

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та
туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КАРБІВСЬКА ВІТАЛІНА ПЕТРІВНА

УДК:338.46:640.432

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА У ЗАКЛАДАХ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

(тама роботи)

242 «Туризм»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

В.П. Карбівська

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Паламарчук Тетяна Миколаївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

доцент, кандидат економічних наук,
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА..	7
1.1 Методологічні підходи до формування організації системи виробництва в закладах ресторанного господарства.....	7
1.2 Формування системи виробництва в закладах ресторанного господарства.....	12
Висновки до Розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА В РЕСТОРАНІ «SILVIO D’ITALIA».....	16
2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ресторану «Silvio D’Italia»	16
2.2 Аналіз організаційної структури управління ресторану «Silvio D’Italia»	18
2.3 Організація системи виробництва ресторану «Silvio D’Italia».....	24
Висновки до Розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА В РЕСТОРАНІ «SILVIO D’ITALIA».....	29
3.1 Перспективні напрями удосконалення організації виробництва в ресторані «Silvio D’Italia».....	29
3.2 Практичні рекомендації щодо ефективності запропонованих заходів.....	31
Висновки до Розділу 3.....	35
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота викладена на 37 сторінках, містить три розділи, загальні висновки, список використаних джерел із 21 найменування.

Об'єктом дослідження є організація системи виробництва у закладах ресторанного господарства, зокрема ресторану «Silvio D'Italia».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми оптимізації системи виробництва в ресторані «Silvio D'Italia».

Метою дослідження є вивчення та аналіз організації системи виробництва у закладах ресторанного господарства та розробка пропозицій щодо покращення ефективності їхньої діяльності, якості та задоволення потреб споживачів.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти організації системи виробництва в закладах ресторанного господарства. Другий розділ містить дослідження оцінки організації системи виробництва в ресторані «Silvio D'Italia». В третьому розділі досліджено перспективні напрями удосконалення організації виробництва в ресторані «Silvio D'Italia» та обґрунтовано практичні рекомендації щодо ефективності запропонованих заходів.

За результатами роботи зроблено висновки організації системи виробництва у закладах ресторанного господарства.

Ключові слова: організація системи виробництва, ресторанне господарство, ресторан, оптимізація, потреби споживачів.

ABSTRACT

The qualification work is laid out on 37 pages, contains three sections, general conclusions, a list of used sources from 21 names.

The object of the study is the organization of the production system in the restaurant industry, in particular the restaurant "Silvio D'Italia".

The subject of the study is the theoretical and practical problems of optimization of the production system in restaurant "Silvio D'Italia".

The purpose of the research is to study and analyze the organization of the production system in restaurant establishments and to develop proposals for improving the efficiency of their activities, quality and meeting the needs of consumers.

In the first chapter, the theoretical aspects of the organization of the production system in restaurants are considered. The second chapter contains a study of the evaluation of the organization of the production system in the restaurant "Silvio D'Italia". In the third chapter, promising directions for improving the organization of production in the restaurant "Silvio D'Italia" were investigated and practical recommendations regarding the effectiveness of the proposed measures were substantiated.

Based on the results of the work, conclusions were drawn on the organization of the production system in the restaurant industry.

Keywords: production system organization, restaurant business, restaurant, optimization, consumer needs.

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному світі, коли швидкість життя зростає, а люди все більше віддають перевагу зовнішньому харчуванню, організація системи виробництва у ресторанах стає ключовим аспектом успіху цієї галузі. Невпинне зростання популярності ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування вимагає від власників та менеджерів не тільки вміння задовольнити смакові потреби, але й уміння впоратися зі складностями, пов'язаними з організацією ефективного виробництва. Дослідження організації системи виробництва у закладах ресторанного господарства є надзвичайно актуальними, поскільки добре організована система виробництва впливає на різноманітні аспекти ресторанного бізнесу: від ефективного використання ресурсів до забезпечення якості страв і задоволення потреб споживачів.

Актуальність та недостатність дослідження, а також теоретичні та практичні потреби вирішення проблеми оптимізації та створення системи виробництва у ресторанах й зумовлюють вибір теми, мети та завдань дипломної роботи.

Метою дослідження є вивчення та аналіз організації системи виробництва у закладах ресторанного господарства та розробка пропозицій щодо покращення ефективності їхньої діяльності, якості та задоволення потреб споживачів.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних *завдань*:

- дослідження методики організації системи виробництва у закладах ресторанного господарства;
- охарактеризувати формування системи управління закладами громадського харчування;
- дати загальну характеристику організації та господарської діяльності ресторану «Silvio D'Italia»;

- провести аналіз організації системи виробництва ресторану «Silvio D'Italia»;
- проаналізувати організаційну та комунікаційну структуру управління рестораном «Silvio D'Italia»;
- виявити перспективи вдосконалення організаційної структури ресторану «Silvio D'Italia»;
- розробити практичні рекомендації щодо ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є організація системи виробництва у закладах ресторанного господарства, зокрема ресторану «Silvio D'Italia».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми оптимізації системи виробництва в ресторані «Silvio D'Italia».

Методологічною основою проведених досліджень є ґрунтовні положення з економічної теорії, організації системи виробництва, структури управління; наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних учених. У процесі виконання роботи використовувалась сукупність загальнонаукових методів. Використаний теоретичний огляд з метою оптимізації організації системи виробництва закладів ресторанного господарства в сучасних соціально-економічних умовах; системний та економіко-статистичний аналіз – для вивчення, групування та визначення впливу структури ресторану, основних факторів впливу на організаційну структуру та оптимізацію системи виробництва ресторану.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення організації системи виробництва та підвищення ефективності діяльності ресторану, а також покращення якості та системи обслуговування споживачів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота має таку структуру: вступ, три розділи, загальні висновки, список використаних джерел (21 найменування). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 37 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Методологічні підходи до формування організації системи виробництва в закладах ресторанного господарства

Науковий підхід щодо формування системи виробництва у закладах ресторанного господарства є важливим і актуальним завданням. У сучасній соціально-економічній ситуації необхідним є широке використання принципів і методів проєктування організації управління на основі системного підходу.

Тенденція до поєднання управління новими технологічними сферами з управлінням іншими сферами діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу знайшла своє відображення в концепції так званого менеджменту третього покоління. Основні положення цієї концепції базуються на тісній взаємодії між корпоративним стратегічним менеджментом та менеджментом досліджень, прикладом якого є створення портфелів дослідницьких тем (проєктів), формування продуктових або технологічних портфелів, які виділяються в процесі стратегічного аналізу корпоративної діяльності.

При цьому головними принципами складання наукового портфоліо мають бути: розгляд стратегічного контексту бізнесу, партнерства осіб, які займаються дослідженнями та управлінням бізнесом; інтегрування технології (інновації) і стратегії розвитку бізнесу [13, с. 229].

Без розробки методу проєктування структур управління важко вдосконалити менеджмент та підвищити продуктивність закладів ресторанного господарства з декількох причини. По-перше, в ряді випадків неможливо працювати в застарілій організаційній формі, що не відповідає вимогам ринкових відносин, і виникає небезпека деформації завдань управління. По-друге, неможливо перенести закони управління технічними

системами в сферу управління економікою. Інтегрований підхід до вдосконалення організаційних механізмів значною мірою був витіснений впровадженням і використанням автоматизованих систем управління (АСУ) – надзвичайно важливого, але не виключного зусилля на всіх рівнях розвитку управління. Створення автоматизованих систем управління часто ізольовано від удосконалення структур управління і недостатньо пов'язане з організаційними факторами [7, с. 164]. По-третє, створення структур має ґрунтуватися не лише на досвіді, аналогіях, знайомих схемах і, зрештою, на інтуїції, а й на наукових підходах до організаційного проектування. По-четверте, проектування складних механізмів – механізмів управління – має спиратися на експертів, які розуміють, як формуються організаційні системи [7, с. 165].

При розробці принципів і методів проектування структур управління важливо не представляти структури як фіксований набір установ, що відповідають кожній спеціалізованій функції управління.

Система виробництва є багатоаспектним поняттям, що включає переважно цільову систему та її розподіл у різних ланках, при цьому механізм управління має бути орієнтований на реалізацію мети. Сюди ж відноситься склад підрозділів, пов'язаних певними відносинами, розподіл завдань і функцій у кожній ланці, розподіл обов'язків, прав і повноважень всередині організації, що відображає співвідношення централізації і децентралізації управління. Важливими елементами структури управління є зв'язок, інформаційний потік і документообіг в організації [16, с. 64].

Система виробництва – це поведінкова система, в якій люди та їх групи безперервно вступають у різноманітні відносини з метою вирішення спільних завдань. Багатосторонність таких організаційних механізмів несумісна з використанням будь-якого явного методу, формального чи неформального. Тому необхідно виходити із поєднання наукових методів і принципів формування структури (системний підхід, цільове управління проектом,

організаційне моделювання) з експертно-аналітичною роботою, вітчизняними та зарубіжними емпіричними дослідженнями, тісною взаємодією розробників та ін. [17, с. 62].

Основою підходу до структурного проектування має бути чітке формулювання цілей організації. Спочатку постановка цілей, а потім – механізми їх досягнення. У той же час організація вважається багатоцільовою системою, так як зосередження на одній меті не відображає її різноманітної ролі в економічному розвитку. Особливе значення має характер впливу зовнішнього середовища на структуру організації, система зв'язків структурних елементів з елементами зовнішнього середовища [16, с. 66].

Системний підхід до формування системи виробництва виражається в наступному:

- 1) не залишати без уваги жодне із завдань управління, без якого реалізація цілей була б неповною;
- 2) визначити та пов'язати системи функцій, прав та обов'язків у вертикальному управлінні, пов'язаному з цими завданнями – від корпоративного генерального менеджера до керівника об'єкта;
- 3) вивчати і організаційно оформлювати всі зв'язки і відносини в сфері управління, тобто координувати діяльність різних галузей і органів управління при виконанні спільних поточних завдань і виконанні передбачуваних міжфункціональних планів;
- 4) дотримуватись органічного поєднання вертикального управління та горизонтального управління, орієнтуючись на пошук найкращого співвідношення централізованого та децентралізованого управління за певних умов [17, с. 64].

Все це вимагає детального поетапного проектування структури, детального аналізу та визначення цільової системи, продуманого розподілу організаційних підрозділів та форм їх координації.

Методи, які раніше використовувалися для створення системи виробництва, характеризуються надмірною регламентацією, недостатньою різноманітністю та надмірним використанням типових рішень, що призводить до механічного перенесення організаційних форм, які використовувалися в минулому, до нових умов.

Керівні органи на різних рівнях часто повторюють ті самі програми, функціональні суміші та склади відділів, хоча й у різних кількостях. З наукової точки зору тлумачення початкових факторів структуроутворення є занадто вузьким [2, с. 53].

Одним із головних недоліків застосовуваних методів є їх функціональна спрямованість, жорстка регламентація процесу управління, а не їх результатів. Проте в умовах ринкових відносин змінився склад і зміст функцій управління. Тому цілі і взаємовідносини різних ланок системи управління часто важливіше жорсткого встановлення їх функціональної спеціалізації. Особливо яскраво це проявляється у вирішенні завдань, пов'язаних із реалізацією інноваційних проєктів, більш тісним підпорядкуванням виробничої діяльності виконанню замовлень і договорів, запитам споживачів, забезпеченню зв'язку науки з виробництвом, комплексному вирішенню питань якості продукції тощо.

Навіть обґрунтоване дослідження функціональних характеристик і кількісних критеріїв інститутів організації виробництва та управління не може дати конструктивних пропозицій щодо вирішення таких завдань, як формування територіально-виробничих комплексів, організація цільових проєктів тощо. Такі нові проблеми організаційного менеджменту, що вимагають комплексних рішень, дедалі частіше виникають у контексті прискореного технологічного прогресу та збільшення зв'язності та динамізму економічних секторів [2, с. 54].

Системний підхід дозволяє дослідити науково обґрунтовані визначення функцій управління та кількісних критеріїв як частину загального процесу формування організаційних та управлінських структур, що дозволяє

дослідникам і розробникам зрозуміти загальні принципи проєктування організацій. Системний підхід передбачає попереднє визначення організаційної цільової системи, яка визначає структуру завдань і функціональне забезпечення органу управління.

Різноманітність цілей організації на високому, середньому та низькому рівнях часто неможливо звести до одного показника. З суспільної точки зору головна мета більшості продуктивних організацій визначається метою виробництва продукції та надання послуг для задоволення потреб ринку [8, с. 136].

У кожному разі будь-яка мета відображає одну з об'єктивно необхідних сторін функціонування і розвитку системи виробництва. Водночас відповідний зв'язок між цільовою системою та системою виробництва не можна узагальнити.

Одним із головних недоліків застосовуваних методів формування систем виробництва у закладах ресторанного господарства є їх функціональна спрямованість та регламентація процесу управління, що не завжди відображає зміни в сучасних динамічних умовах. Зміни в складі та змісті функцій управління, зокрема в контексті реалізації інноваційних проєктів та комплексного вирішення питань якості обслуговування, вимагають комплексних рішень та гнучкості в структурах та взаємовідносинах.

Виявлення та аналіз цих проблем є важливими для розвитку організаційного менеджменту та використання системного підходу в проєктуванні діяльності вітчизняних закладів ресторанного господарства.

Отже, організація системи виробництва в закладах ресторанного господарства означає планування, координацію та управління всіма аспектами виробництва страв, з метою досягнення оптимальної ефективності та якості. Це включає розподіл робочого часу та обов'язків, постачання сировини, управління персоналом та використання ресурсів для задоволення потреб клієнтів.

1.2 Формування системи виробництва в закладах ресторанного господарства

Формування ефективної системи виробництва є ключовим фактором для успіху ресторанного бізнесу. Оптимізація процесів виробництва допоможе забезпечити якість страв, знизити витрати і збільшити продуктивність. Для формування ефективної системи виробництва в ресторанах варто:

1. Провести аналіз меню, що передбачає оцінку та огляд всіх страв, які пропонуються в ресторані, з метою з'ясування їх потенційної популярності, складності виготовлення, витрат на інгредієнти та технологічних вимог. Це допоможе зрозуміти, які страви є найбільш ефективними та прибутковими для вашого ресторану. Крім того, аналіз меню дозволяє ідентифікувати можливі проблеми, такі як перекриття інгредієнтів у різних стравах, складність виробництва, незручності для персоналу та інші фактори, що можуть впливати на ефективність системи виробництва [14, с. 229].

2. Встановити стабільну систему постачання продуктів. Це включає співпрацю з надійними постачальниками, які забезпечать постійний доступ до необхідних продуктів. Методи інвентаризації допоможуть відстежувати запаси і уникати надлишків або недостачі товарів. Важливо визначити потреби ресторану, ретельно аналізувати якість, ціни та інші критерії постачальників, а також укласти угоди, що враховують терміни доставки та якість продуктів. Забезпечення стабільності і надійності системи постачання допоможе забезпечити безперебійне виробництво і задоволення потреб клієнтів.

3. Ретельно спланувати простір кухні. Важливо забезпечити логічний потік роботи, щоб зменшити зайві переміщення працівників і збільшити продуктивність

4. Стандартизувати процеси та розробити чіткі рецептури з інструкціями для працівників. Використання передових технологій, таких як автоматизовані

кухонні пристрої або програмне забезпечення управління рестораном, може сприяти ефективності та точності процесів. Важливо також забезпечити належне навчання працівників і створити відкриту комунікацію між різними відділами ресторану. Регулярний аналіз та оптимізація процесів допоможуть досягти більшої ефективності та якості виробництва.

5. Забезпечити належне навчання всього персоналу кухні. Працівники повинні бути ознайомлені зі стандартами якості і процесами виробництва, щоб забезпечити їх розуміння і дотримання.

Окрім того, важливо запровадити систему контролю якості, яка дозволить відстежувати дотримання норм і стандартів [4, с. 56]. Ця система повинна включати процедури перевірки якості продуктів, методи контролю процесів приготування та встановлені стандарти безпеки і санітарії.

Регулярне оновлення навчальних програм і тренінгів допоможе персоналу кухні підтримувати свої знання на актуальному рівні і забезпечувати виробництво відповідно до встановлених стандартів якості.

6. Оптимізувати час на виробництві [17, с. 74]. Для оптимізації часу приготування страв у ресторані важливо досліджувати різні можливості. Один з підходів – розгляд використання передових технологій. Наприклад, попереднє приготування деяких складників може скоротити час, необхідний для готування під час підготовки страв. Також можна розглянути використання швидкоподаючих пристроїв, якщо вони відповідають потребам і стилю ресторану.

Оцінка поточних процесів приготування, ідентифікація найбільш часоємних етапів і пошук способів для їх оптимізації також є важливими кроками. Використання ефективних робочих процедур, розподіл завдань між працівниками та використання програмного забезпечення для управління часом також можуть сприяти зменшенню часу приготування страв.

Метою оптимізації часу приготування є забезпечення швидкого та ефективного обслуговування клієнтів без втрати якості страв.

7. Організувати зворотній зв'язок від клієнтів, що є надзвичайно важливим елементом в оптимізації процесів виробництва в ресторані. Слухання побажань та пропозицій клієнтів допомагає відповідати їхнім потребам і покращувати якість обслуговування.

Аналіз відгуків та оцінок клієнтів дозволяє виявляти слабкі місця у процесах виробництва та ідентифікувати області для поліпшень. Це може включати оцінку якості страв, швидкості обслуговування, дотримання стандартів та загального задоволення клієнтів.

Створення механізмів для збору зворотного зв'язку, таких як анкети, відгуки в Інтернеті або прямі розмови з клієнтами, дозволяє активно взаємодіяти з ними і враховувати їхні думки та пропозиції. Регулярний аналіз зворотного зв'язку і вжиття відповідних заходів на основі цих відгуків допомагають вдосконалювати процеси виробництва і надавати більш якісне обслуговування клієнтам.

8. Постійно вдосконалюватися. Регулярна оцінка системи виробництва допомагає ідентифікувати потенційні слабкі місця та знаходити можливості для поліпшення. Вивчення нових технологій та трендів у ресторанному бізнесі є важливим етапом. Це може включати нові методи приготування, ефективне управління запасами, автоматизацію процесів та використання інноваційних пристроїв. Важливо аналізувати, як ці технології можуть покращити якість, ефективність та продуктивність виробництва у вашому ресторані [17, с. 76].

Впровадження нових ідей і інновацій повинно відбуватися з урахуванням потреб, стилю та концепції ресторану. Це може вимагати переконання персоналу, навчання їх новим методам та забезпечення підтримки під час впровадження змін. Постійне вдосконалення сприяє підвищенню якості продукції, залученню клієнтів та успіху ресторану в конкурентному середовищі.

Ці кроки допоможуть сформувати результативну систему виробництва, що юуде ефективно працювати та сприятиме успіху закладу ресторанного бізнесу.

Отже, основна мета формування системи виробництва в ресторанах полягає у забезпеченні ефективності та якості виробництва страв, а також задоволенні потреб клієнтів.

Важливими аспектами організації є раціональне розподіл робочого часу та обов'язків між персоналом, налагодження ефективної системи постачання сировини та раціональне використання обладнання та ресурсів. Врахування особливостей закладу, його концепції та специфіки підприємства є ключовим фактором для успішного формування організації системи виробництва

Висновки до Розділу 1

Розглянувши теоретичні аспекти організації системи виробництва в закладах ресторанного господарства, можемо зробити наступні висновки:

1. Організація системи виробництва в закладах ресторанного господарства є складним процесом, який передбачає планування, координацію та управління всіма аспектами виробництва в з метою досягнення оптимальної ефективності та якості.

2. Головною метою організації системи виробництва у закладах ресторанного господарства є забезпечення ефективності та якості виробництва страв, а також задоволення потреб споживачів. Важливими аспектами організації є раціональне розподіл робочого часу та обов'язків між персоналом, налагодження ефективної системи постачання сировини та раціональне використання обладнання та ресурсів. Врахування особливостей закладу ресторанного господарства, його концепції та специфіки є ключовими факторами формування ефективної організації системи виробництва та успішної діяльності у сфері ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА В РЕСТОРАНИ «SILVIO D'ITALIA»

2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ресторану «Silvio D'Italia»

В структурі масового харчування видне місце займають ресторани. Вони відіграють помітну роль в організації відпочинку населення [16, с. 228].

Ресторан «Silvio D'Italia» розташований в м. Житомир, за адресою: вул. Київська, 5 (Рис. 2.1).



Рис. 2.1 Ресторан «Silvio D'Italia»

Заклад спеціалізується на італійській кухні.

Ресторанний комплекс складається із таких залів:

1. Основний зал – 50 місць;
2. Бар – 20 місць.

Загальна кількість – 70 місць.

Площі торгових залів та приміщень для споживачів відповідають нормативним даним – 2,23 м² на одного споживача.

Середня чисельність працівників – 14 осіб.

Сума реалізованих торгових надбавок і націнок становила 186,4 тис. грн., порівняно з 2021 р. (160,2 тис. грн.) зросла на 26,2 тис. грн.

Рівень доходу – 80%.

Операційні доходи – 14,2 тис. грн.

Інші звичайні доходи – 18,5 тис. грн.

Матеріальні затрати ресторану (витрати виробництва і обігу) 58,9 тис. грн. (50,9 тис. грн. у попередньому році). Затрати зросли в зв'язку з розходами на модернізацію виробничих приміщень.

Рівень витрат – 29,4%.

Амортизація – 11,2 тис. грн.

Податки – 16,77 тис. грн.

В результаті чистий прибуток за рік в ресторані «Silvio D'Italia» становив 118,7 тис. грн.

В ресторані передбачені всі необхідні санітарно-технічні комунікації та обладнання, що відповідає існуючим санітарним нормам. За формою обслуговування підприємство відноситься до обслуговування офіціантами.

За асортиментом харчування дана послуга поділяється на харчування за вибором, харчування за попереднім замовленням, в т.ч. по обслуговуванню урочистостей, прийомів, ювілеїв, банкетів та ін. За режимом роботи – з обмеженням у часі. Початок роботи ресторану – 10.00, закінчення роботи – 23.00 год.

Приміщення задовольняють загальні санітарно-гігієнічні, протипожежні і технічні вимоги до торговельних приміщень, забезпечують безпечні та комфортні умови по таких параметрах, як температура і вологість.

При сервіруванні столів використовуються столовий і сортовий посуд, а також столові прибори одного зразка. У сервіруванні столів присутній єдиний стиль сервірування. Сервірування столів здійснюється у відповідності з

прийнятими у світовій практиці правилами обслуговування відвідувачів в ресторанах класу «люкс». Кухарі, офіціанти і метрдотелі приймаються на роботу на конкурсній основі по результатах кваліфікаційних випробувань і соціологічного тестування.

Конкурентне середовище ресторану – це суб'єкт конкурентної боротьби (конкуренти) та дії, які вони здійснюють для забезпечення власних інтересів, формуючи тим самим певні умови діяльності ресторану. Конкуренція є невід'ємною частиною ринкового середовища, і розвинений ринок без конкуренції немислимий. Конкуренція є основною рушійною силою ринкової економіки [5, с. 163].

Основним завданням кожного ресторану є підвищення якості виробленої продукції та послуг, серед яких:

- задовольняти чітко визначені потреби;
- задовольняти потреби споживачів;
- відповідати чинним стандартам і технічним умовам;
- дотримуватись чинного законодавства та інших вимог суспільства;
- надавати послуги споживачам за конкурентними цінами;
- отримати прибуток [8, с. 171].

Кожна галузь має своє власне конкурентне середовище. Конкуренти є дуже важливим фактором мікросередовища. Ресторан «Silvio D'Italia» має велику кількість прямих і непрямих конкурентів, які пропонують аналогічні послуги, а саме класичні європейські, італійські, японські та авторські страви, з високим рівнем якості продукції та обслуговування.

2.2 Аналіз організаційної структури управління ресторану «Silvio D'Italia»

Загальне керівництво рестораном здійснюють засновники. Виконавчим органом ресторану є рада директорів, яка призначає директорів [15, с. 365]. Контролюючим органом ресторану є ревізійна комісія. Організаційну структуру ресторану «Silvio D'Italia» наведено на рис.2.2.

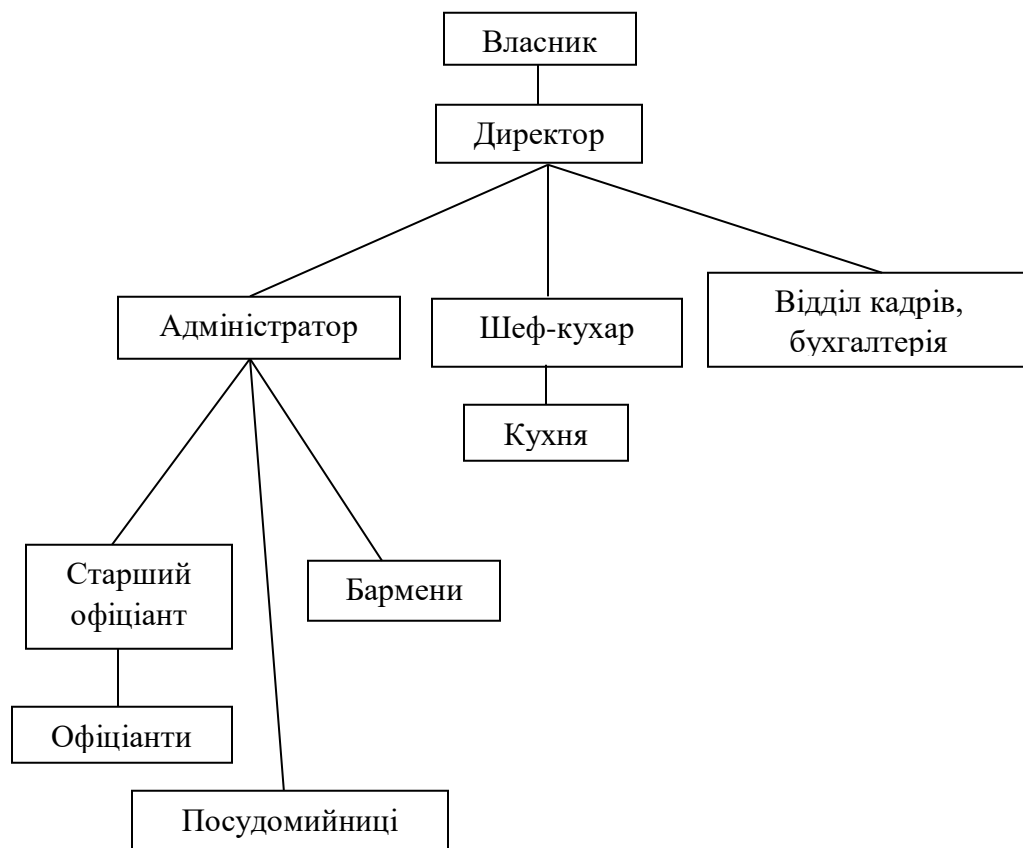


Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Silvio D'Italia»

Якість управлінських рішень і результати їх виконання залежать від особистісних якостей, професійних якостей і рівня кваліфікації керівників і спеціалістів. Необхідно зазначити, що талантовий потенціал ресторану громадського харчування визначає рівень ефективності його економічної

системи. Персонал ресторану – основний інструмент успіху.

Штат ресторану «Silvio D'Italia» налічує 14 співробітників, серед яких: директор, адміністратор, кухарі, офіціанти, бармени, посудомийки, прибиральниці, бухгалтер.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за такою формулою [10, с. 145]:

$$F = N/M \quad (2.1)$$

де, N – середньорічне число звільнень, помножене на 100;

M – середньорічна чисельність персоналу.

В ресторані «Silvio D'Italia» коефіцієнт плинності 2022 році становить: $5/17 = 29,4\%$.

Основними причинами звільнення є наступні фактори:

- не підлягає підвищенню;
- нецікава робота;
- важкі умови праці;
- відсутність усвідомлення себе як частини цілого;
- низька оцінка необхідності роботи, яку виконує працівник;
- відсутність навчальних програм;
- поганий колектив;
- відсутність додаткових благ (пенсія, оплачувана відпустка, проїзд тощо);
- незручне розташування;
- відсутність допомоги в особистих проблемах.

Функції корпоративного директора:

1. Керування фінансовою діяльністю: Корпоративний директор відповідає за контроль та управління фінансами організації. Це включає моніторинг бюджету, управління прибутками та витратами, планування фінансових

ресурсів і забезпечення фінансової стійкості.

2. Управління оплатою праці та матеріальною винагородою: Корпоративний директор відповідає за розробку та впровадження системи оплати праці, включаючи визначення заробітної плати, бонусів, надбавок і інших форм винагороди для співробітників.

3. Формулювання економічної стратегії: Корпоративний директор сприяє розробці та визначенню економічної стратегії організації. Це включає аналіз ринку, конкурентоспроможності, розробку бізнес-планів, прийняття рішень щодо розвитку та вибір стратегічних напрямків.

4. Впровадження передового економічного мислення: Корпоративний директор сприяє впровадженню передових економічних підходів та методологій в управлінні виробництвом. Він розвиває стратегії для підвищення ефективності, оптимізації витрат та покращення продуктивності [9].

За організацію виробничого процесу, якість обслуговування споживачів і постачання матеріально-технічних цінностей відповідають адміністратори ресторану. Вони займаються маркетинговими та стратегічними питаннями бізнесу, вивчають ринковий попит на продукцію в сфері громадського харчування та задовольняють його. Працівниками ресторану є всі громадяни, які беруть участь у діяльності ресторану за контрактом (трудовим договором).

Підприємство самостійно формує і затверджує штатний розклад, визначає форму і систему заробітної плати та участі працівників у діяльності ресторану. Мінімальна заробітна плата працівників ресторану не може бути нижчою від мінімальної заробітної плати, встановленої законом.

Працівники ресторану беруть участь у медичному та соціальному страхуванні в порядку та на умовах, передбачених законодавством. Підприємство несе юридичну відповідальність за свою діяльність.

Комунікація належить до пов'язаних процесів управління, так як поєднує в собі функції планування, організації, мотивації та контролю. Забезпечення

комунікації є основною умовою ефективного управління. Важливість спілкування залежить від того факту, що згідно з дослідженнями, менеджери витрачають на спілкування від 50% до 90% свого часу.

Спілкування – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої (іншої). Вся система управління організацією пронизана комунікацією. Спілкування – це осмислення, усвідомлення переданої інформації [15, с. 365].

Однак спілкування не обмежується простою передачею інформації. Робити це потрібно так, щоб інформація, що надсилається, впливала на поведінку одержувача, спонукала його до певних дій.

Це можливо, якщо обидві сторони впевнені, що рішення та відповідні дії, засновані на цій інформації, покращать ситуацію. Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною та актуальною (прямо чи опосередковано пов'язаною з суб'єктом управління).

Спілкування – це процес, за допомогою якого двоє або більше людей обмінюються та інтерпретують отриману інформацію з метою надихнути або вплинути на певну поведінку. Отже, елементами комунікаційного процесу є насамперед люди, які обмінюються інформацією, – відправник і одержувач [9].

У найпростішому вигляді модель комунікаційного процесу можна розглядати як просту односторонню дію (рис. 2.3).

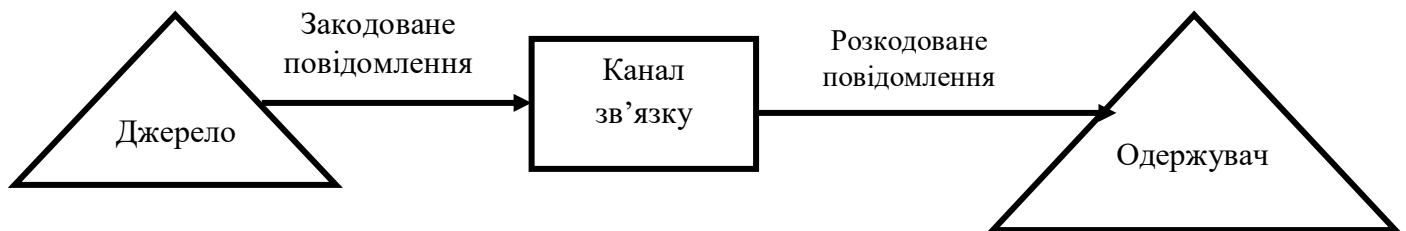


Рис. 2.3. Модель комунікації як дії

Ця модель передбачає, що інформація сприймається одержувачем, коли вона надсилається. Однак процес комунікації не завжди ефективний, так як

інформація може бути спотворена або втрачена під час передачі, що призводить до неправильного тлумачення та, отже, до неправильних рішень [18, с. 133].

Ця модель передбачає, що інформація сприймається одержувачем, коли вона надсилається. Однак процес комунікації не завжди ефективний, так як інформація може бути спотворена або втрачена під час передачі, що призводить до неправильного тлумачення та, отже, до неправильних рішень.

Елементами комунікаційного процесу є:

1. Відправник – це той, хто хоче передати іншим свої думки чи емоції.
2. Повідомлення – це осмислене вираження думки, певним чином закодоване для надсилання адресату.
3. Канал – це спосіб, за допомогою якого повідомлення потрапляє до одержувача.
4. Реципієнт – це адресат, тобто особа, яка є одержувачем інформації та сама інтерпретує її значення.
5. Зворотний зв'язок – це реакція одержувача на повідомлення, яка надає інформацію відправнику про те, наскільки правильно було інтерпретовано його вихідне повідомлення [5, с. 163].

Надання інформації для процесу управління має базуватися на надійній системі. Тільки так менеджери можуть своєчасно отримати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Виходячи з того, яка інформація критична для менеджера, як часто він повинен отримувати інформацію, з яких джерел і кому буде надсилатися інформація, що була оброблена (особливо щодо інструкцій щодо наступних кроків), він повинен створити відповідну комунікаційну мережу.

Комунікація є невід'ємною частиною процесу управління. Вони з'єднують різні елементи організації в єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи і невдачі, виправляти помилки, ставити нові завдання тощо; пов'язують її із зовнішнім середовищем – дозволяють

отримувати інформацію про ринок, умови та бізнес. Інформація про поведінку суб'єктів, щоб інформувати ділових партнерів і споживачів про їхні наміри та впливати на їх поведінку.

Організаційна комунікація, таким чином, повинна здійснюватися в різних напрямках – всередині і поза організацією, в межах одного рівня управління (по горизонталі) і між рівнями (по вертикалі), а також по діагоналі, якщо суміжні підрозділи включені в обговорення шляхів усунення лінії зв'язку. Питання є необмеженими та неформальними (поширюються чутками). Кожен виділений вид комунікації має свої завдання і здійснюється за певними правилами або процедурами, дотримання яких забезпечує її ефективність [12, с. 96].

2.3 Організація системи виробництва ресторану «Silvio D'Italia»

Організація системи виробництва в ресторані «Silvio D'Italia» передбачає комплексний підхід до управління всіма етапами процесу готування та подачі страв. Заклад відомий своєю італійською кухнею, тому організація системи виробництва ґрунтується на точному плануванні меню, постачанні якісних італійських інгредієнтів, оптимальному розподілі обов'язків між кухарями та іншим персоналом, а також налагодженні ефективної системи постачання та використання обладнання. Все це допомагає забезпечити якість та аутентичний смак страв, що відповідають концепції «Silvio D'Italia» і задовольняють вимоги клієнтів.

Організація системи виробництва в закладі включає ряд особливостей, спрямованих на забезпечення якості страв та задоволення клієнтів:

1. Меню та інгредієнти.

Ресторан «Silvio D'Italia» планує своє меню, вибираючи традиційні італійські страви, які відповідають концепції закладу. Особлива увага

приділяється використанню свіжих інгредієнтів високої якості, які можуть бути отримані від надійних постачальників.

Організація системи виробництва включає пошук та співпрацю з надійними постачальниками, які забезпечують свіжість та якість інгредієнтів. Ресторан «Silvio D'Italia» надає перевагу використанню місцевих постачальників, що дозволяє отримувати свіжі продукти безпосередньо з регіону, зберігаючи при цьому аутентичний смак італійських страв.

2. Організація робочого процесу.

У ресторані «Silvio D'Italia» організація робочого процесу на кухні є ключовим елементом успішного функціонування. Ресторан використовує ефективну систему розподілу обов'язків та координації роботи між кухарями, асистентами та іншим персоналом, щоб забезпечити плавний хід роботи та своєчасну подачу страв.

Кожному члену команди призначаються конкретні обов'язки і відповідальність. Наприклад, одні кухарі відповідають за приготування певних видів страв, інші – за прикрашання та подачу. Асистенти допомагають в підготовці інгредієнтів та підтримці чистоти на кухні. Координація роботи між різними етапами готування забезпечується системою зв'язку та взаємодії між персоналом.

Така система організації допомагає уникнути заторів та збоїв у виробничому процесі, забезпечує ефективне використання часу та ресурсів. Крім того, ретельне планування та координація роботи дозволяють забезпечити своєчасну подачу страв до гостей ресторану, зберігаючи якість та температуру страв.

Такий організований робочий процес допомагає забезпечити високу ефективність та якість обслуговування в ресторані «Silvio D'Italia», створюючи задоволення та задоволення для клієнтів.

3. Контроль якості.

Контроль якості продуктів є важливою складовою організації системи виробництва. Ресторан «Silvio D'Italia» встановлює високі стандарти якості для інгредієнтів, перевіряючи їх на свіжість, смакові якості та відповідність стандартам безпеки харчування. Це дозволяє забезпечити неперевершений смак та якість страв, що готуються у ресторані «Silvio D'Italia».

4. Ефективне використання ресурсів.

У ресторані «Silvio D'Italia» приділяється велика увага ефективному використанню ресурсів, що включає обладнання, сировину та робочу силу. Ресторан використовує різні стратегії для досягнення оптимального використання цих ресурсів.

Планування запасів є одним з важливих аспектів управління рестораном. Ресторан «Silvio D'Italia» аналізує тенденції споживання, передбачає попит на різні страви та інгредієнти, і робить замовлення з урахуванням оптимальних обсягів запасів. Це допомагає уникнути надлишків або недостачі продуктів, зменшує втрати і забезпечує ефективне використання сировини.

Раціональне розподілення робочого часу також є важливим аспектом управління ресурсами. Ресторан «Silvio D'Italia» ретельно планує графіки роботи свого персоналу, враховуючи пік попиту та потреби в робочій силі на кожному етапі виробничого процесу. Це дозволяє уникнути перевантаження або недостатнього персоналу, забезпечує ефективне використання робочого часу та покращує продуктивність.

Управління виробничими процесами включає координацію роботи на кухні, використання обладнання та ресурсів з максимальною ефективністю. Ресторан «Silvio D'Italia» використовує методи тайм-менеджменту, оптимізує послідовність операцій та забезпечує ефективне використання обладнання, зменшуючи час простою і покращуючи продуктивність кухні.

В цілому, ресторан «Silvio D'Italia» демонструє прагнення до ефективного використання ресурсів, що дозволяє забезпечити оптимальну продуктивність, знизити витрати і забезпечити якість обслуговування для своїх клієнтів.

Отже, організація системи виробництва в ресторані «Silvio D'Italia» ґрунтується на виборі традиційних італійських страв та використанні свіжих інгредієнтів високої якості.

Ресторан надає перевагу співпраці з вітчизняними постачальниками, забезпечуючи свіжість та аутентичний смак італійських страв.

У ресторані «Silvio D'Italia» дбають про ефективне використання ресурсів, таких як обладнання, сировина та робоча сила, шляхом планування запасів, раціонального розподілення робочого часу та управління виробничими процесами.

Висновки до Розділу 2

Проведене дослідження організації системи виробництва ресторану «Silvio D'Italia» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Ресторан «Silvio D'Italia» (м. Житомир) відзначається високим рівнем організаційно-економічної діяльності, зосереджуючись на якості обслуговування, аутентичних італійських стравах та ефективному використанні ресурсів. Завдяки своїй стратегічній організації та управлінню, ресторан «Silvio D'Italia» досягає успіху як в гастрономічній сфері, так і в аспектах економічної рентабельності та задоволення потреб клієнтів.

2. Організаційна структура управління ресторану «Silvio D'Italia» побудована на принципах ієрархічності та функціональності, включаючи різні рівні керівництва та підрозділи.

Керівний склад ресторану складається з директора, адміністратора та головного кухаря, що забезпечує взаємодію між адміністрацією, обслуговуючим персоналом та кухарями для ефективного функціонування ресторану.

3. Організація системи виробництва в ресторані «Silvio D'Italia» ґрунтується на виборі традиційних італійських страв та використанні свіжих інгредієнтів високої якості. Ресторан надає перевагу співпраці з вітчизняними постачальниками, забезпечуючи свіжість та аутентичний смак італійських страв.

У ресторані «Silvio D'Italia» значна увага приділяється ефективному використанню матеріальних ресурсів, обладнання, роботі з персоналом шляхом планування запасів, раціонального розподілення робочого часу, управління виробничими процесами, організації процесів обслуговування.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В РЕСТОРАНІ «SILVIO D'ITALIA»

3.1 Перспективні напрями удосконалення організації виробництва в ресторані «Silvio D'Italia»

В останні передпандемічні роки індустрія громадського харчування стрімко розвивалася як в Україні, так і в усьому світі. Зросла не тільки кількість ресторанів, а й розвинулися якісні показники в цій сфері: якість страв, обслуговування, з'явилися нові формати та послуги, значно розширилося та змінилося меню багатьох ресторанів [3, с. 103].

Динамічний розвиток кількісних та якісних показників функціонування ресторанного господарства відображає зміну вподобань споживачів, підвищення якості життя населення, підвищення ролі та статусу індустрії розваг у житті сучасного споживача.

Туризм відіграє важливу роль у забезпеченні дозвілля, відпочинку та створенні можливостей для оздоровлення та відпочинку, тоді як громадське харчування займає важливе місце в системах, які задовольняють потреби та прагнення споживачів [3, с. 104].

Громадське харчування – це господарська діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюють надання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організованим відпочинком або без нього. Організація харчування сприяє економії соціальної праці, матеріальних ресурсів, збільшенню вільного часу туристів. Завдяки механізації виробництва витрати праці на приготування страв і організацію споживання на ресторанах громадського харчування в 4-5 разів нижчі, ніж у домашніх умовах.

Приготування вечері на одного вдома займає в середньому від 40 до 50 хвилин (з урахуванням закупівлі продуктів), тоді як у ресторанах – 10-12 хв.

Сучасний етап розвитку індустрії громадського харчування визначається потребами людей в отриманні комплексних послуг в організаціях харчування, в умовах їх споживання в ресторанах, кафе, барах, які вимагають поєднання споживання матеріальних і духовних благ. Задоволення цих потреб є як економічною, так і соціальною функцією. Від того, як це зроблено, залежить здоров'я людей, працездатність, настрої і рівень життя. Сфера громадського харчування органічно вписалася в туристичний комплекс, так як в обслуговуванні туристів саме індустрія громадського харчування відіграє важливу роль у забезпеченні однієї з основних потреб людини – якісного харчування. У ресторани забезпечують використання доходів від обслуговування резидентів та іноземних туристів з інших регіонів країни на оборот і місцеві бюджети. Таким чином, кошти перетікають між регіонами та країнами.

Окрім того, необхідність постійного забезпечення харчових потреб у межах тимчасового проживання призвела до певних змін у структурі витрат населення. Переорієнтація витрат із закупівлі продуктів на послуги призводить до мобілізації заощаджень населення. Ресторани вносять значний внесок у соціальні цілі розвитку туризму [11, с. 102].

Соціальне навантаження індустрії громадського харчування також полягає в можливості полегшити спілкування людей з різних регіонів чи країн, так як атмосфера ресторану сприяє взаєморозумінню, побудові вигідного бізнесу та дружньому людському спілкуванню. Ресторани обслуговують усіх видів туристів: внутрішніх та іноземних, організованих та індивідуальних. Таким чином, вони сприяють посиленню розвитку різних видів туризму, створюючи умови для «експорту» туристичних і супутніх послуг, а також валютних надходжень.

Значну частину доходів ресторану громадського харчування отримують не тільки від внутрішнього, а й від міжнародного туризму, що значною мірою активізує приплив валюти в країну, а вихід підприємств громадського харчування з міжнародного ринку, створює додаткові умови для експортних послуг і підвищує їх прибутковість. Зазвичай відвідувачам пропонується повний комплекс послуг, включаючи сніданок, обід і вечерю, а також активний відпочинок [8, с. 173].

До пріоритетних напрямів організації діяльності закладів ресторанного господарства, зокрема ресторану «Silvio D'Italia» можна віднести організацію розважальних заходів та надання розважальних послуг. Слід зазначити, що функціональними ознаками закладів ресторанного господарства є поєднання в одній службі виробничо-збутових і збутових (організація споживання) операцій. Сучасні заклади ресторанного господарства пропонують різні способи і техніки обслуговування різних категорій споживачів. Так, особливістю організованих турів є передоплата за послуги харчування та напоїв. При цьому організовані групи можуть додатково придбати ресторанный послуги чи продукти на свій вибір.

Децентралізований характер закладів ресторанного господарства допомагає задовольнити потреби цієї групи споживачів, дозволяючи обирати ті ресторани для отримання послуг, які влаштовують їх за рівнем обслуговування та якістю [18, с. 423].

Неорганізовані відвідувачі (індивідуальні особи) часто не обмежуються стандартним набором основних послуг харчування і потребують додаткових послуг. Найчастіше це обслуговування номерів у готелі, спеціально упаковані страви для споживання поза ресторанами, закупівля готових до споживання напівфабрикатів тощо.

3.2 Практичні рекомендації щодо ефективності запропонованих заходів

Структури виробництва для покращеного управління приймають форму пошуку альтернатив між централізацією та децентралізацією функцій влади. Прагнення знайти прийнятну згоду між централізованим і децентралізованим управлінням призвело до необхідності створення системи управління, яка характеризується централізованою розробкою корпоративного вдосконалення та економічної політики з децентралізованим оперативним управлінням.

Процес організації та управління господарською діяльністю пов'язаний з прийнятою організаційною структурою управління, яка визначає весь цикл управління [18, с. 425].

Для посилення функції управління використовуються такі методи:

- інноваційні групи. Цей метод передбачає створення спеціальних груп або команд, які займаються розвитком та впровадженням інновацій у роботу організації. Інноваційні групи збираються для спільного розроблення нових ідей, розв'язання проблем, розробки нових продуктів або послуг. Вони сприяють стимулюванню творчості, співпраці та інноваційного мислення серед співробітників;

- метод програмних цілей. Цей метод полягає в формулюванні конкретних цілей та розробці детальних планів їх досягнення. Кожна програмна ціль має чітко визначені критерії успіху, обумовлені ресурси та строк виконання. Метод програмних цілей допомагає управлінцям зосередитись на стратегічних пріоритетах, встановленні прозорих метрик та систематичному відстеженні прогресу досягнення цілей;

- матрична структура. Цей метод організації включає створення матричних команд або проєктних груп, що дозволяє співробітникам працювати над проєктами або завданнями, паралельно виконуючи свої функціональні

обов'язки. Матрична структура сприяє збільшенню комунікації, співпраці та обміну знаннями між різними підрозділами організації. Вона дозволяє ефективніше керувати ресурсами та реалізовувати складні проекти.

Найбільш доцільним є використання концепції стратегічних галузей економіки організації при розробці її структури управління [7, с. 325]. Тут повністю реалізовані принципи: централізації формування стратегії та децентралізації процесу реалізації, забезпечення гнучкості та адаптивності управління, широкої участі керівників усіх рівнів у процесі управління:

- централізація формування стратегії. Цей принцип передбачає, що формування стратегії відбувається в центральній управлінській структурі, наприклад, командою вищого рівня або виконавчим директором. Централізація дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних рішень організації;

- децентралізація процесу реалізації. Децентралізація означає делегування повноважень та відповідальності на рівні підрозділів або проектних команд. Це сприяє більшій гнучкості, швидкості та локальному адаптуванню до конкретних ситуацій. Керівники на рівні підрозділів мають більшу вільність у виборі стратегій та реалізації завдань.

- широка участь керівників. Цей принцип підтримує включення керівників усіх рівнів у процес управління, забезпечуючи широку участь в прийнятті рішень та виконанні завдань. Це сприяє залученню різноманітних перспектив та експертизи, а також підвищує мотивацію та відповідальність управлінців.

Головною особливістю в сучасних умовах є створення принципово нових інституційних умов ринкових відносин і на цій основі створення нових моделей корпоративної поведінки. Структури і методи управління, розроблені західними ресторанами в стабільних умовах роботи, не можуть бути механічно перенесені на українські ресторани без урахування специфічних внутрішніх і зовнішніх умов перехідного періоду [7, с. 326].

Те ж саме стосується й інших найважливіших аспектів управління – участі акціонерів у корпоративному управлінні, форм і методів роботи ради та правління, договірних відносин, формування важливих ринкових інфраструктур. Не менш важливим елементом ефективного управління є відношення до людей як до основного ресурсу, капіталу. Процес перегляду організаційних структур управління рухається в багатьох конкретних напрямках. Можна визначити, що основними є:

1. Децентралізація виробничо-збутових операцій. Для цього в створюються напівавтономні або автономні підрозділи з повною відповідальністю за прибутки та збитки. Ці відділи відповідають виключно за організацію виробництва та збуту. Кожен відділ повністю фінансує свою діяльність і вступає в партнерство на комерційній основі [15, с. 269].

2. Впровадження інновацій та їх розширення, відкриття нових ринків та диверсифікація діяльності. Цей напрямок реалізується через створення в рамках великих компаній інноваційних компаній, орієнтованих на виробництво та самостійне просування нових продуктів і технологій та діючих за принципом «венчурного фінансування».

3. Дебюрократизація, постійне підвищення ефективності формування та виробництва персоналу. Для цього вживаються найрізноманітніші заходи, включаючи розподіл акцій між працівниками та навчання персоналу [15, с. 270].

В умовах сьогодення об'єктивно необхідні не лише нові організаційні форми, принципово пристосовані до національних умов країни, не тільки принципово інші методи управління, але й поступове перетворення однієї структури в інший. Для комплексного врахування внутрішніх особливостей економічної структури та зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, прогресивних тенденцій, що виникають, необхідний системний підхід до формування та реструктуризації підприємств громадського харчування.

В ринкових умовах заклади ресторанного господарства стають об'єктом товарно-валютних відносин і є економічно самостійним і повністю відповідальним за результати своєї господарської діяльності, повинно сформувати систему управління, яка забезпечує йому високу ефективність праці, конкурентоспроможність і стійке становище на ринку [6, с. 138].

Висновки до Розділу 3

Розглянувши перспективні напрями удосконалення організації системи виробництва в ресторані «Silvio D'Italia», можемо зробити наступні висновки:

1. На нашу думку, перспективами подальшого удосконалення організації виробництва в ресторані є впровадження новітніх технологій в кулінарні процеси та автоматизації робочих процесів для підвищення ефективності та продуктивності.

Додатково, ресторан може розглядати можливості удосконалення логістики постачання, встановлення системи контролю якості та розробку інноваційних методів приготування страв для збереження автентичності та привабливості своїх пропозицій.

2. Для підвищення ефективності запропонованих заходів удосконалення організації виробництва в ресторані «Silvio D'Italia», рекомендується провести аналіз робочих процесів та ідентифікувати можливі області оптимізації, зокрема шляхом скорочення часу приготування та подачі страв. Крім того, варто розглянути впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації управління запасами, замовленнями та контролю якості, що сприятиме покращенню ефективності управлінських процесів.

3. Комунікація та співпраця між різними підрозділами, такими як кухня, обслуговуючий персонал та адміністрація, також має бути посиленою для забезпечення гармонійної роботи та своєчасної подачі страв.

ВИСНОВКИ

Дослідивши та провівши аналіз організації системи виробництва у закладах ресторанного господарства можна зробити наступні висновки:

1. Під управлінням закладами громадського харчування розуміють різні способи планомірного впливу на об'єкти (господарські одиниці) з метою розвитку та вдосконалення технічних процесів, реалізації та послуг виробництва, торгівлі та виробництва продукції, що виробляється власноруч з мінімальними затратами праці та коштів, витрати, доступні для споживачів. Система управління закладами громадського харчування досить складна, вимагає від менеджерів прийняття рішень для ефективного досягнення поставлених цілей.

2. Механізм системи виробництва діяльності підприємств громадського харчування сформований під впливом загальних характеристик і закономірностей розвитку ринкової економіки. Одночасно цей механізм визначається специфічними особливостями ресторанної діяльності, такими як пріоритетне положення малих і середніх підприємств у структурі та швидкість обороту капіталу, вразливість до ринкової інфраструктури, використання індивідуальних та нетрадиційних технологій у виробництві продуктів та наданні послуг, організаційні форми та ефективність управління структурами.

3. За останнє десятиліття розвиток громадського харчування характеризується значним збільшенням кількості закладів, їх різноманіттям, розвитком послуг, все більшим впровадженням послуг громадського харчування в повсякденне життя українців. Пандемія Covid-19, повномасштабна війна в Україні стала серйозним викликом для вітчизняної індустрії туризму та громадського харчування. У зв'язку з цим, ресторани потребують інноваційних рішень у сфері менеджменту, виробництва та торгівлі. Впровадження новітніх технологій та цифровізація можуть допомогти забезпечити безпечну та

ефективну роботу закладів, яка враховує потреби як працівників, так і споживачів.

4. На нашу думку, перспективами подальшого удосконалення організації виробництва в ресторані є впровадження новітніх технологій в кулінарні процеси та автоматизації робочих процесів для підвищення ефективності та продуктивності.

Додатково, ресторан може розглядати можливості удосконалення логістики постачання, встановлення системи контролю якості та розробку інноваційних методів приготування страв для збереження автентичності та привабливості своїх пропозицій.

5. Для підвищення ефективності запропонованих заходів удосконалення організації виробництва в ресторані «Silvio D'Italia», рекомендується провести аналіз робочих процесів та ідентифікувати можливі області оптимізації, зокрема шляхом скорочення часу приготування та подачі страв. Крім того, варто розглянути впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації управління запасами, замовленнями та контролю якості, що сприятиме покращенню ефективності управлінських процесів. Комунікація та співпраця між різними підрозділами, такими як кухня, обслуговуючий персонал та адміністрація, також має бути посиленою для забезпечення гармонійної роботи та своєчасної подачі страв.

6. Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на вивчення впливу розвитку громадського харчування на туристичну сферу, а також на розробку спільних стратегічних рішень у контексті кризових умов. Урахування інноваційних технологій, цифровізації та забезпечення безпеки стануть важливими аспектами управління ресторанами та іншими закладами громадського харчування у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним рестораном. *Економіка та управління ресторануми*. 2018. Вип. 24. С. 91-95.
2. Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.
3. Галасюк С. С., Перетятко Ю. М. Основні тенденції розвитку індустрії громадського харчування у світі. *Актуальні проблеми економіки та концепція національного та регіонального сталого розвитку: збірник наукових праць міжнародних учасників Наук. практична конференція, 17-18 жовтня 2014 р.* Одеса: CEDR, 2014. С. 103-107.
4. Давидова О. Ю. Організація виробництва : підручник. Харків : ХДУХТ, 2021. 228 с.
5. Долга Г.В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С.160-165.
6. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого ресторану: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135–140.
7. Ковешніков, В. С., Мальська М. П., Роглев Х. Й. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник. Київ : Кондор, 2015. 752 с.
8. Лобач Ю. О. Особливості надання послуг ресторануми громадського харчування. *Туризм і готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: матеріали круглих столів та*

студентських науково-практичних засідань (Одеса, 2018 12 квіт.). / Одеський державний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2018. С. 170-173.

9. Малфорд Хойос М., Вергара Кастро Л., Плата де Плата Д. Тієнда Віртуальний: Соціальні ринки Колумбії. *Багатопрофільний*. 2014. Т. 14. № 3. С. 268-275.

10. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2012. 472 с.

11. Мельниченко С.В., Присакар І. І. Кейтеринг в Україні: перспективи чи втрата прибутку? *Економічний простір*. 2015. Вип. 97. С. 101-116.

12. Назаренко І.А., Никифоров Р.П., Лохман Н.В. Організація ресторанного господарства (Блок 1) [Текст]: навч. посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 165 с.

13. Найдюк В. С. Інноваційність системи управління ресторанами громадського харчування. *Сталий економічний розвиток*. 2012. Випуск 2. С. 228-233.

14. Найдюк В. С. Методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 201-208.

15. Новікова О. В., Радченко Л. О., Вініченко К. П., Льовшина Л. Д., Пивоваров П. П., Чубар Л. І. Організація харчування та обслуговування туристів у закладах громадського харчування: Навчальний посібник. Харків : Світ Книга, 2014. С. 411

16. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 213 с.

17. Паска М.З. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 212 с.

18. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 3(1). С. 60–78.
19. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 421-428.
20. Соколенко А. С. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 242 – Туризм. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 120 с.
21. Postova V. Особливості розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства в Україні (Features of Development of New Formats of Restaurants In Ukraine) (September 16, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4221097> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4221097>