



Менеджмент

УДК 640.432]:005.52:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15300333>

**Формування системи комплаєнс-управління в ресторанному бізнесі:
трендовий аналіз**

Дмитрук Дмитро Леонідович

здобувач ступеня доктор філософії

за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа»,

Київський університет культури,

dmitruk007@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0007-2863-2172>

Гончар Лілія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,

Київський національний університет культури і мистецтв,

glo_knukim@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>

Прийнято: 18.03.2025| Опубліковано: 29.03.2025

***Анотація. Мета.** Обґрунтування ефективної системи комплаєнс-управління у сфері ресторанного бізнесу шляхом теоретико-прикладного дослідження ключових аспектів проблеми використання і впровадження комплаєнс та ідентифікації комплексного набору інструментів для розвитку компаній у відповідності до чинних нормативно-правових і законодавчих вимог. **Методи.** Публікація базується на аналізі існуючих джерел інформації*



*про роботу українських підприємств ресторанної сфери, наукових статей та статистичних даних. Загальною теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний підхід, який дозволив розкрити об'єкт та предмет дослідження у системній повноті, динаміці, взаємозв'язку його структурних складових. Виконання поставленої мети було здійснено за допомогою наступних методів дослідження: методу аналогій; методів структурно-функціонального аналізу й синтезу; методів теоретичного аналізу та узагальнення; методів опису та класифікації; методів аналітичного дослідження, статистичного та системного аналізу, спостереження; методів абстрагування і конкретизації. **Результати.** У статті досліджено особливості формування системи комплаєнс-управління в ресторанному бізнесі як необхідного механізму забезпечення законодавчої відповідності, етичних стандартів та корпоративної відповідальності. Проаналізовано значення комплаєнс-менеджменту у контексті сучасних викликів ресторанної індустрії, зокрема необхідність контролю за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, регулювання внутрішньої політики підприємств, уникнення конфлікту інтересів та забезпечення безпеки фінансових операцій. Відзначено, що відсутність уніфікованої та ефективної системи комплаєнс-управління в українських рестораних закладах створює додаткові ризики для ведення бізнесу, що пов'язані із нестабільністю регуляторного середовища, змінами у законодавстві та потребою постійної адаптації до нових вимог. **Висновки.** Виявлено, що комплаєнс-управління сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності компаній за рахунок впровадження прозорих механізмів контролю та цифровізації управлінських процесів. У дослідженні розглянуто сучасні тренди розвитку комплаєнс-менеджменту в ресторанному секторі, серед яких – інтеграція технологічних рішень для моніторингу відповідності нормам, розробка корпоративних кодексів етики, екологічність виробничих процесів та посилення фінансового*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

контролю. Зокрема, наголошено на необхідності впровадження політики прозорих закупівель, дотримання стандартів екологічної безпеки та ефективного управління репутаційними ризиками. Обґрунтовано важливість впровадження комплексного підходу до комплаєнс-управління, що включає постійний моніторинг законодавчих змін, попередній прорахунок ризиків, управління скаргами споживачів та формування стратегії мінімізації потенційних загроз. Визначено, що ефективна система комплаєнс-менеджменту в ресторанному бізнесі сприяє зміцненню ринкових позицій закладів, підвищенню рівня довіри споживачів і зниженню операційних та фінансових ризиків.

Ключові слова: нормативно-правові вимоги, корпоративна відповідальність, конкурентоспроможність, управління ризиками, цифровізація.

The Formation of the Compliance Management System in Restaurant Business: Trend Analysis

Dmytruk Dmytro

candidate for the degree of Doctor of Philosophy
in the specialty "Hotel and restaurant business",

Kyiv University of Culture ,

<https://orcid.org/0009-0007-2863-2172>

Honchar Liliia

PhD in Economics, Associate Professor,

Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business,

Kyiv National University of Culture and Arts,

<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>



Abstract. Purpose. The justification of the effective system of compliance management in the sphere of restaurant business on the basis of theoretical and applied research of key aspects related to the problem of using and implementing compliance and the identification of the complex set of instruments for the development of companies in accordance with current regulatory and legislative requirements. **Methods.** The publication is based on the analysis of existing information sources about the work of Ukrainian enterprises related to the restaurant sphere, scholarly articles, and statistical data. The general theoretical and methodological basis of the study is a dialectical approach, which allowed to explore the object and subject of the study through the lenses of systemic completeness, dynamics, and the interconnection of its structural components. The goal was achieved with the help of the following research methods: the method of analogies; methods of structural-functional analysis and synthesis; methods of theoretical analysis and generalization; methods of description and classification; methods of analytical research, statistical and system analysis, observation; methods of abstraction and concretization. **Results.** In the article, the peculiarities of forming a compliance management system in the restaurant business as a necessary mechanism for ensuring legislative compliance, ethical standards and corporate responsibility are explored. The article analyzes the importance of compliance management in the context of modern challenges of the restaurant industry, in particular, the need to monitor compliance with sanitary and hygienic standards, regulate the internal policy of enterprises, avoid conflicts of interest and ensure the security of financial transactions. It is noted that the lack of a unified and effective compliance management system in Ukrainian restaurant establishments creates additional risks for doing business associated with the instability of the regulatory environment, changes in legislation and the need for constant adaptation to new requirements. **Conclusions.** It is found that compliance management contributes to increasing the level of competitiveness of companies through the



introduction of transparent control mechanisms and digitalisation of management processes. The study examines current trends in the development of compliance management in the restaurant sector, including the integration of technological solutions for monitoring compliance with regulations, the development of corporate codes of ethics, environmental friendliness of production processes and strengthening of financial control. In particular, the authors emphasise the need to implement a transparent procurement policy, compliance with environmental safety standards and effective management of reputational risks. The importance of implementing an integrated approach to compliance management, including constant monitoring of legislative changes, preliminary risk assessment, management of consumer complaints and formation of a strategy for minimising potential threats was substantiated. It is determined that an effective compliance management system in the restaurant business helps to strengthen the market position of establishments, increase consumer confidence and reduce operational and financial risks.

Keywords: *regulatory requirements, corporate responsibility, competitiveness, risk management, digitalisation.*

Постановка проблеми. Ефективність управлінських заходів у процесі формування та розвитку сучасних економічних відносин між суб'єктами господарювання прямо чи опосередковано впливає на конкурентоздатність підприємств у різних сферах бізнесу, зокрема і в ресторанній індустрії. Управління компаніями включає в себе перевірку відповідності комерційної діяльності юридичним, соціальним, екологічним та іншим правилам роботи на ринку. У цьому контексті, ресторанний бізнес є досить яскравим прикладом індустрії, де доцільність формування і дотримання норм є достатньо високою через те, що менеджери повинні слідкувати відслідковувати не тільки процес досягнення стратегічних цілей і дотримуватись етичних орієнтирів, але й



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

забезпечувати належний рівень контролю за дотриманням усіх загальнодержавних та галузевих законодавчих і нормативних вимог до діяльності ресторанних закладів. Зокрема керівники та управлінці ресторанного бізнесу обов'язково мають забезпечувати і контролювати дотримання технології зберігання продуктів і санітарні вимоги для закладів ресторанного бізнесу. Окрім цього на діяльність ресторанних підприємств впливають і розповсюджуються норми і вимоги широкого спектру нормативно-законодавчого регулювання. Це, в свою чергу, вимагає від підприємств формування релевантної системи регулювання усіх аспектів діяльності бізнесу.

Відсутність універсальної ефективної системи комплаєнс-управління у ресторанній сфері створює додаткові виклики для менеджерської діяльності через складнощі з організацією корпоративної відповідальності, нестабільність розвитку, потребу у постійній адаптації до нових правил і змін, що спостерігаються на ринку. За умови існування ефективної і зрозумілої системи управління комплаєнс-діяльністю українських або зарубіжних підприємств, ефективне керування компаніями було б значно легшим завданням.

Ці аспекти особливо актуалізуються в умовах сучасного стану економічної нестабільності, коли існує тенденція до ліквідування бізнесів у ресторанній сфері і припинення їх функціонування. Таким чином, важливим стає коригування комплаєнс-управління та оптимізація пов'язаних з ним корпоративних процесів, що здатні підвищити репутацію компаній та мінімізувати ризики завдяки застосуванню релевантних трендів, спрямованих на цифровізацію і модернізацію методів та пріоритетів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теми комплаєнс управління та використання даного процесу для підвищення показників прибутковості українських підприємств займалися О. Бажова [1],



Л. Бовш [2], М. Босовська [2], Г. Грінченко [3; 10], Завадська І. [4], В. Іванов [5], А. Коваленко [9], Д. Коваль [7], В. Луньова [6], О. Маковоз [7], Р. Нестеренко [3], А. Охріменко [2], А. Фоменко [3; 10], М. Яценко [9], Т. Ю. Чаркіна [11], Л. В. Марценюк [11], В. О. Задоя [11], О. В. Пікуліна [11], Г. К. Бедрадіна [12], К. А. Мостова [12], Г. В. Долга [13], В. М. Стамат [14], О. В. Круковська [15], М. Карпушенко [16], О. Карпушенко [16], В. А. Луньова [17], Н. В. Гончаренко [18] та інші. Їх наукова діяльність стосувалася пояснення важливості комплаєнс-практик під час управління бізнесом на прикладі українських та іноземних компаній, а також пояснення основних принципів впровадження практичних рекомендацій щодо використання комплаєнс-менеджменту в сучасних реаліях. Крім того, у статтях висвітлювалися стратегічні напрямки менеджменту, направлені на коригування діяльності готельно-ресторанного бізнесу, формування адекватних сучасності механізмів управління ресторанним господарством в Україні, а також функції саме комплаєнс-менеджменту.

У цьому контексті, на думку Н. В. Гончаренко, реорганізація системи управління ресторанним бізнесом або створення нової на основі зміни форматів, переорієнтації і підвищеного регулювання здатне призвести до підвищення економічних показників прибутковості, якщо приймати до уваги актуальні тренди у сфері ресторанного господарства й урахувати всі загрози та ризики [18, с. 41]. Зосередження на створенні ефективної системи управління підтримують Чаркіна, Марценюк, Задоя і Пікуліна, які зазначають, що «кожне підприємство, яке хоче отримувати прибуток та мати стабільне фінансове становище, повинно надавати великий спектр послуг та мати конкурентні переваги, щоб займати більший сегмент ринку [11, с. 21]. У свою чергу, Г. К. Бедрадіна й К. А. Мостова пояснюють, що управління повинно бути вестися системно, що позитивно впливає на можливість отримання прибутку та напряму залежить від планування, контролю, координації,



мотивації і організації менеджерських практик [12, с. 5-6]. Підхід Г. В. Долгої до вдосконалення управління ресторанним господарством розглядається як складова частина сфери послуг та базується на можливості задовільняти потреби споживачів найкращими методами в умовах високої конкуренції [13, с. 163]. До функціональних сфер менеджменту ресторанної сфери відносять загальний менеджмент, менеджмент персоналу, управління на кухні, управління репутацією, управління сервісом, управління маркетингом та інші [14, с. 132-133]. Між іншим, О. В. Круковська зазначає, що розвиток ресторанного бізнесу зазнає серйозних змін під час війни та потребує оптимізації управлінських і робочих процесів [15, с. 12]. Дотримання основних принципів комплаєнсконтролю та його ефективна реалізація сприяють мінімізації правових і репутаційних ризиків, а також впливають на успіх і організації та ефективність роботи її персоналу [16, с. 139]. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту у роботу сучасних компаній призводить до зміцнення їх благонадійності та репутаційної привабливості [17, с. 6].

З цієї точки зору, стає зрозумілим, що попередні дослідники дивилися на комплаєнс-управління й менеджерські прийоми для застосування в українських компаніях у розрізі більш традиційних підходів до структуризації та оптимізації робочої сили, спрямованості на прибуток, контролю якості виконаних завдань. Дані аспекти впливають на розуміння й інтерпретацію ефективної системи комплаєнс-управління як у ресторанній сфері, так і в інших. У той же час, використовуючи досвід попередніх науковців, можна систематизувати релевантні аргументи, що віддзеркалюють і підтверджують позитивний вплив комплаєнс-управління на зменшення ризикованості й рівень прозорості робочих практик на українських підприємствах, що відносяться до готельно-ресторанного бізнесу. У той же час, дана стаття підкреслює важливість дослідження комплаєнс-практик та їх потенційного впливу на заклади ресторанної сфери з метою підвищення їх ефективності в



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

складних умовах сьогодення. У порівнянні з минулими науковими роботами розходження в підходах до розв'язання визначеної проблеми зосереджені у необхідності переходити від традиційних практик до використання новітніх технологій та масштабування бізнес-пріоритетів для подальшого економічного зростання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі праці авторів зосереджені більшою мірою на загальних аспектах комплаєнс-управління та окремих питань бізнес-менеджменту без поглиблення у дослідження питань, що стосуються використання саме комплаєнс-управління для розвитку ресторанного господарства. З огляду на це українські ресторатори можуть недооцінювати переваги системи комплаєнс-менеджменту під час керування власними бізнес-процесами. Тому пошук сучасних підходів до формування єдиної універсальної системи комплаєнс-управління, що відповідала б потребам української ресторанної індустрії, все ще залишається актуальним напрямком для вивчення.

У вже існуючих матеріалах про комплаєнс-управління відсутні пояснення щодо перспектив його використання для підвищення впливу цифровізації управлінських практик. Крім того, виглядає необхідним зосередитися на екологічності бізнес-діяльності, прозорості менеджерських технік, чіткості та релевантності корпоративної політики та можливості підвищити прибутковість і знизити ризики завдяки реальним змінам у контексті використання комплаєнс-практик. Без перевірки, як саме дотримуються норми й закони під час роботи ресторанних закладів, неможливо дослідити й розробити процедури, що підвищать ефективність взаємодії з державними органами й соціальними структурами, а також будуть здатні допомогти з виокремленням ролі новітніх технологій у забезпеченні дотримання актуальних комплаєнс-вимог до сучасних українських бізнесів. Внесок наукового дослідження у розвиток ресторанно-готельного бізнесу



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

полягає у виділенні переліку засобів, що здатні вплинути на підвищення ефективності роботи підприємств у даній сфері; виокремленні трендів українського ресторанного ринку й їх аналізі, спрямованому на зменшення ризикованості комерційної діяльності; повноцінна структуризація системи комплаєнс-управління для ресторанних закладів в Україні, що у сучасних умовах має дозволити не лише забезпечити відповідність нормативним вимогам українського законодавства, але й підвищити загальну ефективність управлінських процесів; результати дослідження стануть основою для подальших наукових розробок, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів у ресторанно-готельному секторі, а також на формування рекомендацій для практиків, що прагнуть досягти високих стандартів етики та відповідальності у своїй підприємницькій діяльності.

Формулювання завдання дослідження (мета статті). Метою статті є формування ефективної системи комплаєнс-управління у сфері ресторанного бізнесу шляхом теоретико-прикладного дослідження ключових аспектів проблеми використання і впровадження комплаєнс та ідентифікації комплексного набору інструментів для розвитку компаній у відповідності до чинних нормативно-правових і законодавчих вимог.

Виклад основного матеріалу дослідження. З кожним роком комплаєнс-управління стає більш затребуваним на українському ринку через його важливість для репутації місцевих підприємств. Комплаєнс-управління є важливим тому, що воно використовується, як засіб ефективного контролю дотримання законодавства та інших нормативних вимог ведення господарської діяльності, включаючи тенденції глобалізації та інтеграцію у світові фінансово-економічні системи та економічні ринки [7, с. 3].

Комплаєнс-управління – це стратегічний підхід до керування компаніями, який спрямований на забезпечення дотримання законодавства, регуляторних вимог, безпекових формальностей, стандартів та етичних норм



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

у діяльності бізнесу, незалежно від розмірів, підпорядкування, видів діяльності, що ставить на меті уникнення ризиків, пов'язаних з порушенням законів та нормативів, а також мінімізації випадків неетичної поведінки [3, с. 39]. Притримуючись таких поглядів, комплаєнс є система комплексних методів, що мають на меті контроль виконання компанією усіх законів, норм, стандартів і рекомендацій, які можуть перевірятися регуляторними органами або клієнтами. Таким чином, відбувається зростання конкурентоспроможності бізнесу завдяки зниженню ризиків у області навмисних або ненавмисних помилок щодо слідування за виконанням належних юридичних і етичних обов'язків командою менеджерів та їх підлеглими під час ведення комерційної діяльності.

У ресторанній сфері комплаєнс-управління виконує схожі функції і спрямоване на максимізацію ефективності під час керування компаніями. За допомогою внутрішнього контролю менеджери здатні створити систему перевірки відповідності діяльності підприємства загальному переліку вимог, стандартів і норм, що повинні прийматися до уваги задля забезпечення оптимальних елементів репутаційного впливу на сприйняття брендів компаній.

Основним завданням під час комплаєнс-управління у ресторанному бізнесі виступає забезпечення належного рівня задоволеності відвідувачів, що досягається комплексним контролем рівня якості продукції та послуг, перевіркою легальності та правомірності комерційної діяльності, запровадженням чітких інструкцій для етичної поведінки спеціалістами сервісно-виробничого спрямування, а також регулювання безпечності відходів, екологічності впливу на довкілля та фінансової звітності.

Проблеми комплаєнс-управління в Україні концентруються на питаннях відсутності розуміння сенсу даного різновиду менеджменту для середніх та малих підприємств. Як зазначає О. Бажова, основні помилки у контексті



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

комплаєнс-управління на українських підприємствах включають безвідповідальне виконання завдань, що призводить до втрачання актуальності їх результатів; відсутність зворотнього зв'язку від працівників; гостре реагування на критику керівництва; відсутність реакції на існуючі проблеми; ускладнені процеси виконання завдань та поганий приклад керівництва, яке презентує норми і вимоги, але самотійно їх не дотримується [1].

Тренди комплаєнс-управління в ресторанній сфері можна прослідкувати за допомогою аналізу роботи українських закладів ресторанного господарства. До законів, які регламентують впровадження комплаєнсу відносяться Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року №1700-VII та Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 6 грудня 2019 року №361-IX [7, с. 4]. Як зазначає В. Іванов, для переважної більшості українських організацій ефективний комплекс комплаєнс-політик включає кодекс корпоративної етики; політику чесної конкуренції; політику протидії відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом; політику отримання та надання подарунків, що можуть бути інтерпретовані як хабар; політику захисту майна; політику конфіденційності корпоративної інформації і політику, що регулює існуючі конфлікти інтересів [5, с. 140].

Таким чином, на підприємствах ресторанної сфери комплаєнс-управління стосується внутрішнього контролю над поведінкою колективу, що може спричинити репутаційні ризики для закладу ресторанного господарства (конфлікти зі споживачами, зневага кодексу етичної поведінки, безвідповідальне виконання обов'язків тощо). Крім цього при формуванні комплаєнс-політики в закладі ресторанного бізнесу особливу увагу слід приділити питанню вибору постачальників, закупівлі продуктів неналежної



якості, контролю термінів зберігання і придатності, маніпулятивний і некоректний облік доходів і витрат з метою недоброчесного впливу на розміри оподаткування тощо.

Крім того, як зазначають М. Яценко і А. Коваленко, найбільшу увагу під час формування системи комплаєнс-управління варто приділити підготовці, узгодженню та впровадженню нормативних документів, що затверджують основні аспекти ідентифікації, оцінки, управління і своєчасного інформування про виявлення комплаєнс-ризиків [9, с. 75].

Варто також зауважити і про те, що динаміка трендів українського ресторанного ринку демонструє зростання ключових показників господарської діяльності ресторанного бізнесу, серед яких зокрема:

- виручка закладів ресторанного бізнесу – у другому півріччі 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року зросла на 37% для ресторанів, на 28% для барів, на 31% для кав'ярень, на 27% для фастфуду;
- середній чек – у другому півріччі 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року зріс на 625 грн., що складає 23% для ресторанів, на 348 грн., що складає 12% для барів, на 98 грн., що складає 20% для кав'ярень, на 175 грн., що складає 21% для фастфуду;
- відвідуваність закладів – у другому півріччі 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року зросла на 11% для ресторанів, на 15% для барів, на 9% для кав'ярень, на 5% для фастфуду [8].

Виходячи із зазначеного вище, можна прослідкувати залежність між використанням ефективних комплаєнс-практик, що включають пристосування до нових законів і правил роботи під час війни, і зростанням динаміки проаналізованих показників.

Формування системи комплаєнс-управління для ресторанного бізнесу повинно стати універсальним засобом для коригування репутації компаній в індустрії гостинності та мінімізації ризиків даного типу підприємницької



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

діяльності. З цієї точки зору, система комплаєнс-управління у сфері ресторанного господарства виглядає комплексним засобом впливу на менеджерські рішення та просування релевантних підходів до ретельного виконання обов'язків представниками команди з різними рівнями впливу на роботу підприємства.

На основі аналізу трендів сучасних практик комплаєнс-управління в Україні до ефективної системи комплаєнс-управління обов'язково треба додати:

- перевірку дотримання законів (ЗУ «Про затвердження правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» та ін.);
- етичні стандарти у вигляді корпоративного кодексу (відображається поведінка працівників закладу та їх пріоритетні реакції на передбачувані проблеми під час виконання трудових обов'язків);
- конкретизовану політику закупівель (для уникнення фінансових махінацій із цінами продуктів, шахрайства менеджерів та адміністраторів тощо);
- екологічність відходів (переробка сміття, легальність його викидання, відсутність забруднення навколишніх територій);
- стандарти ведення ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану (підтримка ментального здоров'я працівників, володіння і використання генератора електричної енергії під час графіку відключень, адаптивність обслуговування клієнтів під час повітряних тривог та ін.);
- попередній прорахунок ризиків (оцінка штрафів за роботу без необхідних ліцензій, суперечливий сенс маркетингових повідомлень, що може дискримінувати або дратувати деякі верстви населення, аналіз відповідальності й доброчесності постачальників продуктів, прорахунок штрафів за порушення трудових договорів тощо);



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

- уникнення конфлікту інтересів (справедлива співпраця з постачальниками, відсутність фаворитизму у взаємовідносинах із найнятим персоналом, відсутність фінансового інтересу у комерційній діяльності конкурентів серед членів команди);
- роботу зі скаргами відвідувачів (обов'язково аналізувати онлайн та офлайн типи фідбеку від гостей з метою уникнення повторних помилок під час сервісно-виробничої діяльності, комунікаційних суперечностей, інцидентів через політичні переконання тощо).

В цілому система комплаєнс-управління в закладах ресторанного бізнесу має ґрунтуватися на ключових принципах, які, в свою чергу, визначатимуть критерії моніторингу ефективності системи комплаєнс-управління, серед яких зокрема мають мати місце такі: прозорість, цифровізація управлінських практик, екологічна безпека комерційної діяльності, точність і релевантність корпоративної політики, етичність, рівень залученості працівників у комплаєнс-процеси і рівень ризикованості.

У розрізі критерію *«прозорість»* передбачається формування такої системи комплаєнс-управління у компанії ресторанної галузі, яка дозволяє прийняти до уваги необхідність створювати й організовувати виключно зрозумілі процеси, політики та практики, що мають адекватні пояснення та легко сприймаються як працівниками, так і керівництвом закладу, а також регулюючими органами (Держпродспоживслужба і т.і.). Як додає В. Луньова, застосування комплаєнс-менеджменту сприяє зростанню благонадійності та привабливості українського бізнесу, водночас допомагаючи з раціоналізацією внутрішніх процесів та підвищенням ефективності керування комерційною діяльністю [6, с. 6].

Критерій *«цифровізація управлінських практик»* передбачає підготовленість програм та комплаєнс-політик до цифровізації і відображає їх релевантність для сучасних ресторанів, барів, кафе та інших закладів



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

харчування, де можна розраховуватися за чеками за допомогою банківських карт і онлайн-банкінгу, що відкриває додаткові можливості для ведення аналітичної діяльності та подальшого прийняття менеджерських рішень на основі цифрових архівів даних щодо комерційної діяльності окремого підприємства.

Одним із ключових критеріїв в умовах сталого розвитку економіки в цілому та ресторанної індустрії зокрема є *«екологічна безпека»*. Приймаючи до уваги, що запропонована система комплаєнс-управління здатна допомагати компаніям ресторанної галузі контролювати рівень екологічного впливу і його безпеку для навколишнього середовища, даний критерій дозволяє визначити ефективність роботи існуючих вказівок, інструкцій та процедур, які відповідають національним і міжнародним екологічним законам і стандартам. Система комплаєнс-управління є дійсно ефективною тільки тоді, коли вона контролює дотримання доброчесності, етичності підприємницької діяльності, що має на увазі підтримку соціально-економічної інфраструктури регіонів, екологічних норм та правил [2, с. 47].

Точна і релевантна корпоративна політика гарантує, що компанія ресторанної галузі чітко і свідомо дотримується відповідних законів і правил з огляду на закладену в основах її формування ключових корпоративних орієнтацій, серед яких система цінностей, перелік вимог, біхевіористичні пріоритети, спрямовані на досягнення загальної мети всім колективом. Завдяки оцінці точності і релевантності корпоративної політики стає зрозумілим, яким чином та наскільки ефективно система комплаєнс-менеджменту розмежовує відповідальність і підзвітність між окремими членами команди.

Критерій *«етичності»* дозволяє оцінити поведінку команди під час комунікації один з одним та зі споживачами, що напряду впливає на імідж та репутацію закладу ресторанного бізнесу.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Критерій *«рівень залученості працівників у комплаєнс-процеси»* відображає підтримку запропонованих практик співробітниками та готовність слідувати їм без жорсткого контролю. Для глибшого залучення працівників у такі процеси можуть застосовуватися сертифіковані курси та навчальні програми для формування комплаєнс-компетенцій [10, с. 11].

Система комплаєнс-управління відповідає за виявлення та подолання ризиків недотримання компанією вимог законодавства, правил, стандартів та рекомендацій [4]. Таким чином, ефективна система призводить до мінімізації *рівня ризикованості* та зменшення потенційних фінансових втрат, а також сприяє формуванню полікритеріального бачення і оцінювання рівня комплаєнс-загроз (зокрема репутаційних, операційних (виробничих), правових тощо). Відповідно ефективна система комплаєнс-управління дозволяє сформувати на підприємствах ресторанного господарства відповідний рівень комплаєнс-безпеки, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності та формуванню стійкої позиції на ринку ресторанних послуг.

За допомогою визначених і проаналізованих вище критеріїв можна оцінити, яким чином відбувається організація комплаєнс-процедур у закладах ресторанного бізнесу та визначити чи є вона ефективною. Завдяки цьому підходу та використанню системи із запропонованих технік у подальшому стане можливим досягти зростання результативності і продуктивності господарської діяльності у сфері ресторанного бізнесу.

Висновки. Таким чином, майбутнє комплаєнс-управління в українських компаніях ресторанного бізнесу залежить від можливості впровадження ефективного комплексу заходів, що будуть використатися для контролю й регулювання відповідності роботи підприємств актуальним порядкам і правилам на ринку. Саме завдяки використанню ефективної системи комплаєнс-управління та правильних критеріїв її оцінки можна буде досягти



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

зростання прибутковості українських бізнесів у ресторанній сфері та мінімізувати ризикованість репутаційних втрат у випадках, коли представники компаній допускають усвідомлені або не усвідомлені помилки під час ліцензування послуг, дотримання власного етичного кодексу та законодавства України, доброчесності й кадрового менеджменту. Визначення і впровадження запропонованої системи критеріальної оцінки ефективності комплаєнс-менеджменту ресторанного бізнесу дозволить забезпечити належний рівень прозорості, цифровізації управлінських практик, екологічної безпеки комерційної діяльності, чіткості та релевантності корпоративної політики, етичності, рівня залученості працівників у комплаєнс-процеси, що сприятиме зниженню рівня ризикованості підприємницьких рішень та формуванню належного рівня комплаєнс-безпеки бізнесу.

Подальші дослідження проблеми комплаєнс-управління у ресторанній сфері варто зосередити на поглибленому аналізі можливостей використання технологічних інструментів у процесі реалізації визначеного системного і критеріального підходів. Оскільки завдяки застосуванню відповідних елементів цифровізації можна буде зменшити зусилля щодо дотримання нормативно-законодавчих вимог у контексті сплати податків, якості документообігу та фінансової звітності, відповідальної комунікації зі споживачами та аудиту діяльності працівників на предмет етичності обраних ними поведінкових паттернів. У майбутньому спостереження за допомогою веб-камер можна буде об'єднати із аналітичним програмним забезпеченням на основі нейронних мереж і штучного інтелекту задля забезпечення можливостей автоматичного визначення типових (системних) комунікаційних помилок працівників у процесі взаємодії з гостями та між собою, розвивати потенціал для росту кваліфікацій кухарів, контролювати наявність / відсутність певних сертифікацій тощо.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Створення ефективної системи комплаєнс-управління в ресторанній індустрії є багатогранною діяльністю, для успішного здійснення якої необхідна відданість, інноваційність мислення та готовність до співпраці між колегами. З метою забезпечення закладами ресторанного господарства відповідності їх діяльності існуючим нормативно-правовим, законодавчим, галузевим та іншим вимогам, керівництво має пріоритетно оцінювати і розробляти комплексні стратегії діяльності і розвитку бізнесу, які охоплюють технологічність робочих процесів, залучення компетентних працівників і «постійну жагу» до вдосконалення. Таким чином, заклади ресоторанного господарства зможуть підвищити рівень якості послуг, задоволеності споживачів і, як наслідок, підвищити прибутковість бізнесів. У перспективі це сприятиме посиленню довіри цільової аудиторії та зменшення ризикованості підприємницької діяльності як під час воєнного стану, так і після його скасування.

Список використаних джерел:

1. Бажова О. Основні помилки при створенні комплаєнс-менеджменту у компанії. *Liga zakon*. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/224107_osnovn-pomilki-pri-stvorenn-komplans-menedzhmentu-u-kompan (дата звернення: 20.12.2024).
2. Бовш Л., Босовська М., Охріменко А. Комплаєнс-стратегування економічної безпеки бізнесу в умовах цифровізації. *Вісник Київського національного університету торгівлі та економіки*. 2021. Вип. 140. №6. С. 42-60. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)03).
3. Грінченко Г. С., Нестеренко Р. О., Фоменко А. В. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2023. №81. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44>.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

4. Завадська І. Для чого потрібен комплаєнс на підприємстві? *Liga zakon*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/217068_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv (дата звернення: 20.12.2024).
5. Іванов В. Б. Впровадження системи комплаєнс у підприємствах транспорту та логістики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 139-143. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/29.pdf (дата звернення: 20.12.2024).
6. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>.
7. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: Теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 17. №34. С. 1-15. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613/520> (дата звернення: 20.12.2024).
8. Ракша Л. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster. *Poster*. URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster?ref=pidsumky_2023_roku_vid_poster&utm_source=reve&utm_medium=telegram&utm_campaign=pidsumky_2023_roku_vid_poster (дата звернення: 20.12.2024).
9. Яценко М. С., Коваленко А. Б. Управління комплаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень. *Economics: Time realities*. 2020. №5. Вип. 51. С. 73-79. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No5/73.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
10. Fomenko H., Hrinchenko H. Systemic basis for implementing compliance management as a framework for sustainable development of Ukrainian enterprises.



Адаптивне управління: Теорія і практика. Серія «Економіка». 2024. Вип. 19. №38. С. 1-14. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/685/585> (дата звернення: 20.12.2024).

11. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава.* 2021. №2. С. 19-23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19> (дата звернення: 10.02.2025).

12. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2021. №34. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-43> (дата звернення: 10.02.2025).

13. Долга Г. В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами.* 2019. Вип. 3. №14. С. 160-165. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/29.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

14. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics.* 2022. №36. С. 130-136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19) (дата звернення: 10.02.2025).

15. Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування.* 2024. Вип. 1. №11. С. 1-5. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2) (дата звернення: 10.02.2025).

16. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Innovative technologies and scientific solutions for industries.* 2023. Вип. 1. №23. С. 132-142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132> (дата звернення: 10.02.2025).

17. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Вип. 56. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132> (дата звернення: 10.02.2025).

18. Гончаренко Н. В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу COVID-19. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. 2021. Вип. 3. №120. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-6> (дата звернення: 10.02.2025).