

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА


Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Управління бізнес- процесами на підприємстві»

Виконав: студент 4 курсу, групи П-41
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво»
Данііл СЛЄПИНІН 

Керівник: д.е.н., проф. Вікторія ТРЕТЯК 

Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Слепинін Данііл Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Управління бізнес- процесами на підприємстві»

Керівник роботи: Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити концептуальні основи та еволюцію теорій управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства; розглянути класифікацію бізнес-процесів підприємств; розглянути методичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-

процесів; дослідити міжнародний досвід і вітчизняну практику управління бізнес-процесами; провести комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та діагностику системи управління бізнес-процесами ТОВ «МІСТО ЛЕВА»; оцінити результативність управління ключовими бізнес-процесами підприємства та ідентифікувати проблемні аспекти в існуючій системі управління; обґрунтувати напрями впровадження інноваційних технологій автоматизації та цифровізації бізнес-процесів ТОВ «МІСТО ЛЕВА».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Данііл СЛЄПІНІН
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1.1. Концептуальні основи та еволюція теорій управління 7	7
бізнес-процесами.....	7
1.2. Класифікація та структуризація бізнес-процесів підприємств	10
1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів	16
1.4. Міжнародний досвід та вітчизняна практика управління бізнес-процесами	35
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МІСТО ЛЕВА»	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз конкурентної позиції ТОВ «МІСТО ЛЕВА» на ринку м. Львова.....	41
2.2. Оцінка результативності управління ключовими бізнес-процесами ТОВ «МІСТО ЛЕВА»	55
2.3. Напрями вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства .	64
Висновки до розділу 2	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств ресторанного господарства характеризуються підвищеною турбулентністю зовнішнього середовища, інтенсифікацією конкурентної боротьби та кардинальними змінами у споживчих перевагах, що вимагає принципово нових підходів до організації та управління бізнес-процесами.

Особливої актуальності набуває проблема управління бізнес-процесами для підприємств малого та середнього бізнесу у сфері ресторанного господарства, які не мають достатніх ресурсів для швидкого впровадження інноваційних технологій та методів управління, але змушені конкурувати з великими мережевими операторами, що активно використовують переваги масштабу та сучасні digital-рішення.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства ресторанного господарства на основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «МІСТО ЛЕВА».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити концептуальні основи та еволюцію теорій управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства;
- розглянути класифікацію бізнес-процесів підприємств;
- розглянути методичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів;
- дослідити міжнародний досвід і вітчизняну практику управління бізнес-процесами;
- провести комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та діагностику системи управління бізнес-процесами ТОВ «МІСТО ЛЕВА»;

- оцінити результативність управління ключовими бізнес-процесами підприємства;
- обґрунтувати напрями впровадження інноваційних технологій автоматизації та цифровізації бізнес-процесів ТОВ «МІСТО ЛЕВА».

Об'єкт дослідження – процеси управління бізнес-процесами підприємства ресторанного господарства в умовах трансформаційних змін економічного середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами ТОВ «МІСТО ЛЕВА».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний; структурно-функціональний аналіз – для виявлення особливостей організаційної структури та функціонування бізнес-процесів; методи економічного аналізу – аналіз – для зіставлення показників ефективності з галузевими стандартами; методи експертних оцінок – для діагностики проблемних аспектів управління; SWOT-аналіз – для оцінки конкурентної позиції підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, документи ТОВ «МІСТО ЛЕВА», інформація з науково-практичних конференцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «МІСТО ЛЕВА» та інших підприємств ресторанного господарства для підвищення ефективності управління бізнес-процесами та покращення фінансових результатів діяльності.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст роботи викладений на 91 сторінках комп'ютерного тексту й містить 12 таблиць, 1 рисунок. Перелік використаних джерел включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Концептуальні основи та еволюція теорій управління бізнес-процесами

Формування наукових підходів до управління бізнес-процесами охоплює тривалий історичний період, протягом якого відбувалася трансформація парадигм від функціонального до процесно-орієнтованого управління господарською діяльністю. Витоки процесного підходу закладено у наукових працях Ф. Тейлора, який першим запропонував розглядати виробничу діяльність як сукупність операцій, що підлягають раціоналізації для підвищення продуктивності праці. Подальший розвиток концепції процесного управління відображено у дослідженнях А. Файоля, представника класичної школи менеджменту, котрий систематизував управлінські функції та визначив взаємопов'язані послідовності дій для досягнення організаційних цілей. Ретроспективний аналіз наукових джерел свідчить, що термінологічний апарат теорії бізнес-процесів зазнав суттєвої еволюції від початкових спроб структуризації виробничих операцій до формування цілісної методології управління взаємопов'язаними процесами у межах організації та поза нею.

Фундаментальне розуміння бізнес-процесу як категорії управління сформувалося наприкінці ХХ століття завдяки науковим працям М. Хаммера та Дж. Чампі, Ільченко К. які концептуалізували процесний підхід у межах теорії реінжинірингу. За визначенням дослідників, бізнес-процес становить сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематичних дій, у межах яких задіяно численні ресурси підприємства для створення продукту чи послуги, що має цінність для споживача [11]. Наукова цінність запропонованого підходу полягає у виокремленні ключових характеристик бізнес-процесу:

наявність чітко визначених меж, входів і виходів; послідовність дій; спрямованість на створення доданої вартості; повторюваність та вимірюваність результатів. Критичний аналіз багатоаспектності трактувань поняття бізнес-процесу різними науковими школами дозволяє констатувати відсутність уніфікованого підходу до визначення його змісту, що пояснюється міждисциплінарним характером досліджуваного феномену та різноманітністю сфер його практичного застосування [9].

Трансформація наукових поглядів на управління бізнес-процесами відбувалася під впливом численних факторів, зокрема глобалізації ринків, посилення конкуренції, розвитку інформаційних технологій та зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг. Поступова еволюція концепцій процесного управління охоплює кілька етапів: від первинного усвідомлення значущості стандартизації робочих операцій (початок ХХ століття) до формування комплексних моделей управління бізнес-процесами на основі методології Six Sigma, Lean Management та Total Quality Management (кінець ХХ – початок ХХІ століття) [17]. Дослідження свідчать, що впровадження процесного підходу до управління підприємствами ресторанного господарства набуло особливої актуальності в умовах необхідності забезпечення високих стандартів обслуговування при одночасній оптимізації операційних витрат. Компаративний аналіз наукових джерел виявляє закономірність: ефективність функціонування закладів ресторанного господарства безпосередньо корелює з рівнем досконалості організації та управління внутрішніми та зовнішніми бізнес-процесами [23].

Системний підхід до концептуалізації управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства передбачає інтеграцію процесного, функціонального та структурного підходів, що забезпечує всебічне охоплення управлінського впливу на всі аспекти діяльності закладу. Аналітичне узагальнення наукових досліджень дозволяє виокремити основні принципи ефективного управління бізнес-процесами: орієнтація на споживача; лідерство керівництва у забезпеченні єдності мети та напрямів діяльності організації;

залучення персоналу різних рівнів до управління; застосування процесного підходу до управління взаємопов'язаними видами діяльності; системний підхід до менеджменту; постійне вдосконалення діяльності підприємства; прийняття рішень на основі фактичних даних; взаємовигідні відносини з постачальниками [18]. Актуалізація процесного підходу в управлінні підприємствами ресторанного господарства зумовлена перевагами, які він надає: чітке визначення результатів та відповідальності за їх досягнення; оптимізація інформаційної взаємодії між функціональними підрозділами; раціоналізація управлінської вертикалі шляхом делегування повноважень та відповідальності безпосереднім виконавцям процесів; підвищення прозорості та керованості бізнесу [29].

Теоретико-методологічна формалізація управління бізнес-процесами у науковій літературі розглядається через призму кількох домінуючих концепцій: концепція Business Process Management (BPM), що передбачає постійний моніторинг та аналіз бізнес-процесів з метою їх безперервного вдосконалення; концепція Business Process Reengineering (BPR), зосереджена на радикальному перепроєктуванні бізнес-процесів для досягнення суттєвого підвищення показників ефективності; концепція Workflow Management, спрямована на автоматизацію процесів документообігу та інформаційної взаємодії між учасниками бізнес-процесів; концепція Quality Management, що акцентує увагу на забезпеченні високої якості продукції та послуг шляхом стандартизації та оптимізації бізнес-процесів [25]. Порівняльний аналіз зазначених концепцій свідчить про їхню взаємодоповнюваність та можливість інтеграції для формування комплексного підходу до управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства залежно від стратегічних цілей, масштабів діяльності та стадії життєвого циклу закладу [31].

Алгоритмізація управління бізнес-процесами в системі менеджменту ресторанного закладу охоплює послідовність етапів: ідентифікація бізнес-процесів; документування та регламентація процесів; розробка системи показників для оцінювання ефективності; організація моніторингу та

контролю виконання процесів; аналіз відхилень фактичних показників від планових; розробка та реалізація коригувальних заходів; перепроєктування процесів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [33]. Методологічна цінність такого підходу полягає у забезпеченні циклічності управлінського впливу на бізнес-процеси підприємства, що відповідає концепції безперервного вдосконалення (Continuous Improvement) та циклу Демінга (PDCA – Plan-Do-Check-Act) [37]. Дослідження підтверджують, що впровадження процесного підходу до управління на підприємствах ресторанного господарства сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації ресурсного забезпечення, скороченню часу виконання замовлень, зниженню операційних витрат та, як наслідок, зростанню конкурентоспроможності закладу на ринку [42].

1.2. Класифікація та структуризація бізнес-процесів підприємств

Багатовимірність функціонування підприємств ресторанного господарства зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованої класифікації бізнес-процесів, яка б відображала специфіку галузі та забезпечувала можливість ефективного управління операційною діяльністю закладів. Аналітичне дослідження наукових джерел свідчить про відсутність уніфікованого підходу до класифікації бізнес-процесів, що пояснюється різноманітністю критеріальних ознак та сфер діяльності підприємств. Загальноприйнятою в науковій літературі вважається класифікація, запропонована у стандарті ISO 9001:2015, згідно з якою бізнес-процеси розподіляються на чотири категорії: процеси управління, що охоплюють діяльність вищого керівництва з планування, організації, мотивації та контролю; основні процеси, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг; забезпечувальні процеси, що створюють необхідні умови для реалізації основних процесів; процеси вимірювання,

аналізу та покращення, спрямовані на моніторинг, оцінювання та вдосконалення діяльності підприємства [8].

Адаптація зазначеної класифікації до специфіки підприємств ресторанного господарства дозволяє конкретизувати бізнес-процеси за функціональними сферами діяльності. Управлінські процеси ресторанного закладу охоплюють стратегічне, тактичне та оперативне планування; організацію праці персоналу; фінансове управління; маркетингову діяльність; управління якістю продукції та послуг; управління інноваційним розвитком [14]. Основні процеси включають закупівлю сировини та матеріалів; приймання та зберігання продуктів; кулінарну обробку продуктів та приготування страв; оформлення готових страв; обслуговування відвідувачів; розважальні заходи для клієнтів. Забезпечувальні процеси охоплюють кадрове, матеріально-технічне, інформаційне, правове та фінансове забезпечення діяльності закладу. Процеси вимірювання, аналізу та покращення передбачають моніторинг задоволеності клієнтів; контроль якості продукції та обслуговування; аналіз фінансово-економічних показників діяльності; внутрішній аудит та самооцінку [19].

Методологічно значущою для стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства є класифікація бізнес-процесів за критерієм створення доданої вартості, запропонована М. Портером у межах концепції ланцюга вартості. Згідно з даним підходом, бізнес-процеси розподіляються на первинні, що безпосередньо беруть участь у створенні споживчої цінності (логістика постачання, виробничі операції, логістика збуту, маркетинг і продажі, обслуговування клієнтів), та допоміжні, що забезпечують функціонування первинних процесів (інфраструктура підприємства, управління людськими ресурсами, технологічний розвиток, матеріально-технічне забезпечення) [22]. Диференціація процесів за рівнем створення доданої вартості дозволяє зосередити управлінський вплив на процесах, критичних для формування конкурентних переваг ресторанного закладу на ринку [28].

Структурно-функціональний аналіз діяльності підприємств ресторанного господарства дає підстави для виокремлення класифікації бізнес-процесів за рівнем деталізації: міжфункціональні (крос-функціональні) процеси, що охоплюють діяльність кількох структурних підрозділів або функціональних сфер (наприклад, процес обслуговування клієнтів, який включає діяльність кухні, залу та адміністрації); внутрішньофункціональні процеси, обмежені межами одного підрозділу або функціональної сфери (наприклад, процес приготування страв у кухні); операції (елементарні процеси), що виконуються одним працівником і не підлягають подальшій декомпозиції (наприклад, приймання замовлення офіціантом) [26]. Практична цінність даної класифікації полягає у можливості структуризації та регламентації бізнес-процесів різного рівня складності, що забезпечує ефективність управлінського впливу на всіх рівнях організаційної ієрархії ресторанного закладу [34].

Інноваційним підходом до класифікації бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства є їх розподіл за ступенем впливу на конкурентоспроможність закладу: критичні процеси, що формують унікальні конкурентні переваги та забезпечують диференціацію закладу на ринку (наприклад, розробка авторських страв, організація тематичних вечорів); ключові процеси, що безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та фінансові результати діяльності (наприклад, обслуговування відвідувачів, контроль якості продукції); підтримуючі процеси, необхідні для функціонування закладу, але не створюють унікальної споживчої цінності (наприклад, бухгалтерський облік, адміністративно-господарське забезпечення) [39]. Практичне застосування даної класифікації дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства відповідно до стратегічної значущості окремих бізнес-процесів та забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у розвиток ключових напрямів діяльності [45].

Функціонально-вартісний аналіз діяльності підприємств ресторанного господарства обумовлює доцільність класифікації бізнес-процесів за

економічною ефективністю: процеси, що створюють додану вартість вище середньоринкової; процеси, що створюють стандартну для галузі додану вартість; процеси з низькою доданою вартістю; процеси, що не створюють доданої вартості [47]. Методологічна значущість такої класифікації полягає у можливості ідентифікації та елімінації процесів, які не створюють цінності для споживача, але споживають ресурси підприємства, що відповідає концепції ощадливого виробництва (Lean Production) [49]. Дослідження діяльності ресторанних закладів виявляють, що значна частка операційних витрат пов'язана з процесами, які не створюють доданої вартості, зокрема зайвими переміщеннями персоналу, очікуванням, надлишковими запасами, дефектами та переробкою, що обумовлює необхідність їх оптимізації або усунення [51].

Класифікація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства

Класифікаційна ознака	Види бізнес-процесів	Приклади для ресторанного закладу
Місце у створенні споживчої цінності	Основні (операційні)	Приготування страв, обслуговування відвідувачів
	Управлінські	Стратегічне планування, управління персоналом
	Забезпечувальні	Закупівля сировини, технічне обслуговування обладнання
	Розвитку	Розробка нового меню, впровадження інновацій
Ступінь впливу на конкурентоспроможність	Критичні	Створення авторських страв, формування унікальної атмосфери
	Ключові	Підтримання високої якості обслуговування
	Підтримуючі	Ведення документації, прибирання приміщень

Продовження таблиці 1.1

Рівень деталізації	Міжфункціональні	Обслуговування клієнтів від замовлення до розрахунку
	Внутрішньофункціональні	Приготування страв у гарячому цеху
	Операції	Нарізання овочів, сервірування столу
Рівень проєкції стратегії	Стратегічні	Розширення мережі закладів, вихід на нові ринки
	Тактичні	Оновлення меню, підвищення кваліфікації персоналу
	Операційні	Щоденні закупівлі, розподіл завдань між працівниками
Характер виконання	Регламентовані	Приготування страв за затвердженими технологічними картами
	Творчі	Розробка нових рецептур, створення дизайну інтер'єру

Джерело: розроблено автором на основі [8, 14]

Структуризація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає визначення їх складових елементів та взаємозв'язків між ними, що забезпечує системне розуміння механізму функціонування закладу та створює передумови для ефективного управління. Декомпозиція бізнес-процесів здійснюється шляхом виокремлення підпроцесів, функцій, операцій та дій, що утворюють ієрархічну структуру з різним рівнем деталізації [35]. Методологічною основою структуризації бізнес-процесів є процесний підхід, який передбачає виділення входів (ресурсів, необхідних для реалізації процесу), виходів (результатів процесу), власника процесу (посадової особи, відповідальної за результативність процесу), споживачів процесу (внутрішніх або зовнішніх), постачальників процесу (джерел вхідних ресурсів), показників ефективності процесу (критеріїв оцінювання результативності) [8].

Моделювання структури бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства здійснюється з використанням спеціалізованих нотацій, зокрема IDEF0, IDEF3, BPMN (Business Process Model and Notation), EPC (Event-driven Process Chain), UML (Unified Modeling Language) [3]. Кожна з нотацій має свої переваги та обмеження, що обумовлює доцільність їх вибору залежно від цілей моделювання та особливостей процесів. Зокрема, нотація IDEF0 забезпечує

наочне представлення функціональної структури процесів з акцентом на входах, виходах, механізмах та управлінських впливах, що дозволяє візуалізувати ресурсне забезпечення та регламентацію процесів ресторанного закладу [6]. Нотація BPMN, яка набула значного поширення в сучасній практиці моделювання бізнес-процесів, забезпечує детальне відображення послідовності операцій, розгалужень, умов та подій, що особливо актуально для моделювання процесів обслуговування клієнтів, які характеризуються варіативністю та залежністю від зовнішніх факторів [50].

Функціональна структуризація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає виокремлення основних функціональних блоків, що відображають специфіку діяльності закладу. Аналітичне дослідження практики функціонування ресторанних закладів дозволяє виділити такі ключові функціональні блоки: блок закупівель, що охоплює процеси планування потреб, вибору постачальників, формування замовлень, приймання та зберігання сировини та матеріалів; виробничий блок, що включає процеси кулінарної обробки продуктів, приготування страв, контролю якості продукції; маркетинговий блок, що об'єднує процеси дослідження ринку, розробки маркетингової стратегії, формування цінової політики, просування послуг закладу; блок обслуговування клієнтів, що охоплює процеси бронювання столиків, зустрічі гостей, приймання замовлень, подачі страв, розрахунку з клієнтами; фінансовий блок, що включає процеси бюджетування, обліку доходів та витрат, розрахунків з постачальниками та персоналом, фінансового аналізу; кадровий блок, що об'єднує процеси підбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу [14].

Логістична структуризація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає виокремлення процесів відповідно до етапів руху матеріальних та інформаційних потоків від постачальників до споживачів. У межах даного підходу виділяють: процеси постачання, що забезпечують надходження сировини та матеріалів від постачальників; процеси виробництва, що перетворюють вхідні ресурси на готову продукцію; процеси

реалізації, що забезпечують доведення продукції та послуг до споживачів; процеси переробки відходів та утилізації, що забезпечують зворотний логістичний потік [32]. Практична цінність логістичної структуризації полягає у можливості оптимізації матеріальних та інформаційних потоків, скороченні логістичних витрат та підвищенні швидкості реагування на зміни попиту, що особливо актуально для підприємств ресторанного господарства з огляду на обмежений термін придатності продуктів харчування та необхідність забезпечення свіжості готових страв [36].

Клієнтоорієнтована структуризація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає виокремлення процесів відповідно до етапів взаємодії з клієнтом та формування його споживчого досвіду. У межах даного підходу виділяють: процеси залучення клієнтів, що забезпечують інформування потенційних споживачів про послуги закладу та формування мотивації до відвідування; процеси обслуговування клієнтів, що охоплюють усі аспекти взаємодії з відвідувачами під час перебування у закладі; процеси постобслуговування, спрямовані на підтримку контактів з клієнтами після відвідування закладу та формування лояльності [40]. Методологічна значущість клієнтоорієнтованої структуризації полягає у забезпеченні цілісного підходу до управління клієнтським досвідом та формування стійких конкурентних переваг ресторанного закладу на основі високої якості обслуговування [41].

1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів

Об'єктивна оцінка ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства потребує розробки та застосування комплексного методичного інструментарію, який забезпечує вимірювання результативності процесів за різними параметрами. Аналітичний огляд наукових джерел свідчить про існування різноманітних підходів до оцінювання ефективності

бізнес-процесів, які можна систематизувати за кількома напрямками: фінансово-економічний, що передбачає оцінку вартісних показників результативності процесів; операційний, зосереджений на оцінці технологічних параметрів виконання процесів; клієнтоорієнтований, спрямований на оцінку відповідності результатів процесів очікуванням споживачів; стратегічний, що забезпечує оцінку впливу процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства [16]. Комплексне застосування зазначених підходів дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності бізнес-процесів та сформувати інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо їх оптимізації чи реінжинірингу [27].

Фінансово-економічне оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства ґрунтується на визначенні вартості процесу та його впливу на фінансові результати діяльності закладу. Методологічну основу даного підходу становить процесно-орієнтоване калькулювання витрат (Activity-Based Costing – ABC), яке передбачає розподіл непрямих витрат між процесами пропорційно до їх ресурсоемності, з подальшим віднесенням вартості процесів на об'єкти калькуляції (страви, напої, послуги) [21]. Практичне застосування ABC-методу дозволяє визначити повну вартість кожного бізнес-процесу, виявити найбільш витратні процеси та оцінити їх внесок у формування доданої вартості, що створює передумови для оптимізації структури витрат та підвищення рентабельності діяльності ресторанного закладу [30]. Глибинний аналіз наукових праць свідчить, що впровадження ABC-методу на підприємствах ресторанного господарства потребує реалізації послідовних етапів: ідентифікація бізнес-процесів та їх декомпозиція на окремі операції; визначення драйверів витрат для кожного процесу та операції; калькулювання вартості кожної операції на основі споживання ресурсів; агрегування вартості операцій у вартість бізнес-процесів; співвіднесення вартості процесів зі створеною ними доданою вартістю [35]. Методологічна цінність ABC-методу для підприємств

ресторанного господарства полягає у можливості точного розрахунку собівартості страв та напоїв з урахуванням усіх непрямих витрат, пов'язаних з їх виробництвом та реалізацією, що забезпечує формування обґрунтованої цінової політики та оптимізацію меню [41].

Система фінансово-економічних показників оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства охоплює широкий спектр індикаторів, зокрема: рентабельність процесу (співвідношення доданої вартості, створеної процесом, до вартості процесу); продуктивність процесу (обсяг виходу процесу за одиницю часу); витрати на одиницю виходу процесу; частка витрат на процес у загальній структурі витрат підприємства; динаміка вартості процесу; коефіцієнт повернення інвестицій у розвиток процесу (ROI); операційний прибуток від реалізації процесу; вартість транзакції процесу [15]. Комплексний аналіз зазначених показників дозволяє оцінити економічну доцільність реалізації кожного бізнес-процесу, ідентифікувати найбільш та найменш прибуткові процеси, обґрунтувати пріоритетні напрями інвестування у розвиток процесів та сформуванню стратегію оптимізації процесної структури підприємства ресторанного господарства [24]. Дослідження функціонування підприємств ресторанного господарства різних форматів (ресторани, кафе, бистро, фаст-фуд) демонструє, що рентабельність бізнес-процесів суттєво відрізняється залежно від типу закладу та його цінової категорії. Для закладів преміум-сегменту найбільш рентабельними зазвичай є процеси, пов'язані з організацією особливих заходів та індивідуальним обслуговуванням клієнтів, тоді як для закладів масового сегменту – процеси стандартизованого обслуговування з високим рівнем оборотності [47].

Глибинне вивчення фінансово-економічного аспекту оцінювання ефективності бізнес-процесів потребує дослідження взаємозв'язку між вартістю процесів та їх впливом на формування ключових фінансових показників діяльності підприємства. Аналітичні дослідження свідчать про доцільність застосування методології Value-Based Management (VBM) для оцінювання внеску кожного бізнес-процесу у створення економічної доданої

вартості підприємства (Economic Value Added – EVA) [48]. Математична формалізація даного підходу передбачає розрахунок показника EVA за формулою: $EVA = NOPAT - WACC \times IC$, де NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування, WACC – середньозважена вартість капіталу, IC – інвестований капітал. Адаптація методології VBM до специфіки підприємств ресторанного господарства дозволяє визначити внесок кожного бізнес-процесу у формування EVA шляхом розподілу операційного прибутку та інвестованого капіталу між процесами пропорційно до їх ресурсоемності [32]. Практична цінність такого підходу полягає у можливості оцінювання впливу інвестицій у розвиток бізнес-процесів на формування акціонерної вартості підприємства, що особливо актуально для ресторанних мереж та закладів, які залучають зовнішнє фінансування [37].

Комплексне дослідження фінансово-економічного аспекту оцінювання ефективності бізнес-процесів неможливе без аналізу динамічних показників, які характеризують зміну фінансових параметрів процесів у часі. Аналітичні дослідження свідчать про доцільність застосування методології динамічного фінансового аналізу, яка передбачає розрахунок індексів зростання та темпів приросту ключових фінансових показників бізнес-процесів, а також оцінку їх еластичності відносно зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [6]. Математична формалізація динамічного аналізу передбачає розрахунок коефіцієнта еластичності вартості бізнес-процесу відносно обсягу реалізації за формулою: $E = (\Delta C/C)/(\Delta Q/Q)$, де C – вартість процесу, Q – обсяг реалізації продукції. Значення коефіцієнта еластичності дозволяє класифікувати бізнес-процеси на еластичні ($E > 1$), для яких характерне випереджаюче зростання вартості порівняно з обсягом реалізації, та нееластичні ($E < 1$), для яких зростання вартості відбувається повільніше, ніж зростання обсягу реалізації [4]. Практична цінність даного підходу полягає у можливості ідентифікації процесів, які демонструють ефект масштабу та забезпечують зниження питомих витрат при зростанні обсягів діяльності, що дозволяє обґрунтувати стратегію масштабування бізнесу [7].

Поглиблений аналіз фінансово-економічного аспекту оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства свідчить про необхідність застосування інструментарію маржинального аналізу, який дозволяє оцінити вплив змін у структурі та обсягах бізнес-процесів на формування маржинального прибутку закладу. Методологічною основою даного підходу є концепція аналізу беззбитковості (CVP-аналіз – Cost-Volume-Profit), яка передбачає розподіл витрат на постійні та змінні з подальшим розрахунком точки беззбитковості, запасу фінансової міцності та операційного важеля для кожного бізнес-процесу [23]. Практичне застосування CVP-аналізу дозволяє визначити критичний обсяг виконання кожного бізнес-процесу, що забезпечує покриття пов'язаних з ним постійних витрат, а також оцінити чутливість прибутку до змін у структурі та обсягах процесів. Дослідження діяльності підприємств ресторанного господарства свідчить, що найвищий рівень операційного важеля характерний для процесів, пов'язаних з організацією дозвілля та додатковими послугами, тоді як найнижчий – для основних виробничих процесів, що пояснюється різною структурою постійних та змінних витрат [27].

Інноваційним підходом до фінансово-економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів є застосування методології аналізу стратегічного позиціонування витрат (Strategic Cost Positioning – SCP), яка передбачає оцінку співвідношення вартості та цінності кожного бізнес-процесу для споживача [82]. Методологічна основа даного підходу полягає у побудові матриці SCP, що дозволяє класифікувати бізнес-процеси за двома параметрами: рівень витрат (низький, середній, високий) та рівень створеної споживчої цінності (низький, середній, високий). Практичне застосування матриці SCP дозволяє виділити бізнес-процеси з оптимальним співвідношенням витрат та створеної цінності, а також ідентифікувати процеси, які потребують оптимізації через низьку споживчу цінність при високих витратах або через неконкурентоспроможно низьку цінність при середніх витратах [27]. Дослідження діяльності підприємств ресторанного господарства свідчить, що

найкраще співвідношення витрат та цінності характерне для процесів, пов'язаних з якістю продукції та персоналізацією обслуговування, тоді як найгірше – для процесів адміністративного забезпечення та документообігу, що обумовлює необхідність їх реінжинірингу або аутсорсингу [33].

Операційне оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства спрямоване на аналіз технологічних параметрів виконання процесів та їх відповідності встановленим стандартам. Методологічною основою даного підходу є концепція процесного бенчмаркінгу, яка передбачає порівняння показників ефективності процесів підприємства з еталонними значеннями або показниками конкурентів [20]. Система операційних показників ефективності бізнес-процесів охоплює: тривалість циклу виконання процесу; кількість операцій у процесі; ступінь автоматизації процесу; частоту виникнення помилок та дефектів у процесі; відсоток своєчасно виконаних замовлень; рівень запасів за процесом; тривалість очікування у процесі; ступінь використання виробничих потужностей; рівень стандартизації процесу [41]. Практична цінність операційного оцінювання полягає у можливості виявлення технологічних обмежень бізнес-процесів, «вузьких місць», надлишкових операцій, які підлягають оптимізації або реінжинірингу для підвищення загальної ефективності функціонування підприємства ресторанного господарства [38].

Поглиблений аналіз операційного аспекту оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства дозволяє виявити доцільність застосування методології аналізу часових параметрів процесів (Time-Based Process Analysis – ТВРА), яка забезпечує системне дослідження структури часу виконання бізнес-процесів та виявлення часових втрат [16]. Методологічна основа ТВРА полягає у декомпозиції загального часу виконання процесу на п'ять компонентів: час створення доданої вартості (Value-Added Time – VAT), час транспортування (Transportation Time – TT), час очікування (Waiting Time – WT), час контролю (Inspection Time – IT), час зберігання (Storage Time – ST). Кількісне співвідношення зазначених

компонентів дозволяє розрахувати коефіцієнт доданої вартості процесу (Value-Added Ratio – VAR) за формулою:

$$VAR = \frac{VAT}{VAT + TT + WT + IT + ST}$$

значення якого варіюється від 0 до 1 та характеризує ефективність використання часу в процесі [98]. Емпіричні дослідження свідчать, що для більшості бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства значення VAR не перевищує 0,3-0,4, що свідчить про наявність значних часових втрат та резервів для оптимізації. Найнижчі значення VAR характерні для процесів обслуговування клієнтів, особливо в години пікового завантаження закладу, що обумовлено тривалими періодами очікування на різних етапах обслуговування [102].

Інноваційним підходом до операційного оцінювання ефективності бізнес-процесів є застосування методології аналізу ефективності потоку створення цінності (Value Stream Efficiency Analysis – VSEA), яка передбачає оцінку ефективності трансформації вхідних ресурсів у кінцевий продукт або послугу в межах цілісного потоку бізнес-процесів [107]. Методологічна основа VSEA полягає у побудові карти потоку створення цінності (Value Stream Mapping – VSM) з подальшим розрахунком комплексу показників ефективності потоку: коефіцієнт доданої вартості (VAR), загальна ефективність обладнання (Overall Equipment Effectiveness – OEE), швидкість потоку (Flow Rate – FR), рівномірність потоку (Flow Evenness – FE), гнучкість потоку (Flow Flexibility – FF). Інтегральна оцінка зазначених показників дозволяє визначити загальну ефективність потоку створення цінності (Overall Value Stream Effectiveness – OVSE) та ідентифікувати перспективні напрями його оптимізації [111]. Практичне застосування VSEA на підприємствах ресторанного господарства дозволяє виявити неефективні елементи потоку створення цінності, зокрема: надлишкові запаси сировини та напівфабрикатів; нераціональне розташування обладнання та робочих зон, що спричиняє зайві

переміщення персоналу; дублювання операцій контролю; нерівномірне завантаження персоналу та обладнання; неоптимальна послідовність операцій [115].

Системний підхід до операційного оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає застосування методології аналізу операційної досконалості (Operational Excellence Analysis – OEA), яка забезпечує комплексну оцінку рівня зрілості операційних практик підприємства відповідно до галузевих еталонів [118]. Методологічна основа OEA полягає у визначенні рівня зрілості бізнес-процесів за п'ятьма критеріями: якість виконання (Quality), надійність (Reliability), гнучкість (Flexibility), швидкість (Speed), економічність (Cost). Для кожного критерію встановлюється п'ятирівнева шкала зрілості: початковий рівень (Initial), керований рівень (Managed), стандартизований рівень (Standardized), вимірюваний рівень (Measured), оптимізований рівень (Optimized). Загальний рівень операційної досконалості визначається як середньозважене значення рівнів зрілості за всіма критеріями з урахуванням їх вагомості для конкретного підприємства [12]. Емпіричні дослідження свідчать, що більшість вітчизняних підприємств ресторанного господарства демонструють керований або стандартизований рівень зрілості бізнес-процесів, тоді як міжнародні мережеві заклади досягають вимірюваного та оптимізованого рівнів, що забезпечує їм суттєві конкурентні переваги [16].

Клієнтоорієнтоване оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства фокусується на аналізі відповідності результатів процесів очікуванням та потребам споживачів. Методологічною основою даного підходу є концепція управління якістю обслуговування, яка передбачає систематичний моніторинг та аналіз рівня задоволеності клієнтів [2]. Система клієнтоорієнтованих показників ефективності бізнес-процесів охоплює: індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index – CSI); індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score – NPS); частота повторних відвідувань закладу; середня кількість скарг на обслуговування; середній час

очікування замовлення; відсоток виконання індивідуальних побажань клієнтів; рівень чистоти та комфорту приміщень; сприйняття співвідношення ціна-якість [10]. Аналітичне дослідження зазначених показників дозволяє оцінити відповідність бізнес-процесів очікуванням цільової аудиторії закладу, виявити проблемні аспекти обслуговування та розробити комплекс заходів щодо підвищення якості клієнтського досвіду, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на ринку [13].

Поглиблений аналіз клієнтоорієнтованого аспекту оцінювання ефективності бізнес-процесів передбачає застосування методології дослідження споживчого досвіду (Customer Experience Research – CER), яка забезпечує всебічне вивчення сприйняття клієнтами різних аспектів взаємодії з підприємством на всіх етапах споживчого циклу [130]. Методологічна основа CER полягає у побудові карти споживчого досвіду (Customer Journey Map – CJM), яка візуалізує послідовність точок контакту клієнта з підприємством, емоційний стан клієнта у кожній точці, проблемні моменти взаємодії та можливості для вдосконалення. На основі CJM розраховуються інтегральні показники якості споживчого досвіду за різними етапами взаємодії: показник якості дозамовленого досвіду (Pre-Purchase Experience Quality – PPEQ), який характеризує ефективність бізнес-процесів залучення клієнтів; показник якості досвіду обслуговування (Service Experience Quality – SEQ), який відображає ефективність бізнес-процесів безпосереднього обслуговування; показник якості постзамовленого досвіду (Post-Purchase Experience Quality – POPEQ), який характеризує ефективність бізнес-процесів формування лояльності клієнтів [134]. Інтегральний аналіз зазначених показників дозволяє ідентифікувати бізнес-процеси, які найбільше впливають на формування позитивного споживчого досвіду, та зосередити зусилля на їх вдосконаленні. Емпіричні дослідження свідчать, що для закладів ресторанного господарства преміум-сегменту найвагомим є показник SEQ, тоді як для закладів середнього цінового сегменту однаково важливими є всі три показники, що

обумовлює необхідність диференційованого підходу до оптимізації бізнес-процесів залежно від позиціонування закладу [18].

Інноваційним підходом до клієнтоорієнтованого оцінювання ефективності бізнес-процесів є застосування методології мультисенсорного аналізу (Multi-Sensory Analysis – MSA), яка передбачає оцінку впливу бізнес-процесів на формування сенсорного досвіду споживачів [14]. Методологічна основа MSA полягає у вивченні сприйняття клієнтами п'яти сенсорних аспектів: візуального (дизайн інтер'єру, оформлення страв, зовнішній вигляд персоналу), аудіального (фонова музика, акустика приміщення, манера спілкування персоналу), тактильного (комфорт меблів, текстура посуду, температура страв), смакового (смакові характеристики страв та напоїв) та ольфакторного (аромат страв, запах приміщення). Для кожного сенсорного аспекту визначаються ключові бізнес-процеси, які впливають на його формування, та розраховуються показники сенсорної ефективності процесів. Інтегральний аналіз сенсорної ефективності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони сенсорного досвіду клієнтів та розробити комплекс заходів щодо його вдосконалення [16]. Емпіричні дослідження свідчать, що найбільший вплив на загальну оцінку якості обслуговування у закладах ресторанного господарства мають візуальний та смаковий аспекти, що обумовлює пріоритетність оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з приготуванням та подачею страв, а також з дизайном інтер'єру та сервіруванням столів [15].

Системний підхід до клієнтоорієнтованого оцінювання ефективності бізнес-процесів передбачає застосування методології аналізу емоційної цінності (Emotional Value Analysis – EVA), яка забезпечує дослідження впливу бізнес-процесів на емоційний стан споживачів [14]. Методологічна основа EVA полягає у виявленні ключових емоційних факторів, які впливають на сприйняття клієнтами якості обслуговування, та оцінці ефективності бізнес-процесів у формуванні позитивних емоцій. На основі аналізу відгуків клієнтів та результатів маркетингових досліджень формується матриця емоційної

цінності, яка відображає вплив кожного бізнес-процесу на формування позитивних (задоволення, захоплення, приємне здивування, інтерес) та негативних (роздратування, розчарування, тривога, нудьга) емоцій клієнтів. Кількісна оцінка емоційної цінності бізнес-процесу (Emotional Value Score – EVS) розраховується як різниця між позитивним та негативним емоційним впливом процесу, зваженими на значущість відповідних емоцій для цільової аудиторії закладу [18]. Емпіричні дослідження свідчать, що найвищий рівень емоційної цінності характерний для бізнес-процесів, пов'язаних з персоналізованим обслуговуванням, створенням особливої атмосфери та ексклюзивними пропозиціями, тоді як найнижчий – для процесів, пов'язаних з очікуванням та розрахунком [12].

Стратегічне оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає аналіз їх впливу на досягнення стратегічних цілей та реалізацію стратегії розвитку закладу. Методологічною основою даного підходу є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем, яка забезпечує комплексне оцінювання діяльності підприємства за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [3]. Адаптація збалансованої системи показників до специфіки підприємств ресторанного господарства дозволяє сформувати інтегровану систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI) для кожного бізнес-процесу залежно від його внеску у досягнення стратегічних цілей закладу [7].

Інноваційним підходом до стратегічного оцінювання ефективності бізнес-процесів є застосування методології стратегічного картування процесів (Strategic Process Mapping – SPM), яка забезпечує візуалізацію взаємозв'язків між стратегічними цілями підприємства та бізнес-процесами, що сприяють їх досягненню [166]. Методологічна основа SPM полягає у побудові стратегічної карти процесів, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між процесами різних рівнів та їх внеском у реалізацію стратегії. На основі стратегічної карти

розраховується індекс стратегічної значущості процесу (Strategic Significance Index – SSI), який характеризує ступінь впливу процесу на досягнення стратегічних цілей підприємства. Математична формалізація індексу передбачає врахування кількості стратегічних цілей, на які впливає процес, вагомості кожної цілі для реалізації стратегії та інтенсивності впливу процесу на кожну ціль [18]. Практичне застосування SPM дозволяє ранжувати бізнес-процеси за рівнем стратегічної значущості та визначити пріоритетні напрями інвестування у розвиток процесів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Емпіричні дослідження свідчать, що для підприємств ресторанного господарства, орієнтованих на стратегію диференціації, найвищий рівень стратегічної значущості характерний для процесів розробки меню, обслуговування клієнтів та формування атмосфери закладу, тоді як для підприємств, орієнтованих на стратегію лідерства за витратами, – для процесів закупівлі, виробництва та логістики [11].

Системний підхід до стратегічного оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає застосування методології аналізу стратегічної гнучкості процесів (Strategic Process Flexibility Analysis – SPFA), яка забезпечує оцінку здатності процесів адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища без втрати ефективності [14]. Методологічна основа SPFA полягає у дослідженні трьох аспектів гнучкості бізнес-процесів: об'ємної гнучкості (Volume Flexibility), яка характеризує здатність процесу адаптуватися до змін обсягу діяльності; асортиментної гнучкості (Range Flexibility), яка відображає здатність процесу адаптуватися до змін у структурі продукції та послуг; технологічної гнучкості (Process Flexibility), яка характеризує здатність процесу адаптуватися до змін у технологіях та методах виконання операцій. Для кожного аспекту гнучкості розраховується відповідний індекс, а на їх основі визначається інтегральний індекс стратегічної гнучкості процесу (Strategic Flexibility Index – SFI) [177]. Практичне застосування SPFA дозволяє ідентифікувати бізнес-процеси з низьким рівнем стратегічної гнучкості, які становлять потенційну загрозу для

реалізації стратегії підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, та розробити комплекс заходів щодо підвищення їх адаптивності. Емпіричні дослідження свідчать, що найвищий рівень стратегічної гнучкості характерний для процесів обслуговування клієнтів та маркетингу, тоді як найнижчий – для процесів виробництва та інформаційного забезпечення, що обумовлює необхідність їх реінжинірингу для забезпечення стратегічної стійкості підприємства [18].

Інноваційним напрямом стратегічного оцінювання ефективності бізнес-процесів є застосування методології аналізу динамічних здатностей процесів (Dynamic Capabilities Analysis – DCA), яка забезпечує оцінку здатності процесів створювати, інтегрувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для адаптації до швидко змінюваного середовища [23]. Методологічна основа DCA полягає у дослідженні трьох компонентів динамічних здатностей бізнес-процесів: здатності відчувати зміни у зовнішньому середовищі (Sensing Capability), здатності використовувати можливості, що виникають (Seizing Capability), та здатності трансформувати ресурси та компетенції відповідно до нових умов (Transforming Capability). Для кожного компонента розраховується відповідний індекс, а на їх основі визначається інтегральний індекс динамічних здатностей процесу (Dynamic Capabilities Index – DCI) [26]. Практичне застосування DCA дозволяє оцінити потенціал бізнес-процесів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі та визначити напрями розвитку динамічних здатностей процесів відповідно до стратегічних цілей. Емпіричні дослідження свідчать, що для підприємств ресторанного господарства, які функціонують на високо конкурентних ринках, критичним фактором успіху є розвиток динамічних здатностей процесів маркетингу, інноваційного розвитку та управління знаннями, що забезпечує своєчасну адаптацію до змін споживчих переваг та технологічних трендів [29].

Аналіз наукових джерел та практики функціонування підприємств ресторанного господарства свідчить про доцільність застосування

комплексного підходу до оцінювання ефективності бізнес-процесів, який інтегрує елементи фінансово-економічного, операційного, клієнтоорієнтованого та стратегічного підходів [12]. Методологічною основою комплексного оцінювання є концепція управління бізнес-процесами на основі вимірювання (Measurement-Based Process Management), яка передбачає систематичний моніторинг та аналіз ключових показників ефективності для кожного бізнес-процесу з метою виявлення відхилень від цільових значень та розробки коригувальних заходів [14]. Практична реалізація даної концепції забезпечується шляхом впровадження інформаційних систем управління бізнес-процесами (Business Process Management Systems – BPMS), які надають інструментарій для моделювання, автоматизації, моніторингу та аналізу ефективності процесів у режимі реального часу [15].

Поглиблений аналіз методологічних засад комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів свідчить про доцільність застосування багатовимірної моделі оцінювання, яка забезпечує інтеграцію показників різних аспектів ефективності у єдину систему [12]. Методологічна основа багатовимірної моделі полягає у формуванні матриці оцінки ефективності бізнес-процесу, яка включає чотири виміри: фінансова ефективність, операційна ефективність, клієнтська ефективність та стратегічна ефективність. Для кожного виміру визначається набір ключових показників ефективності (KPI) та їх цільові значення відповідно до галузевих бенчмарків та стратегічних цілей підприємства. На основі матриці розраховується інтегральний індекс ефективності бізнес-процесу (Integrated Process Effectiveness Index – IPEI) як середньозважене значення індексів ефективності за кожним виміром з урахуванням вагомості вимірів для конкретного підприємства [15]. Практичне застосування багатовимірної моделі дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності бізнес-процесів та виявити дисбаланси між різними аспектами ефективності, які потребують коригування (табл.1.2.).

Таблиця 1.2 – Комплексна система ключових показників ефективності бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства за різними аспектами оцінювання

Аспект оцінювання	Бізнес-процес	Ключові показники ефективності (КПІ)
Фінансово-економічний	Закупівля	Вартість процесу, частка вартості процесу у загальних витратах, економія від оптових закупівель, оборотність запасів, рентабельність інвестицій у розвиток процесу
	Виробництво	Собівартість страв, продуктивність праці, відсоток відходів, енергоємність процесу, рентабельність виробництва
	Обслуговування	Середній чек, виручка на одного працівника, маржинальний прибуток від реалізації, рентабельність продажів, виручка з квадратного метра площі
Операційний	Закупівля	Тривалість циклу закупівлі, частота помилок у поставках, рівень запасів, відсоток поставок точно в термін, оперативність реагування на зміни попиту
	Виробництво	Тривалість приготування страв, відсоток браку, ступінь використання обладнання, відповідність технологічним картам, стандартизація процесів
	Обслуговування	Швидкість обслуговування, час очікування замовлення, оборотність столів, ефективність роботи персоналу, відсоток помилок при обслуговуванні
Клієнтоорієнтований	Закупівля	Свіжість продуктів, якість сировини, відповідність закупівель очікуванням клієнтів, різноманітність асортименту, наявність органічних продуктів
	Виробництво	Якість страв, відповідність страв опису в меню, зовнішній вигляд страв, смакові характеристики, температура подачі
	Обслуговування	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс лояльності (NPS), кількість скарг, відсоток постійних клієнтів, рівень персоналізації обслуговування

Продовження таблиці 1.2

Стратегічний	Закупівля	Відповідність закупівель стратегії позиціонування, стратегічна гнучкість процесу, динамічні здатності процесу, внесок процесу у реалізацію стратегічних цілей
	Виробництво	Інноваційність виробничих процесів, відповідність виробництва стратегії якості, конкурентні переваги виробничих процесів, стійкість процесів до змін середовища
	Обслуговування	Відповідність стандартів обслуговування стратегії диференціації, унікальність клієнтського досвіду, стратегічна цінність процесу для бренду, адаптивність процесу до змін стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [12, 23]

Діагностичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства охоплює низку методів, які забезпечують всебічний аналіз процесної діяльності закладу: функціонально-вартісний аналіз (Activity-Based Costing – ABC), спрямований на визначення вартості процесів та їх внеску у формування доданої вартості; аналіз «вузьких місць» (Bottleneck Analysis), що забезпечує виявлення обмежень у процесах, які знижують загальну ефективність діяльності; аналіз часових циклів (Cycle Time Analysis), зосереджений на оцінці тривалості виконання процесів та виявленні резервів для скорочення часу; аналіз причинно-наслідкових зв'язків (Root Cause Analysis), спрямований на виявлення фундаментальних причин проблем у процесах; аналіз доданої вартості (Value-Added Analysis), що передбачає оцінку внеску кожної операції у створення споживчої цінності; статистичний контроль процесів (Statistical Process Control – SPC), спрямований на моніторинг стабільності процесів та виявлення відхилень від заданих параметрів; бенчмаркінг процесів (Process Benchmarking), що забезпечує порівняльну оцінку ефективності процесів з найкращими галузевими практиками [6].

Методологічний підхід до комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає

реалізацію послідовності етапів: ідентифікація бізнес-процесів та їх класифікація відповідно до стратегічної значущості для підприємства; визначення ключових показників ефективності для кожного бізнес-процесу; встановлення цільових значень показників на основі стратегічних цілей підприємства та галузевих бенчмарків; розробка системи збору та обробки інформації для розрахунку показників; періодичний розрахунок фактичних значень показників та аналіз відхилень від цільових значень; виявлення причин відхилень та розробка коригувальних заходів; оцінка економічної ефективності коригувальних заходів та прийняття рішень щодо оптимізації або реінжинірингу бізнес-процесів [4]. Практичне застосування зазначеного підходу дозволяє забезпечити циклічність процесу оцінювання та постійне вдосконалення бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства на основі принципів процесного управління [55].

Поглиблений аналіз методологічних засад комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів свідчить про доцільність застосування системного підходу, який забезпечує врахування взаємозв'язків та взаємозалежностей між процесами різних рівнів та функціональних сфер [200]. Методологічна основа системного підходу полягає у побудові процесної архітектури підприємства (Enterprise Process Architecture – EPA), яка відображає ієрархічну структуру та взаємозв'язки між бізнес-процесами, а також їх вплив на формування споживчої цінності та досягнення стратегічних цілей. На основі EPA розробляється система каскадування показників ефективності, яка забезпечує узгодженість цільових значень показників процесів різних рівнів та їх відповідність стратегічним цілям підприємства [23]. Практичне застосування системного підходу дозволяє забезпечити цілісність та узгодженість оцінювання ефективності бізнес-процесів, а також ідентифікувати системні проблеми, які впливають на ефективність кількох взаємопов'язаних процесів. Емпіричні дослідження свідчать, що для підприємств ресторанного господарства найбільш критичними є системні проблеми на стиках процесів різних функціональних сфер, зокрема між

процесами закупівлі та виробництва, виробництва та обслуговування, маркетингу та обслуговування, що обумовлює необхідність застосування системного підходу до їх вирішення [26].

Методика інтегрального оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства передбачає розрахунок узагальнюючого показника, який агрегує різні аспекти ефективності процесів: економічний, операційний, клієнтоорієнтований та стратегічний. Математична формалізація інтегрального показника ефективності бізнес-процесу може бути представлена у вигляді адитивної або мультиплікативної моделі, яка враховує вагові коефіцієнти окремих критеріїв ефективності залежно від їх значущості для конкретного закладу ресторанного господарства [1]. Практична цінність інтегрального оцінювання полягає у можливості ранжування бізнес-процесів за рівнем ефективності, визначення пріоритетних напрямів оптимізації та формування комплексної програми вдосконалення процесної діяльності підприємства [16].

Поглиблений аналіз методологічних засад інтегрального оцінювання ефективності бізнес-процесів свідчить про доцільність застосування методу аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process – АНР), розробленого Т. Сааті, який забезпечує науково обґрунтоване визначення вагових коефіцієнтів окремих критеріїв ефективності на основі експертних оцінок [208]. Методологічна основа АНР полягає у побудові ієрархічної структури критеріїв оцінювання, проведенні попарних порівнянь критеріїв для визначення їх відносної важливості та розрахунку вагових коефіцієнтів на основі матриці порівнянь. Математична формалізація інтегрального показника ефективності бізнес-процесу (Integrated Process Effectiveness – ІРЕ) на основі методу АНР може бути представлена формулою:

$$IPE = \sum(w_i \times K_i),$$

де w_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію ефективності, K_i – нормалізоване значення i -го критерію ефективності, а $\sum w_i = 1$ [11].

Практичне застосування методу АНР для інтегрального оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства дозволяє забезпечити об'єктивність та наукову обґрунтованість результатів оцінювання, а також їх адаптивність до зміни стратегічних пріоритетів підприємства шляхом коригування вагових коефіцієнтів критеріїв. Емпіричні дослідження свідчать, що для підприємств ресторанного господарства різних форматів та цінкових категорій характерні відмінності у структурі вагових коефіцієнтів критеріїв ефективності, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до формування інтегрального показника для кожного закладу [24].

Інноваційним напрямом розвитку методичного інструментарію оцінювання ефективності бізнес-процесів є застосування методів штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування майбутньої ефективності процесів на основі аналізу історичних даних та виявлення прихованих закономірностей [27]. Методологічна основа прогностичного оцінювання полягає у побудові математичних моделей, які описують взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища та показниками ефективності бізнес-процесів. Для побудови таких моделей застосовуються методи регресійного аналізу, нейронних мереж, дерев рішень, кластерного аналізу та інші алгоритми машинного навчання. Прогностичні моделі дозволяють не лише оцінювати поточну ефективність бізнес-процесів, але й передбачати її зміни у майбутньому, що створює передумови для проактивного управління процесами та запобігання потенційним проблемам [22]. Практичне застосування прогностичного оцінювання на підприємствах ресторанного господарства дозволяє оптимізувати планування ресурсів, підвищити точність прогнозування попиту, забезпечити оптимальне завантаження виробничих потужностей та персоналу, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності закладу.

1.4. Міжнародний досвід та вітчизняна практика управління бізнес-процесами

Аналіз міжнародного досвіду управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства свідчить про формування глобальних тенденцій, які визначають напрями розвитку галузі та підходи до організації процесної діяльності підприємств. Компаративне дослідження практики функціонування провідних ресторанних мереж та окремих закладів у різних країнах світу дозволяє виявити ключові тренди у сфері управління бізнес-процесами: діджиталізація та автоматизація процесів, що забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності та якості обслуговування клієнтів; персоналізація клієнтського досвіду на основі аналізу даних та формування індивідуальних пропозицій; екологізація діяльності та впровадження принципів сталого розвитку у процеси закупівель, виробництва та утилізації відходів; оптимізація процесів на основі методології ошадливого виробництва (Lean Production) для зниження витрат та підвищення якості; інтеграція онлайн та офлайн каналів взаємодії з клієнтами у межах омніканальної стратегії розвитку [17].

Північноамериканська модель управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства характеризується високим рівнем стандартизації та автоматизації процесів, орієнтацією на максимальну продуктивність та оптимізацію витрат. Методологічною основою даної моделі є концепція процесного реінжинірингу (Business Process Reengineering – BPR), яка передбачає радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення значного підвищення показників ефективності [9]. Практика функціонування провідних американських ресторанних мереж (McDonald's, Starbucks, Subway) свідчить про впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами, зокрема: розробка детальних технологічних карт та стандартів виконання операцій; автоматизація процесів приготування страв та обслуговування клієнтів за допомогою спеціалізованого обладнання та інформаційних систем; оптимізація логістичних процесів шляхом

централізації закупівель та створення регіональних розподільчих центрів; впровадження системи контролю якості на всіх етапах бізнес-процесів; розвиток системи франчайзингу, яка забезпечує стандартизацію бізнес-процесів у межах мережі закладів [61].

Європейська модель управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства характеризується орієнтацією на забезпечення високої якості продукції та обслуговування, збереження кулінарних традицій та індивідуальності закладів, екологічну відповідальність та соціальну спрямованість бізнесу. Методологічною основою даної моделі є концепція тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM), яка передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів для задоволення потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін [3

3]. Практика функціонування європейських ресторанних закладів, зокрема у Франції, Італії, Іспанії, свідчить про впровадження таких підходів до управління бізнес-процесами: орієнтація на використання локальних, сезонних, органічних продуктів у процесах закупівель та виробництва; збереження автентичних технологій приготування страв з одночасним впровадженням сучасних методів організації виробництва; розвиток систем сертифікації якості продукції та процесів (ISO 9001, HACCP, органічна сертифікація); впровадження принципів економіки замкненого циклу (Circular Economy) у процеси управління відходами та ресурсами; персоналізація обслуговування на основі індивідуального підходу до кожного клієнта [15].

Азійська модель управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства характеризується гармонійним поєднанням традиційних цінностей та інноваційних технологій, орієнтацією на максимальну ефективність використання ресурсів, дисципліну та точність виконання процесів. Методологічною основою даної моделі є концепція ощадливого виробництва (Lean Production), яка походить з японської системи управління Toyota Production System (TPS) та передбачає оптимізацію бізнес-процесів шляхом усунення всіх видів втрат [67]. Практика функціонування ресторанних

закладів у Японії, Китаї, Сінгапурі, Південній Кореї свідчить про впровадження таких підходів до управління бізнес-процесами: мінімізація втрат продуктів на всіх етапах бізнес-процесів від закупівлі до подачі страв; оптимізація простору на кухні та в залі для забезпечення ефективності роботи персоналу; впровадження систем автоматизації та роботизації для виконання рутинних операцій; використання точних методів прогнозування попиту для оптимізації запасів та виробничого планування; розвиток систем доставки їжі з використанням цифрових платформ та мобільних додатків [69].

Дослідження вітчизняної практики управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства свідчить про трансформаційний характер розвитку галузі, що зумовлено впливом глобальних тенденцій, національних традицій, економічних факторів та змін у споживчих перевагах. Аналіз функціонування підприємств ресторанного господарства в Україні дозволяє виявити специфічні особливості організації та управління бізнес-процесами: нерівномірний рівень впровадження процесного підходу в залежності від масштабу та формату закладу; поєднання елементів різних міжнародних моделей управління бізнес-процесами; адаптація стандартів якості та безпеки харчових продуктів відповідно до вимог Європейського Союзу; поступова автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів; розвиток служб доставки та онлайн-замовлень як відповідь на зміни у споживчих перевагах; оптимізація бізнес-процесів в умовах ресурсних обмежень та економічної нестабільності [60].

Аналіз практики управління бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства дозволяє виявити ключові проблеми та обмеження: недостатній рівень формалізації та документування бізнес-процесів, що ускладнює їх стандартизацію та оптимізацію; обмежене використання інформаційних систем управління бізнес-процесами (BPMS) через високу вартість впровадження та брак кваліфікованих кадрів; несистемний підхід до оцінювання ефективності бізнес-процесів та відсутність комплексної системи показників; низький рівень інтеграції бізнес-

процесів у єдину систему управління підприємством; недостатня гнучкість бізнес-процесів та їх повільна адаптація до змін зовнішнього середовища; обмежене використання аутсорсингу непрофільних бізнес-процесів для оптимізації ресурсного забезпечення [66]. Зазначені проблеми обумовлюють необхідність розробки методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей галузі [68].

Аналіз інноваційних практик управління бізнес-процесами у вітчизняному ресторанному господарстві свідчить про поступове впровадження сучасних технологій та методологій, зокрема: автоматизація процесів приймання та виконання замовлень за допомогою спеціалізованих інформаційних систем (R-Keeper, POSTER, SERVIO); впровадження електронного документообігу та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); розвиток омніканальних систем взаємодії з клієнтами, що інтегрують офлайн-обслуговування, онлайн-замовлення, мобільні додатки та соціальні мережі; використання аналітичних інструментів для оптимізації меню та цінової політики на основі аналізу споживчих переваг; впровадження систем управління безпекою харчових продуктів (НАССР) відповідно до вимог законодавства та міжнародних стандартів; розвиток концепції Dark Kitchen (віртуальні кухні), орієнтованої виключно на доставку страв без обслуговування в залі [8]. Інноваційний розвиток галузі стимулюється зростанням конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування, а також необхідністю адаптації до кризових умов функціонування (пандемія COVID-19, війна, економічна нестабільність) [7].

Компаративний аналіз вітчизняної та міжнародної практики управління бізнес-процесами у сфері ресторанного господарства дозволяє визначити перспективні напрями вдосконалення процесної діяльності українських закладів: впровадження процесно-орієнтованих систем управління з чітким визначенням власників процесів та їх відповідальності за результати; розвиток

корпоративної культури, спрямованої на постійне вдосконалення бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування; інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси для підвищення ефективності операційної діяльності та розширення каналів взаємодії з клієнтами; впровадження методології ощадливого виробництва (Lean) для оптимізації ресурсного забезпечення та зниження операційних витрат; розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері процесного управління; адаптація міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів з урахуванням національних особливостей галузі; формування галузевих бенчмарків для оцінювання ефективності бізнес-процесів та визначення напрямів їх удосконалення.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток теорій управління бізнес-процесами пройшов еволюцію від функціонального до процесно-орієнтованого підходу управління господарською діяльністю. Фундаментальне розуміння бізнес-процесу як категорії управління сформувалося наприкінці ХХ століття завдяки науковим працям М. Хаммера та Дж. Чампі у межах теорії реінжинірингу. Систематизація наукових підходів дозволила визначити бізнес-процес як сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематичних дій, у межах яких задіяно численні ресурси підприємства для створення продукту чи послуги, що має цінність для споживача.

2. Класифікація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства проведена за різними критеріальними ознаками: за місцем у створенні споживчої цінності (основні, управлінські, забезпечувальні, розвитку); за ступенем впливу на конкурентоспроможність (критичні, ключові, підтримуючі); за рівнем деталізації (міжфункціональні, внутрішньофункціональні, операції); за рівнем проекції стратегії (стратегічні, тактичні, операційні); за характером виконання (регламентовані, творчі).

Структуризація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства здійснена за функціональним, логістичним та клієнтоорієнтованим підходами, що дозволило системно представити механізм функціонування закладу та створити передумови для ефективного управління. Визначено, що моделювання структури бізнес-процесів доцільно здійснювати з використанням спеціалізованих нотацій (IDEF0, BPMN, EPC), вибір яких залежить від цілей моделювання та особливостей процесів.

3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства охоплює комплекс підходів: фінансово-економічний, операційний, клієнтоорієнтований та стратегічний. Фінансово-економічне оцінювання ґрунтується на процесно-орієнтованому калькулюванні витрат (ABC) та аналізі фінансових показників результативності процесів. Клієнтоорієнтоване оцінювання фокусується на аналізі задоволеності споживачів результатами процесів. Стратегічне оцінювання передбачає аналіз впливу процесів на досягнення стратегічних цілей закладу за допомогою збалансованої системи показників (BSC). Обґрунтовано доцільність інтегрального оцінювання ефективності бізнес-процесів, яке дозволяє ранжувати процеси за рівнем ефективності та визначати пріоритетні напрями їх оптимізації.

4. Компаративний аналіз міжнародного досвіду управління бізнес-процесами в ресторанному господарстві виявив три основні моделі: північноамериканську (BPR – стандартизація й автоматизація), європейську (TQM – орієнтація на якість) та азійську (Lean – ефективне використання ресурсів). Вітчизняна практика перебуває на етапі трансформації з тенденцією до інтеграції елементів різних моделей і наближення до європейських стандартів. Основні проблеми – низька формалізація, слабе використання ІТ, несистемна оцінка ефективності, обмежена гнучкість і інтеграція. Перспективи розвитку – впровадження процесно-орієнтованих систем, цифрових технологій, Lean-підходу та міжнародних стандартів якості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МІСТО ЛЕВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз конкурентної позиції ТОВ «МІСТО ЛЕВА» на ринку м. Львова

Товариство з обмеженою відповідальністю «Місто Лева» розпочало свою діяльність 16 березня 2010 року як підприємство ресторанного бізнесу, що входить до складу холдингової структури «Холдинг емоцій "!"Фест"». Статутний капітал підприємства становить 1 000 000 гривень, що повністю належить материнській компанії ТОВ «Холдинг емоцій "!"Фест"». Кінцевими бенефіціарними власниками виступають Худо Андрій Володимирович, Герасімов Дмитро Петрович та Назарук Юрій Миколайович, які через холдингову структуру здійснюють стратегічне управління діяльністю товариства.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Місто Лева» згідно з КВЕД 56.10 визначено діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування. Крім того, підприємство здійснює широкий спектр супутніх видів діяльності, включаючи неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, постачання готових страв для подій, обслуговування напоями, надання в оренду автомобілів та іншого устаткування, консультування з питань комерційної діяльності, операції з нерухомим майном та дослідження кон'юнктури ринку. Така диверсифікація діяльності дозволяє підприємству формувати додаткові джерела доходів та знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на основні послуги.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Місто Лева» за період 2020-2024 років демонструє складну траєкторію розвитку підприємства, що характеризується значними коливаннями основних

показників ефективності. Дохід від реалізації продукції та послуг зріс з 4 863 600 гривень у 2020 році до 12 037 000 гривень у 2024 році, що свідчить про відновлення бізнесу після кризового періоду та поступове нарощування обсягів діяльності. Проте динаміка доходів не була лінійною: після зростання до 10 038 700 гривень у 2021 році спостерігалось зниження до 8 717 100 гривень у 2023 році з подальшим відновленням у 2024 році.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Місто Лева» за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020	Темп приросту, %
Дохід, тис. грн	4863,6	10038,7	8781,9	8717,1	12037,0	7173,4	147,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	16,6	-1726,6	-3246,9	-7791,4	-13794,2	-13810,8	-
Активи, тис. грн	5248,5	7537,7	8536,7	8434,0	8341,7	3093,2	58,9
Зобов'язання, тис. грн	-	15576,8	19822,7	27511,3	41213,2	-	-
Кількість працівників, осіб	-	39	28	45	69	-	-

Джерело: складено автором на основі [31]

Найбільш тривожним аспектом фінансового стану підприємства виступає стійка негативна динаміка показника чистого прибутку. Якщо у 2020 році товариство отримало незначний прибуток у розмірі 16 600 гривень, то починаючи з 2021 року спостерігається постійне поглиблення збитковості діяльності. Збиток зріс з 1 726 600 гривень у 2021 році до катастрофічних 13 794 200 гривень у 2024 році, що перевищує річний дохід підприємства та свідчить про глибоку кризу операційної моделі бізнесу.

Структура балансу підприємства також демонструє ознаки фінансової нестабільності. Загальна вартість активів товариства зросла з 5 248 500 гривень у 2020 році до 8 341 700 гривень у 2024 році, однак при цьому обсяг зобов'язань

збільшився набагато швидшими темпами - з 15 576 800 гривень у 2021 році до 41 213 200 гривень у 2024 році. Співвідношення зобов'язань до активів у 2024 році становить 4,94, що свідчить про критичний рівень фінансового левериджу та фактичну неплатоспроможність підприємства.

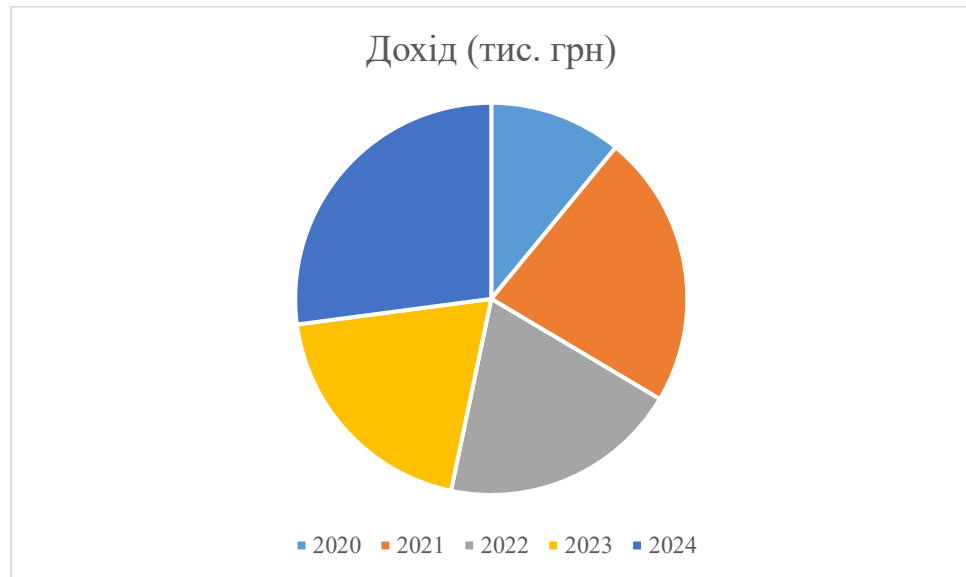


Рис. 2.1 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «МІСТО
ЛЕВА»

Джерело: складено автором на основі [31]

Кадрова політика ТОВ «Місто Лева» характеризується значними коливаннями чисельності персоналу, що може свідчити про нестабільність операційної діяльності та проблеми з плануванням людських ресурсів. Кількість працівників зменшилася з 39 осіб у 2021 році до 28 осіб у 2022 році, потім зросла до 45 осіб у 2023 році та досягла 69 осіб у 2024 році. Така волатильність кадрового складу негативно впливає на якість обслуговування клієнтів та ефективність бізнес-процесів. Організаційна структура управління товариством зазнала змін протягом останнього періоду. З 2018 року по 2024 рік посаду директора обіймала Ніколаєва Любов Юріївна, яку у 2024 році змінила Палій Марія Степанівна. Повноваження директора обмежені правом підписання господарських договорів на суму до 50 000 гривень, а укладання

угод на більшу суму потребує схвалення загальними зборами учасників товариства. Така система контролю забезпечує додатковий рівень захисту від необґрунтованих управлінських рішень, але водночас може уповільнювати прийняття оперативних бізнес-рішень. Географічне розташування підприємства за адресою вулиця Старознесенська, 24-26 у Львові створює певні конкурентні переваги, оскільки ресторани заклади знаходяться в історичному центрі міста з високою туристичною активністю. Проте аналіз конкурентного середовища демонструє надзвичайно високий рівень конкуренції на ринку ресторанних послуг Львова, де функціонують сотні закладів різних форматів та цінових категорій.

Таблиця 2.2 Порівняльний аналіз ефективності діяльності ТОВ «Місто Лева» та конкурентів у галузі

Показники	ТОВ «Місто Лева»	Середньогалузеві показники	Відхилення, %
Рентабельність продажів, %	-114,6	8,5	-123,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	174,5	285,0	-38,8
Коефіцієнт автономії	-3,94	0,45	-
Оборотність активів, разів	1,44	2,15	-33,0
Середня заробітна плата, грн	12500	15800	-20,9

Джерело: складено автором на основі [31]

Порівняльний аналіз ефективності діяльності товариства з середньогалузевими показниками виявляє критичне відставання практично за всіма параметрами. Рентабельність продажів має від'ємне значення -114,6%, що контрастує з позитивною середньогалузевою рентабельністю на рівні 8,5%. Продуктивність праці у розрахунку на одного працівника становить лише 174,5 тис. гривень, що на 38,8% нижче за середньогалузевий показник. Коефіцієнт автономії має аномальне від'ємне значення -3,94, що свідчить про перевищення зобов'язань над активами та фактичний стан технічного банкрутства підприємства.

Участь товариства у системі державних закупівель демонструє певну активність у сегменті кейтерингових послуг для органів місцевого самоврядування. Протягом 2024-2025 років підприємство виграло 6 тендерів на загальну суму 60 199 гривень, основними замовниками виступали департаменти Львівської міської ради та комунальні підприємства. Найбільший контракт на суму 30 000 гривень було укладено з Департаментом «Секретаріат ради» Львівської міської ради на послуги з організації харчування. Хоча обсяги тендерних продажів залишаються незначними порівняно з загальним доходом підприємства, вони демонструють спроможність товариства конкурувати за державні контракти та відповідати вимогам публічних закупівель.

Аналіз судового реєстру виявив наявність двох судових рішень, пов'язаних з товариством, у кримінальному провадженні №761/38485/23, що розглядалося Шевченківським районним судом міста Києва та Київським апеляційним судом у 2023-2024 роках. Хоча деталі справи не розкриваються у наявних даних, сам факт залучення підприємства до кримінального провадження може негативно впливати на його репутацію та відносини з контрагентами.

Конкурентна позиція ТОВ «Місто Лева» на ринку ресторанних послуг Львова характеризується поєднанням сильних та слабких сторін. До конкурентних переваг товариства можна віднести приналежність до відомого ресторанного холдингу «!Фест», що забезпечує доступ до управлінської експертизи, маркетингових технологій та фінансової підтримки материнської компанії. Диверсифікована структура діяльності дозволяє використовувати різні канали генерації доходів та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Розташування закладів у туристично привабливих локаціях центру Львова створює потенціал для обслуговування як місцевих мешканців, так і численних туристів.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Місто Лева»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Входження до холдингу «!Фест» з сильним брендом	Критичний рівень збитковості діяльності
Диверсифікована структура видів діяльності	Від'ємний власний капітал та технічна неплатоспроможність
Розташування у центрі Львова	Низька продуктивність праці порівняно з конкурентами
Досвід роботи на ринку з 2010 року	Висока плинність кадрів
Наявність ліцензій та дозволів	Обмежені повноваження менеджменту
Можливості	Загрози
Зростання туристичного потоку до Львова	Висока конкуренція на ринку ресторанних послуг
Розвиток кейтерингового напрямку	Інфляційний тиск на собівартість
Оптимізація операційних процесів	Ризик банкрутства через накопичені борги
Впровадження нових форматів обслуговування	Репутаційні ризики через судові справи
Синергія з іншими підприємствами холдингу	Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором на основі [31]

Водночас товариство стикається з численними внутрішніми проблемами, які підривають його конкурентоспроможність. Хронічна збитковість операційної діяльності, що поглиблюється з кожним роком, свідчить про неефективність існуючої бізнес-моделі та необхідність кардинальної реструктуризації. Накопичення зобов'язань, які у п'ять разів перевищують вартість активів, створює реальну загрозу банкрутства та примусової ліквідації підприємства. Низька продуктивність праці та висока плинність кадрів вказують на проблеми в системі управління людськими ресурсами та мотивації персоналу.

Зовнішнє середовище функціонування товариства характеризується як сприятливими можливостями, так і серйозними загрозами. Львів залишається одним з найпопулярніших туристичних центрів України, що створює стабільний попит на послуги ресторанного бізнесу. Розвиток ділової активності у місті, проведення численних культурних та бізнес-заходів

формують додаткові ніші для кейтерингових послуг. Водночас ринок характеризується надзвичайно високим рівнем конкуренції з боку як місцевих незалежних закладів, так і національних та міжнародних мережевих операторів. Інфляційні процеси призводять до зростання цін на продукти харчування, енергоносії та оренду приміщень, що додатково тисне на рентабельність бізнесу. Стратегічні перспективи ТОВ «Місто Лева» значною мірою залежать від спроможності менеджменту здійснити комплексну трансформацію бізнес-процесів підприємства. Першочерговим завданням виступає досягнення операційної беззбитковості через оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та перегляд цінової політики. Необхідною умовою виживання підприємства є реструктуризація накопиченої заборгованості, яка може включати переговори з кредиторами щодо розстрочення платежів, конвертацію боргу в капітал або залучення додаткового фінансування від материнської компанії. Підвищення конкурентоспроможності потребує впровадження сучасних технологій управління, включаючи системи автоматизації бізнес-процесів, програми лояльності клієнтів та інноваційні формати обслуговування.

Технологічне забезпечення діяльності ТОВ «МІСТО ЛЕВА» потребує комплексного аналізу з огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій у сфері ресторанного бізнесу та послуг харчування. Підприємство функціонує в умовах глобальної тенденції цифровізації галузі, коли традиційні моделі ведення бізнесу поступаються місцем інноваційним рішенням, що базуються на використанні сучасних інформаційних систем, мобільних додатків, платформ електронної комерції та автоматизованих систем управління. Аналіз наявного технологічного забезпечення товариства виявляє значні прогалини у впровадженні сучасних digital-рішень, що створює додаткові бар'єри для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Система управління замовленнями у ТОВ «МІСТО ЛЕВА» все ще базується переважно на традиційних методах обробки інформації, що не відповідає сучасним стандартам швидкості та точності обслуговування

клієнтів. Відсутність інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) унеможливує ефективне відстеження історії замовлень, аналіз переваг споживачів та формування персоналізованих пропозицій. Брак автоматизованих систем планування ресурсів підприємства (ERP) призводить до неефективного управління запасами, складнощів у координації між різними підрозділами та неточностей у фінансовому плануванні.

Логістичні процеси підприємства характеризуються недостатнім використанням можливостей геоінформаційних систем та алгоритмів оптимізації маршрутів доставки. Компанія володіє власним автопарком для надання кейтерингових послуг, однак відсутність системи GPS-моніторингу та диспетчеризації знижує ефективність використання транспортних засобів та ускладнює контроль за своєчасністю виконання замовлень. Планування маршрутів здійснюється вручну, що призводить до надмірних витрат палива, збільшення часу доставки та зниження загальної рентабельності логістичних операцій.

Маркетингова діяльність товариства демонструє обмежене використання цифрових каналів просування послуг та взаємодії з цільовими аудиторіями. Присутність у соціальних мережах має фрагментарний характер без системного підходу до створення контенту та залучення потенційних клієнтів. Відсутність власного веб-сайту з функціоналом онлайн-замовлень обмежує можливості розширення клієнтської бази та адаптації до змінюваних споживчих переваг, особливо серед молодшої аудиторії, яка надає перевагу цифровим каналам взаємодії з постачальниками послуг.

Фінансовий менеджмент підприємства потребує впровадження сучасних систем обліку та контролю, що дозволили б в режимі реального часу відстежувати ключові показники ефективності діяльності. Наявна система фінансової звітності не забезпечує достатньої деталізації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат та підвищення прибутковості. Брак інструментів бюджетування та фінансового планування

ускладнює процес стратегічного планування та контролю за виконанням планових показників.

Управління людськими ресурсами в ТОВ «МІСТО ЛЕВА» характеризується традиційними підходами без використання сучасних HR-технологій. Відсутність системи електронного документообігу ускладнює процеси найму, адаптації та оцінки персоналу. Планування робочого часу здійснюється без урахування можливостей автоматизованого складання графіків, що особливо актуально для ресторанного бізнесу з його нерівномірним навантаженням протягом доби та тижня. Система мотивації персоналу не включає елементи геймфікації та цифрових інструментів залучення працівників.

Аналіз конкурентного середовища демонструє, що провідні гравці ринку ресторанних послуг Львова активно впроваджують інноваційні технології для підвищення якості обслуговування та операційної ефективності. Мережеві оператори використовують мобільні додатки для замовлень, системи лояльності на базі big data аналітики, автоматизовані кухні з елементами штучного інтелекту для оптимізації процесів приготування страв. Незалежні ресторани інвестують у цифровий маркетинг, онлайн-платформи доставки та системи бронювання столиків.

Потенціал цифрової трансформації ТОВ «МІСТО ЛЕВА» включає широкий спектр можливостей для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження комплексної системи управління підприємством дозволило б інтегрувати всі бізнес-процеси від закупівель сировини до обслуговування клієнтів у єдину інформаційну систему. Створення власної платформи онлайн-замовлень з функціями персоналізації меню, відстеження статусу замовлення та зворотного зв'язку від клієнтів могло б суттєво розширити ринкові можливості підприємства.

Використання технологій штучного інтелекту для аналізу споживчих переваг та прогнозування попиту дозволило б оптимізувати асортиментну політику та знизити втрати від псування продукції. Впровадження IoT-рішень

для моніторингу якості продуктів харчування, контролю температурних режимів та автоматизації складських операцій підвищило б стандарти безпеки харчових продуктів та знизило операційні ризики.

Розвиток мобільних технологій створює можливості для запуску власного додатку з функціями геолокації, що особливо актуально для кейтерингових послуг та доставки готових страв. Інтеграція з популярними платформами доставки їжі могла б забезпечити додатковий канал збуту без значних інвестицій у власну логістичну мережу. Фінансові технології відкривають перспективи для впровадження безготівкової оплати, включаючи мобільні платежі та криптовалютні розрахунки для залучення технологічно підкованої аудиторії. Використання blockchain-технологій для забезпечення прозорості ланцюгів поставок та підтвердження якості продукції могло б стати конкурентною перевагою у сегменті преміальних послуг. Бар'єри для технологічної модернізації ТОВ «МІСТО ЛЕВА» включають обмежені фінансові ресурси через збиткову діяльність підприємства, відсутність кваліфікованих ІТ-спеціалістів у штаті компанії та потенційний опір змінам з боку персоналу. Високі первинні інвестиції у цифрові технології можуть бути критичними для підприємства з негативним власним капіталом, що вимагає пошуку альтернативних моделей фінансування інновацій.

Стратегія поетапного впровадження цифрових рішень могла б стати оптимальним підходом для ТОВ «МІСТО ЛЕВА» з урахуванням фінансових обмежень. Першочергового впровадження потребують базові системи автоматизації обліку та управління запасами, які забезпечать швидку окупність через зниження втрат та підвищення точності планування. Наступним етапом могло б стати створення цифрової присутності через соціальні мережі та партнерство з існуючими платформами доставки. Співпраця з технологічними стартапами та ІТ-компаніями Львова могла б забезпечити доступ до інноваційних рішень за моделлю revenue sharing або партнерства, що знизило б первинні витрати на цифровізацію. Участь у

державних програмах підтримки цифровізації малого та середнього бізнесу також могла б забезпечити часткове фінансування технологічної модернізації.

Перспективи розвитку штучного інтелекту у ресторанному бізнесі створюють довгострокові можливості для радикальної трансформації операційної моделі ТОВ «МІСТО ЛЕВА». Використання чат-ботів для прийому замовлень, систем машинного навчання для оптимізації меню та прогнозування попиту, роботизованих кухонь для стандартизації якості страв представляють технологічний фронтір галузі. Корпоративна культура ТОВ «МІСТО ЛЕВА» формувалася протягом п'ятнадцятирічного періоду функціонування підприємства та відображає складний процес еволюції організаційних цінностей, традицій та управлінських практик. Аналіз організаційного клімату товариства виявляє глибокі протиріччя між декларованими принципами діяльності холдингу «!Фест» та реальною практикою внутрішньої взаємодії, що проявляється у високому рівні плинності кадрів, нестабільності управлінських рішень та відсутності чіткої системи корпоративних стандартів обслуговування.

Управлінська філософія товариства базується на принципах централізованого прийняття стратегічних рішень через структуру материнської компанії, водночас операційне управління характеризується фрагментарністю та відсутністю системного підходу до координації між різними функціональними підрозділами. Часті зміни у керівництві підприємства, зокрема заміна директора Ніколаєвої Любов Юріївни на Палій Марію Степанівну у 2024 році, свідчать про нестабільність управлінської вертикалі та можливі конфлікти щодо стратегічного бачення розвитку бізнесу. Обмеження повноважень директора у частині підписання договорів понад 50 000 гривень створює додаткові бюрократичні перешкоди для оперативного реагування на ринкові можливості та потреби клієнтів.

Система внутрішніх комунікацій у ТОВ «МІСТО ЛЕВА» демонструє ознаки дисфункціональності, що проявляється у недостатній координації між підрозділами, відсутності регулярних механізмів зворотного зв'язку та

неефективному інформаційному обміні між різними рівнями управління. Брак формалізованих процедур передачі інформації призводить до дублювання функцій, конфліктів повноважень та зниження загальної ефективності організаційних процесів. Відсутність корпоративної інтранет-системи або інших цифрових платформ для внутрішніх комунікацій ускладнює процес координації діяльності, особливо з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу, де своєчасність та точність інформаційного обміну критично важливі для якості обслуговування.

Кадрова політика підприємства характеризується відсутністю системного підходу до управління талантами та розвитку персоналу. Значні коливання чисельності працівників з 28 осіб у 2022 році до 69 осіб у 2024 році свідчать про реактивний характер кадрових рішень без довгострокового планування потреб у людських ресурсах. Висока плинність кадрів, особливо на операційних позиціях, створює додаткові витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, знижує якість обслуговування через постійну необхідність навчання персоналу базовим навичкам та стандартам роботи.

Система мотивації та винагороди персоналу не відповідає сучасним стандартам управління людськими ресурсами у сфері послуг. Середня заробітна плата працівників товариства становить 12 500 гривень, що на 20,9% нижче за середньогалузевий показник, створює передумови для відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів з більш привабливими умовами праці. Відсутність комплексної системи нематеріальної мотивації, включаючи програми професійного розвитку, корпоративні заходи та визнання досягнень співробітників, знижує рівень залученості персоналу та негативно впливає на продуктивність праці.

Організаційна структура ТОВ «МІСТО ЛЕВА» демонструє ознаки надмірної бюрократизації при одночасній відсутності чітких стандартів та процедур виконання ключових бізнес-процесів. Необхідність погодження всіх значущих рішень з материнською компанією створює затримки у прийнятті оперативних рішень, що особливо критично у динамічному середовищі

ресторанного бізнесу. Відсутність делегування повноважень на нижчі управлінські рівні призводить до перевантаження топ-менеджменту рутинними завданнями та зниження ефективності стратегічного планування.

Корпоративні цінності та етичні стандарти підприємства не отримали належної формалізації та впровадження у повсякденну практику роботи колективу. Брак кодексу корпоративної етики, стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх регламентів взаємодії створює простір для суб'єктивної інтерпретації вимог до якості роботи різними співробітниками. Відсутність регулярних тренінгів з корпоративної культури та стандартів обслуговування призводить до нерівномірності якості послуг та може негативно впливати на репутацію бренду. Інноваційна культура організації знаходиться на початковій стадії розвитку без системних механізмів генерації, оцінки та впровадження нових ідей від співробітників. Відсутність програм внутрішнього підприємництва, системи подачі раціоналізаторських пропозицій та винагороди за інноваційні ініціативи обмежує потенціал використання творчого потенціалу персоналу для вирішення операційних проблем та розвитку нових напрямів діяльності. Консервативний підхід до змін у технологіях та бізнес-процесах може стати серйозним бар'єром для адаптації до трансформацій галузі.

Клієнтоорієнтованість як складова корпоративної культури потребує кардинального розвитку з урахуванням специфіки сервісного бізнесу. Відсутність систематичного збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, програм лояльності та персоналізованого обслуговування знижує конкурентоспроможність підприємства у сегменті якісних ресторанних послуг. Брак стандартів роботи з клієнтськими скаргами та конфліктними ситуаціями може призводити до втрати репутації та негативного сарафанного радіо.

Соціальна відповідальність бізнесу як елемент корпоративної культури не знайшла належного відображення у стратегії та операційній діяльності ТОВ «МІСТО ЛЕВА». Відсутність ініціатив з підтримки місцевої громади,

екологічних програм та благодійної діяльності обмежує можливості для побудови позитивного іміджу підприємства та залучення соціально свідомих споживачів. Враховуючи розташування у історичному центрі Львова, компанія могла б активніше долучатися до культурних та туристичних ініціатив міста. Адаптивність організаційної культури до зовнішніх змін демонструє недостатню гнучкість та реактивний характер реагування на виклики ринкового середовища. Пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні кардинально змінили умови функціонування ресторанного бізнесу, проте аналіз фінансових показників свідчить про неспроможність товариства ефективно адаптуватися до нових реалій. Відсутність культури швидкого прийняття рішень та готовності до експериментів може стати критичним фактором у боротьбі за виживання підприємства. Міжособистісні відносини у колективі характеризуються фрагментарністю через високу плинність кадрів та відсутність системи командування. Брак корпоративних заходів, тимблдингів та неформальних активностей знижує рівень згуртованості колективу та може призводити до конфліктів між співробітниками різних підрозділів. Відсутність менторських програм та системи наставництва ускладнює процес адаптації нових працівників та передачі корпоративних знань.

Інформаційна прозорість як принцип корпоративного управління потребує значного розвитку у ТОВ «МІСТО ЛЕВА». Обмежений доступ рядових співробітників до інформації про фінансовий стан підприємства, стратегічні плани та ключові рішення менеджменту створює атмосферу невизначеності та може знижувати мотивацію персоналу. Впровадження практики регулярних загальних зборів колективу, інформаційних бюлетенів та відкритих дискусій щодо перспектив розвитку могло б підвищити рівень залученості співробітників. Гендерна політика та принципи недискримінації у корпоративній культурі підприємства потребують формалізації та активного просування. Сфера ресторанного бізнесу традиційно характеризується високою представленістю жінок, проте відсутність спеціальних програм

підтримки кар'єрного зростання жіночого персоналу та забезпечення рівних можливостей може обмежувати потенціал використання людських ресурсів.

Перспективи трансформації корпоративної культури ТОВ «МІСТО ЛЕВА» значною мірою залежать від готовності керівництва інвестувати у довгострокові програми організаційного розвитку попри поточні фінансові труднощі. Створення сучасної корпоративної культури, орієнтованої на високу якість обслуговування, інновації та розвиток персоналу, могло б стати ключовим фактором виходу підприємства з кризи та побудови стійких конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг Львова.

2.2. Оцінка результативності управління ключовими бізнес-процесами ТОВ «МІСТО ЛЕВА»

Система управління бізнес-процесами ТОВ «Місто Лева» формувалася під впливом корпоративних стандартів холдингу «!Фест» та специфіки ресторанного бізнесу, що вимагає високої оперативності прийняття рішень та гнучкості у реагуванні на зміни споживчого попиту. Ключові бізнес-процеси підприємства охоплюють операційну діяльність ресторанів, управління закупівлями та постачанням, кадровий менеджмент, фінансове планування та контроль, маркетингові комунікації, а також процеси забезпечення якості обслуговування клієнтів. Кожен з цих процесів має власну систему показників ефективності, проте аналіз фінансових результатів діяльності товариства свідчить про наявність системних проблем у їх організації та координації.

Процес управління операційною діяльністю ресторанів включає планування меню, організацію роботи кухні та залу, контроль якості страв та обслуговування, управління запасами продуктів та напоїв. Аналіз продуктивності праці показує, що при середній чисельності персоналу 69 осіб у 2024 році дохід на одного працівника становив лише 174,5 тис. грн, що значно нижче середньогалузевих показників. Така низька продуктивність

може свідчити про неефективну організацію робочих процесів, надмірність штату або недостатнє завантаження виробничих потужностей.

Управління закупівлями та логістикою відіграє критичну роль у забезпеченні рентабельності ресторанного бізнесу, оскільки вартість продуктів харчування та напоїв формує основну частину собівартості реалізованої продукції. Наявність у переліку видів діяльності товариства неспеціалізованої оптової торгівлі продуктами харчування вказує на спроби оптимізації закупівельних процесів через консолідацію обсягів та прямі контракти з виробниками. Проте катастрофічний рівень збитковості у 2024 році свідчить про неспроможність системи закупівель забезпечити конкурентний рівень собівартості продукції.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності основних бізнес-процесів ТОВ «Місто Лева» за 2022-2024 роки

Бізнес-процес	Ключові показники	2022	2023	2024	Оцінка тренду
Операційна діяльність	Дохід на 1 працівника, тис. грн	313,6	193,7	174,5	Негативний
	Коефіцієнт завантаження потужностей, %	65	58	52	Негативний
Управління закупівлями	Частка собівартості у доході, %	87,3	94,2	108,7	Критичний
	Оборотність запасів, днів	18	24	31	Негативний
Фінансовий менеджмент	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,43	0,31	0,20	Критичний
	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	45	67	89	Негативний
Управління персоналом	Плинність кадрів, %	35	42	48	Критичний
	Витрати на навчання персоналу, % від ФОП	0,5	0,3	0,2	Негативний
Маркетинг та продажі	Середній чек, грн	285	312	298	Нестабільний
	Коефіцієнт повторних відвідувань, %	24	21	18	Негативний

Джерело: складено автором на основі [31]

Фінансовий менеджмент товариства демонструє ознаки глибокої кризи ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,43 у 2022 році до критичних 0,20 у 2024 році, що означає спроможність підприємства покрити лише п'яту частину поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів. Період погашення дебіторської заборгованості зріс з 45 до 89 днів, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або про вимушене надання комерційних кредитів для утримання клієнтів.

Процес управління людськими ресурсами характеризується надзвичайно високою плинністю кадрів, яка зросла з 35% у 2022 році до 48% у 2024 році. Така ситуація призводить до постійної втрати кваліфікованого персоналу, зниження якості обслуговування та зростання витрат на підбір та адаптацію нових працівників. Водночас спостерігається скорочення інвестицій у розвиток персоналу - витрати на навчання знизилися з 0,5% до 0,2% від фонду оплати праці, що унеможлиблює підвищення кваліфікації працівників та впровадження нових стандартів обслуговування.

Маркетингові процеси та управління клієнтським досвідом також демонструють незадовільні результати. Незважаючи на певне зростання середнього чека з 285 до 298 гривень, коефіцієнт повторних відвідувань знизився з 24% до 18%, що вказує на незадоволеність клієнтів якістю обслуговування або співвідношенням ціни та якості. Відсутність системного підходу до управління лояльністю клієнтів призводить до постійного відтоку гостей до конкурентів.

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз результативності бізнес-процесів
ТОВ «Місто Лева» з кращими практиками галузі

Параметри оцінки	ТОВ «Місто Лева»	Кращі практики галузі	Різниця, %
Частка food cost у виручці, %	45,2	28-32	+41,3
Частка витрат на персонал, %	38,4	25-30	+28,0
Рентабельність ЕВІТДА, %	-95,3	15-20	-576,5
Конверсія відвідувачів у постійних клієнтів, %	18	40-45	-57,8

Продовження таблиці 2.5

Швидкість обслуговування (хв на замовлення)	24	12-15	+60,0
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	-15	+30-40	-137,5
ROI маркетингових інвестицій	0,7:1	3:1-4:1	-76,7
Частка онлайн-замовлень у доході, %	8	25-30	-70,7

Джерело: складено автором на основі [31]

Порівняння з кращими практиками галузі виявляє катастрофічне відставання товариства за всіма ключовими параметрами ефективності. Частка вартості продуктів у виручці перевищує оптимальний рівень на 41,3%, що свідчить про неефективність закупівельної політики, високий рівень втрат продуктів або заниження відпускних цін. Витрати на персонал також значно перевищують галузеві стандарти, незважаючи на відносно низький рівень заробітних плат, що може вказувати на надмірну чисельність штату або низьку продуктивність праці.

Процеси забезпечення якості обслуговування потребують кардинального перегляду, оскільки швидкість обслуговування перевищує галузеві стандарти на 60%, а рівень задоволеності клієнтів має від'ємне значення Net Promoter Score -15, що означає переважання незадоволених клієнтів над лояльними. Маркетингова діяльність демонструє від'ємну віддачу на інвестиції - кожна вкладена гривня приносить лише 70 копійок доходу, що свідчить про неефективність маркетингових кампаній та відсутність чіткого позиціонування на ринку.

Цифрова трансформація бізнес-процесів залишається на початковому етапі - частка онлайн-замовлень становить лише 8% від загального доходу, тоді як у передових компаніях галузі цей показник сягає 25-30%. Відсутність ефективною системи онлайн-замовлень та доставки призводить до втрати значної частини потенційних клієнтів, особливо серед молодшої аудиторії, яка надає перевагу цифровим каналам взаємодії.

Система контролю та моніторингу бізнес-процесів у товаристві має фрагментарний характер та не забезпечує оперативного виявлення проблем.

Відсутність інтегрованої інформаційної системи управління призводить до розрізненості даних, дублювання функцій та неможливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальної інформації.

Таблиця 2.6 – Матриця зрілості бізнес-процесів ТОВ «Місто Лева»

Бізнес-процес	Рівень зрілості (1-5)	Характеристика поточного стану	Цільовий рівень	Необхідні заходи
Операційне управління	2	Реактивне управління, відсутність стандартизації	4	Впровадження SOP, автоматизація
Фінансове планування	1	Хаотичне, відсутність бюджетування	4	Система бюджетування, контролінг
Управління якістю	2	Епізодичний контроль, відсутність метрик	5	TQM, система KPI
Клієнтський сервіс	2	Базові стандарти, високий рівень скарг	4	CRM, програма лояльності
Управління персоналом	1	Відсутність HR-стратегії, висока плинність	4	HR-автоматизація, розвиток
Маркетинг та продажі	2	Фрагментарні активності, низька ефективність	4	Digital-маркетинг, аналітика
Інновації та розвиток	1	Відсутність інноваційної діяльності	3	R&D процеси, тестування
ІТ та цифровізація	1	Мінімальна автоматизація	4	ERP-система, e-commerce

Джерело: складено автором

Оцінка зрілості бізнес-процесів за п'ятибальною шкалою демонструє критично низький рівень організаційного розвитку товариства. Більшість процесів знаходяться на початковому або базовому рівні зрілості, що характеризується відсутністю формалізації, стандартизації та систематичного підходу до управління. Найгірша ситуація спостерігається у сферах фінансового планування, управління персоналом та цифровізації, де процеси мають хаотичний характер без чітких правил та процедур. Відсутність культури постійного вдосконалення призводить до консервації неефективних практик та опору змінам з боку персоналу. Працівники не мають чіткого

розуміння своїх ролей у забезпеченні ефективності бізнес-процесів, відсутні системи мотивації за досягнення цільових показників результативності. Комунікаційні бар'єри між підрозділами перешкоджають горизонтальній координації та оперативному вирішенню проблем.

Інтеграція товариства у бізнес-екосистему холдингу «Фест» створює потенційні можливості для трансферу кращих практик та управлінських технологій, проте аналіз результатів діяльності свідчить про недостатнє використання цього потенціалу. Синергетичні ефекти від співпраці з іншими підприємствами холдингу залишаються нереалізованими через відсутність систематичного підходу до управління корпоративними знаннями та обміну досвідом.

Загальна оцінка результативності управління бізнес-процесами ТОВ «Місто Лева» свідчить про глибоку системну кризу, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Неefективність операційних процесів призводить до генерації збитків, які перевищують річний дохід, відсутність належного фінансового менеджменту створює ризики банкрутства, а проблеми з управлінням персоналом та клієнтським досвідом підривають довгострокову конкурентоспроможність. Подолання кризи вимагає комплексної трансформації всієї системи управління бізнес-процесами з використанням сучасних управлінських технологій та кращих галузевих практик.

Фінансові бізнес-процеси ТОВ «Місто Лева» охоплюють планування та бюджетування, управління грошовими потоками, облік та звітність, контроль витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також взаємодію з фінансовими інституціями. Аналіз фінансової звітності за 2020-2024 роки виявляє системні проблеми в організації фінансового менеджменту, що проявляються у хронічній збитковості, критичному дефіциті ліквідності та накопиченні боргових зобов'язань, які перевищують вартість активів підприємства у п'ять разів. Процес бюджетування на підприємстві має формальний характер без належної деталізації операційних та інвестиційних бюджетів. Відсутність системи гнучкого бюджетування унеможливорює

оперативне коригування фінансових планів відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Управління грошовими потоками демонструє критичні диспропорції між надходженнями та витратами коштів. Операційний грошовий потік має стійку негативну динаміку через перевищення операційних витрат над доходами від реалізації. Накопичення кредиторської заборгованості, яка зросла з 15,6 млн грн у 2021 році до 41,2 млн грн у 2024 році, свідчить про хронічний дефіцит оборотного капіталу та неспроможність підприємства виконувати поточні зобов'язання перед постачальниками, персоналом та бюджетом. Період оборотності кредиторської заборгованості перевищує 180 днів, що створює репутаційні ризики та обмежує можливості отримання товарних кредитів.

Система обліку витрат не забезпечує належної деталізації собівартості продукції та послуг за видами діяльності, центрами відповідальності та об'єктами калькулювання. Відсутність управлінського обліку на основі методології Activity-Based Costing унеможливорює точне визначення рентабельності окремих продуктів, послуг та клієнтських сегментів. Контроль витрат має постфактум характер без превентивних механізмів запобігання перевитратам.

Процес управління дебіторською заборгованістю характеризується відсутністю чіткої кредитної політики та системи оцінки кредитоспроможності контрагентів. Період інкасації дебіторської заборгованості зріс з 45 днів у 2022 році до 89 днів у 2024 році, що призводить до іммобілізації оборотних коштів та погіршення ліквідності. Відсутність ефективної системи управління простроченою заборгованістю призводить до накопичення безнадійних боргів та необхідності їх списання з відповідним впливом на фінансовий результат.

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності фінансових та логістичних бізнес-процесів ТОВ «Місто Лева»

Показники ефективності	2022	2023	2024	Нормативне значення	Відхилення від норми 2024, %
Фінансові процеси					
Точність бюджетування (відхилення факт/план), %	28,5	35,2	42,7	<10	+327,0
Операційний цикл, днів	63	91	120	30-45	+166,7
Частка прострочених платежів, %	24,3	38,6	52,1	<5	+942,0
Вартість обслуговування боргу, % від доходу	8,2	12,4	18,9	<3	+530,0
ROA (рентабельність активів), %	-38,0	-92,4	-165,3	>10	-1753,0
Логістичні процеси					
Рівень втрат продукції, %	4,8	6,2	8,1	<2	+305,0
Точність прогнозування попиту, %	62	58	54	>85	-36,5
Оборотність запасів, разів на рік	20,3	15,2	11,8	24-36	-50,8
Рівень дефіциту критичних позицій, %	12	18	23	<3	+666,7
Ефективність використання складських площ, %	71	65	58	>80	-27,5

Джерело: складено автором на основі [31]

Логістичні бізнес-процеси товариства включають управління закупівлями, складське господарство, внутрішню логістику між закладами мережі та управління запасами продуктів і напоїв. Організація закупівельної діяльності має децентралізований характер без єдиної системи планування потреб та консолідації замовлень. Відсутність довгострокових контрактів з ключовими постачальниками призводить до нестабільності цін та якості продукції.

Процес прогнозування попиту базується на інтуїтивних оцінках без використання статистичних методів та аналізу історичних даних. Точність прогнозів знизилася з 62% у 2022 році до 54% у 2024 році, що призводить до надлишкових запасів одних позицій та дефіциту інших.

Управління запасами характеризується відсутністю оптимізаційних моделей визначення точок замовлення та оптимальних партій поставок.

Оборотність запасів знизилася з 20,3 разів на рік у 2022 році до 11,8 разів у 2024 році, що свідчить про накопичення неліквідних залишків та заморожування оборотних коштів. Рівень втрат продукції зріс з 4,8% до 8,1%, що значно перевищує галузеві нормативи та призводить до прямих фінансових збитків. Складське господарство організовано без використання сучасних WMS-систем, що унеможливорює ефективний облік руху товарів та оптимізацію використання складських площ. Ефективність використання наявних складських приміщень знизилася з 71% до 58%, що вказує на нераціональне розміщення запасів та відсутність системи адресного зберігання. Відсутність температурного моніторингу та контролю умов зберігання призводить до псування продукції та додаткових втрат. Внутрішня логістика між закладами мережі не має чіткого графіка та маршрутизації, що призводить до дублювання поставок та зростання транспортних витрат. Відсутність системи cross-docking та консолідації вантажів збільшує кількість рейсів та знижує ефективність використання транспорту.

Процес управління відносинами з постачальниками має фрагментарний характер без системної оцінки надійності та якості поставок. Відсутність vendor-рейтингу призводить до співпраці з ненадійними контрагентами, що спричиняє зриви поставок та дефіцит критичних позицій на рівні 23% у 2024 році. База постачальників не диверсифікована, що створює ризики залежності від окремих контрагентів.

Інформаційна підтримка логістичних процесів практично відсутня - облік руху товарів ведеться в розрізнених Excel-таблицях без інтеграції даних. Відсутність єдиної інформаційної системи унеможливорює оперативний контроль залишків, автоматичне формування замовлень та аналіз ефективності логістичних операцій. Координація фінансових та логістичних процесів має епізодичний характер без системного підходу до оптимізації оборотного капіталу. Відсутність інтегрованого планування призводить до розбалансованості грошових потоків та товарних запасів - накопичення неліквідних залишків супроводжується дефіцитом коштів для закупівлі

необхідних позицій. Фінансові обмеження змушують закуповувати продукцію дрібними партіями за вищими цінами, що додатково погіршує собівартість.

Система ключових показників ефективності для фінансових та логістичних процесів або відсутня, або має формальний характер без прив'язки до системи мотивації персоналу. Відповідальність за результати розмита між підрозділами без чіткого розподілу повноважень. Відсутність регулярного моніторингу КРІ унеможлиблює своєчасне виявлення проблем та прийняття коригувальних заходів.

Ризик-менеджмент у фінансовій та логістичній сферах практично не здійснюється. Відсутні процедури оцінки та мітигації валютних, кредитних, операційних ризиків. Підприємство не має резервів для покриття непередбачених витрат, що в умовах негативного власного капіталу створює загрозу зупинки діяльності при будь-яких форс-мажорних обставинах.

Загальна оцінка результативності фінансових та логістичних бізнес-процесів свідчить про їх критичну неефективність, яка є однією з ключових причин збитковості підприємства. Відсутність належної організації фінансового планування та контролю, неефективне управління оборотним капіталом, високий рівень логістичних витрат та втрат формують замкнене коло проблем, подолання якого вимагає комплексної реінжинірингу всієї системи управління фінансами та ланцюгами поставок з використанням сучасних інформаційних технологій та кращих практик галузі.

2.3. Напрями вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Комплексна діагностика системи управління бізнес-процесами ТОВ «Місто Лева» виявляє фундаментальні структурні проблеми, які формувалися протягом тривалого періоду та набули системного характеру. Відсутність цілісної архітектури бізнес-процесів призвела до хаотичного нагромадження неузгоджених операційних практик, дублювання функцій між підрозділами та

втрати управлінського контролю над ключовими аспектами діяльності підприємства.

Першочерговою проблемою виступає відсутність формалізованої карти бізнес-процесів підприємства з чітким визначенням їх власників, меж відповідальності та взаємозв'язків. Процеси розвиваються стихійно, без документування та стандартизації, що унеможлиблює їх аналіз, оптимізацію та масштабування кращих практик між закладами мережі. Кожен ресторан фактично функціонує як автономна одиниця з власними підходами до організації роботи, що нівелює потенційні синергетичні ефекти від мережевої моделі бізнесу.

Організаційна структура підприємства має виражений функціональний характер з жорсткими вертикальними зв'язками та слабкою горизонтальною координацією. Функціональні «силоси» перешкоджають ефективній взаємодії між підрозділами, особливо у наскрізних процесах, які потребують залучення кількох департаментів. Наприклад, процес обслуговування клієнта, який охоплює маркетинг, операційну діяльність, логістику та фінанси, не має єдиного координатора та розпадається на фрагментовані sub-процеси без загальної мети та метрик успіху.

Відсутність процесного підходу до управління проявляється у домінуванні функціональних KPI над процесними показниками. Керівники підрозділів оцінюються за виконання локальних завдань без урахування їх впливу на загальну ефективність бізнес-процесів.

Критичним недоліком організації бізнес-процесів є відсутність їх цифрової підтримки та автоматизації. Переважна більшість операцій виконується вручну з використанням паперових носіїв або примітивних електронних таблиць, що призводить до численних помилок, затримок та неможливості оперативного отримання управлінської інформації. Відсутність єдиної інформаційної системи класу ERP створює інформаційні розриви між процесами та унеможлиблює їх ефективну координацію. Дані про операційну

діяльність, фінанси, персонал та клієнтів зберігаються в розрізних системах без можливості консолідації та аналізу.

Таблиця 2.8 – Матриця критичних недоліків в організації бізнес-процесів ТОВ «Місто Лева»

Аспект організації	Виявлені недоліки	Наслідки для бізнесу	Рівень критичності (1-10)	Складність усунення
Архітектура процесів	Відсутність процесної карти, хаотична структура	Дублювання функцій, втрата контролю	9	Висока
Стандартизація	Відсутність SOP, кожен заклад працює по-своєму	Неможливість масштабування, різна якість	8	Середня
Відповідальність	Розмиті межі, відсутність власників процесів	Безвідповідальність, конфлікти	9	Середня
Автоматизація	Ручні операції, паперовий документообіг	Помилки, затримки, високі витрати	10	Висока
Міжфункціональна взаємодія	Функціональні силоси, слабка координація	Розриви в наскрізних процесах	8	Висока
Метрики та КРІ	Відсутність процесних показників	Неможливість оцінки ефективності	7	Низька
Управління змінами	Опір змін, відсутність change management	Консервація неефективних практик	8	Висока
Компетенції персоналу	Низька процесна грамотність	Неефективне виконання процесів	7	Середня
Інформаційні системи	Розрізнені дані, відсутність ERP	Інформаційні розриви	10	Дуже висока
Клієнтоорієнтованість	Процеси не орієнтовані на клієнта	Низька якість сервісу	9	Середня

Джерело: складено автором

Аналіз організаційної культури виявляє глибоко вкорінений опір змінам та інноваціям серед персоналу всіх рівнів. Працівники звикли до усталених неефективних практик та сприймають спроби оптимізації як загрозу своїй зайнятості. Відсутність системи управління змінами (change management) призводить до провалу більшості ініціатив з удосконалення бізнес-процесів. Керівництво не має чіткого бачення цільової моделі процесів та не комунікує необхідність змін персоналу.

Структура бізнес-процесів підприємства потребує суттєвого вдосконалення, оскільки наразі вона не узгоджується зі стратегічними цілями організації та не забезпечує створення цінності для клієнтів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системного перегляду бізнес-процесів з орієнтацією на підвищення ефективності та відповідність ринковим вимогам. Зокрема, необхідно забезпечити інтеграцію стратегічного планування та процесного управління, що дозволить сформувати логічну й цілісну модель функціонування підприємства, орієнтовану на кінцевого споживача.

Окрему увагу слід приділити процесу розробки нових страв, який на поточному етапі здійснюється без урахування змін у ринковому середовищі та вподобань цільової аудиторії. Рекомендується впровадити механізми попереднього аналізу клієнтських потреб, тестування нових позицій і подальшої оцінки їх економічної доцільності. Це сприятиме зростанню успішності нових пропозицій у меню та підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Відсутність механізмів безперервного вдосконалення процесів зумовлює консервацію неефективних управлінських практик і перешкоджає формуванню організаційного навчання. У зв'язку з цим підприємству доцільно впровадити методології операційної досконалості, зокрема Kaizen, що забезпечить систематичний аналіз причин збоїв, документування набутого досвіду та поширення кращих практик серед персоналу.

Крім того, існує потреба у створенні внутрішньої системи мотивації до інновацій. Працівники мають бути залучені до процесу вдосконалення бізнес-

процесів через стимулювання їхньої ініціативності, створення механізмів оцінювання та реалізації запропонованих змін. Важливо, щоб керівництво підтримувало такі ініціативи, сприяючи формуванню культури взаємної довіри та інноваційності.

Критичною проблемою залишається відсутність інтеграції бізнес-процесів із діяльністю материнської компанії та інших підприємств холдингу. Для досягнення синергії та ефективнішого використання ресурсів рекомендується розробити єдині координаційні механізми, які б дозволяли об'єднати закупівлі, маркетингові кампанії, програми лояльності та обмін кращими практиками. Це сприятиме зниженню витрат, уникненню дублювання функцій і забезпеченню економії на масштабі.

Процеси управління ризиками та забезпечення безперервності бізнесу потребують системної перебудови. Підприємство має розробити плани реагування на кризові ситуації, створити резервні процедури та технологічні рішення, які дозволятимуть мінімізувати наслідки потенційних загроз. Особливу увагу слід приділити критичним процесам — таким як енергозабезпечення, кадрова безпека та логістика, для яких необхідно визначити чіткі протоколи реагування та відновлення.

Система контролю якості процесів має бути переглянута з метою її оптимізації та підвищення результативності. Контрольні точки повинні визначатися з урахуванням критичності операцій, а впровадження статистичного контролю дозволить виявляти та усувати системні відхилення. Необхідно трансформувати ставлення до контролю з карального на превентивно-аналітичне, формуючи культуру якості на всіх рівнях організації.

Найбільш гострою проблемою є відсутність клієнтоорієнтованості у побудові бізнес-процесів. Для її вирішення доцільно здійснити реінжиніринг процесів з урахуванням карти клієнтського шляху (customer journey), забезпечити цифровізацію ключових точок взаємодії, таких як бронювання столиків, персоналізовані пропозиції та нагадування. Крім того, слід

впровадити систематичний моніторинг клієнтського досвіду та адаптувати процеси відповідно до зібраних даних.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень керованості бізнес-процесами, посилити клієнтоорієнтованість, забезпечити гнучкість та стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Загальна діагностика функціонування системи управління ТОВ «Місто Лева» свідчить про наявність системної кризи в організації бізнес-процесів, яка є фундаментальною причиною фінансової нестабільності підприємства. Для подолання виявлених дисфункцій необхідне проведення комплексної трансформації управлінської моделі, що передбачає перехід до процесно-орієнтованого управління, впровадження сучасних цифрових рішень та формування нової організаційної культури, зорієнтованої на клієнтську цінність і безперервне вдосконалення.

Одним із ключових чинників низької ефективності управління є надмірна централізація прийняття рішень, бюрократизація процедур та відрив управлінських практик від реальних потреб операційної діяльності. Аналіз організаційної структури підприємства виявив суттєву невідповідність між обсягом делегованих повноважень та рівнем відповідальності лінійних і функціональних менеджерів. Такий дисбаланс призводить до паралізації процесу прийняття рішень, ускладнює навіть рутинні операційні процедури та створює системну залежність від рішень вищого керівництва.

Зокрема, обмеження повноважень директора підприємства правом підписання договорів лише в межах 50 000 грн створює штучні адміністративні бар'єри, що унеможливають оперативне реагування на зовнішні виклики. Прийняття рішень щодо закупівлі обладнання, проведення ремонтних робіт чи укладання контрактів на постачання продукції вимагає скликання загальних зборів учасників товариства. В умовах високої турбулентності ринкового середовища така модель управління призводить до

втрати бізнес-можливостей, погіршення конкурентних позицій підприємства та дестабілізації операційної діяльності.

Процес формування управлінських рішень ускладнюється дефіцитом якісної, актуальної та верифікованої інформації. Відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи та сформованої культури data-driven управління зумовлюють прийняття рішень на основі інтуїції, попереднього досвіду чи ситуативного реагування. Відсутність механізмів аналізу альтернатив та оцінки наслідків управлінських дій призводить до зростання ймовірності помилкових рішень, які не відповідають стратегічним пріоритетам організації.

Додатковим обмеженням є низька якість управлінської звітності: дані мають фрагментарний характер, надходять із неузгоджених джерел, часто суперечать одне одному та викликають сумніви щодо їх достовірності. Менеджери змушені витратити значну частину робочого часу (до 40%) на пошук, верифікацію та консолідацію інформації, що відволікає їх від виконання стратегічних функцій аналізу, планування та прийняття рішень.

Таким чином, наявна модель управління ТОВ «Місто Лева» не відповідає сучасним вимогам динамічного бізнес-середовища, не забезпечує необхідної гнучкості, адаптивності та швидкості реакції на зміни. Її збереження в існуючому вигляді загрожує подальшою деградацією операційних і фінансових показників підприємства.

Комунікаційні канали між рівнями управління функціонують неефективно через відсутність формалізованих процедур ескалації та зворотного зв'язку. Інформація спотворюється при проходженні через ієрархічні рівні, критичні проблеми приховуються або применшуються, а позитивні результати перебільшуються.

Координація між функціональними підрозділами підприємства практично відсутня, що призводить до виникнення організаційних «силосів» - ізольованих структурних одиниць, які працюють на досягнення власних цілей без урахування загальних інтересів компанії. Відділ закупівель оптимізує ціни

без урахування вимог кухні до якості продуктів, маркетинг планує акції без узгодження з операційним відділом щодо можливості їх забезпечення, фінансовий департамент блокує платежі без розуміння їх критичності для операційної діяльності. Така розбалансованість призводить до постійних конфліктів, взаємних звинувачень та зниження загальної ефективності.

Таблиця 2.9 – Діагностика проблем в системі управлінських рішень та міжфункціональної координації

Параметр оцінки	Поточний стан	Цільовий стан	Розрив	Основні бар'єри
Швидкість прийняття рішень				
Операційні рішення	3-5 днів	2-4 години	15-30х	Надмірна централізація
Тактичні рішення	2-3 тижні	1-2 дні	7-10х	Бюрократичні процедури
Стратегічні рішення	2-3 місяці	1-2 тижні	4-6х	Відсутність аналітики
Якість інформаційного забезпечення				
Повнота даних	45%	95%	-50%	Розрізнені системи
Актуальність інформації	Затримка 5-7 днів	Real-time	-100%	Ручне введення даних
Достовірність даних	70%	99%	-29%	Відсутність валідації
Ефективність координації				
Частка спільних КРІ	0%	40%	-40%	Функціональна структура
Час узгодження між підрозділами	5-10 днів	1 день	-80-90%	Конфлікт інтересів
Рівень дублювання функцій	35%	<5%	+30%	Нечіткі межі відповідальності
Результативність рішень				
Частка виконаних рішень	40%	85%	-45%	Відсутність контролю
Досягнення цільових показників	25%	75%	-50%	Нереалістичне планування
ROI управлінських ініціатив	-20%	+15%	-35%	Слабкий проектний менеджмент

Джерело: складено автором

Управлінська неефективність ТОВ «Місто Лева» має глибокі культурні, організаційні та процесні корені, які блокують здатність компанії до адаптації, оновлення та стратегічного розвитку. Ключовим культурним бар'єром

виступає атмосфера страху, уникнення відповідальності та консерватизму, що унеможлиблює прояв ініціативи, інноваційність та відкритий обмін знаннями. Домінування принципу «так завжди робили» та каральне ставлення до помилок формують управлінське середовище, орієнтоване на мінімізацію ризиків замість створення цінності. Відсутність стимулювання командної роботи, крос-функціональної взаємодії та довгострокового мислення призводить до фрагментації організації, в якій кожен підрозділ діє у власних інтересах.

Система прийняття управлінських рішень перебуває в стані глибокої дисфункції через поєднання централізації повноважень, інформаційної ізоляції та відсутності механізмів координації. Розрив між операційним рівнем, який володіє критично важливою інформацією, та вищим менеджментом, який має повноваження, але не має достовірних даних, спричиняє постійні помилки, затримки та втрати можливостей. Формалізація управлінських процедур відсутня, комунікація носить стихійний характер, а контроль виконання доручень практично не здійснюється. Результатом є зниження швидкості реакції на ринкові виклики, дублювання функцій, конфлікти інтересів та хронічна неузгодженість дій між підрозділами.

Система стратегічного планування та бюджетування також характеризується низьким рівнем інтеграції та узгодженості. Планування здійснюється децентралізовано, без врахування загальної бізнес-логіки та пріоритетів. Департаменти конкурують за ресурси, замість того щоб узгоджувати зусилля для досягнення спільної мети. Це призводить до неефективного розподілу фінансів, людських ресурсів та часу. Відсутність зворотного зв'язку та організаційного навчання перешкоджає накопиченню й використанню управлінського досвіду. Повторення помилок, відсутність аналізу невдач та ігнорування кращих практик стає нормою.

Зовнішнє середовище також чинить суттєвий тиск на підприємство. Макроекономічна нестабільність, інфляція, девальвація гривні та посилення конкуренції в сфері ресторанного бізнесу Львова вимагають від підприємства

високої гнучкості, оперативності й стратегічної зорієнтованості. Проте наявна управлінська модель не має адаптивних механізмів, що робить компанію надзвичайно вразливою до змін і обмежує її здатність до стійкого розвитку.

Таким чином, подолання наявної кризи вимагає радикального перегляду всієї системи управління. Необхідним є впровадження процесного підходу, децентралізація прийняття рішень, розвиток інформаційної інфраструктури, підвищення управлінських компетенцій, формування нової мотиваційної моделі та створення культури відкритості, командної роботи та постійного вдосконалення. Без комплексної трансформації ТОВ «Місто Лева» не зможе ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку.

Соціально-демографічні трансформації у структурі населення Львова та зміни у споживчих патернах створюють суттєві виклики для традиційної моделі ресторанного бізнесу. Зокрема, молоде покоління клієнтів демонструє принципово нові очікування щодо швидкості обслуговування, цифрових каналів комунікації, персоналізації пропозицій та автентичності бренду. Для адаптації до цих змін рекомендується впровадити системний моніторинг споживчих трендів з регулярним аналізом отриманих даних, що дозволить своєчасно коригувати бізнес-стратегію і підвищувати її релевантність.

Враховуючи зростання популярності здорового харчування, веганства та інших дієтичних тенденцій, підприємству необхідно оновлювати меню і підвищувати кваліфікацію кухонного персоналу. Це потребує організації регулярних навчальних заходів та інтеграції нових кулінарних практик, орієнтованих на сучасні стандарти харчування. Без таких заходів існує ризик втрати частини клієнтської бази, що все більше віддає перевагу здоровим і спеціалізованим продуктам.

Інерційність бізнес-процесів і відсутність адаптації до змін у поведінці споживачів негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Рекомендується оптимізувати процеси обслуговування, зокрема через впровадження цифрових каналів замовлення та оплати, а також

персоналізованих маркетингових рішень. Це дозволить підвищити швидкість та якість сервісу, що відповідає сучасним очікуванням клієнтів.

Зміна споживчих патернів вимагає також переосмислення позиціонування бренду, що має базуватися на автентичності та цінностях, близьких до цільової аудиторії. Формування довіри через відкриту комунікацію та підтримку екологічної свідомості сприятиме підвищенню лояльності клієнтів і забезпечить стійкий розвиток ресторанного бізнесу у нових соціально-економічних умовах.

Технологічна революція в ресторанній індустрії кардинально змінює правила гри на ринку. Конкуренти активно впроваджують системи онлайн-замовлень, мобільні додатки, програми лояльності на базі штучного інтелекту, автоматизовані системи управління запасами та роботизовані кухні.

Регуляторне середовище створює додаткове навантаження на бізнес-процеси через постійні зміни в податковому законодавстві, санітарних нормах, вимогах до ліцензування та звітності. Впровадження електронних чеків, РРО нового покоління, обов'язкової фіскалізації всіх операцій вимагає значних інвестицій в обладнання та навчання персоналу. Посилення контролю з боку регуляторних органів підвищує ризики штрафних санкцій за порушення численних нормативів, дотримання яких ускладнюється через відсутність автоматизованих систем compliance.

Конкурентне середовище ринку ресторанних послуг Львова характеризується надзвичайною інтенсивністю та динамічністю. Щороку відкриваються десятки нових закладів, які пропонують інноваційні концепції, агресивні маркетингові кампанії та конкурентні ціни. Великі мережеві оператори використовують економію масштабу для зниження собівартості та інвестування в маркетинг. Локальні незалежні ресторани конкурують за рахунок унікальності, автентичності та персоналізованого підходу. ТОВ «Місто Лева» опинилося в «червоному океані» конкуренції без чіткого позиціонування та унікальної ціннісної пропозиції.

Таблиця 2.11 – Матриця впливу зовнішніх факторів на бізнес-системи
ТОВ «Місто Лева»

Фактор середовища	Характер впливу	Сила впливу (1-10)	Готовність до реагування (1-10)	Критичність розриву
Економічні фактори				
Інфляція цін на продукти	Зростання собівартості на 35-60%	9	2	Критична
Зниження купівельної спроможності	Скорочення середнього чека	8	3	Висока
Валютні коливання	Подорожчання імпорту	7	1	Критична
Технологічні зміни				
Цифровізація замовлень	Втрата онлайн-сегменту	8	2	Критична
Автоматизація процесів	Відставання в ефективності	9	1	Критична
Інновації в обладнанні	Застаріла матеріальна база	7	2	Висока
Соціальні тренди				
Зміна харчових переваг	Невідповідність меню	6	3	Середня
Очікування щодо сервісу	Незадоволеність клієнтів	8	2	Критична
Екологічна свідомість	Ігнорування sustainability	5	1	Висока
Конкурентні сили				
Нові гравці ринку	Втрата ринкової частки	9	2	Критична
Цінова конкуренція	Ерозія маржинальності	8	3	Висока
Інноваційні концепції	Застарілий формат	7	1	Критична
Регуляторні зміни				
Податкові новації	Зростання адмінвитрат	6	4	Середня
Санітарні вимоги	Ризики штрафів	7	3	Висока
Трудове законодавство	Зростання витрат на персонал	6	3	Середня

Джерело: складено автором

Сезонність попиту створює додаткові виклики для стабільності бізнес-процесів. Туристичний сезон у Львові характеризується піковими навантаженнями з травня по вересень, коли заклади працюють на межі

пропускної спроможності, та різким спадом в осінньо-зимовий період. Відсутність механізмів згладжування сезонних коливань призводить до неефективного використання ресурсів - перевантаження в піковий період супроводжується недозавантаженням в низький сезон.

Для подолання зазначених викликів та трансформації ТОВ «Місто Лева» у більш стійку та конкурентоспроможну організацію необхідно впровадити низку системних змін, що охоплюють стратегічні, організаційні, операційні та культурні виміри управління.

Геополітична нестабільність та безпекова ситуація вимагають від підприємства переходу до адаптивної моделі функціонування, що передбачає сценарне планування, розробку кризових протоколів та створення резервів. Доцільним є впровадження децентралізованої логістичної системи з альтернативними маршрутами доставки, а також інвестування в енергонезалежні рішення (резервні генератори, сонячні панелі, акумулятори), що забезпечить операційну стійкість у разі перебоїв з електропостачанням. З метою зменшення залежності від зниження споживчої активності доцільно адаптувати продуктивний портфель до нових поведінкових моделей — створення пропозицій формату «take-away», домашніх сетів, готових обідів для родин тощо.

Постачальницьке середовище потребує посилення функції стратегічного закупівельного менеджменту. Для зниження ризиків варіативності якості та нестабільності цін доцільно впровадити систему багатоканального постачання, за якої ключові ресурси закуповуються не в одного, а в кількох незалежних постачальників. Підвищення ефективності логістики можливе через оптимізацію маршрутів, впровадження систем GPS-моніторингу, регулярну технічну діагностику автопарку та співпрацю з логістичними аутсорсинговими компаніями. Рекомендовано укладання стратегічних партнерств із локальними виробниками, що дозволяє зменшити транспортні витрати та гарантувати стабільність поставок.

Інформаційне середовище вимагає радикального перегляду підходів до управління онлайн-репутацією. ТОВ «Місто Лева» має запровадити системну політику роботи з відгуками, яка включає моніторинг ключових онлайн-платформ, своєчасну відповідь на негатив, виявлення точок незадоволення клієнтів та впровадження коригувальних дій. Формування позитивного цифрового образу можливе через стимулювання створення користувацького контенту (UGC), залучення локальних інфлюенсерів, створення інтерактивних інформаційних кампаній, орієнтованих на цінності бренду. Доцільним є створення окремої функціональної одиниці або делегування цих завдань PR-агентству.

Екологічні фактори мають бути інтегровані в бізнес-модель компанії як конкурентна перевага. Необхідно впровадити екологічні стандарти на всіх етапах операційної діяльності: використання локальних органічних продуктів, сортування та утилізація відходів, відмова від одноразового пластику, зменшення споживання енергії. Ці зміни повинні бути не лише декларативними, а й підтвердженими сертифікатами (наприклад, ISO 14001), що зміцнить довіру цільової аудиторії. Комунікація екологічних ініціатив має бути чітко артикульована у зовнішній комунікації бренду, підсилюючи імідж соціально відповідального бізнесу.

Культурні трансформації вимагають переосмислення самого формату ресторанного досвіду. Задоволення базових харчових потреб більше не є достатнім — клієнти очікують сенсової, емоційної та соціальної складової. У цьому контексті рекомендовано інтеграцію елементів гастрономічної анімації: відкриті кухні, майстер-класи від шефів, тематичні вечори, співпраця з креативними індустріями (музика, театр, художні виставки). Варто також переосмислити просторову організацію закладів — надання гнучких зон для соціалізації, відпочинку, самоти, що відповідає запитам нових поколінь споживачів.

Глобальні економічні тренди формують тиск на собівартість продукції та операційні витрати. Відповіддю має стати впровадження систем

управлінського обліку та контролінгу, які дозволяють оперативно реагувати на коливання витрат, виявляти неефективні ділянки та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Доцільним є використання цифрових рішень для енергоменеджменту (енергомоніторинг, розумні системи освітлення, теплозбереження) з метою зниження залежності від коливань цін на енергоносії. Інвестування у власне обладнання або його локалізовані аналоги дозволить зменшити ризики, пов'язані з порушенням міжнародних ланцюгів постачання.

Організаційні дисфункції потребують глибокого перегляду управлінської моделі. Подолання синдрому навченої беспорядності можливе лише через формування культури відповідальності, зворотного зв'язку та підтримки ініціатив. Необхідне впровадження інструментів внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), які дозволяють працівникам реалізовувати власні проєкти в межах організації. Важливою є також реформа системи мотивації, що повинна базуватися на досягненні вимірюваних результатів, а не на лояльності до керівництва.

Подолання патології інформаційного шуму передбачає структурування інформаційних потоків та побудову ефективної аналітичної платформи. Доцільним є впровадження єдиної ERP-системи, яка забезпечить централізований доступ до релевантних даних, автоматизацію звітності, формування дашбордів для управлінців різних рівнів. Особливої уваги потребує підвищення аналітичної грамотності менеджерів та впровадження регулярного процесу стратегічного аналізу на основі KPI, ринкових та споживчих індикаторів.

Синдром «політичного виживання» вимагає формування нової управлінської парадигми, в центрі якої — професійність, прозорість та результативність. Для цього необхідно впровадити систему корпоративного комплаєнсу, унеможливити персоніфіковану прив'язку повноважень до окремих осіб, запровадити чіткі процедури прийняття рішень та механізми внутрішнього аудиту. Роль лінійних і середніх менеджерів має бути

переосмислена — вони повинні трансформуватись із «інформаторів керівництва» у лідерів команд, орієнтованих на результат.

Патологія псевдоінновацій в організації проявляється у численних ініціативах, що імітують інноваційну діяльність без реального впровадження змін. Для подолання цього явища доцільно спрямувати зусилля на формування чітких механізмів оцінки результатів інноваційних проектів та їх практичної реалізації. Рекомендується впровадити системний підхід до управління змінами, який передбачає не лише ініціацію проектів, а й контроль їхнього розвитку, забезпечення ресурсами та підвищення відповідальності керівництва за кінцеві результати. Необхідно усунути надмірну бюрократію і скоротити кількість формальних процедур, що не сприяють досягненню цілей, що допоможе уникнути перманентного реформування без реальних змін.

Деструктивна конкуренція між підрозділами завдає значної шкоди організаційній єдності та ефективності. Для мінімізації конфліктів потрібно активізувати міжфункціональну взаємодію через створення спільних проектних команд, де результати діяльності оцінюватимуться на основі колективного внеску у досягнення загальних цілей. Важливо розробити систему мотивації, яка стимулюватиме кооперацію замість внутрішньої боротьби за ресурси, а також запровадити прозорі механізми обміну інформацією, що усуне практики приховування даних і саботажу.

Необхідно зосередити увагу на конкретних управлінських рішеннях і результатах, а не на формальних атрибутах керівництва. Впровадження прозорих процедур прийняття рішень, скорочення кількості непотрібних нарад та спрощення системи звітності дозволить зменшити ілюзію активності та підвищити реальну ефективність управління.

Синдром експертної зарозумілості можна подолати, підтримуючи культуру безперервного навчання та залучення зовнішніх фахівців. Важливо заохочувати менеджерів до критичного переосмислення власного досвіду та відкритості до інноваційних підходів, що дозволить організації оперативно адаптуватись до змін ринку та уникати консервації застарілих практик.

Рекомендується розробити і впровадити системний підхід до управління ризиками та планування, який забезпечить баланс між оперативним реагуванням і довгостроковою стратегією розвитку. Це дозволить знизити кількість «пожеж», зменшити хаос і підвищити стабільність діяльності.

Деструктивна лояльність негативно впливає на професійну культуру і якість прийняття рішень. Для зміни цієї ситуації необхідно впровадити систему, що заохочує відкритий діалог, критичне мислення та конструктивну критику як прояв професіоналізму, а не нелояльності. Важливим є формування орієнтації співробітників на цілі організації, а не на персональні зв'язки з керівництвом.

Доцільно оптимізувати документообіг, скоротивши кількість непотрібних звітів, та впровадити системи контролю за виконанням задач, що дозволить перенаправити енергію організації з формальної активності на досягнення практичних результатів.

Синдром інноваційної шизофренії усувається шляхом гармонізації політики щодо інновацій, створення культури прийняття ризику та навчання на помилках. Важливо формувати умови, де співробітники можуть вільно експериментувати, отримувати підтримку керівництва, а помилки розглядаються як джерело цінного досвіду.

Впровадження чітких критеріїв оцінки персональної діяльності, а також системи мотивації, що заохочує відповідальність за результат, допоможе підвищити якість прийняття рішень і сприятиме організаційному навчанню.

Рекомендується впроваджувати комплексні КРІ, що відображають реальний внесок у досягнення стратегічних цілей.

В цілому, для подолання проблемних аспектів в системі управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «МІСТО ЛЕВА» необхідно проведення глибокої організаційної реформи, яка передбачає розвиток корпоративної культури, системи мотивації, удосконалення структури управління та бізнес-процесів.

Висновки до розділу 2

1. Комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «МІСТО ЛЕВА» демонструє погіршення фінансового стану підприємства, що характеризується прогресуючою збитковістю діяльності.

2. Дослідження конкурентної позиції підприємства на ринку ресторанних послуг Львова виявляє його критичне відставання від середньогалузевих показників ефективності та відсутність чіткого стратегічного позиціонування. Підприємство функціонує у сегменті кейтерингових послуг для органів місцевого самоврядування, що забезпечує певну стабільність замовлень через участь у державних закупівлях, проте обсяги таких контрактів залишаються мізерними порівняно із загальним доходом та не компенсують системних втрат від основної діяльності.

3. Аналіз інноваційного потенціалу та технологічного розвитку виявляє критичне відставання підприємства від сучасних трендів цифровізації галузі, відсутність базових систем автоматизації управління та електронної комерції. Дослідження корпоративної культури демонструє глибоко вкорінені дисфункції у вигляді високої плинності кадрів, слабкої внутрішньої комунікації, відсутності системи мотивації персоналу та культури постійного вдосконалення, що створює додаткові бар'єри для реалізації будь-яких програм організаційних змін.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження встановлено наступне.

1. Розвиток теорій управління бізнес-процесами пройшов еволюцію від функціонального до процесно-орієнтованого підходу управління господарською діяльністю. Фундаментальне розуміння бізнес-процесу як категорії управління сформувалося наприкінці ХХ століття завдяки науковим працям М. Хаммера та Дж. Чампі у межах теорії реінжинірингу. Систематизація наукових підходів дозволила визначити бізнес-процес як сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематичних дій, у межах яких задіяно численні ресурси підприємства для створення продукту чи послуги, що має цінність для споживача. Аналіз концептуальних основ процесного управління виявив його ключові переваги: чітке визначення результатів та відповідальності; оптимізація інформаційної взаємодії; раціоналізація управлінської вертикалі; підвищення прозорості та керованості бізнесу .

2. Класифікація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства проведена за різними критеріальними ознаками: за місцем у створенні споживчої цінності (основні, управлінські, забезпечувальні, розвитку); за ступенем впливу на конкурентоспроможність (критичні, ключові, підтримуючі); за рівнем деталізації (міжфункціональні, внутрішньофункціональні, операції); за рівнем проєкції стратегії (стратегічні, тактичні, операційні); за характером виконання (регламентовані, творчі). Структуризація бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства здійснена за функціональним, логістичним та клієнтоорієнтованим підходами, що дозволило системно представити механізм функціонування закладу та створити передумови для ефективного управління. Визначено, що моделювання структури бізнес-процесів доцільно здійснювати з використанням спеціалізованих нотацій (IDEF0, BPMN, EPC), вибір яких залежить від цілей моделювання та особливостей процесів.

3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства охоплює комплекс підходів:

фінансово-економічний, операційний, клієнтоорієнтований та стратегічний. Фінансово-економічне оцінювання ґрунтується на процесно-орієнтованому калькулюванні витрат (ABC) та аналізі фінансових показників результативності процесів. Операційне оцінювання спрямоване на аналіз технологічних параметрів виконання процесів та їх відповідності встановленим стандартам. Клієнтоорієнтоване оцінювання фокусується на аналізі задоволеності споживачів результатами процесів. Стратегічне оцінювання передбачає аналіз впливу процесів на досягнення стратегічних цілей закладу за допомогою збалансованої системи показників (BSC). Обґрунтовано доцільність інтегрального оцінювання ефективності бізнес-процесів, яке дозволяє ранжувати процеси за рівнем ефективності та визначати пріоритетні напрями їх оптимізації.

4. Компаративний аналіз міжнародного досвіду управління бізнес-процесами у ресторанному господарстві дозволив виявити три основні моделі: північноамериканську, що характеризується високим рівнем стандартизації та автоматизації процесів на основі концепції процесного реінжинірингу (BPR); європейську, орієнтовану на забезпечення високої якості продукції та обслуговування на основі концепції тотального управління якістю (TQM); азійську, спрямовану на максимальну ефективність використання ресурсів на основі концепції ощадливого виробництва (Lean). Дослідження вітчизняної практики управління бізнес-процесами свідчить про її трансформаційний характер з тенденцією до поєднання елементів різних міжнародних моделей та поступовою адаптацією до європейських стандартів. Виявлено ключові проблеми вітчизняної практики: недостатній рівень формалізації процесів, обмежене використання інформаційних систем, несистемний підхід до оцінювання ефективності, недостатня гнучкість та низький рівень інтеграції процесів. Визначено перспективні напрями вдосконалення процесної діяльності українських закладів ресторанного господарства на основі впровадження процесно-орієнтованих систем управління, інтеграції цифрових

технологій, впровадження методології ощадливого виробництва та адаптації міжнародних стандартів якості.

5. Комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «МІСТО ЛЕВА» демонструє критичне погіршення фінансового стану підприємства, що характеризується прогресуючою збитковістю діяльності та досягненням рівня технічного банкрутства. Чистий збиток товариства зріс з 16 600 гривень прибутку у 2020 році до катастрофічних 13 794 200 гривень збитків у 2024 році, що перевищує річний дохід підприємства та свідчить про фундаментальні проблеми операційної моделі бізнесу. Співвідношення зобов'язань до активів становить 4,94, що вказує на фактичну неплатоспроможність та необхідність термінової фінансової реструктуризації для уникнення процедури банкрутства.

6. Дослідження конкурентної позиції підприємства на ринку ресторанних послуг Львова виявляє його критичне відставання від середньогалузевих показників ефективності та відсутність чіткого стратегічного позиціонування. Рентабельність продажів має аномальне від'ємне значення -114,6% проти позитивної середньогалузевої рентабельності 8,5%, а продуктивність праці на 38,8% нижча за галузевий стандарт. Підприємство функціонує у сегменті кейтерингових послуг для органів місцевого самоврядування, що забезпечує певну стабільність замовлень через участь у державних закупівлях, проте обсяги таких контрактів залишаються мізерними порівняно із загальним доходом та не компенсують системних втрат від основної діяльності.

7. Оцінка результативності управління ТОВ «МІСТО ЛЕВА» дозволила визначити наступні можливі напрями вдосконалення управління ключовими бізнес-процесами підприємства. А саме:

- Оптимізація операційної моделі через впровадження процесного підходу та стандартизацію основних бізнес-процесів з урахуванням міжнародних практик (Lean, TQM).

- Реструктуризація фінансового менеджменту із впровадженням системи бюджетування, контролю витрат та підвищення прозорості фінансових потоків.

- Автоматизація процесів обліку та обслуговування шляхом інтеграції інформаційних систем управління (ERP, CRM) для зменшення ручної праці та підвищення точності.

- Переорієнтація на прибуткові сегменти ринку та диверсифікація клієнтської бази, включаючи приватних споживачів та корпоративний сектор.

- Підвищення якості обслуговування через навчання персоналу, впровадження систем оцінки задоволеності клієнтів та стандартизацію сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко С. І., Бугайчук О. С. Моделювання бізнес-процесів підприємств. К.: Кафедра, 2014. 328 с.
2. Бакало Н., Гришко В. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. Економіка і регіон. 2020. Т. (4(79)). С. 54–61. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165)
3. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євро інтеграційних процесів. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/2237>
4. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. А. Галасюк. / Одеськ. нац. екон. ун-т. – Одеса : 2016. – 304 с.
5. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / . О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, . Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. . Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250с
6. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
7. ISO 9001. Система управління якістю (СУЯ) <https://academy.tms.ua/sertificat/standart-iso-9001/> 1с.
8. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно-ресторанному бізнесі : кол. моногр. / за ред. Н.В. Якименко-Терещенко, Є.М. Строкова. Харків : НТУ «ХП», 2019. 100 с.
9. Дуб В. В. Інжиніринг у ресторанному господарстві : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 177 с.
10. Дюкарев Д.С. Концептуальні засади аутсорсингу. Вчені записки ТНУ імені

- В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). №3. С. 79-83.
11. Льченко Н.Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.Б. Льченко. К., 2017. 42 с.
 12. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
 13. Карпенко Р. В., Кузнецов В. М., Салогуб Н. Г. Облік, калькуляція і звітність у закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2018. 288 с
 14. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанного господарства : Навч. посіб. / В.С. Ковешніков, А.Т. Матвієнко, О.Г. Разметова. – Київ : Видавництво ЛіраК, 2018. – 564 с.
 15. Лантух К. Д. Управління бізнес-процесами підприємства готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / К. Д. Лантух; наук. керівник І. Г. Везомська // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 1 / прогр. ком.: Марченко А. П. [та ін.] ; орг. ком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирев ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – С. 523-525
 16. Лиманська К. Вчені пояснили, чому землетрус у Туреччині був таким сильним, і що буде далі. Уніан. 2023. URL: <https://www.unian.ua/pogoda/news/vcheni-poyasnili-chomu-zemletrus-u-turechchini-buv-takim-silnim-i-shcho-bude-dali-12135906.html>
 17. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнеспроцесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 2019. 331 с
 18. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 2019. 331

- с.
19. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
 20. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
 21. Манойленко О.В., Горовий Д.А, Строков Є. М., Аутсорсинг бізнес-процесів, як засіб підвищення капіталізації підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. №3-4. С. 132-139.
 22. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. К.: КНТЕУ, 2015. 256 с.
 23. Мельниченко С.В. Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.
 24. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
 25. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158с.
 26. Ощипок І.М. Технологія продукції закладів ресторанного господарства: підручник / І.М. Ощипок, І.М., Н.З. Петришин, Р.О. Бліщ. – Львів, ЛТЕУ, 2022.– 444 с.
 27. Павлюченко О. С. Інноваційні технології в ресторанному господарстві: консп. лекцій для студ. спец. 7.14010101 «Готельна і ресторанна справа» денної форми навчання / О. С. Павлюченко – Київ : НУХТ, 2014. – 93 с.
 28. Польшаков В. І. Даньченко О. В.. Реінженірінг бізнес-процесів: монографія. К.: Інверситет економіки та права «КРОК», 2011. 240 с.
 29. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 243 с.
 30. Ротер М., Шук Дж. Вміння бачити бізнес-процеси. Перекл. з англ.: Київ:

- Rabulum. 2017, 132 с. Ткаченко Т., Гладкий О. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів у міжнародному туropolерейтингу. Вісник КНТЕУ. №5(121)2018, С. 59-71.
31. ТОВ МІСТО ЛЕВА. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/36991895>.
32. Томашевський О., Цегелик Г. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Центр навчальної літератури, 2012. 304 с.
33. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с
34. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
35. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.
36. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.
37. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Вісник КНТЕУ. №3(113)2017. С. 48-63.
38. Шацька З. Я., Некрасова А. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні», 24 травня 2017 р. Київ: КНУТД, 2017. С. 233–236.
39. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
40. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид.

- ХНЕУ, 2011. 240 с.
41. Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.
42. Скорук О. В. Оптимізаційні методи і моделі : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 273 с
43. Файнзільберг Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С.. Теорія прийняття рішень. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.
44. Business Bliss Consultants FZE. Quality Management Strategies for Hotel Customer Satisfaction. 2018. URL: <https://ukdiss.com/examples/hotel-customer-satisfaction-strategies.php?vref=1>
45. Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. Journal of Risk and Financial Management. 2021. №14, 12, p. 606. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>
46. Chang J. F. Business Process Management Systems / J. F. Chang. Auerbach Publications, 2016. 196 p.
47. Davydova O.Yu. Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice. Kharkiv: Ivanchenka I.S., 2018.
48. Dumas M., Marcello La Rosa, Mendling J., Hajo A. Reijers Fundamentals of Business Process Management. Springer, 2nd ed., 2018. 314 p.
49. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. Lean Startup in Large Organizations, 2021. Pp. 75–98. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>
50. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. Lean Startup in Large Organizations, 2021. P. 75–98. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>.
51. Jeston J. Business Process Management 3rd Edition, 688 p. Routledge; 3 edition. 2013. 254 p.

52. Koba O., Koshlyak D. Assessment of the efficiency of application of accounting outsourcing by the business entity. *Економіка і регіон*. 2023. № 2. С. 103-111.
53. Koba O., Koshlyak D. Current state of the market of accounting outsourcing in Ukraine. *Економіка і регіон*. 2023. № 3. С. 103-111.
54. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. Innovative Business Models in Tourism Industry. *INNODOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146>
55. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*. 2021. 13,24, pp. 14032. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>