НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму
_____ **Іван ГРИЦЕНКО**
(підпис)
«____» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та
туризму
_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)
«____» _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства»

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент _____ **Лариса ГОПКАЛО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент _____ **Лариса ГОПКАЛО**
(підпис)

Виконала _____ **Тетяна КРАВЧЕНКО**
(підпис)

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 11
1.1. Сутність та особливості організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства 11
1.2. Технології виробництва в підприємстві ресторанного господарства 18
1.3. Методичні підходи організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства різних класів 24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «РУКОЛА», М. КИЇВ 29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 29
2.2. Дослідження організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства 34
2.3. Оцінка ефективності організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства 40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «РУКОЛЛА», М. КИЇВ 43
3.1. Розробка пропозицій удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства 43
3.2. Формування комплексу заходів удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства 52
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності 59
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66
ДОДАТКИ 72

ВСТУП

Ресторанне господарство відіграє фундаментальну роль у задоволенні потреб сучасного суспільства, забезпечуючи не лише харчові послуги, але й створюючи оптимальні умови для відпочинку та соціальної взаємодії.

В умовах динамічного розвитку ринку індустрії гостинності, ефективна організація виробничих процесів у закладах ресторанного господарства стає визначальним чинником підвищення їхньої конкурентоспроможності.

На прикладі діяльності ресторану "Рукола" здійснено аналіз організаційних аспектів виробництва з метою ідентифікації напрямів його оптимізації.

Актуальність теми. В умовах інтенсивної трансформації індустрії гостинності та постійного зростання вимог споживачів до якості продуктів і послуг, пошук ефективних рішень щодо вдосконалення виробничих процесів набуває особливої актуальності.

Ресторану "Рукола" слугує показовим прикладом такого підприємства, яке орієнтоване на забезпечення високого рівня обслуговування завдяки впровадженню сучасних технологій та інноваційних підходів до організації виробництва.

Дослідження цієї теми дає змогу виявити ключові проблеми організаційної структури виробництва та розробити методичні рекомендації для їхнього вирішення.

Гіпотеза дослідження: оптимізація виробничих процесів у ресторану "Рукола" шляхом застосування сучасних методів управління, впровадження інноваційних технологій та удосконалення виробничої структури може значно підвищити ефективність діяльності підприємства, сприяти збільшенню його прибутковості та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Мета роботи: дослідити теоретичні аспекти та практичні підходи до організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства.

У ході виконання бакалаврської роботи виконано наступні **завдання:**

1. Охарактеризувати сутність та особливості організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства.
2. Дослідити технології виробництва в підприємстві ресторанного господарства.
3. Визначити методичні підходи організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства різних класів.
4. Розглянути організаційно-економічну характеристику ресторану "Рукола".
5. Проаналізувати організацію виробництва в підприємстві ресторану "Рукола".
6. Надати оцінку ефективності організації виробництва в підприємстві ресторану "Рукола".
7. Розглянути пропозицій удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторану "Рукола".
8. Дослідити напрями формування комплексу заходів удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторану "Рукола".
9. Охарактеризувати економічне обґрунтування запропонованих заходів та провести оцінку їх ефективності.

Об'єкт дослідження: виробництво продукції в підприємстві ресторанного господарства.

Предмет дослідження: процес організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства "Рукола" у м. Київ.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузях організації виробничих процесів, менеджменту, маркетингу, економіки підприємства та індустрії гостинності.

Особливу увагу приділено концепціям раціонального управління виробництвом, сучасним моделям оптимізації витрат і забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Інформаційна база дослідження включає внутрішню документацію ресторану "Рукола", статистичні дані, фінансову звітність, а також галузеві аналітичні матеріали й ринкові дослідження сфери гостинності.

Методична основа: базується на системному підході, який дозволяє комплексно оцінити виробничі процеси підприємства.

Вона включає порівняльний аналіз, методи економіко-математичного моделювання і проведення опитування серед працівників та клієнтів для визначення ключових проблем і потреб.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження мають практичну цінність для вдосконалення організаційних процесів у ресторані "Рукола" і сприяють зниженню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню рівня задоволення клієнтів.

Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані для використання на інших підприємствах галузі, розширюючи спектр їхньої практичної застосовності.

Апробація. Кравченко Т. М. Типи, методи та форми організації виробництва ресторанного господарства. Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України : Всеукр. науково-практ. студент. конф., м. Київ, 12 берез. 2025 р. Київ, 2025. С. 190–192. (див. додаток Г).

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, дев’яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота налічує 16 рисунків та 10 таблиць. Загальний обсяг роботи – 106 сторінок.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства

Система організації виробництва являє собою комплекс організаційних форм, методів і регламентів, впровадження яких забезпечує ефективну взаємодію елементів виробничої системи та їх узгоджене функціонування в процесі створення продукції [24].

На великих підприємствах та в закладах ресторанного господарства, незалежно від форми власності, створюються спеціалізовані відділи постачання.

На невеликих підприємствах функціональні обов'язки щодо організації постачання зазвичай делегуються одному працівнику.

Відділ постачання, як правило, діє автономно й виконує чітко визначені функції. У раціональній моделі управління підприємством служба постачання виступає ключовим елементом системи, яка забезпечує ефективний рух матеріальних потоків у межах ланцюга постачання: від виробництва до реалізації продукції.

Інтегруючи принципи логістики, яка охоплює процеси планування, організації та контролю над рухом матеріальних потоків, підприємство зосереджується на послідовній взаємодії між закупівлею сировини та її доставкою кінцевому споживачеві.

Забезпечення високого рівня узгодженості дій між підрозділами постачання, виробництва та збуту є ключовою метою формування логічної організації діяльності підприємства.

Для забезпечення своєчасного та якісного постачання продовольчих товарів необхідно вирішити низку завдань. Зокрема:

1. визначення асортименту продукції, що підлягає закупівлі;

2. оцінка необхідної кількості товарів;

3. вибір постачальників;

4. узгодження умов постачання.

Крім того, важливими етапами є укладення договорів, контроль за їхнім виконанням, організація доставки товарів і їх належне складування та зберігання.

Заклади ресторанного господарства повинні створювати й оновлювати перелік потенційних постачальників. Такий список формується на основі аналізу за спеціальними критеріями.

Під час вибору постачальників часто головними параметрами є ціна продукції, її якість та надійність постачання.

Однак ураховуються й інші аспекти, зокрема:

- відстань між постачальником і споживачем;

- терміни виконання замовлень;

- рівень організації системи управління якістю у постачальника;

- фінансова стабільність і кредитоспроможність останнього.

Кожне підприємство має прагнути підвищення ефективності організації руху товарів, що передбачає оптимізацію процесу транспортування матеріальних потоків.

Рух товару — це ланцюг дій, спрямованих на транспортування продукції від місця її виготовлення до кінцевого споживача.

Ефективність цього процесу регулюється базовими принципами:

1. оптимізація ланцюга руху товарів;

2. раціональне використання транспортних ресурсів;

3. максимізація ефективності торговельно-технологічного обладнання;

4. мінімізація кількості операцій із переміщенням товарів.

Кількість маніпуляцій із продуктами значною мірою залежить від обраної схеми транспортування, яка визначає ефективність загального процесу руху матеріальних потоків на підприємстві, про що більш детально описано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Ланцюг руху товарів [2]

Етап	Складові
Надходження продуктів від постачальника	Розгрузка транспортних засобів
	Приймання продуктів по кількості
	Приймання продуктів по якості
Зберігання продуктів	Розміщення продуктів на зберігання
	Створення оптимального режиму зберігання
Відпуск продуктів в цехи	Оформлення відпуску
	Відбір продуктів з місць зберігання
Виробництво готової продукції	У м’ясо-рибному цеху
	В холодильному цеху
	В гарячому цеху
Реалізації готової продукції	У власному торговому залі
	У магазинах, кіосках

Складський ланцюг — це поняття, яке описує кількість складів, через які проходить товар на шляху від виробництва до кінцевого споживача. Наприклад, товар може спершу потрапити на склад виробника, потім транспортуватися на склади вихідних фірм, далі на склади торговельно-закупівельних компаній, і, нарешті, на склади торгових фірм та споживача.

У такій схемі товар проходить не менше чотирьох складів, що може негативно вплинути на його якість. Такий метод постачання називається складським і має перевагу в більшій комплектності сировини та товарів.

Інший підхід — транзитна форма постачання. Вона передбачає прямий зв'язок між постачальником і підприємством, оминаючи проміжні оптові структури.

Транзитна форма зазвичай застосовується для швидкопсувних товарів або великих обсягів продукції (наприклад, борошна, цукру, макаронних виробів тощо).

Для не швидкопсувних товарів частіше використовується складська форма постачання. Однак у багатьох випадках застосовують змішану форму, яка поєднує елементи складської і транзитної моделей.

Доставка продуктів може здійснюватися централізованим або децентралізованим способом. Централізована доставка виконується засобами постачальників. У цьому випадку підприємство звільняється від необхідності мати власний транспортний парк.

Децентралізована доставка передбачає, що підприємство саме забезпечує транспортування товарів від постачальника, використовуючи власний транспорт.

Маршрути завезення продуктів щільно пов’язані зі способом доставки. При децентралізованій формі зазвичай використовуються лінійні (маятникові) маршрути. Централізована доставка найчастіше базується на кільцевих маршрутах: одна машина обслуговує кілька підприємств згідно з попередньо розробленим графіком. Для великих підприємств у рамках централізованих поставок одночасно можуть застосовуватися і маятникові рейси.

Використання кільцевого маршруту дозволяє оптимально завантажувати транспортні засоби, знижувати транспортні витрати та прискорювати повернення тари.

Транспорт є важливим елементом у просуванні товарів. Транспортні організації зобов’язані забезпечувати:

- збереження вантажів під час перевезення,
- своєчасну доставку,
- дотримання правил завантаження і транспортування,
- ефективну експлуатацію транспортних засобів.

Для перевезення продовольчих товарів застосовується спеціалізований транспорт з маркуванням "Продукти".

Кузови таких машин викладаються оцинкованим залізом або листовим алюмінієм, що забезпечує гігієнічність перевезення.

Кожен транспортний засіб повинен мати санітарний паспорт, виданий органами санепідеміологічної служби. Особливо швидкопсувні продукти транспортуються ізотермічними автомобілями або машинами з камерами охолодження [3, с. 50-52].

До виробничих приміщень підприємств ресторанного господарства відносяться різноманітні цехи, призначені для виготовлення напівфабрикатів, страв, кулінарних і кондитерських виробів.

Структура й потужність цих цехів залежать від типу закладу та його

спеціалізації. Централізоване виготовлення напівфабрикатів різного ступеня готовності здійснюється на заготовчих підприємствах. Вони можуть включати м'ясні, птахогольйові, овочеві, рибні цехи, а також спеціалізовані виробництва – кулінарні, борошняні й кондитерські.

Основним призначенням заготовчих цехів у ресторанному господарстві є первинна обробка сировини та виготовлення напівфабрикатів, які надалі постачаються до гарячих цехів того ж підприємства або до інших доготівельних закладів, магазинів і відділів кулінарії роздрібної мережі.

Організація заготовчих цехів будь-якої потужності повинна враховувати кілька ключових вимог, серед яких:

- забезпечення безперервності та послідовності виробничих процесів;

- мінімізація технологічних і транспортних потоків;

- об'єднання в єдиних приміщеннях тих виробництв, які вимагають однакових температурно-вологісних умов;

- дотримання санітарних норм та стандартів охорони праці;

- розміщення складських охолоджуваних приміщень блоком для забезпечення зручності роботи.

Розробка оптимальної виробничої програми є важливим чинником раціонального планування виготовлення напівфабрикатів.

Реалізація цієї програми передбачає своєчасне забезпечення виробничого процесу необхідною кількістю сировини відповідного асортименту та дотримання ритмічності роботи.

Розміщення виробничих приміщень повинно відповідати послідовності технологічного процесу, що допомагає уникнути зустрічних потоків сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Заготовчі цехи доцільно розташовувати поруч із складськими приміщеннями, забезпечуючи ефективний зв'язок із доготівельними цехами.

У доготівельних закладах ресторанного господарства для завершення підготовки напівфабрикатів і виготовлення готових страв організовуються гарячий, холодний цехи та цех доробки напівфабрикатів і обробки зелені.

Гарячий і холодний цехи належать до групи доготівельних підрозділів, де здійснюються приготування страв для подальшого споживання в залах.

Ці цехи зазвичай розташовуються на одному рівні із залом або на поверсі із найбільшою кількістю місць для відвідувачів. Їхнє розташування має забезпечувати зручний взаємозв'язок між собою й такими приміщеннями, як роздавальна, мийка столового посуду та цех доробки напівфабрикатів.

При цьому важливо забезпечити природне освітлення цих виробничих зон. У доготівельних цехах рекомендується використовувати секційне модульоване обладнання, відповідне стандартним параметрам із модулем 100 мм. Це дає можливість впроваджувати прогресивні технології та оптимізувати організацію процесу.

Таке обладнання розташовується одним чи двома суміжними рядами або групами в послідовності, що відповідає етапам технологічного процесу. Таким чином зменшується необхідна площа приміщень, забезпечується зручність виконання операцій і безперервність виробничого процесу [35, с. 39-41].

Склад і площу виробничих приміщень слід визначати відповідно до чинних будівельних норм і правил проєктування, зокрема положень ДБН В.2.2-25:2009, які враховують тип і виробничу потужність підприємства.

Розмір площі таких приміщень має забезпечувати безпечні умови праці для персоналу та відповідати встановленим санітарно-гігієнічним вимогам [10].

Для створення оптимального мікроклімату у виробничих приміщеннях необхідне облаштування систем припливно-витяжної вентиляції у робочій зоні.

Крім того, виробничі приміщення мають бути оснащені підведенням гарячої та холодної води для забезпечення функціонування мийних ванн, електрокип'ятильників та варильних казанів, що є невід'ємною умовою проведення технологічних процесів [35, с. 41].

Виробництво кулінарної продукції має свою унікальну систему організації. Процеси кулінарного виробництва та операції здійснюються у закладах харчування, відповідно до їхнього типу та основного призначення, що визначається функціями закладу. Вся діяльність завжди орієнтована на

задоволення потреб ринку та подальшу реалізацію продукції. Структура кулінарного виробництва схематично представлена на рисунку 1.1.

Рис. 1.1. Структура кулінарного виробництва [43]

Загальна структура підприємства описує організацію господарської одиниці, де відбувається виробничий процес. Це може бути компанія, фірма або певний об'єкт за місцем розташування [43, p. 2].

Виробничий процес у сфері харчових продуктів зазвичай організовується під керівництвом людини, що обіймає посаду шеф-кухаря, виконавчого шеф-кухаря або керівника харчового виробництва.

У менш масштабних і більш спрощених закладах цей титул може зводитися до головного кухаря або просто кухаря.

У подібних випадках функції нагляду за роботою кухарів часто беруть на себе генеральні менеджери або їхні заступники, що робить наявність у них власного досвіду у приготуванні страв не лише бажаною, а й важливою умовою [48, p. 115].

1.2. Технології виробництва в підприємстві ресторанного господарства

Харчові технології представляють сферу науки, що охоплює дослідження, розробку та застосування наукових принципів у поєднанні із соціально-економічними знаннями та нормативно-правовими актами, спрямованими на організацію та оптимізацію харчового виробництва.

Вона інтегрує досягнення харчової науки й інженерії для створення

широкого спектра харчових продуктів. Вивчення цієї галузі забезпечує фундаментальні знання про базові наукові і технічні процеси, а також формує практичні навички у виборі, зберіганні, консервації, обробці, пакуванні й дистрибуції харчових продуктів.

Особлива увага при цьому приділяється забезпеченню їхньої безпечності, поживної цінності, смакової привабливості, доступності та зручності для кінцевого споживача. Однією з ключових цілей харчових технологій також є сприяння стійкому розвитку: мінімізація харчових відходів, максимальне використання ресурсів та впровадження екологічно безпечних методів виробництва й обробки продуктів [44, p. 63].

Технологія харчових продуктів є науково-технічною дисципліною, що зосереджується на розробці та впровадженні технологічних процесів, пов'язаних із виробництвом, обробкою і зберіганням напівфабрикатів, кулінарної та кондитерської продукції, яка виготовляється з м’ясної, молочної, рибної сировини, продуктів птахівництва, нерибних морепродуктів, сировини рослинного походження, а також нетрадиційних видів рослинної і тваринної сировини.

Організаційно-структурною статистичною одиницею у сфері ресторанного господарства є заклад ресторанного господарства. Це підприємство, яке займається виробництвом або доготуванням страв, реалізацією кулінарної продукції, булочних і борошняних кондитерських виробів, а також закупних товарів, одночасно організуючи їх споживання.

Виробничий процес являє собою сукупність технологічних операцій, спрямованих на отримання кулінарної продукції та виробництво борошняних кондитерських виробів.

Сировиною для виробництва є харчові продукти, такі як овочі, риба, м'ясо тощо, які надходять на підприємство з метою подальшої обробки та використання у виготовленні напівфабрикатів і кулінарної продукції.

Напівфабрикатами називають продукти, що пройшли одну або кілька стадій кулінарної обробки – первинної чи теплової, – але ще не завершили

підготовку до кулінарної готовності. Вони призначені для подальшої обробки та приготування страв і кулінарних виробів. На цьому етапі напівфабрикати не придатні до споживання.

Страва визначається як поєднання харчових продуктів, доведених до повної кулінарної готовності, оформлених порціонно та готових до споживання.

Кулінарним виробом вважається харчовий продукт або їх поєднання, доведене до стадії кулінарної готовності, але потребує незначної додаткової обробки, наприклад, розігріву, порціонування чи оформлення. Готова кулінарна продукція включає широкий спектр страв, кулінарних і кондитерських виробів.

Процес трансформації сировини у готову продукцію називається технологічним. Технологічний процес охоплює комплекс взаємозалежних операцій, спрямованих на виробництво кулінарної продукції та борошняних кондитерських виробів із наступною їх реалізацією.

Технологічний процес виготовлення напівфабрикатів, кулінарної продукції, кондитерських виробів та напоїв вимагає глибоких знань і практичних навичок щодо дотримання санітарно-гігієнічних нормативів на всіх його етапах.

Додержання санітарного режиму передбачає не лише підтримку чистоти у приміщеннях закладу ресторанного господарства, але й ретельне виконання санітарних вимог при роботі з продуктами харчування та обладнанням.

У закладах ресторанного господарства дедалі частіше використовують сучасні автоматизовані мийні машини для обробки посуду, що забезпечує ефективність і високу якість миття разом із дотриманням необхідних санітарних вимог [6, с. 27-29].

Виробництво овочевих напівфабрикатів (в основному картоплі та коренеплодів) для інтенсивного постачання в харчову промисловість організовано на великих овочесховищах, у сховищах, цехах заводських овочевих напівфабрикатів та їдальнях.

Технологічні процеси переробки картоплі, коренеплодів та інших видів овочів вимагають використання різного обладнання в овочесховищах. Великі підприємства, що переробляють велику кількість овочів, мають окремі лінії з

переробки овочів.

У невеликих підприємствах громадського харчування, де картопля і овочі чистяться і нарізаються на універсальному приводі, передбачається стіл для роботи приводу і місце для складання чіпсів.

Після прибуття в цех сире м'ясо очищається в спеціальному приміщенні за допомогою скрабового душу з гарячою водою (25°С), а потім туша розвішується на гаки.

Середні та малі підприємства миють м'ясо у ванні. Зазвичай розміри ванни (мм) становлять: довжина - 1000, ширина - 750, висота - 900 і глибина - 450. М'ясо сушать за допомогою вентилятора або чистої сухої тканини.

Оскільки технології обробки птиці та м'яса птиці відрізняються від технологій обробки інших м'ясних продуктів, для цього процесу відводять спеціальні приміщення. На великих підприємствах є ізольовані приміщення з установками для обсмажування птиці (печі для обсмажування).

Там, де немає печей для обсмажування, використовують газові пальники. Вся обробка птиці та потрухів, включаючи общипування, миття, відрізання голів і ніг, здійснюється вручну.

Оскільки технології обробки птиці та потрухів відрізняються від технологій обробки інших м'ясних продуктів, для них виділяють спеціальні зони.

На великих підприємствах є ізольовані приміщення (печі для обсмажування) з обладнанням для обсмажування птиці.

Там, де немає печей для обсмажування, використовують газові пальники. Вся обробка птиці та потрухів, включаючи общипування, миття, обрізання голів і ніг, здійснюється вручну [2, с. 67-85].

Технологічні рішення у сфері ресторанного господарства мають визначальне значення для підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування та забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку. Інноваційні підходи сприяють автоматизації окремих процесів, оптимізації управління ресурсами, удосконаленню технологій приготування їжі та дотриманню високих стандартів харчової безпеки [40, p. 1].

Зокрема, впровадження цифрових технологій дозволяє інтегрувати автоматизовані системи управління, які забезпечують ефективний контроль виробничих процесів, оптимізацію меню та моніторинг витрат. Ці інструменти також підтримують персоналізований підхід до клієнтів, що відповідає сучасним тенденціям розвитку галузі.

Серед новітніх технологій особливого значення набувають рішення на основі штучного інтелекту та робототехніки, які сприяють зниженню потреби у фізичній праці, підвищенню точності виконання завдань і мінімізації втрат сировини [45, p. 4].

Додатково впровадження технологій Інтернету речей (IoT) дозволяє здійснювати моніторинг стану обладнання й холодильних систем у режимі реального часу, що запобігає несправностям і втратам продукції.

Значимість також мають екологічно орієнтовані інновації, як-от використання екологічно чистих матеріалів і енергоефективних рішень. Їх застосування зменшує негативний вплив на довкілля, що є пріоритетом для багатьох сучасних підприємств ресторанного господарства.

Особливого підкреслення заслуговує впровадження цифрових платформ, які сприяють прозорості в управлінні постачанням продуктів харчування та сприяють гнучкій адаптації до змін споживчого попиту.

Автоматизація кулінарних процесів, зокрема за допомогою спеціалізованих машин для приготування страв або цифрових рецептів, дозволяє підвищити якість готової продукції та скоротити витрати часу.

Такі інновації формують умови для ефективних, екологічно безпечних і клієнтоорієнтованих операцій, що забезпечує стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку індустрії ресторанного господарства.

Багато сучасних технологій розроблено з метою заміни або вдосконалення виконання рутинних завдань за рахунок підвищення їх швидкості та точності, що, у свою чергу, сприяє значному збільшенню обсягів виробництва без втрати якості [49, p. 23-25].

Йдеться не лише про впровадження апаратних засобів, таких як заміна

людських працівників роботизованими механізмами. Важливу роль відіграють і програмні рішення.

Наприклад, програмне забезпечення для управління ланцюгом постачання здатне автоматизувати процеси планування численних подій та операцій, зводячи до мінімуму або повністю виключаючи необхідність втручання людини [41, p. 1].

Також одним з новітніх процесів вважається кріотехнологія.

Кріотехнологія являє собою технологічний процес, який передбачає використання наднизьких температур під час етапів сушіння та подрібнення матеріалів до дрібнодисперсного порошку.

Такий підхід мінімізує ймовірність виникнення окислювальних реакцій, агрегації компонентів або карамелізації сировини, зберігаючи її фізико-хімічні властивості на належному рівні [5, с. 22].

Для ефективного функціонування закладу громадського харчування виробнича система має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати підготовку необхідної кількості страв належної якості для потрібної кількості гостей, в потрібний час і за умови максимально раціонального використання ресурсів: персоналу, обладнання, матеріалів.

З огляду на постійне зростання витрат на оренду чи утримання приміщень, закупівлю обладнання, паливо, обслуговування техніки та оплату праці, процес планування виробничих систем і проєктування кухонного простору вимагає більш детального аналізу й ретельної організації. Усю виробничу діяльність слід узгодити з характером пропонованих страв, які мають відповідати вимогам цільового ринку за оптимальною ціною.

Розподіл приміщення та вибір обладнання повинні базуватися на логічних розрахунках і водночас враховувати належну організацію роботи кухонного персоналу.

Багато сучасних підходів до виробничих операцій у сфері приготування їжі ґрунтуються на процесному підході, який виділяється серед традиційної системи «partie» (або продуктової моделі).

У процесному підході акцент робиться на ключових техніках і технологічних процедурах виробництва їжі. Ця система передбачає ідентифікацію загальних методів і процесів, які охоплюють увесь асортимент передбачених страв. Групування спирається не на тип страв чи продуктів, як це властиво для продуктової моделі, а на класифікацію подібних виробничих технік та об'єднання спільних навичок у їх реалізації.

Виробництво страв є механізмом операційної системи, якою можна ефективно управляти завдяки системному підходу. Цей підхід дозволяє інтегрувати широкий спектр кулінарних просторів, зосереджуючись на методах приготування, обробки, зберігання та сервірування страв.

Завдяки цьому можна розглядати виробничі системи через модель входів/процесів/виходів. Такий формат дає змогу визначити дев'ять основних методів виробництва їжі, які докладніше розглядаються в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Методи виробництва харчових продуктів [5]

Метод	**Опис**
1	**2**
Традиційний	Термін, який використовується для опису виробництва з використанням переважно свіжих продуктів і традиційних методів приготування
Напівфабрикати	Спосіб виробництва з використанням переважно напівфабрикатів
Приготувати-заморозити (cook-freeze)	Метод виробництва, зберігання та регенерації, що використовує принцип заморожування для контролю та збереження якості оброблених харчових продуктів. Потрібні спеціальні процеси для сприяння заморожуванню
Sous-vide (вакуум)	Метод виробництва, зберігання та регенерації з використанням принципу закритого вакууму для контролю та збереження якості оброблених харчових продуктів

На практиці більшість закладів громадського харчування не обмежуються одним методиком, а поєднують декілька підходів для найкращого задоволення потреб клієнтів і оптимізації власних ресурсів [42, p. 14-15].

1.3. Методичні підходи організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства різних класів

Вибір типу підприємства чи закладу ресторанного господарства, а також визначення класу ресторану або бару здійснюється суб'єктом підприємницької діяльності самостійно з урахуванням чинного законодавства України. Відповідно до національного стандарту ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства.

Класифікація», встановлено систему класифікації таких закладів, а також загальні вимоги для підприємств різних типів і класів. Класифікація проводиться за наступними критеріями:

– тип закладу;

– клас закладу;

– місце розташування;

– види економічної діяльності;

Стандартизовані терміни та визначення надані ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення». Основні поняття наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Значення типу та класу закладу [19]

Термін	Значення
Тип закладу	це категорія підприємств ресторанного господарства, що об'єднуються на основі характерних ознак, таких як асортимент кулінарної продукції, цільова аудиторія споживачів і особливості організації обслуговування
Клас закладу	набір характеристик конкретного типу підприємства, що визначає комплекс зручностей, умови продажу та рівень обслуговування їжі, яка споживається безпосередньо на місці

Тільки ресторани та бари класифікуються за класами. Залежно від рівня комфорту, обслуговування та обсягу запропонованих послуг вони поділяються на три класи: люкс, вищий і перший [19, с. 15; 16].

Детальний поділ закладів ресторанного господарства за типами наведено у Додатку А.1 [18, с. 18-21; 18].

Також на рисунку 1.2 представимо класифікацію ресторанних господарств за торгівельною ознакою [3, с. 11].

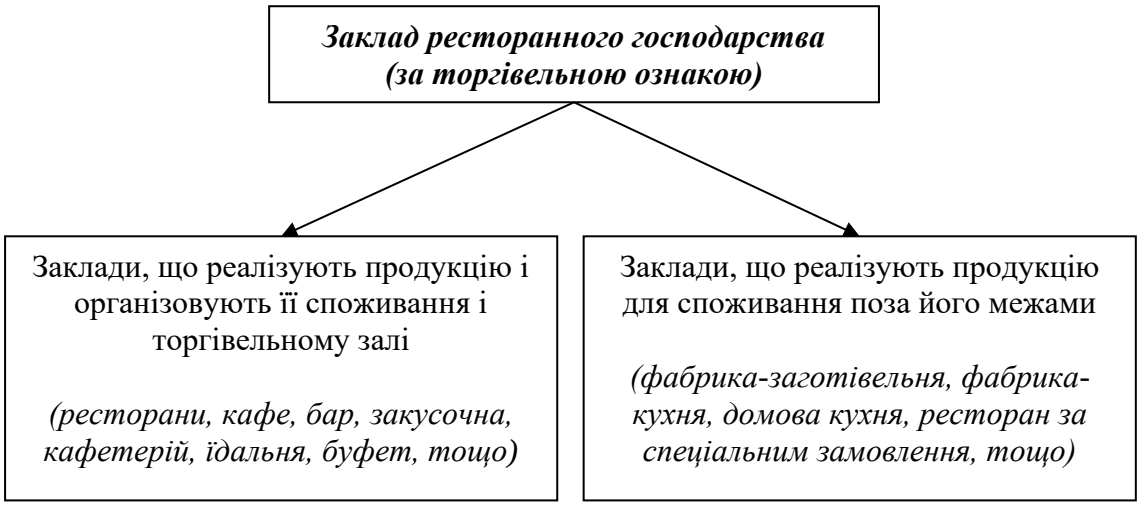

Рис. 1.2. Класифікація закладів ресторанного господарства за торгівельною ознакою [19]

Аналогічно на рисунку 1.3 надамо класифікацію ресторанних господарств за виробничою ознакою.

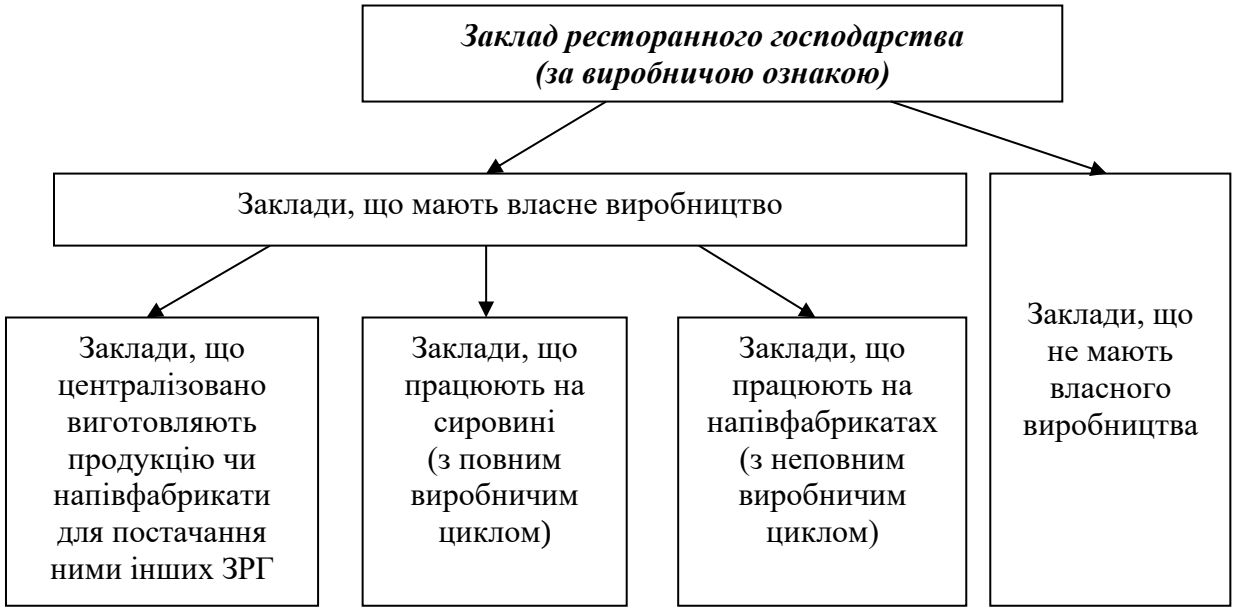

Рис. 1.3. Класифікація закладів ресторанного господарства за виробничою ознакою [19]

Організація виробничих процесів у закладах ресторанного господарства значно різниться залежно від їхнього класу, що обумовлено рівнем

обслуговування, якістю пропонованої продукції та особливостями цільової аудиторії.

У ресторанах преміум-сегменту основний фокус спрямований на забезпечення персоналізованого сервісу, індивідуального підходу до клієнтів і використання елітних, ексклюзивних продуктів.

Для цього потрібен висококваліфікований персонал, ретельне планування виробничих процесів і впровадження сучасних технологічних рішень, таких як автоматизовані системи замовлень і контролю якості [2].

Заклади середнього класу орієнтуються на досягнення балансу між якістю та вартістю послуг. Основним завданням є оптимізація усіх етапів виробництва, що дозволяє зберігати прийнятний рівень якості при доступній ціні.

У таких підприємствах широко використовуються стандартизовані рецепти, автоматизовані технології приготування їжі та раціональна система управління ресурсами.

Необхідно враховувати, що цех доробки напівфабрикатів організується у закладах середньої й малої потужності, які одержують напівфабрикати від промислових і заготівельних підприємств у вигляді м'яса великими шматками, риби спеціальної обробки охолодженої і мороженої, тушок курей, курчати [9, с. 41]. Ресторани економ-класу, такі як фаст-фуди, будують свою діяльність на швидкості обслуговування та мінімізації витрат.

Тут активно застосовуються конвеєрні методи виробництва, жорстка стандартизація усіх етапів приготування їжі й використання напівфабрикатів. Ці підходи дозволяють забезпечувати високу продуктивність з мінімальними витратами, відповідаючи на потреби широкого кола споживачів.

Ресторани першого класу зазвичай розташовуються на магістральних дорогах, у зонах відпочинку та в торговельно-розважальних комплексах.

Меню таких закладів повинно включати щонайменше 50% фірмових та авторських страв. У денний час ресторани першого класу пропонують експрес-обіди, яких має бути щонайменше два варіанти.

Окрім основних страв, у ресторанах реалізуються закуски, кондитерські

вироби, а також різноманітні напої — від міцних алкогольних і слабоалкогольних до безалкогольних. Нерідко при ресторанах функціонують кондитерські цехи, що виробляють широкий асортимент продукції, забезпечуючи як головний заклад, так і його філії.

Крім самого меню, відвідувачам обов'язково пропонують ознайомитися з прейскурантом і картою вин. Окрему категорію серед таких закладів складають ресторани, які спеціалізуються на приготуванні національних страв або кулінарії з певного типу продуктів [3, с. 14].

Таким чином, організація виробництва в ресторанному господарстві визначається класом закладу, його аудиторією та стандартами обслуговування.

Використання новітніх технологій, адаптація до змін споживчих запитів і постійне поліпшення внутрішніх процесів є ключовими складовими успішної діяльності в цій галузі.

Ресторан, як підприємство, основним завданням якого є створення кулінарної продукції, має у своєму складі виробничі цехи, що спеціалізуються на обробці певних видів сировини та приготуванні відповідних страв.

До таких цехів належать м'ясний, рибний, овочевий, гарячий, холодний, кондитерський і борошняний.

Окрім цього, ресторан включає складські, тарні господарства і санітарно-технічні служби. Усі виробничі приміщення поділяються на заготівельні, доготувальні, спеціалізовані та допоміжні.

Заготівельні цехи: це м'ясний, рибний та овочевий цехи. У невеликих ресторанах переробку м'яса, птиці та риби часто об'єднують в один цех, але кожен вид сировини має окреме робоче місце з індивідуальними столами, обробними дошками та ножами.

Такі цехи займаються первинною обробкою сировини (м'ясо, птиця, риба, овочі) і виготовленням напівфабрикатів для доготувальних цехів чи магазинів кулінарії. Завдяки сучасному розвитку харчової промисловості багато підприємств можуть отримувати вже готові м'ясні та рибні напівфабрикати, що полегшує роботу невеликих ресторанів.

Доготувальні цехи: до них належать холодний і гарячий цехи. У цих приміщеннях кухарі займаються приготуванням холодних закусок, гарячих страв та їх художнім оформленням перед подачею.

Спеціалізовані цехи: включають кондитерський і борошняний цехи, які займаються виготовленням різноманітних борошняних виробів та напівфабрикатів для кулінарних магазинів.

Допоміжні приміщення: це роздавальні зали, складські приміщення для зберігання продуктів і тари, а також кімнати для санітарно-технічного інвентарю.

Складські приміщення призначені для тимчасового зберігання сировини та готової продукції.

Вони обладнані холодильними камерами, шафами-холодильниками та стелажами для зберігання продуктів у належних умовах [30, с. 6].

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «РУКОЛА», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Рукола» — затишний ресторан італійської кухні, де гостям пропонують автентичні страви Італії, приготовані з виключно свіжих та якісних продуктів, входить до складу мережі закладів «Tarantino-family» [15].

Приватне підприємство "РУКОЛА" (код ЄДРПОУ 38523615) було офіційно зареєстровано 21 січня 2013 року.

Станом на дату останнього оновлення інформації, 15 січня 2025 року, юридична особа перебуває у статусі "зареєстровано".

Виконання обов’язків уповноваженої особи підприємства "РУКОЛА" покладено на Петришинець Юлію Дмитрівну. У таблиці 2.1 представлено юридичну інформацію про ресторан «Рукола».

Таблиця 2.1 Юридичні інформація про ресторан «Рукола» [21]

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне підприємство Рукола
Скорочена назва	ПП Рукола
Код ЄДРПОУ	38523615
Дата реєстрації	21.01.2013
Уповноважені особи	Петришинець Юлія Дмитрівна
Розмір статутного капіталу	500,00 грн
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Види діяльності	Основний: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
	Інші: 10.85 Виробництво готової їжі та страв 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах 56.21 Постачання готових страв для подій 56.30 Обслуговування напоями

Рукола, що функціонує у форматі мережі ресторанів. На сьогодні мережа налічує п'ять закладів, розташованих за адресами:

- вул. Велика Васильківська, 57/3;
- вул. Антоновича, 176;
- вул. Сагайдачного, 22/1;
- пр. Перемоги, 33/1;
- вул. Хрещатик, 24.

Ресторан, про який йде мова, розташований у самому серці Подолу за адресою: вул. Сагайдачного, 22/1. Це ідеальне місце для ділових зустрічей чи вечерь у вузькому колі завдяки зручному розташуванню — лише за п'ять хвилин ходьби від станції метро "Поштова площа".

Локація ресторану поєднує в собі зручність для мешканців Києва та привабливість для туристів, які прагнуть насолодитися атмосферою історичного Подолу, що робить Руколу ще більш популярною.

Знаходячись у центрі Подолу, ресторан отримує вигідні можливості для постійного розвитку свого меню і послуг, адаптуючи їх до найвищих стандартів якості. Саме це дозволяє закладу залишатися конкурентоспроможним і зміцнювати репутацію лідера на ринку [20, с. 19-20].

На рисунку 2.1 представлено оформлення одного з залів закладу «Рукола».

Рис. 2.1. Оформлення залу ресторану «Рукола» [30]

У Додатку Б.1–Б.4 представлено більше варіацій оформлення залу та фасаду закладу «Рукола», а на рисунку 2.2 наведено логотип ресторану «Рукола».

Рис. 2.2. Логотип ресторану «Рукола» [30]

Мережа ресторанів Tarantino Family, до якої належить «Рукола», у 2023 році досягла майже 138 мільярдів гривень чистого доходу, що свідчить про зростання на 310% у порівнянні з попереднім роком [12].

Формування структури підприємства насамперед визначається його цілями та завданнями, виробничими функціями, а також залежить від низки факторів: типу виробництва, характеру продукції або виконуваних робіт, масштабу підприємства, особливостей організації виробничих процесів тощо.

Управління підприємствами ресторанного господарства охоплює різноманітні підходи до організованого впливу на діяльність підприємства з метою вдосконалення та розширення його виробничих і торговельно-технологічних процесів.

Це включає виготовлення продукції власного виробництва, її реалізацію та забезпечення якісного обслуговування відвідувачів, прагнучи досягти максимальної ефективності при мінімальних затратах праці та фінансів.

Системне управління в цій галузі є складним завданням, яке вимагає від керівника не лише ґрунтовних знань і професійних навичок, а й стратегічного мислення для ухвалення раціональних і далекоглядних рішень.

Від керівника очікується забезпечення синхронізації роботи різних підрозділів, оптимізація використання ресурсів, впровадження сучасних

технологій та методів обслуговування, а також постійний контроль якості продукції та наданих послуг.

Головна мета управління полягає у створенні сприятливих умов для стабільного функціонування підприємства, його всебічного розвитку, зміцнення конкурентоспроможності на ринку, забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів і досягнення максимального прибутку.

Процес побудови сервісу в закладі "Рукола" детально представлений на рисунку 2.3, який ілюструє структуру обслуговування.

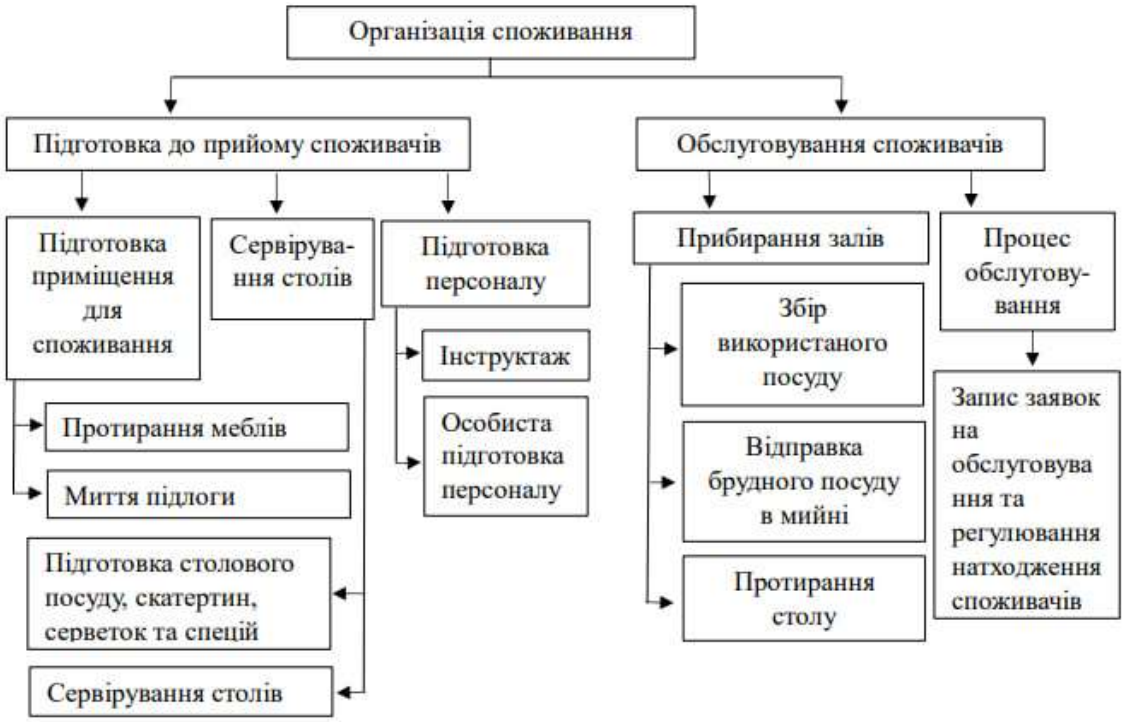

Рис. 2.3. Процес обслуговування ресторану «Рукола» [11]

Інноваційне управління підприємством у сфері ресторанного бізнесу має забезпечувати ефективну, гармонійну та безперервну взаємодію всіх його структурних підрозділів.

Основою такого підходу є визначення і прогнозування споживчого попиту на послуги ресторану, ретельний аналіз доступних ресурсів та оцінка можливостей для перспективного інноваційного розвитку [11, с. 164].

Враховуючи важливість структурною ланки управління на рисунку 2.4 схематично представлено структуру процесу управління, яка ж актуальною для ресторану «Рукола» [20, с. 22-24].

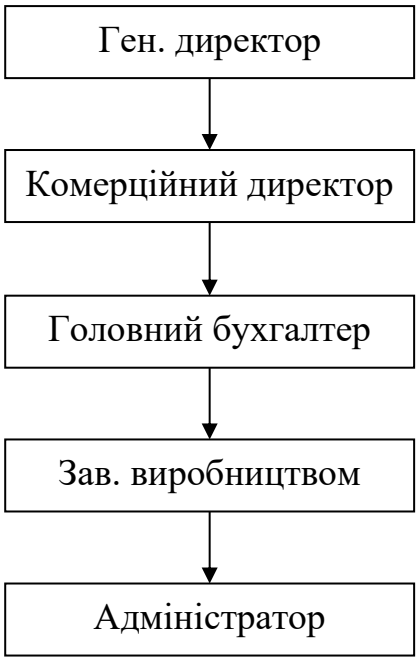

Рис. 2.4. Структура управління ресторану «Рукола» [створено автором]

Організаційна структура управління відображає побудову та організаційний уклад суб'єкта управління, механізм внутрішнього підпорядкування та зв'язки між структурними елементами, які визначають розміщення, специфіку й ієрархію окремих ланок управлінського апарату. Це забезпечує ефективне виконання потрібних управлінських функцій.

Згідно з Господарським кодексом України (стаття 64), організаційна структура підприємства включає комплекс виробничих і функціональних структурних підрозділів апарату управління [7, с. 40].

Згідно з Господарським кодексом України (стаття 64) передбачається наступне:

1. Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів, до яких належать виробництва, цехи, відділення, дільниці, бригади, бюро, лабораторії та інші одиниці, а також включати функціональні структурні підрозділи апарату управління, як управління, відділи, бюро, служби тощо.

2. Повноваження, функції та обов'язки структурних підрозділів підприємства регламентуються відповідними положеннями, затвердженими згідно з порядком, встановленим статутом підприємства або іншими установчими документами.

3. Підприємство має автономію у визначенні власної організаційної структури, встановленні чисельності персоналу та формуванні штатного розпису.

Організаційна структура підприємства, що має статус резидента Дія Сіті, визначається ним самостійно, з урахуванням вимог Закону України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" [29].

2.2. Дослідження організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства

Ресторан «Рукола» запрошує своїх гостей відчути справжній смак автентичної італійської кухні, заснованої на свіжих, сезонних інгредієнтах і традиційних рецептах.

Виробнича програма ресторану будується на принципах відповідності попиту, сезонної доступності продуктів та раціонального підходу до ресурсів. Детальна виробнича програма ресторану «Рукола» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Виробнича програма ресторану «Рукола» [24]

Група страв	**Страва**
1	***2***
Основні страви	«Куряча ніжка з полентою та соусом демігляс», «Курячі котлети з картопляним пюре і сирним соусом», «Медальйони зі свининою в беконі», «Куряче філе гриль зі шпинатом та томатами чері», «Паста з креветками в кокосовому соусі», «Ньокі з томленою телятиною», «Пене Араб'ята з буратою», «Спагеті болоньєзе», «Равіолі з м'ясом кролика», «Паста з морепродуктами», «Спагеті карбонара», «Піца баварська», «Піца американо», «Піца м'ясна з горгонзолою», «Піца Капрезе», «Піца трюфельна з грибами», «Кальцоне з куркою і горгонзолою», «Кальцоне з шинкою», «Чотири м'яса», «П'ять сирів»
Перші страви	«Гарбузовий крем-суп з прошуто», «Мінестроне з овочами курячими польпете та соусом песто», «Курячий більйон з домашньою локшиною і перепелиним яцем», «Крем-суп з білими грибами»
Холодні страви та закуски	«Цезар із хрусткими креветками», «Фірмовий салат з ростбіфом», «Нісуаз з обсмаженим тунцем», запеченою картоплею, спаржею та томатами, «Цезар із соковитим курчам на грилі», «Бурата з печеними овочами та соусом Песто», «Ростбіф з соусом вітело-тонато», «Паштет з курячої печінки», «Брускети капрезе з ростбіфом», «Тартар з телятини з кремом-філаделфія і картоплею фрі», «Сет італійських сирів», «Сет м'ясних антипасті»

Продовження таблиці 2.2

1	*2*
Гарячі закуски	«Аранчині з моцарелою і ягідним соусом», «Аранчіні бекон-чедер з соусом песто», «Картопля фрі», «Овочі гриль», «Кукурудза на грилі»
Солодкі страви та десерти	«Чизкейк з солоною карамеллю в мигдалевих пластівцях», «Класична панакота з ягідним соусом і карамелізованими горіхами», «Сирники з вишневим кюлі», «Наполеон з заварним кремом»
Напої власного виробництва	«Мохіто класичний», «Мохіто полуничний», «Мохіто малиновий», «Фреш в асортименті», «Лимонад груша малина», «Лимонад манго», «Лимонад маракуя апельсин»
Коктейлі	«Какао-бейліз», «Глінтвейн червоний», «Глінтвейн білий», «Негроні», «Капітан кола», «Лимончелло Спрітц», «Мохіто, «Джин тонік», «Секс на пляжі», «Кровава мері », «Віскі сауер»

У Додатку В представлено меню ресторану «Рукола» з вказанням ваги страви, а також її актуальною вартістю та оформленням перед подачею.

Кожна категорія страв у меню «Руколи» є результатом роботи кулінарних майстрів, які втілюють унікальні рецептури, що відображають найвишуканіші традиції італійської кухні.

Окрім того, ресторан вирізняється своєю кулінарною інноваційністю: авторські інтерпретації популярних страв додають неповторного смакового акценту й створюють незабутні гастрономічні враження для гостей.

У процесі розробки виробничої програми ресторану "Рукола" враховується широкий спектр чинників, серед яких ключову роль відіграють аналіз уподобань цільової аудиторії, врахування сезонності сировини, ефективне використання можливостей сучасного кухонного обладнання та суворе дотримання стандартів якості.

Такий багатоаспектний підхід не лише дозволяє закладу задовольняти запити клієнтів, а й сприяє збереженню високого рівня обслуговування, що зміцнює конкурентні позиції на ринку ресторанної індустрії.

Модель організації виробничих процесів у ресторані "Рукола" ґрунтується на засадах сучасного менеджменту, систематичному контролі якості та адаптивності до змін споживчого попиту.

Заклад прагне інтегрувати принципи здорового харчування, що реалізується через ретельний підбір натуральних інгредієнтів, мінімізацію використання шкідливих добавок і застосування передових технологій

кулінарної обробки.

До таких технологій належать пароконвектомати, методика sous-vide та інші інноваційні підходи.

Основними аспектами організації виробничих процесів у ресторані "Рукола" є:

- суворий контроль якості на всіх етапах виробничого циклу, від закупівлі сировини до подачі готових страв;
- оптимізація логістичних процесів із забезпечення регулярного постачання свіжих та екологічно чистих продуктів;
- ефективне управління витратами, що дає змогу підтримувати оптимальний баланс між високою якістю страв і їх доступністю для широкого кола споживачів.

Завдяки системному та продуманому підходу до організації виробничих процесів ресторан "Рукола" успішно поєднує гастрономічну привабливість із принципами здорового способу життя.

Це дозволяє закладу відповідати сучасним тенденціям та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Виробничий процес у ресторані "Рукола" структурований відповідно до зонального принципу, що охоплює етапи підготовки продуктів, термічної обробки, формування готових страв та видачі замовлень. Така організація сприяє максимальній продуктивності роботи персоналу, а також мінімізації можливостей перехресного забруднення.

Додатково, впроваджена система аналізу ризиків і критичних контрольних точок (HACCP) забезпечує дотримання гігієнічних норм і гарантує безпеку харчових продуктів [38, с. 11].

Для підвищення ефективності обслуговування клієнтів ресторан «Рукола» активно використовує напівфабрикати власного виробництва. Це рішення дозволяє не лише скоротити час приготування страв, але й забезпечує стабільність якості продукції.

Окрім цього, ресторан оснащений сучасним обладнанням, що

характеризується високою енергоефективністю та сприяє зниженню виробничих витрат.

Особливе значення приділяється вибору постачальників. Перевага надається перевіреним партнерам, які гарантують якість і свіжість інгредієнтів.

Організація постачання різних видів сировини, таких як напівфабрикати, овочі, фрукти, м’ясо та інші харчові продукти, відіграє ключову роль у діяльності закладів ресторанного господарства.

Це безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємств, їхню прибутковість, зниження витрат та підвищення рентабельності.

Структурно-логічна схема постачання продуктами харчування заклади ресторанного господарства наведена на рисунку 2.5.

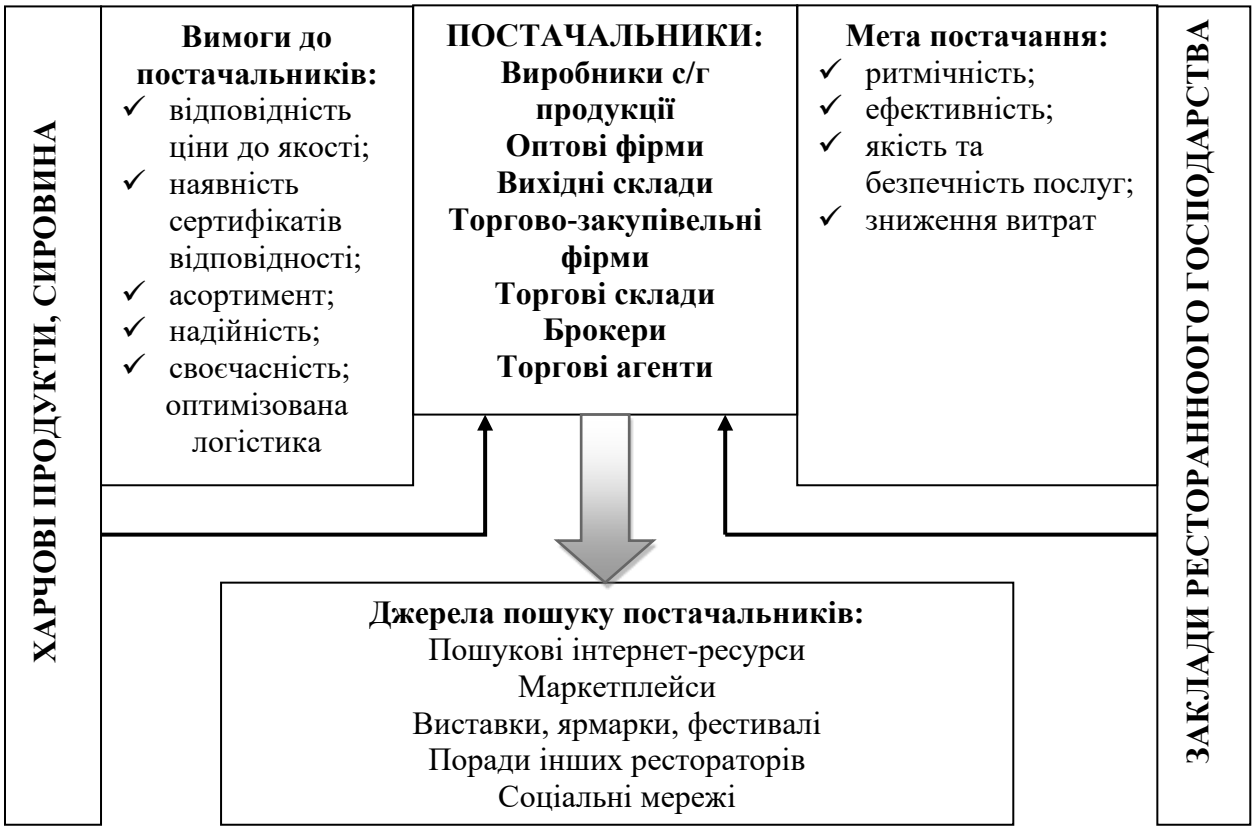

Рис. 2.5. Структурно-логічна схема постачання продуктами харчування заклади ресторанного господарства [29]

У ресторані "Рукола" існує добре налагоджена система постачання, яка забезпечує постійну доступність високоякісних інгредієнтів.

Це є фундаментом для приготування страв, які відповідають концепції здорового харчування та актуальним смаковим тенденціям.

Така стратегія дає змогу закладу оперативно реагувати на запити клієнтів і підтримувати високий рівень кулінарного сервісу.

Ресторан "Рукола" приділяє особливу увагу організації постачання продуктів із перевірених джерел. Для цього встановлено співпрацю з різноманітними постачальниками, починаючи від фермерських господарств і місцевих виробників до оптових компаній та торгових агентів.

Основні вимоги та критерії відбору цих партнерів систематизовані у внутрішніх схемах контролю якості.

Ключовими постачальниками для "Рукола" є національні виробники харчової продукції, серед яких приватні аграрні компанії, фермерські кооперативи та аграрні акціонерні товариства. Таке партнерство дозволяє використовувати натуральні, екологічно чисті продукти, які резонують із філософією ресторану.

Постачання товарів здійснюється через різноманітні канали: безпосередньо від виробників, через оптові ринки або спеціалізовані магазини. У сезон врожаю ресторан самостійно організовує закупівлю овочів і фруктів, розширюючи асортимент за рахунок домашніх заготівель та сезонних делікатесів.

Вагому частину постачання забезпечують оптові компанії-посередники, які спеціалізуються на різних товарних групах, включаючи м'ясо, рибу, гастрономію, бакалію, овочі та фрукти з плодоовочевих баз. Послуги посередників є особливо актуальними для накопичення запасів або зберігання продукції в оптимальних умовах.

Вони відповідальні за логістику та доставку товарів від виробника до ресторану. Частина з них діє через вихідні склади поблизу виробничих зон, інші — через торгові склади у великих містах або поблизу споживчих центрів.

Торгово-закупівельні компанії, з якими співпрацює "Рукола", зазвичай мають надійні транспортні системи та ефективно здійснюють доставку у

найкоротші терміни.

Брокери та торгові агенти сприяють укладенню вигідних контрактів між рестораном і постачальниками.

Для ефективного регулювання процесу постачання в ресторані "Рукола" регулярно проводять аналіз необхідності в продуктах, визначають необхідні обсяги, шукають і оцінюють нових постачальників, укладають та супроводжують договори, контролюють виконання умов постачання, а також організовують логістику та зберігання продукції відповідно до стандартів HACCP.

Основними критеріями відбору постачальників є відповідність ціни якості товарів, стабільність у поставках, географічна доступність, наявність системи контролю якості, фінансова стабільність і репутація компанії та дотримання термінів і умов поставки.

Окрім цього, ресторан "Рукола" впроваджує сезонні оновлення меню для ефективного використання місцевих і сезонних продуктів з метою збереження високої харчової цінності та смакових характеристик страв.

Попри економічні виклики, ресторан "Рукола" успішно адаптував свою бізнес-модель до динамічних умов сучасного ринку.

Запропоновані напрями розвитку включають впровадження послуг доставки, розширення асортименту страв для вегетаріанців і веганів, а також акцент на екологічній стратегії шляхом використання пакування, яке підлягає вторинній переробці.

Таким чином, система організації виробництва в ресторані "Рукола" базується на інтеграції передових технологій, інновацій у клієнтоорієнтованому обслуговуванні та ефективному управлінні ресурсами.

Завдяки цим підходам підприємство зберігає свою конкурентоспроможність у галузі ресторанного господарства [26, с. 103-105].

2.3. Оцінка ефективності організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства

Ефективність організації виробничих процесів у закладах ресторанного господарства є комплексною багатовимірною характеристикою, яка визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей за умов оптимального використання ресурсів.

Цей показник безпосередньо залежить від цілого спектра факторів: обґрунтованості управлінських рішень, професійної компетентності персоналу, рівня технологічного забезпечення, ефективності логістичних процесів, якості маркетингової стратегії та загальної концепції розвитку закладу. Досягнення високої ефективності передбачає гармонізацію цих складників та їхню взаємодію в єдиній системі.

Одним із ключових елементів оцінювання ефективності є аналіз витрат на виробництво, який включає оптимізацію витрат на сировину, заробітну плату, енергоресурси та оренду приміщень.

Раціональне використання цих ресурсів має здійснюватися без погіршення якості кінцевого продукту. Наприклад, застосування енергозберігаючих технологій і пріоритети співпраці з локальними постачальниками здатні істотно знизити собівартість страв.

У результаті такі заходи сприяють підвищенню рентабельності підприємства, дозволяючи спрямувати вивільнені ресурси на модернізацію виробничого процесу або розширення маркетингової активності.

Значущим показником ефективності є також тривалість виконання операцій на різних етапах виробництва. Скорочення цього часу можливе завдяки оптимізації технологічних процедур, широкому впровадженню автоматизації та регулярному навчанню співробітників.

Швидше виконання замовлень не лише підвищує задоволеність клієнтів, але й дає змогу збільшувати загальну пропускну здатність ресторану та підвищувати продуктивність праці.

Не менш важливою складовою ефективності є забезпечення високої якості

продукції та сервісу. Впровадження системи HACCP, контроль виробничих процесів на кожному етапі, навчання персоналу стандартам сервісу та регулярне опрацювання відгуків клієнтів формують у закладу репутацію надійного оператора ринку [34, с. 5].

Підприємства, які роблять акцент на інвестиціях у персонал, зазвичай досягають кращих показників. Наприклад, навчання кухарів новим методам приготування сприяє не лише вдосконаленню якості страв, а й дозволяє зменшити витрати часу й матеріалів. У свою чергу, професійний розвиток офіціантів допомагає покращити рівень обслуговування, що позитивно впливає на лояльність клієнтів [47, с. 100-102].

Таким чином, процес оцінки ефективності у сфері ресторанного господарства потребує комплексного підходу.

Одним із важливих аспектів успішної організації роботи ресторану "Рукола" є ретельно продуманий технологічний процес. Розумне зонування кухонного простору дає змогу скоротити час виконання ключових операцій, таких як приготування страв, їх зберігання та подача.

Завдяки сучасному обладнанню, зокрема пароконвектоматам і вакууматорам, ресторан не тільки забезпечує стабільно високу якість страв, але й мінімізує харчові відходи. Це сприяє зниженню собівартості продукції та підтримує принципи сталого розвитку, що сьогодні є одним із ключових трендів у галузі.

У ресторані "Рукола" постійно проводиться аналіз продажів та фінансових результатів, що дозволяє оцінити ефективність його діяльності. Останні два роки показали, що середній чек у подібних українських закладах зріс з 500 гривень у 2022 році до понад 600 гривень у 2024 році.

Це свідчить про поступове відновлення попиту та підвищення цін на продукти і послуги. Щоденна виручка ресторану коливається в межах 30–80 тисяч гривень, залежно від дня тижня та сезону.

Тижневий оборот може перевищувати 300–400 тисяч гривень, а місячний — понад 1,2–1,5 мільйона гривень. Щодня заклад обслуговує від 150 до 300

відвідувачів зі збільшенням цього числа у вечірні години та на вихідних.

Сезонні чинники істотно впливають на роботу ресторану. Літом зростає відвідуваність завдяки літнім терасам, припливу туристів та активнішому способу життя споживачів.

Узимку продажі трохи знижуються, що вимагає коригування меню, акцій та витрат. Різні дні тижня характеризуються неоднаковою інтенсивністю відвідуваності: з понеділка по середу вона нижча, а пік припадає на вечір п'ятниці, суботу та неділю.

Аналіз денного часу вказує, що найбільший попит на страви спостерігається ввечері, коли клієнти приходять відпочити. Ранкові години мають менший попит, обмежуючи переважно напоями та легкими стравами.

Це потребує адаптації графіків роботи персоналу, оновлення пропозицій у меню та налаштування логістики постачання відповідно до щоденного попиту.

За останні два роки ресторанний сектор в Україні демонструє позитивну тенденцію: у 2023 році виручка закладів громадського харчування зросла більш ніж на 35% порівняно з 2022 роком, а середній чек збільшився на понад 20%.

У 2024 році темпи зростання фінансової виручки дещо сповільнилися, але тенденція підвищення цін та середнього чека зберігається. Відвідуваність трохи знизилася на 5–7%, ймовірно через сезонні зміни та макроекономічні фактори.

Успіх «Рукола» значною мірою залежить від здатності адаптувати свої виробничі процеси до зміни попиту, аналізувати поведінку клієнтів та прогнозувати її розвиток, раціонально управляти ресурсами і швидко реагувати на ринкові зміни.

Це передбачає постійний моніторинг ключових показників: кількість проданих страв, структуру меню, середній чек, витрати та загальну виручку.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «РУКОЛА», М. КИЇВ

3.1. Розробка пропозицій удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства

Організація виробництва охоплює заходи, спрямовані на раціональне поєднання трудових процесів із матеріальними елементами в межах простору і часу. Основна мета полягає в підвищенні продуктивності та досягненні визначених цілей із максимально ефективним використанням наявних виробничих ресурсів у найкоротші терміни.

Раціональна організація виробництва передбачає інтеграцію різноманітних компонентів виробничого процесу у високоефективну, цілісну систему. Оптимальне узгодження всіх її складових здійснюється з урахуванням ключових аспектів їх функціонування, що уможливлює гармонійний розвиток та використання системи.

Організація виробництва та ефективне управління ним відіграють вирішальну роль у прискоренні науково-технічного прогресу.

Вони сприяють максимальному використанню трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства, зменшенню собівартості продукції, поліпшенню її якості, підвищенню продуктивності праці й загальної ефективності діяльності.

Крім того, вони значно скорочують тривалість інноваційного циклу, що включає етапи дослідження, проектування, виробництва і реалізації, сприяючи активнішому оновленню продукції та інноваційному розвитку виробничих процесів [24].

У ресторанному бізнесі одним із ключових показників конкурентоспроможності є здатність асортименту відповідати запитам споживачів.

Асортиментна політика ресторану передбачає ретельний добір кількості та видів страв, напоїв і продукції, які спрямовані на задоволення вимог і вподобань клієнтів.

Деякі представники галузі дотримуються думки, що основне завдання асортиментної політики полягає у створенні високої різноманітності та насиченості пропозиції, забезпечуючи споживачам широкий вибір. Такий підхід дозволяє охопити максимально широку аудиторію та підвищити привабливість закладу.

В умовах жорсткої конкуренції важливість асортиментних рішень зростає, адже саме вони визначають, чи зможе ресторан успішно функціонувати та залишатися актуальним для своїх клієнтів [21].

Для досягнення конкурентних переваг адаптація меню до потреб і смаків цільової аудиторії стає ключовим фактором. Сучасні ресторани мають оперативно реагувати на зміну вподобань споживачів і прагнути повною мірою задовольняти їх потреби.

Дослідження вітчизняного ресторанного ринку, проведене Л.Г. Коваленком, показало, що більшість ресторанів дотримуються універсального підходу до складання меню.

Популярними є блюда української та італійської кухонь, а також гриль-страви й позиції, приготування яких не потребує значних витрат та труднощів з пошуком інгредієнтів.

Зокрема, 80% закладів пропонують українську кухню, 73% включають до меню страви італійської кухні, а грузинська представлена лише у 20% ресторанів.

На рисунку 3.1 представлено структуру асортименту вітчизняних ресторанів за національною направленістю, враховуючи найпопулярніші запити на Українському ринку ресторанного господарства.

Переважання саме такого асортименту пояснюється звичністю української та європейської кухонь для значної частини споживачів. Ці кухні стабільно

користуються попитом завдяки їхній автентичності й доступності інгредієнтів та кваліфікованих кухарів.

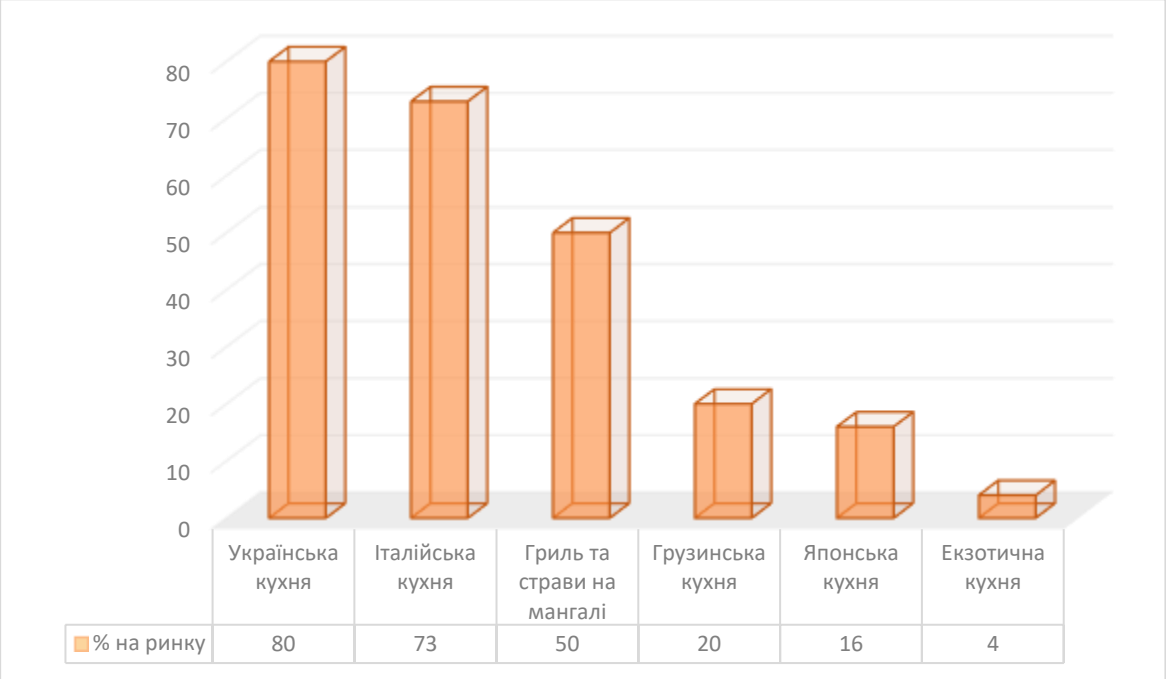

Рис. 3.1. Структура асортименту вітчизняних ресторанів за національною направленістю [33]

Натомість екзотичні страви з'являються лише у 4% закладів. Їхнє приготування вимагає залучення шеф-кухарів з-за кордону та використання рідкісних інгредієнтів, що суттєво збільшує витрати.

Крім того, попит на такі страви досить обмежений: здебільшого їх замовляють іноземці чи відвідувачі з високими статками. Через це екзотична кухня представлена переважно у великих та надприбуткових ресторанах.

Наразі в Україні склалася ситуація, коли більшість ресторанів пропонує одноманітний асортимент, типовий для більшості закладів харчування. З одного боку, це дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність, пропонуючи схожі позиції в меню.

З іншого боку, такий підхід позбавляє можливості здобуття додаткових конкурентних переваг.

Більшість ресторанів, плануючи свою асортиментну політику, спирається переважно на інтуїцію або аналіз меню конкуренції. Така стратегія наразі

забезпечує певні вигоди завдяки наслідуванню загальних тенденцій та максимальної відповідності продукції конкурентам.

Однак у довгостроковій перспективі заклади, які обмежуються простим копіюванням меню чи слідуванням загальноприйнятим тенденціям, ризикують втратити лояльність клієнтів і суттєво знизити свою конкурентоздатність.

З розвитком національної економіки та підвищенням рівня платоспроможності населення споживачі будуть очікувати від ресторанів більшого рівня інноваційності у формуванні асортименту.

У таких умовах лише нечисленні заклади, орієнтовані на впровадження інноваційних рішень, зможуть повною мірою задовольнити їхні потреби. Натомість решта, які не підготуються до змін, зіштовхнуться зі зниженням доходів і втратять свою частку на ринку. На рисунку 3.2 представимо типові проблеми асортиментної політики вітчизняних ресторанів [31, с. 263].

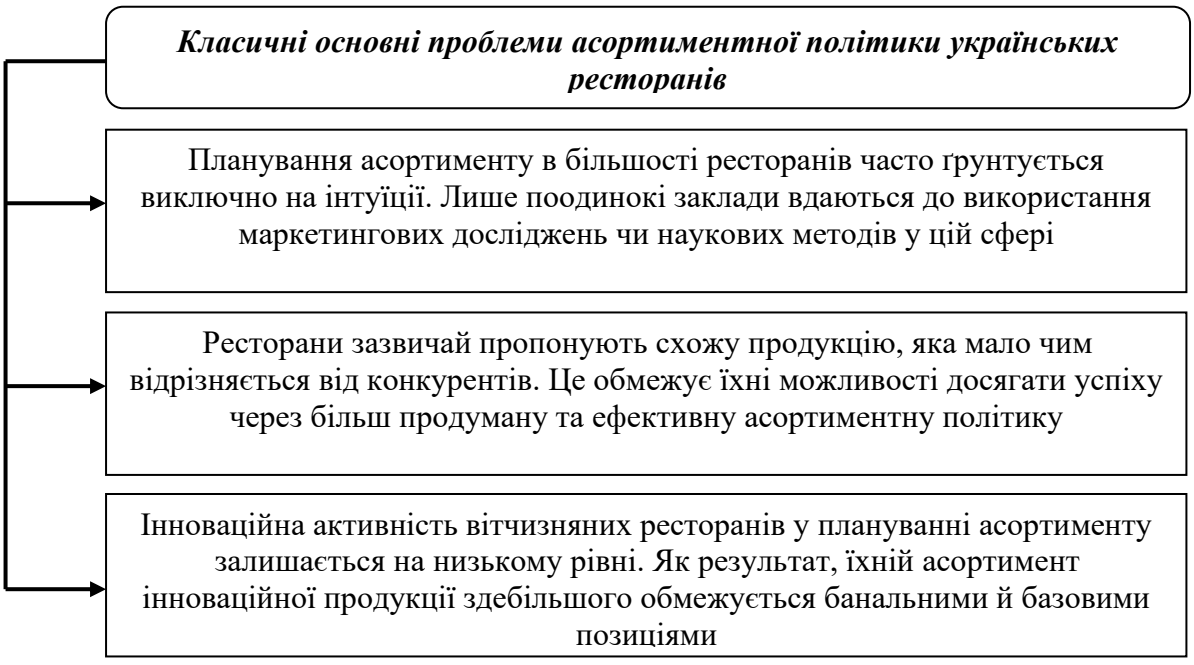

Рис. 3.2. Типові проблеми асортиментної політики вітчизняних ресторанів [33]

З метою вдосконалення асортиментної політики ресторанного бізнесу пропонується радикально змінити підходи до її формування та планування.

Основним принципом організації асортиментної політики має стати використання не лише інтуїтивних рішень власників чи управлінців, а й впровадження наукових методів планування та оптимізації.

Крім того, необхідним є проведення маркетингових досліджень для отримання емпіричних даних про поведінку та уподобання споживачів. На основі цих положень вважається доцільним запровадження сучасними ресторанами ряду заходів, які б сприяли ефективному формуванню асортиментної політики [8, с. 256-258].

У першу чергу до таких заходів належать наступні дії:

– ідентифікація найзатребуванішої серед споживачів продукції;

– орієнтація основного обсягу асортименту на потреби ключової цільової аудиторії;

– регулярне проведення опитувань клієнтів з метою оцінки їхньої задоволеності чинним асортиментом;

– застосування сучасних інструментів аналізу та оптимізації асортименту, таких як матриця БКГ, Мак-Кінсі, аналіз ширини та довжини асортименту, метод ABC-XYZ, математичні моделі оптимізації, а також метод Дібба-Сімкіна;

– вивчення світового досвіду впровадження інноваційних продуктів для подальшого розширення асортиментної структури;

– оптимізація структури асортименту та її своєчасна модернізація.

Впровадження послідовної реалізації зазначених заходів у поєднанні з активним залученням інноваційних рішень дозволить досягти стратегічних цілей асортиментної політики ресторану. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на зростанні обсягу товарообігу послуг і продуктів.

Проте головною умовою успішного вдосконалення асортиментної політики залишається систематичне здійснення інноваційної діяльності, спрямованої на розроблення та впровадження нових продуктових пропозицій, що відповідатимуть актуальним потребам ринку [22, с. 3-6].

Під час розроблення послуги та організації її надання головним завданням є забезпечення того, щоб якість і цінність послуги були невід’ємною складовою процесу обслуговування.

Це означає, що не лише послуга і сам процес її надання мають розглядатися як нероздільні, а й поняття «якість» та «послуга» повинні бути

взаємопов'язаними.

Спосіб сприйняття однієї й тієї ж послуги різними споживачами може суттєво відрізнятися, оскільки їх оцінки залежать від суб’єктивного уявлення про цінність, відповідності параметрів послуги їхнім очікуванням, а також її ціни. Тому якість послуги визначається її здатністю задовольнити потреби та сподівання конкретного клієнта.

Міжнародний стандарт HRN731 «Управління якістю і забезпечення якості» розширює поняття якості і застосовує його до «об’єкта якості», під яким можуть розумітися не лише продукти, але й певна діяльність, процеси, організації, системи, окремі особи чи їхні комбінації.

Властивість або здатність об’єкта задовольняти потреби, за стандартом, визначається через сукупність його характеристик.

На основі цього стандарт HRN731 дає таке визначення якості: це сукупність характеристик об’єкта, які визначають його здатність задовольняти встановлені й очікувані потреби [25, с. 2].

Переваги, що виникають завдяки високій якості, є ключовими елементами нецінової конкуренції та важливими чинниками для стійкого розвитку бізнесу. Висока якість сприяє більшій задоволеності клієнтів, формує їхню лояльність і, як наслідок, забезпечує стабільний та зростаючий попит.

Крім того, якісна продукція та ефективна діяльність сприяють задоволенню матеріальних й емоційних потреб працівників, стимулюють продуктивну працю та знижують рівень плинності персоналу.

Завдяки високій якості продукції зменшується кількість дефектів, знижується рівень незадоволеності споживачів, підвищується продуктивність праці, що водночас веде до скорочення витрат.

Висока продуктивність у поєднанні з оптимізованими витратами забезпечують підприємству конкурентні переваги навіть у ціновій боротьбі [23, с. 4].

Заклад ресторанного господарства "Рукола" має можливість значно підвищити свою ефективність шляхом впровадження комплексних змін в

організації виробничих процесів. Це дозволить не лише краще задовольняти потреби клієнтів, але й зміцнити конкурентоспроможність у насичених умовах сучасного ринку.

Основним напрямком вдосконалення є впровадження автоматизації виробничих та управлінських операцій. Рішення на основі сучасних технологій, таких як POS-системи для обліку продажів, інструменти для управління запасами або CRM-системи для побудови довгострокових взаємин із клієнтами, здатні оптимізувати багато аспектів роботи закладу.

POS-система для ресторану — це сучасне програмне забезпечення, яке допомагає контролювати продажі, фінансові операції та запаси продуктів. Вона значно полегшує роботу власників, спрощуючи управління бізнесом і забезпечуючи зручність у веденні бухгалтерського обліку.

Наприклад, автоматизований облік запасів інгредієнтів зменшить ризик перевитрат сировини та запобігатиме втратам, пов’язаним із псуванням продуктів. Такий підхід скорочує час на виконання рутинних завдань і водночас зменшує ймовірність помилок у виробництві.

Хоча впровадження POS-системи не зменшить потребу в офіціантах або персоналі, її використання суттєво оптимізує обробку великої кількості замовлень і сприяє ефективнішому використанню ресурсів, уникнувши зайвих складнощів [36, с. 62].

CRM-системи стали незамінним інструментом для сучасного бізнесу в ефективному управлінні взаємодіями з клієнтами. Вони дозволяють збирати та аналізувати значні обсяги даних, таких як історія покупок, запити на підтримку, відгуки чи рейтинги.

Ці дані слугують основою для створення персоналізованого підходу до кожного клієнта, що безпосередньо сприяє підвищенню їхньої задоволеності.

Однією з ключових переваг використання CRM є можливість автоматизації багатьох рутинних процесів.

Наприклад, система може автоматично надсилати повідомлення про нові пропозиції чи продукти, нагадування про важливі події або терміни, а також

генерувати рекомендації на основі інтересів клієнта. Завдяки цьому зменшується кількість ручної роботи, а комунікація стає більш ефективною та цілеспрямованою.

Крім того, CRM-системи значно спрощують підтримання постійного контакту з клієнтами та моніторинг усіх їхніх взаємодій із компанією.

Це допомагає не лише зберігати довготривалі відносини, але й забезпечувати своєчасний зворотний зв'язок, що є критично важливим аспектом якісного обслуговування і розвитку довіри до бренду [50, p. 224].

Іншим важливим напрямком розвитку є підвищення рівня клієнтського сервісу. Персоналізований підхід до обслуговування допоможе створити більш комфортний досвід для відвідувачів.

Ідеальним рішенням може стати програма лояльності, яка враховуватиме вподобання постійних клієнтів і пропонуватиме їм індивідуальні бонуси у вигляді знижок або спеціальних акцій.

Завдяки цьому можна підвищити рівень довіри до закладу, сприяти залученню нових гостей через рекомендації та збільшити частоту повторних відвідувань.

Окремої уваги заслуговує вдосконалення внутрішніх кадрових процесів. Рекомендується налагодити систему регулярного навчання персоналу.

Для кухарів це можуть бути тренінги з новітніх кулінарних технік, а для офіціантів і менеджерів — програми розвитку комунікаційних навичок і стандартів обслуговування.

Це не лише покращить якість страв і сервісу, а й створить позитивний імідж закладу серед аудиторії.

Ще однією перспективною стратегією є інтеграція принципів екологічності у всі аспекти роботи ресторану.

Відповідальні підходи до закупівлі локальних органічних продуктів, використання багаторазового пакування для доставки та мінімізація відходів відповідно до філософії "zero waste" позитивно вплинуть на залучення свідомих споживачів [37, с. 191-193].

У сучасних умовах принцип безвідходного виробництва, відомий також як «zero-waste», набув не лише статусу глобального тренду, але й утвердився як дієвий інструмент для охорони та збереження природного середовища, а також раціоналізації використання ресурсного потенціалу підприємств.

Концептуальним підґрунтям безвідходного виробництва є комплексний підхід, орієнтований на трансформацію вихідної сировини, залишкових матеріалів та виробничих відходів у повноцінну готову продукцію, здатну генерувати економічну вигоду [46, с. 149].

Для багатьох клієнтів екологічна відповідальність бренду вже стала ключовим фактором вибору.

Оптимізація процесу виробництва також може бути досягнута за рахунок перегляду меню. Завдяки аналізу популярності страв можна залишити лише найбільш затребувані та рентабельні позиції, що забезпечить економію на закупівлі інгредієнтів і підвищить прибутковість кожної страви.

Підсумовуючи, вдосконалення організації виробництва у ресторані "Рукола" передбачає комплексний підхід, який включає автоматизацію операцій, розвиток сервісу, підвищення кваліфікації персоналу, екологічну відповідальність і раціоналізацію меню.

Усі ці заходи в сукупності створюватимуть умови для покращення конкурентних позицій підприємства, розширення клієнтської бази та досягнення стабільного фінансового зростання.

3.2. Формування комплексу заходів удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства

Покращення організації виробничих процесів є ключовим фактором для успішної діяльності сучасного закладу ресторанного господарства. Цей напрямок спрямований на підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів, удосконалення якості обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [16, с. 1-2].

Досягнення цих цілей потребує впровадження комплексних заходів, які

враховують особливості роботи підприємства, запити цільової аудиторії та актуальні тенденції розвитку ресторанного бізнесу.

На основі аналізу поточної організації виробничих процесів у ресторані було визначено кілька ключових проблем:

1. Неоптимальне управління запасами сировини, що спричиняє надмірні витрати або втрати через псування продуктів.
2. Недостатній рівень автоматизації виробничих операцій: такі завдання, як облік закупівель і контроль виконання замовлень, виконуються вручну, що знижує продуктивність.
3. Сповільнений процес обслуговування клієнтів через відсутність сучасних технологій, які б покращили комунікацію між співробітниками.
4. Ігнорування аналізу популярності страв у меню, що призводить до зайвих витрат на придбання інгредієнтів для малозатребуваних позицій.
5. Недостатня увага до внутрішнього навчання персоналу, що негативно впливає на рівень якості обслуговування гостей.

Заходи з покращення організації виробництва:

1. Автоматизація управління запасами та облікових процесів

Для підвищення ефективності управління запасами сировини рекомендовано впровадити спеціалізоване програмне забезпечення, спрямоване на автоматизацію обліку закупівель, моніторинг складів і розробку планів постачань. Використання програмного забезпечення для управління запасами надає можливість всьому бізнесу працювати краще.

Наприклад, співробітникам більше не потрібно реєструвати кожну одиницю вручну, візуально перевіряти якість та кількість отриманого товару, адже такий підхід загрожує ризиком помилок людського фактора, а також вимагає великих витрат часу [1].

Для сканування шрих-коду використовується програма як Торгсофт, для оптимізації роботи застосунку можна провадити скан товару по фото, для визначення його якості й, відповідно, придатності до продажу.

Такий крок сприятиме:

- скороченню втрат сировини;

- оптимізації обсягу закупівель на основі аналізу даних про споживання;

- забезпеченню безперервності виробничого процесу завдяки своєчасному поповненню запасів.

У таблиці 3.1 наведено результати автоматизації управління запасами, які очікуються після удосконалення.

Таблиця 3.1. Очікувані результати автоматизації управління запасами

Показник	**Поточний стан, %**	**Стан після автоматизації, %**
Середній витрати сировини	15,0	5,0
Частота перевитрат	Висока	Нижче середнього
Тривалість обліку запасів	5 год./тиждень	1 год./тиждень

У таблиці 3.2 представимо категорії витрат та орієнтовні суми витрат.

Таблиця 3.2. Категорія та суми витрат на реалізацію проєкту, тис. грн.

Категорія витрат	**Орієнтовна сума (грн)**	**Коментар**
Програмне забезпечення (ліцензії)	50 000 – 100 000	CRM, облік, контроль виробництва
Налаштування та технічна інтеграція	20 000 – 30 000	Послуги IT-фахівців
Навчання персоналу	30 000 – 40 000	Тренінги, методички, оплата викладачів
Витрати на підтримку/супровід	10 000 – 15 000	Консультації, доопрацювання ПЗ
Непередбачені витрати	15 000	Резерв на ризики

Отже, час реалізації проєкту становить 3 місяці. Орієнтовний бюджет варіюється в межах 125–200000 грн, що охоплює витрати на придбання необхідного програмного забезпечення та організацію навчання для співробітників.

2. Оптимізація меню

Аналіз популярності страв дозволяє виключити з меню позиції, що не забезпечують прибутковість або недостатньо цікаві для гостей.

Грамотно складене меню є ключовим елементом успішної роботи будь-

якого закладу. Воно зазвичай стає не лише першою, а й найбільш ефективною рекламою, здатною на всі сто відсотків привернути увагу гостей.

Саме добре продумане меню сприяє вдосконаленню цінової політики ресторану, забезпечує отримання прибутку та оптимізує загальний процес функціонування [4, с. 228].

Вивільнені ресурси можна спрямувати на створення нових страв із використанням локальних інгредієнтів, адаптованих до сучасних гастрономічних трендів. Термін виконання: 2 місяці.

Очікувані результати:

- скорочення витрат на інгредієнти;

- збільшення середнього чека завдяки введенню популярних новинок.

Новий кулінарний внесок у меню ресторану «Рукола» представлений як головна страва та акцентує увагу на здоровому харчуванні. Це філе риби дорадо, приготоване з овочами на грилі, супроводжене лимонним соусом.

Основний компонент страви складається з хрусткого філе дорадо вагою 150 грамів, яке подають разом з добіркою сезонних овочів на грилі, таких як каперси, цукіні, баклажан та солодкий перець у кількості 120 грамів.

Овочеве гарнірування збагачено делікатним лимонно-оливковим соусом, що містить нотки свіжої зелені та легке відтінення білим вином об'ємом 30 грамів. Завершують композицію естетичне оформлення руколою та мікрозеленню, загальна вага яких становить 20 грамів. Сукупна маса порції дорівнює 320 грамам, а пропонована ціна — 285 гривень.

Цей додаток до меню не лише приносить різноманітність і підкреслює актуальність сезонності, але також задовольняє вимоги сучасних гастрономічних трендів здорової кулінарії.

3. Впровадження мобільних додатків для управління замовленнями

Сучасна людина не уявляє свого повсякденного життя без використання смартфонів та інших цифрових гаджетів, які набули значного поширення, зокрема, в індустрії ресторанного бізнесу.

Сучасні POS-системи або мобільні додатки здатні автоматизувати взаємодію між кухнею та обслуговуючим персоналом. Це сприяє скороченню часу очікування для клієнтів та підвищенню точності виконання замовлень.

Завдяки впровадженню спеціалізованих мобільних додатків гості отримують можливість здійснювати бронювання місць, а також замовляти різноманітні послуги з мінімальною потребою в безпосередньому контакті з персоналом закладів.

Варто виділити низку переваг, які супроводжують застосування таких мобільних рішень. Насамперед, це значне скорочення часу обслуговування клієнтів, оскільки більшість операцій користувач може виконувати самостійно. Окрім цього, додатки сприяють ефективнішій координації між працівниками, дозволяючи їм підтримувати постійний зв’язок, оперативно реагувати на зауваження чи побажання гостей, а також покращувати якість послуг.

Менеджери, у свою чергу, здобувають інструменти для моніторингу роботи підлеглих та їхнього місцезнаходження, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів [39, с. 129]. Розробкою мобільного додатку займатимуться ІТ-спеціалісти, які обслуговують систему сканування товару.

Очікувані результати:

- зростання пропускної здатності ресторану;
- скорочення часу обслуговування клієнтів.

Орієнтовний бюджет: 30 000 грн.

Термін реалізації: 1 місяць.

4. Запуск програми навчання персоналу

Щоб очікувати високої результативності від працівників ресторанної сфери, необхідно спершу забезпечити їх належним навчанням, а вже потім ставити вимоги.

Наприклад, робота офіціанта, яка на перший погляд може здаватися простою, насправді є справжнім мистецтвом, як і діяльність будь-якого лінійного співробітника. Це ж правило повною мірою стосується і менеджменту [27, с. 81].

Регулярні тренінги для працівників дозволять підвищити професійний рівень команди, зокрема:

- покращити комунікативні навички офіціантів;
- зміцнити клієнтоорієнтований підхід у сервісі;
- значно знизити кадрову плинність.

Навчальна програма для сушефів ресторану «Рукола» триває 3 тижні та пропонує комбінований формат: очні лекції, практичні тренінги та онлайн-семінари.

Загальний об'єм становить 24 години, з яких 12 відведено на теоретичні заняття, 8 на практику на кухні і 4 на онлайн-навчання.

Перший тиждень присвячений організації виробничих процесів. Учасники вивчають стандарти зонування кухні, планування роботи під час сервірування та використання технологічних карт. Цей модуль триває 6 годин і спрямований на оптимізацію завантаження в періоди пікової активності.

На другому тижні сушефи проходять 4-годинний блок з лідерства та командної взаємодії, де розглядаються комунікація з персоналом, управління мотивацією та наставництво для новачків.

Третій тиждень зосереджений на сучасних кулінарних технологіях та цифрових інструментах. Він триває 10 годин: 6 годин на практичну роботу з обладнанням, контроль якості та управління витратами, і ще 4 години на ознайомлення з цифровими системами управління обліком та плануванням.

З метою додаткової реклами рекомендовано запрошувати для навчання зіркових кухарів, наприклад, таких як Євгена Клопотенка.

Орієнтовна вартість навчання для одного співробітника становить 4000 грн. Ця сума охоплює оплату експерта, методичні матеріали, витрати на ресурси кухні та доступ до онлайн-платформи.

Очікується, що навчання підвищить ефективність управління сушефами, знизить кількість технологічних помилок, покращить командну взаємодію і забезпечить кращий контроль над виробничими витратами.

5. Впровадження концепції сталого розвитку

Багато ресторанів пропонують рослинні та вегетаріанські страви, щоб задовольнити зростаючий попит і продемонструвати свою відданість принципам сталого розвитку.

Використання екологічно чистих пакувальних матеріалів і зусилля з мінімізації вуглецевого сліду стають невід'ємною частиною стратегій ресторанних брендів. У 21 столітті сталий розвиток - це не просто тренд у ресторанній індустрії, а необхідність відповідати споживчим цінностям та очікуванням [33].

Рекомендовано перейти на закупівлю місцевої продукції, мінімізувати використання пластику та оптимізувати обсяги відходів.

Це допоможе покращити екологічний імідж ресторану та залучити гостей, що цінують свідоме споживання. Орієнтовний термін виконання: 6 місяців.

Запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення організації виробничих процесів у ресторані "Рукола" спрямований на підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію якості обслуговування клієнтів та посилення конкурентних переваг на ринку.

Реалізація цих заходів сприятиме суттєвому скороченню витрат, зростанню доходів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

У 2023 році реалізовано два ключові проєкти: оптимізацію меню та початковий етап навчання персоналу. Інвестиції в ці заходи становили 37 000 грн та 73 624 грн відповідно. Оптимізація меню швидко принесла додатковий дохід у розмірі 200 940 грн всього за два місяці, демонструючи високу рентабельність і швидкість окупності.

Хоча навчання персоналу має довший період окупності (6 місяців), воно суттєво поліпшило внутрішні процеси, підвищивши якість обслуговування та стабільність виробництва.

У 2024 році проведено капітальні інвестиції, зокрема автоматизація обліку запасів (201 000 грн), впровадження мобільного додатку для замовлень (74 000 грн), другий етап навчання персоналу (80 376 грн) і реалізація концепції сталого розвитку (111 000 грн).

Автоматизація була найбільш затратною, але очікуваний дохід у 401 880 грн дозволяє прогнозувати повну окупність за півроку. Мобільний додаток виявився ефективним — приріст доходу у 280 000 грн при витратах у 74 000 грн дає можливість окупити витрати за три місяці.

Концепція сталого розвитку має стратегічне значення, і прогнозовані надходження у 200 940 грн підтверджують її економічну вигідність.

З урахуванням динаміки 2023–2024 років очікується, що в 2025 році найбільшого успіху досягнуть напрями, пов’язані з технологічною модернізацією та персональним сервісом.

Продовження навчання персоналу, розширення цифрових рішень та розвиток концепції сталого розвитку дозволять не лише підтримати темпи зростання, але й знизити витрати через оптимізовані процеси.

Завдяки вже отриманому доходу понад 1,3 млн грн від попередніх інвестицій, передбачається стабільне зростання прибутковості при відносно помірних додаткових витратах.

Окрема увага зосереджена на впровадженні екологічно орієнтованих рішень та інновацій, що відповідає актуальним трендам у сфері ресторанного бізнесу.

Додатково у таблиці 3.2 представимо прогноз окупності запропонованих заходів.

Таблиця 3.2. Прогноз окупності запропонованих заходів

Захід	**Бюджет, грн**	**Очікуване підвищення доходу**	**Термін окупності, міс.**
Автоматизація обліку запасів	200 000	400 800	6
Оптимізація меню	37 000	200 000	2
Мобільний додаток для замовлень	74 000	280 000	3
Навчання персоналу	150 000	295 000	6
Концепція сталого розвитку	111 000	200 000	6

Отже, як ми бачимо, прибуток значно перевищує вкладення, що є гарною тенденцією до впровадження запропонованих заходів з удосконалення виробництва на базі ресторану «Рукола».

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

З огляду на цінову еластичність попиту на ресторанну продукцію, усі ресторани можуть бути класифіковані на дві основні групи. Перша група включає елітні висококомфортні заклади, такі як ресторани клубного типу, салони-ресторани, що належать до категорій "люкс" або "вищий" та розташовані переважно в центральних частинах міста. Для цієї категорії характерна низька еластичність попиту за ціною.

У таких ресторанах застосовується стратегія ціноутворення, що базується на сприйнятті цінності продукту. Основний акцент робиться на задоволенні потреб певної аудиторії споживачів, для якої важливими є не лише оптимальне співвідношення якості та вартості продукту, але також такі чинники, як зручне місце розташування, унікальне меню, високий рівень обслуговування та інші додаткові переваги.

Друга група об’єднує ресторани, що переважно розташовані у житлових районах і належать здебільшого до "першої" категорії. Для них притаманна висока цінова еластичність попиту.

Щодо таких закладів доцільним є використання методу ціноутворення "Собівартість+", орієнтованого на середній рівень цін у відповідному сегменті ринку [17, с. 378].

Ресторан "Рукола" належить до сегменту середнього цінового рівня (casual dining), який орієнтований на широку аудиторію, пропонуючи страви високої якості за доступними цінами. Цей сегмент характеризується:

Меню: розмаїттям страв, які задовольняють як класичні смаки, так і сучасні гастрономічні тренди (зокрема, страви середземноморської кухні).

Обслуговування: високим рівнем сервісу, однак без формального підходу, характерного для ресторанів преміум-класу.

Атмосфера: затишною, сучасною та невимушеною, що сприяє комфортному перебуванню як для сімейного обіду, так і для дружніх зустрічей чи ділових обідів.

Цільова аудиторія: клієнти середнього достатку, які цінують якість їжі, сервіс та атмосферу, але прагнуть доступних цін.

Цей сегмент також відповідає концепції ресторанів, які орієнтуються на постійних клієнтів завдяки приємному співвідношенню ціни та якості, сучасному дизайну й інклюзивності.

Економічне обґрунтування впровадження заходів для вдосконалення організації виробничих процесів у ресторані "Рукола" ґрунтується на аналізі витрат, прогнозах планованих результатів та їхньої окупності.

Запропоновані дії спрямовані на зменшення операційних витрат, оптимізацію використання ресурсів і збільшення прибутковості. Ключовими показниками для оцінки ефективності є чистий дохід, собівартість продукції, строк окупності інвестицій та рівень рентабельності.

1. Автоматизація обліку запасів та управління постачаннями

Витрати:

- Оновлення програмного забезпечення для автоматизації: 150,000 грн.

- Навчання персоналу (10 працівників): 20,000 грн.

- Інтеграція системи: 30,000 грн.

Сукупні витрати становлять 200,000 грн.

Внаслідок автоматизації очікується зниження втрат сировини на 20%, що при середніх місячних видатках на сировину у розмірі 100,000 грн дозволить заощаджувати 20,000 грн щомісяця. Таким чином, річний накопичений економічний ефект сягатиме 240,000 грн.

Розрахуємо термін окупності як поділ вкладених інвестицій на чистий прибуток: 200,000 / 240,000 = 8 місяців.

2. Оптимізація меню

Витрати:

- Аналіз популярності страв (отримання даних через клієнтські опитування та продажі через таргетовану рекламу у соціальних мережах): 20,000 грн.

- Розробка нових страв із залученням спеціалістів за обміном: 100,000 грн.

- Оновлення дизайну меню (верстка і друк): 10,000 грн.

Загальна сума витрат складає 130,000 грн.

Запровадження нових страв підвищує середній чек на 5%, генеруючи додаткові доходи в розмірі 12,500 грн/місяць за умов середньомісячного обороту у 250,000 грн. Сукупний очікуваний річний економічний ефект становить 270,000 грн.

Розрахунок періоду повернення інвестицій розрахуємо як поділ суми витрат на отриманий економічний ефект: 130,000 / 270,000 = 5 місяців.

3. Мобільний додаток для управління замовленнями

Витрати розраховано на:

- Розробка мобільного додатку/адаптація існуючого рішення;

- Інтеграція з POS-системою;

- Навчання персоналу.

Очікується скорочення часу обслуговування клієнтів на 15%, що збільшить кількість обслуговуваних клієнтів на 10% (додаткові доходи — близько 25,000 грн щомісяця).

Уникнення помилок в роботі знижує витрати на 5,000 грн/місяць. Очікуваний річний економічний ефект досягає 360,000 грн.

4. Навчання персоналу

Покращення якості обслуговування і клієнтоорієнтованості дозволить збільшити місячний дохід на 5%. За річного доходу у розмірі 3,000,000 грн річна прибутковість підвищиться на 150,000 грн.

Розрахунок терміну окупності: 40,000 / 150,000 ≈ 3,2 місяця.

5. Впровадження концепції сталого розвитку

Витрати:

- Закупівля екологічного пакування: 20,000 грн

- Програмне забезпечення для аналізу відходів: 15,000 грн

- Загальні витрати: 35,000 грн

Отриманий результат:

- Економія на транспортних витратах: 30,000 грн/місяць

- Очікуваний річний економічний ефект: 480,000 грн

Термін окупності дорівнює 35,000 грн / 480,000 грн ≈ 1 місяць.

Отже, впровадження запропонованих заходів сприяє оптимізації ключових бізнес-процесів ресторану, зменшенню витрат і підвищенню рентабельності. Найшвидше окупляться такі дії, як оптимізація меню та автоматизація управління запасами.

У довгостроковій перспективі найперспективнішими є навчання персоналу та реалізація концепції сталого розвитку, оскільки вони закладають основу для формування стійкої конкурентної переваги та забезпечення стабільного зростання доходів бізнесу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час написання дипломної роботи на тему «Удосконалення організації виробництва в підприємстві ресторанного господарства» були вивчені теоретичні основи організації виробництва, проаналізована діяльність ресторану «Рукола» й розроблено комплекс заходів для покращення його ефективності. Дослідження показало, що організація виробничих процесів у сучасному ресторанному бізнесі є складною системою, яка потребує згуртованої роботи багатьох структурних елементів.

Теоретичний аналіз підтвердив потребу в інтеграції новітніх управлінських технологій, автоматизації процесів, вдосконаленні логістики та впровадженні концепцій сталого розвитку для довгострокової конкурентоспроможності. У другому розділі глибоко аналізувалася діяльність ресторану «Рукола», який працює в Києві.

Визначено організаційно-економічні особливості підприємства, досліджено існуючу систему управління виробництвом і оцінено її ефективність. Виявлено, що ресторан займає міцну позицію на ринку, користується високим попитом серед споживачів, але має ряд викликів: недостатній рівень автоматизації обліку, неефективне використання ресурсів, обмежений маркетинговий потенціал і невикористані можливості логістичної оптимізації.

На основі цих недоліків було запропоновано ряд практичних заходів щодо вдосконалення організації виробництва. Серед них — впровадження автоматизованої системи обліку запасів, оптимізація меню, розробка мобільного застосунку для замовлень, навчання персоналу та реалізація концепції сталого розвитку.

Економічне обґрунтування кожного з цих заходів свідчить про їхню ефективність та відносно короткий термін окупності — від одного до шести місяців. Загальний прогнозований приріст прибутковості після реалізації заходів становить понад 1,3 млн грн.

Особливу увагу слід приділити клієнтоорієнтованості в організації виробництва, адже орієнтація на вподобання відвідувачів, гнучке реагування на сезонні зміни попиту та адаптація до денного циклу відвідуваності (ранкові та вечірні години) дозволяють закладу підтримувати високий рівень завантаженості та задоволеності клієнтів.

Аналіз економічних показників вказав на позитивну динаміку зростання доходу протягом останніх двох років. Показники середнього чеку та обсягу реалізованих страв свідчать про стабільне розширення клієнтської бази.

Показники найбільшої виручки припадають на п’ятницю та вихідні дні. Сезонність також має вагомий вплив: у теплу пору року попит на легкі страви та напої зростає, що вимагає оперативного оновлення меню і коригування ланцюгів постачання.

Економіко-математичне моделювання та прогнозування засвідчили, що запропоновані заходи можуть зменшити витрати на 10–15% і збільшити доходи на 20–25%. Це створює умови для формування стійкої конкурентної переваги, що є надзвичайно важливим на насиченому ринку ресторанного господарства.

Таким чином, впровадження сучасних підходів до організації виробництва в ресторані «Рукола» сприятиме не лише оптимізації використання ресурсів, але й підвищенню якості обслуговування, забезпеченню сталості розвитку підприємства та адаптації до швидких змін ринку. Результати дослідження можуть бути основою для вдосконалення управлінських рішень не тільки в межах аналізованого закладу, але й інших подібних ресторанів України.

На основі проведеного дослідження рекомендується: Запровадити автоматизовану систему управління запасами, використовуючи програмне забезпечення, таке як Poster чи його аналоги, для інтеграції обліку закупівель, залишків та товарного руху.

Створити адаптивне сезонне меню з акцентом на місцеві продукти, що сприятиме зниженню собівартості страв і покращенню їх органолептичних властивостей.

Запровадити систему підготовки кухарів та обслуговуючого персоналу з акцентом на стандарти HACCP, клієнтоорієнтованість та енергоефективність. Використовувати мобільні додатки або QR-меню для скорочення часу очікування та підвищення точності обробки замовлень.

Ввести програму лояльності, яка використовує накопичувальні бонуси та персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів. Проводити щоквартальний аудит ключових показників ефективності, таких як середній чек, оборотність запасів, прибутковість і рівень задоволеності клієнтів.

У цілому, результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до вдосконалення організаційної моделі ресторану «Рукола», заснованої на принципах ефективності, адаптивності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Запропоновані заходи не лише економічно ефективні, але й практично здійсненні в умовах ресторанного бізнесу України.

Їх реалізація забезпечить сталий розвиток ресторану «Рукола» в умовах зростаючої конкуренції та підвищених споживацьких очікувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація управління запасами: що це таке та як ефективно керувати запасами на підприємстві – Wezom. *IT-компания полного цикла разработки программных продуктов WEZOM - Киев, Украина*. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/avtomatizirovannaya-sistema-upravleniya-zapasami (дата звернення: 17.01.2025).

2. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства.. Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.

3. Банєва І.О. Організація ресторанного господарства : Конспект лекцій. Харків : Миколаїв. Нац. Аграр. Ун-т, 2015. 72 с.

4. Баранова Т. Сировинна матриця як інструмент оптимізації сучасного меню. Матеріали III Міжнародної студентської науково-технічної конференції «*Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*», 23-24 квітня 2020 року. Т. : ТНТУ, 2020. С. 228–229.

5. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

6. Головко О.М. Технологія продукції ресторанного господарства: методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» ОС «Бакалавр». Мукачево: МДУ, 2020. Частина 1. 107 с.

7. Господарський кодекс України : із змін. і допов. станом на 5 груд. 2011 р. : (відповідає офіц. текст.). Київ : Прав. єдність ; Алерта ; ЦУЛ, 2011. 160 с.

8. Гринько Т. В, Максімчук О. С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255–260.

9. Давидова О.Ю, Баландіна І.С. Організація ресторанного господарства : Метод. вказівки до самост. роботи з дисципліни «Орг. ресторан. госп-ва». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2015. 72 с.

10. ДБН В.2.2-25:2009. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). Чинний від 2009-12-30. Вид. офіц. Київ : Мінрегіонбуд України, 2010. 85 с.

11. Долга Г.В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. Економіка та управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3(14). С. 160-165.

12. Доходи ресторанного бізнесу в Україні торік приросли на 120%: хто заробив найбільше. *AllRetail.ua – сайт про ритейл та роздрібні мережі України*. URL: *https://allretail.ua/analytics/79884-dohodi-restorannogo-biznesu-v-ukrajini-torik-prirosli-na-120-hto-zarobiv-naybilshe* (дата звернення: 16.01.2025).

13. ДСТУ 3862-99. Громадське харчування. Терміни та визначення. Чинний від 1999-10-01. Вид. офіц. Київ : Держстандарт України, 2000. 26 с.

14. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства Класифікація. На заміну ГОСТ 30389-95 ; чинний від 2004-07-01. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 18 с.

15. Замовити піцу на тоненькому тісті - доставка італійської піци Рукола. *Сайт доставки їжі – ресторани мережі TARANTINO family*. URL: *https://www.tarantino-family.com/delivery/rukkola/pitstsa/* (дата звернення: 16.01.2025).

16. Кабанов В.Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 2. С. 30-33.

17. Кизенко О.О. Ключові індикатори економічної ефективності ресторану: стратегічний контекст. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 374-379.

18. Кравченко, М. О. Удосконалення управління закладом ресторанного господарства : диплом. робота за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» : спец. 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Тернопіль, 2018. 103 с.

19. Кукліна Т.С. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Технологія ресторанної справи» для студентів спеціальності 242 «Туризм» денної та заочної форм навчання.Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. 46 с.

20. Ластовець, М. О. Впровадження новітніх підходів до виготовлення авторських коктейлів у закладі ресторанного господарства : кваліфікаційна робота бакалавра : 241 Готельно-ресторанна справа. Київ, 2024. 55 с.

21. Мальська М.П, Гаталяк О.М, Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Київ : Львів. нац. ун-т ім. Ів. Франка, 2013. 304 с.

22. Могилова А. Ю., Шарафост М. Л. Удосконалення асортиментної політики ресторану. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. 8 с.

23. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Плахотний В. С. Напрями удосконалення системи ресторанного обслуговування. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. 7 с.

24. Організація виробництва на підприємстві. Економіка та організація виробництва : навчальний посібник. *Видавництво Вінницького Національного Технічного Університету*. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva/6.html (дата звернення: 17.01.2025).

25. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. 7 с.

26. Павлова, С. І., Кім, Е. О. (2023) Вибір постачальників харчових продуктів у закладах ресторанного господарства. In: Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України, 14-15 листопада 2023 року, м. Харків. С. 103-106.

27. Паска М. З. Управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам’яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича

Чумаченка: „*Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу*“, 18 листопада 2022 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 80–81.

28. ПП "РУКОЛА". *YouControl - Повне досьє на кожну компанію України*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38523615/ (дата звернення: 16.01.2025).

29. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX : станом на 1 січ. 2025 р.

30. Проектування доготівельних цехів в закладах ресторанного господарства : Метод. рек. до практ. занять. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2018. 44 с.

31. Прокопюк А, Феленчак Ю.Б. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Т. 4, № 25. С. 259–265.

32. Рукола. Пошук найкращих місць у Києві та Україні - Tomato.ua. URL: https://tomato.ua/ua/kiev/restaurants/rukkolakhreshchatyk (дата звернення: 16.01.2025).

33. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році – Poster POS. *Poster POS – программа автоматизации общепита на планшете – Poster POS*. URL: https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy (дата звернення: 17.01.2025).

34. Слащева, А.В. Система НАССР у готельному та ресторанному господарстві: метод. рек. до вивч. дисц. / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. каф. технологій в рест. госп., гот.-рест. справи та підпр-ва; Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 32 с.

35. Соколенко А. С. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 242 – Туризм; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 120 с.

36. Стойко І. Індустрія 4.0: ресторанні комп'ютерні POS-системи / Ігор Стойко, Ольга Долубовська // ICBuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 62–64.

37. Тягунова Н.М. Формування моделі свідомого споживання як складова концепції zero waste. *Інноваційні технології та реалізація концепції zero-waste у харчових технологіях і сфері ресторанного, готельного та туристичного бізнесу* : Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 4 груд. 2023 р. Полтава, 2023. С. 191–194.

38. Шенаур О.В.: Основи безпеки харчових продуктів та система НАССР в закладах ресторанного господарства: навчальний посібник. ДНЗ «Рівненське вище професійне училище ресторанного сервісу і торгівлі». Рівне, 2023. 94 с.

39. Ющенко О. Впровадження додатків для смартфонів у сферу готельно-ресторанного бізнесу. Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні : *сучасний стан і перспективи розвитку* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квіт. 2017 р.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 129-130.

40. Alt R. Digital Transformation in the Restaurant Industry: Current Developments and Implications. *Journal of Smart Tourism*. 2021. Vol. 1, no. 1. P. 69–74.

41. Angelos Aristotelis. Technological advancements in food. *African Journal of Food Science and Technology*. 2021. No. 12 (11). P. 1–2.

42. Cousins J., Weekes S., Lillicrap D. Food and Beverage Service, 9th Edition. Hodder Education Group, 2014. 483 p.

43. Dimcho Todorov. Restaurant industry and restaurant product. Management and sustainable development. Plovdiv, Bulgaria. 2019. No. 75. 5 p.

44. Food Processing And Technology. *Human Ecology and Family Sciences*. 2024. P. 61–74.

45. Future of food. Harnessing digital technologies to improve food system outcomes / R. Townsend et al. Washington : World Bank, 2019. 44 p.

46. Horbal N., Krokhmalna Y. Zero-Waste manufacturing in Ukraine: EU experience. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 2021, no. 2. P. 149–156.

47. Monitoring the safety of cheesecakes based on HACCP principles / D. Seleznova et al. *Scientific Works of National University of Food Technologies*. 2023. Vol. 29, no. 3. P. 93–109.

48. Restaurant operations. *Courtesy of Bon Appétit Management Company*. 2019. P. 107–131.

49. Technology Development for the Food Industry: A Conceptual Model / A. Hramtsov et al. *Foods and Raw Materials*. 2014. Vol. 2, no. 1. P. 22–26.

50. Zhulii Ye, Zaika O. The role of CRM systems in management of interaction with clients. State University of Biotechnology, Kharkiv. 224-225 pp.