, хоча він володіє значним потенціалом із зростання споживання продовольчої сировини вітчизняного виробництва.

Що стосується дослідження системи організації та управління бізнес-процесами закладів ресторанного бізнесу, було досліджено кілька ключових аспектів, які охоплюють всі етапи від планування до виконання та контролю.

В результаті аналізу доведено, що управління якістю послуг та використання інформаційних технологій є ключовими аспектами ефективного управління бізнес-процесами в закладах ресторанного бізнесу.

Ось як можна організувати ці аспекти:

Управління якістю послуг

4. Встановлення стандартів якості

- Розробка стандартів обслуговування: Визначте чіткі стандарти обслуговування клієнтів, включаючи час очікування, манери поведінки персоналу та чистоту.
- Вимоги до якості продуктів: Визначте вимоги до якості інгредієнтів, які використовуються у приготуванні страв.

5. Навчання персоналу

- Початкове навчання: Надайте новим працівникам навчання щодо стандартів обслуговування та якості.
- Постійне навчання та тренінги: Регулярно проводьте тренінги для підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок персоналу.

6. Система контролю якості

- Регулярні перевірки: Встановлення системи регулярних внутрішніх перевірок для забезпечення відповідності стандартам якості.

- Зворотний зв'язок від клієнтів: Збір відгуки клієнтів для виявлення проблем та вдосконалення якості обслуговування.
- Управління скаргами. Процедури обробки скарг: Розробка процедури для швидкого та ефективного розгляду скарг клієнтів.
- Аналіз скарг для виявлення системних проблем та впровадження необхідних покращень.

Використання інформаційних технологій.

1. Системи автоматизації
   - POS-системи (Point of Sale): Використання POS-систем для автоматизації процесу обробки замовлень, управління фінансами та звітності.
   - Системи управління запасами: Використання програмного забезпечення для управління запасами, що дозволяє оптимізувати процес закупівель та зменшити витрати.
2. Онлайн-сервіси
   - Онлайн-резервування: Впровадження системи онлайн-резервування столиків для зручності клієнтів.
   - Онлайн-замовлення та доставка: Використання платформ для онлайн-замовлення їжі та доставки, що збільшує охоплення клієнтів.
3. CRM-системи (Customer Relationship Management)
   - Управління відносинами з клієнтами: Використання CRM-систем для управління даними про клієнтів, що дозволяє персоналізувати обслуговування та розробляти ефективні маркетингові стратегії.
   - Програми лояльності: Впровадження програм лояльності, які підтримуються через CRM-системи, для стимулювання повторних відвідувань.
4. Аналіз даних
   - Збір та аналіз даних: Використання даних з різних систем для аналізу бізнес-процесів, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень.

- Звіти та аналітика: Створення звітів для моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та планування подальших дій.

Переваги інтеграції інформаційних технологій

- Підвищення ефективності: Автоматизація рутинних процесів звільняє час для більш важливих завдань.
- Зменшення витрат: Оптимізація закупівель та управління запасами знижує втрати та витрати.
- Покращення обслуговування клієнтів: Інтеграція CRM-систем дозволяє надавати більш персоналізоване обслуговування та збільшувати задоволеність клієнтів.
- Прийняття обґрунтованих рішень: Аналітика даних допомагає керівникам приймати більш точні та обґрунтовані рішення.

Управління якістю послуг та впровадження інформаційних технологій створюють міцний фундамент для успішного функціонування та розвитку ресторанного бізнесу.

Таким чином, якщо хоча б один із зазначених бізнес-процесів ресторанного господарства буде удосконалено за запропонованими рекомендаціями, це стане дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності ресторану в сучасних умовах, що сприятиме збільшенню прибутку, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції, з метою їх відповідності потребам клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комісаренко Н. Сучасні тенденції та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство, 2018. Вип. 24. С. 757–766.

2. Гавриш Н. Розвиток ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. Вип. 4. С. 131–140.

3. Пашковська І. Аналіз використання автоматизованих систем управління в ресторанному бізнесі. Стратегії підприємств. 2020. С. 33.

4. Данилюк М.В. Методичні рекомендації щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників ресторанного господарства. 2019. С. 90–91.

5. Гавриш Н. Розвиток ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. С. 176.

6. Пашковська І. Автоматизовані системи управління в ресторанному бізнесі. Стратегії підприємств. 2020. С. 46.

7. Постова В.В. Система автоматизації обліку для закладів ресторанного господарства. Економіко-правові дискусії : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 56–57.

8. Гончаренко Н., Пашковська І., Степаненко М., Єфремова О. Методологія розробки та впровадження автоматизованої системи управління ресторанним бізнесом. 2021. 84 с.

9. Аветисова А. О., Левченко М. М., Палій Н. С. та ін. Структурні зміни на ринку ресторанного господарства : монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського; за загальною редакцією Аветисова А. О. Донецьк : Дон НУЕТ, 2003. 177 с.

10. Кравченко О. М. Методичні аспекти розрахунку макроекономічної ефективності ресторанного господарства. Науковий вісник

Одеського національного економічного університету. Одеса : ОНЕУ, 2015. № 9. С. 91–106.

11. П’ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 465 с.

12. Restaurant Industry Trends. URL: https://www.bluecart.com/blog/restaurant-industry-trends (дата звернення: 28.01.2023).

13. K. Byrd, E. Her, A. Fan, B. Almanza, Y. Liu, S. Leitch. Restaurants and COVID-19: What are consumers’ risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic? International Journal of Hospitality Management, no. 94 (2021), pp. 102–121.

14. Андрушків Б. М., Мельник Л.М. Формування системи бізнеспроцесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(1).С. 91–97.

15. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів харчування в Україні за 2023 рік, – дослідження URL: https://dyvys.info/2024/01/17/pidsumkove-doslidzhennya-restorannogo-rynku-za-2023-r/ (дата звернення: 17.01.2024).

16. Бутенко О.П., Дядюшкіна І.В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2013. № 74. С. 73-81.

17. Бутенко А.І., Сараєва І.М., Н.І. Носова Рівень потенціалу малого підприємництва в Одеському регіоні та напрямки активізації його використання: монографія. Одеса: Інтерпрінт, 2013. – 112 с.

18. Войнаренко М.П., Костюк О.М. Сутність та принципи бізнесадміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовищ. Економіка: реалії часу. 2013. №4(9). С. 49 – 51. URL: http// www.economics.opu.ua/2013/n4.html (дата звернення: 17.01.2024).

19. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2021. 220 с.

20. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT) [Чинний від 01.09.2009]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 26 с.

21. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект. Бізнес Інформ, 2018. № 6. С. 139-145.

22. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. пос. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

23. Денисюк О. В., Гаміє А. М. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства. Бізнес-інформ. 2014. № 8. С. 204-218.

24. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. Ефективна економіка. 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771 (дата звернення: 28.01.2024).

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/

26. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є., Казимиренко А. В. Соціальноекономічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. Економічний вісник НГУ. 2017. № 2. С. 9-17.

27. Плескач В.Л., Затонацька Т.Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ : Знання, 2011. 718 с.

28. Полінкевич О.М. Критерії вибору виду експертного оцінювання інноваційного розвитку підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3(177). С. 186–191.

29. Полоьова О.Л., Ліцький В.О. Конкурентоспроможність АПК у контексті євроінтеграційних процесів України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. Випуск 7. С. 7-17.

30. Польова О.Л., Гусонька Д.М. Поняття ринку аграрної продукції України в системі міжнародної торгівлі. Аграрна економіка. 2018. Т. 11. № 34. С. 103-111

31. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: http:// www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pd (дата звернення: 28.02.2024).