

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю і сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Формування та застосування концепцій антикризового

менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери, на прикладі

готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

Виконала: студентка

IV

курсу,

групи

БРзс-41

спеціальності

241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

Гринчук О.Р.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Вовк І.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Луциків І.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гринчук О.Р. “Формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери, на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

Кваліфікаційна робота бакалавра (71 с., 4 рис., 29 табл., 33 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Кваліфікаційна робота бакалавра торкається розгляду та дослідження питань формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери. У процесі дослідження розглянуто проблеми в галузі ресторанної сфери та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. У роботі проаналізовано організаційно-економічну та фінансову діяльність досліджуваного підприємства – готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”. З метою покращення формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у діяльності досліджуваного підприємства запропоновано проект із впровадження борошняного цеху у діяльності готельно-ресторанного комплексу та проект із застосування сучасних інформаційних продуктів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельно-ресторанна індустрія, мотивація, стимулювання, управління.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми покращення управлінських процесів у діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери за допомогою формування та застосування концепцій антикризового менеджменту. Запропоновані пропозиції можуть бути використані готельно-ресторанним комплексом “Тернозавр” у процесі покращення його управлінської та організаційно-економічної політики.

ANNOTATION

Grinchuk O. Formation and application of concepts of anti-crisis management in the hotel and restaurant industry, on the example of the hotel and restaurant complex “Ternozavr”.

Qualification work of a bachelor (71 pp., 4 fig., 29 tables, 33 literary sources) in the specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2022.

The qualification work of the bachelor concerns consideration and research of questions of formation and application of concepts of anti-crisis management in establishments of hotel and restaurant sphere. The study examines the problems in the restaurant industry and current trends in the hotel business in Ukraine. The paper analyzes the organizational, economic and financial activities of the researched enterprise – hotel and restaurant complex “Ternozavr”. In order to improve the formation and application of anti-crisis management concepts in the activities of the studied enterprise, a project on the implementation of the flour shop in the hotel and restaurant complex and a project on the use of modern information products.

Key words: competitiveness, hotel and restaurant industry, motivation, incentives, management.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solution to the problem of improving management processes in the hotel and restaurant industry through the formation and application of crisis management concepts. The proposed proposals can be used by the hotel and restaurant complex “Ternozavr” in the process of improving its management and organizational and economic policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	8
1.1. Дослідження проблем галузі ресторанної сфери в Україні у структурі споживання харчової продукції.....	8
1.2. Формування сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ТЕРНОЗАВР”.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика та дослідження основних засад діяльності готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.....	19
2.2. Оцінювання фінансової діяльності закладу.....	31
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ. ПРОПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ТЕРНОЗАВР”.....	36
3.1. Рекомендації з впровадження борошняного цеху у діяльності готельно-ресторанного комплексу.....	36
3.2. Впровадження сучасних інформаційних продуктів у готельно-ресторанному закладі “Тернозавр”.....	53
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	60
4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.....	60
4.2. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр”.....	
ВИСНОВКИ.....	61
БІБЛІОГРАФІЯ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Розроблення стратегічних підходів антикризового управління готельно-ресторанними підприємствами стає вкрай важливою теоретико-методичною основою для формування сприятливого інвестиційного клімату та привабливих фінансових умов для розвитку готельно-ресторанного сектору вітчизняної економіки. У свою чергу, розроблені стратегічні підходи в галузі антикризового управління готельними та ресторанными закладами доповнюють існуючий багаж наукових знань і практичних прийомів у галузі антикризового функціонування підприємств сфери гостинності, а обґрунтування методичних і практичних рекомендацій з вирішення даної проблеми у сучасних умовах у значній мірі визначило актуальність теми дослідження.

Дослідженню проблем антикризового управління підприємств готельно-ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В. Антонова, В. Момот, М. Науменко, Р. Побережний, Ю. Погорєлов, І. Скавронська та інші.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери, на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні **завдання**:

- розглянути галузеві особливості діяльності підприємств ресторанного господарства;
- розкрити особливості управлінських форм та методів у антикризовій

діяльності підприємств готельної сфери;

- проаналізувати організаційно-економічну та фінансову діяльність готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”;

- розробити пропозицію впровадження борошняного цеху у діяльності готельно-ресторанного комплексу;

- обґрунтувати доцільність використання та впровадження сучасних інформаційних продуктів у готельно-ресторанному закладі “Тернозавр”.

Об’єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”.

Предмет дослідження– управлінські процеси у діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи та матеріали органів державної влади і управління, законодавчі та нормативні акти, державні та міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані у науковій літературі і періодичному друці, експертні розроблення та оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з покращення формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери. Зокрема, у роботі:

- запропоновано проект із впровадження борошняного цеху у діяльності готельно-ресторанного комплексу;

- обґрунтовано доцільність застосування сучасних інформаційних продуктів у діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень та практичного вирішення проблеми покращення управлінських процесів у діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери за допомогою формування та застосування концепцій антикризового менеджменту. Запропоновані пропозиції можуть бути використані готельно-ресторанним комплексом “Тернозавр” у процесі покращення його управлінської та організаційно-економічної політики.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи –71 ст., 29 табл. і 4 рис., 10 додат., використані джерела із 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

1.1. Дослідження проблем подолання кризових явищ галузі ресторанної сфери в Україні у структурі споживання харчової продукції

Відсутність в економічній літературі єдиного тлумачення терміну “антикризове управління” вносить певні невідповідності у теоретичні дослідження та утруднює визначення місця цієї економічної категорії у загальній системі понять, що викликає невизначеність відносно практичного застосування методів антикризового управління [1, с. 124]. Антикризовий менеджмент – це тип управління, що представляє собою систему методів і принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських дій по прогнозуванні кризових ситуацій і їх усуненні. Враховуючи вищесказане, пропонується виділити три концептуальні підходи до тлумачення антикризового управління готельно-готельним підприємством (рис. 1.1).

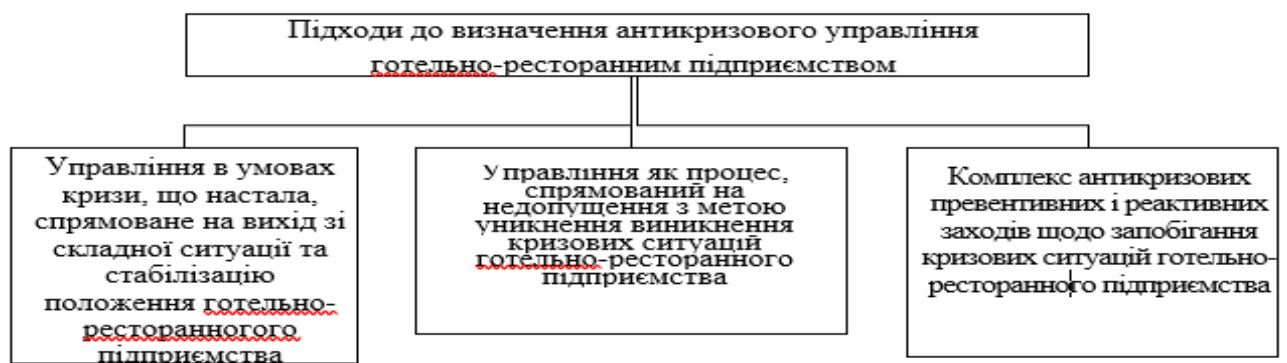


Рис. 1.1. Концептуальні підходи до трактування терміну
“антикризове управління готельно-ресторанним підприємством”

У першому випадку антикризовий менеджмент припускає активні дії в умовах, коли криза досягає критичного рівня, і готельно-ресторанне

підприємство потребує сторонньої допомоги для санації або ліквідації. Що стосується другого підходу, то він не враховує діяльність, спрямовану на вихід з кризової ситуації, трактуючи антикризове управління лише як процес недопущення кризи. На нашу думку, третій концептуальний підхід, згідно з яким антикризове управління підприємством сфери гостинності є постійно діючим комплексом заходів щодо запобігання кризових ситуацій, виходу з кризи з мінімізацією негативних наслідків і наступною стабілізацією економічного становища, найбільше повно розкриває сутність даної категорії.

У сучасних умовах спостерігається еволюція рівня потреб у різних верств населення. Позитивним слід відмітити, що з'являється у людей потреба у нових знаннях та інформації. Для її задоволення виникає необхідність у скороченні витрат часу на ведення домашнього господарства та готування їжі. Реалізувати це можливо шляхом активізації розвитку ресторанного бізнесу та галузей сфери послуг загалом. Незважаючи на еволюцію потреб, ринкові перетворення викликали деякі негативні процеси у всіх сферах діяльності, що не могло не вплинути на розвиток ресторанного бізнесу [1, с. 122]. Так, реорганізація промисловості супроводжувалася скороченням обсягів діяльності, переорієнтацією на випуск якісно іншої продукції й, відповідно, вивільненням цілої "армії" працездатного населення. Скорочення чисельності працівників викликало необхідність у коректуванні структури мережі та кількості підприємств ресторанного бізнесу, які організовують харчування організованих контингентів і місць на них.

Для загальнодоступної мережі характерними є наступні процеси. Так, за останні роки питома вага підприємств сфери харчування збільшилася з 29,9% до 54,1% при загальному скороченні їх кількості. Відбулася зміна структури мережі ресторанного бізнесу у міській і сільській місцевостях. Однак питома вага зберігається практично на одному рівні та коливається для міської мережі у межах 69-72%, а для сільської – 27-31%. Усе це свідчить про рівномірне скорочення мережі ресторанного бізнесу. Специфіка діяльності ресторанного бізнесу дозволяє забезпечити задоволення різноманітних потреб людини у послугах повноцінного харчування згідно з умовами життя та трудової

діяльності, кліматичних й інших особливостей. На сучасному етапі недостатньо приділяється уваги питанням складу та повноцінності харчових раціонів. Також без уваги науковців залишилися питання впливу кількості й якості харчування на здоров'я та у цілому на показники соціально-економічного розвитку країни у періоди структурних криз, формування ринку [3, с. 356]. Фахівці-практики поки-що схильні недооцінювати значення правильно організованого харчування, як одного з факторів ефективного розвитку економіки України. Також дослідники не бачать термінової необхідності проведення відповідних змін у структурі асортиментів пропонованої продукції та послуг на діючих підприємствах ресторанного господарства.

Ситуація, що склалася у ресторанному бізнесі, обумовлена, насамперед, відірваністю теорії від практики та невідповідністю цілям, які переслідуються обома сторонами. Теоретичні дослідження вчених обґрунтовують структуру раціонального харчування з урахуванням змін екології, фізіологічних особливостей організму, умов життєдіяльності. Але дані дослідження проводяться без врахування впливу стану організму надалі на продуктивність праці, якість кінцевих результатів діяльності тощо. Практична діяльність у ресторанному бізнесі зосереджує свою увагу, як правило, лише на отриманні високих економічних результатів і, найчастіше, за короткий проміжок часу. Вивчення впливу економічних перетворень, які відбуваються в Україні, на якість життя та здоров'я населення, важливі для обґрунтування та прогнозування напрямків розвитку ресторанного бізнесу з урахуванням вимог повноцінного та раціонального харчування, а також усунення, таким чином, причин негативного впливу ринкових перетворень і криз на здоров'я та дієздатність нації [2].

Під якісним харчуванням розуміється харчування, яке забезпечує організм людини достатньою для нормального відновлення й розвитку їжею, яка відповідає калорійності, збалансована по складу харчових речовин (білки, жири, вуглеводи, мінеральні речовини, вітаміни). Так раціональними нормами визначається, що частка білків для зростаючого організму не повинна бути менше 15%, жирів – 30%, вуглеводів – 55% добового раціону. Недостатність

одного з елементів приводить до порушення життєво важливих функцій організму людини, у результаті чого суспільство одержує хвору людину, працездатність якого буде низкою.

Усе викладене вище підкреслює необхідність розроблення та впровадження ефективного організаційно-економічного механізму антикризового менеджменту ресторанного бізнесу, який буде сприяти підвищенню результативності діяльності всіх сфер економіки України завдяки використанню трудового потенціалу якісно відтвореної продуктивної сили суспільства – людини. Відновлення свого організму людина здійснює за допомогою споживання продуктів харчування, які вона купує через торговельну мережу та ресторанный бізнес, стихійні ринки продовольства або вирощує у домашньому господарстві, а саме споживання здійснюється у ресторанному бізнесі та у домашніх умовах.

Вивчаючи функціонування ресторанного бізнесу важливо простежити динаміку його основних показників, у тому числі, й товарообігу на одного споживача, у ході трансформаційних процесів [8, с. 240]. Товарообіг ресторанного бізнесу на одного споживача у 2007 р. в Україні був вище на 15,4%, ніж у Тернопільській області. Подальший розвиток ресторанного бізнесу у цілому характеризується позитивною динамікою аж до 2020 р. Однак темпи зростання товарообігу ресторанного бізнесу на одного споживача до 2012 р. були вищими вже у Тернопільській області, що пояснюється більш інтенсивним розвитком економіки регіону. З 2013 р. намітилася стійка тенденція зниження товарообігу ресторанного бізнесу на одного споживача, але темпи падіння у Тернопільській області виявилися вищими, ніж по Україні. 2021 р. характеризується зниженням даного показника у Тернопільській області на 51,3 % у порівнянні з попереднім роком у зв'язку зі складною соціально-політичною ситуацією у країні та подіями на Сході України.

Таким чином, аналіз стану розвитку сфери послуг і ресторанного бізнесу показав, що останній, як специфічна сфера діяльності, безпосередньо впливає на якість відновлення організму людини та результативність праці всіх членів

суспільства незалежно від сфери праці [11, с. 217]. Одночасно слід розглядати динаміку діяльності ресторанного бізнесу через призму ринку цих підприємств у взаємозв'язку зі структурними змінами усередині самої системи господарювання. Структурні зрушення відображають зміни співвідношення між частинами єдиного цілісного “об’єкта”, а також між частинами й усім цілісним “об’єктом” у часі та просторі. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності діяльності, здійснення випереджального розвитку всіх сфер діяльності.

Соціальний статус споживачів впливає на їхні переваги на вибір місця задоволення потреби у послугах харчування. Найчастіше споживачі намагаються перенести організацію харчування та дозвілля на підприємства ресторанного бізнесу при досить високому рівні доходів. Це скорочує витрати часу на домашнє готування їжі й вивільняє позаробочий час. Разом з тим, позитивна динаміка по окремих контингентах споживачів у ресторанному бізнесі ще не свідчить про високу якість надаваних у ресторанному бізнесі послуг, точно також, як ця ситуація не характеризує позитивної динаміки розвитку України та регіонів [6]. Відображувані у статистичній звітності дані зовсім не відображають і не дають повноти розуміння про якість відтворення головної продуктивної сили, що бере участь у створенні ВВП, основних фондів тощо.

При загальній позитивній динаміці, що спостерігається, у багатьох сферах діяльності, структура харчування в основному залишилася незмінною, тоді як рівень цін на продукти харчування постійно зростає. При цьому сільські домогосподарства витрачають на харчування менше, ніж міські – на 14,2% по цілком об’єктивних причинах(55,4% проти 48,5%). І цей розрив останніми роками збільшується у зв’язку з кризою у країні. Найбільшим питома вага видатків на харчування продовжує залишатися у споживачів з досить низьким рівнем доходів. Сільські жителі більше споживають таких продуктів харчування як: картопля– в 1,5 рази, хліба та зернових – на 29,4%, овочів і баштанних – на 4,3%, молока молочних продуктів – на 3,7%; а м’яса, м’ясних продуктів, яєць, фруктів, ягід і горіхів – менше на 23,2, 6,1%, 14,3% і

47,7% відповідно.

Незаперечним є факт того, що структура споживання продуктів харчування багато у чому визначається рівнем доходів кожної конкретної групи споживачів. Але слід ураховувати і те, що різні вікові групи населення характеризуються певними звичками та перевагами у харчуванні, як нації, народності та окремі регіони. Так, молоді люди (18-30 років) віддають перевагу швидкому харчуванню та напівфабрикатам високого ступеня готовності, готовим стравам; люди середнього віку (31-50 років) – більшою мірою прихильники домашнього харчування, але при цьому готові користуватися напівфабрикатами різного ступеня готовності та використовують напівфабрикати, оцінюючи їх з позиції повноцінності харчового складу, екологічності та ціни; люди літнього віку (старше 51 року) напівфабрикатами практично не користуються через їхню високу вартість і невідповідності екологічним параметрам безпеки [15, с. 177]. Визначальним фактором виступає й те, що рівень доходів даної категорії споживачів у найкращому випадку перевищує прожитковий мінімум або дорівнює йому. Таке положення не дозволяє купувати високоякісні продукти, а тим більше – напівфабрикати або користуватися послугами ресторанного бізнесу.

Роки становлення незалежної держави ознаменувалися значною експансією імпорту продовольчих товарів, які містять консерванти, небезпечні для здоров'я при тривалому вживанні та сприяють розвитку різних форм аномалій у майбутніх поколіннях [20, с. 118]. Так на 01.01.2022 г. в Україну експортоване продуктів харчування у різному вигляді на суму більше 16668 млн. дол. США, що більше, ніж у 2,5 рази перевищує загальну суму імпорту продуктів харчування. І таке положення характерне не тільки для України.

1.2. Формування сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу

Туризм у сучасному розумінні цього слова вже давно перестав бути просто подорожжю на різні території з метою відпочинку. Туризм на сьогодні

відіграє важливу роль у житті суспільства та сприяє соціалізації, збільшенню тривалості та поліпшенню якості життя [22, с. 168]. Щорічно збільшується туристський потік, розробляються нові туристські продукти, будуються та реставруються об'єкти туристської інфраструктури. Ще вчора непривабливі з погляду туризму регіони та місцевості стають популярними туристськими дестинаціями завдяки грамотному використанню туристського потенціалу. Туристська сфера послуг постійно розбудовується, розбудовуються традиційні види туризму: пізнавальний, оздоровчий, розважальний, з'являються та набирають популярності нові види, такі як сільський, екологічний тощо, роблячи туризм більш затребуваним і втягуючи у нього все більшу кількість людей.

“Туризм збагачує особистість, родину, суспільство й усе людство”, –дане висловлення стало основою інформаційної кампанії Всесвітньої туристської організації, початої з метою поширення інформації про позитивний вплив туризму на життя людей, культуру й економіку та, у цілому, на все суспільство[28, с. 157].

Виділяють безліч функцій туризму, таких як: оздоровча та пізнавальна, просвітницька та комунікабельна, задоволення потреб у зміні місця перебування та у зміні вражень, надання послуг й економічних благ відповідно до потреб туриста, сприяння раціональному використанню вільного часу людей, сприяння збільшенню зайнятості та підвищенню життєвого рівня місцевого населення, збагачення соціально-економічної інфраструктури. Даний список не є вичерпним, тому що нові види туризму, що з'являються, несуть у собі нові функції. Економічний ефект від туристської діяльності полягає у збільшенні завантаження колективних засобів розміщення та підприємств громадського харчування, у зростанні попиту на екскурсійні послуги, сувенірну продукцію, на транспортні та інші супутні послуги.

Туристська індустрія – сукупність підприємств, установ і організацій матеріального виробництва та невиробничої сфери, що забезпечують виготовлення, розподіл, обмін і споживання туристського продукту, освоєння та використання туристських ресурсів і створення матеріальної бази туризму.

Туристська індустрія містить у собі безліч компонентів і є складним міжгалузевим народногосподарським комплексом. Готельне господарство є одним з найважливіших компонентів туризму, тому що місця розміщення є основою для формування турпродукту практично у будь-якому вигляді туризму [31, с. 258]. Готельна інфраструктура як невід'ємна складова туристської галузі не тільки сприяє розвитку перерахованих раніше функцій туризму, але й створює передумови для їхнього розвитку та збагачення.

На сьогодні значна кількість наукових досліджень спрямовані на побудову ефективних процесів антикризового управління підприємствами, однак існують проблеми, пов'язані із застосуванням цих моделей у практиці готельного бізнесу. По-перше, наявний досвід розроблення та застосування стратегій антикризового менеджменту стосується переважно підприємств інших галузей, не пов'язаних з готельним бізнесом. По-друге, значна частина стратегій була побудована для розвинених країн і не може бути прямим чином використана в умовах України. По-третє, більшість побудованих моделей можуть бути використані винятково для оцінювання небезпеки виникнення фінансової кризи у компаніях, у той час як процесам реагування на кризу та діям, що сприяють виходу підприємства з кризового стану, присвячена незначна кількість прикладних досліджень.

Стан готельної інфраструктури впливає на доступність туристських ресурсів, у першу чергу, для таких категорій населення, як молодь, студенти, самостійні мандрівники, люди з обмеженими можливостями, пенсіонери, малозабезпечені родини тощо. Готельний бізнес є одним з видів економічної діяльності, що поєднує у собі надання послуг по короткостроковому проживанню та харчуванню у готелях, мотелях, кемпінгах, хостелах, гостьових будинках тощо.

Готельний бізнес історично починався з дохідних будинків і вже згодом перетворився у велику інфраструктуру, яка надає не тільки можливості для тимчасового проживання. Варто відзначити, що останнім часом знову зростає актуальність на дохідні будинки, або, як їх ще зараз називають, квартирні готелі. По-перше, це пов'язано з високим рівнем цін на житлову нерухомість, і

багато жителів України не можуть дозволити собі придбати житло у власність. По-друге, на сучасному ринку житлової нерухомості, незважаючи на велику кількість пропозицій, спостерігається дефіцит орендного житла. Це дозволяє орендодавцям завищувати орендні ставки. Створення умов для розвитку прототипів дохідних будинків з урахуванням сучасних тенденцій і вимог здатне вирішувати дану проблему [24, с. 115].

Сьогодні, коли активно розбудовується транспорт, збільшується кількість туристських напрямків, бізнес усе більше інтегрується у міжнародний простір, затребуваність у готелях різного рівня та формату постійно збільшується. Розвиток сучасних видів туризму приводить до підвищення різноманітності колективних засобів розміщень, насамперед, готелів, що приводить до появи різних підходів до структуризації та сегментації готельного господарства, відповідно до яких виділяються різні групи готельних підприємств. Згідно оцінок економістів, на частку всіх засобів розміщень доводиться до 65% осіб, зайнятих у туристській сфері, і близько 68% усіх надходжень від туризму [24, с. 166].

На конкурентоспроможність готельних підприємств виявляє вплив безліч факторів, що впливають на якість надаваних ними послуг. До основних такого роду факторів відносяться: безпека (почуття спокою та захищеності), надійність (відчуття високої якості обслуговування), доступність (легкість, з якою можна отримати обслуговування), репутація (довіра споживачів), поведінка обслуговуючого персоналу, компетенція, умови (навколишнє середовище й інфраструктура).

На частку недосконалості технологій, застосовуваних в організаціях індустрії гостинності України, припадає лише 9%. Для всієї готельної галузі цей фактор належить до категорії менш важливих, оскільки він значимий в основному для немережових готельних комплексів. Мережні готельні комплекси, як правило, цим недоліком не страждають. Це стосується, насамперед, використання технологій, запозичених з міжнародних великих готельних комплексів.

Західні готельні мережі, що розташовані сотнями, а то й тисячами об'єктів

по усьому світу, представлені в Україні парою-трійкою готелів. І це на фоні вибухового попиту на якісні готельні послуги в українських містах і більш високого рівня цін на них, що склалися, ніж у Європі. Головна причина повільного розвитку міжнародних готельних мереж в Україні— це відсутність підходящих під будівництво готелів ділянок, а також величезна кількість адміністративних бар'єрів, пропонованих для девелоперів.

Закордонні готельні оператори воліють не вкладати гроші в український бізнес. Більшість іноземців воліють брати в управління готовий об'єкт, одержуючи додатковий прибуток у ході консультацій на передпроектній, проектній, будівельній стадіях і не ризикуючи власними коштами. Для них набагато вигідніше управляти чужою власністю та здавати “в оренду” свій бренд. Висока собівартість будівництва викликана як корупційною складовою, так і дорожнечою будматеріалів [23, с. 85]. Одними із закордонних операторів, що наважилися розглянути можливість інвестування, стали Mirotel та Rixus. Тому основними інвесторами у сфері готельного бізнесу виступають українські бізнесмени та підприємці. З українських компаній плани інвестування у готелі та створення найбільшої

Готельний бізнес по праву можна вважати одним з тих сфер народного господарства, що динамічно розбудовується, і яка становить близько 6% світового ВВП і близько 5% усіх податкових надходжень. Розвиток готельної сфери стимулює розвиток інших напрямків: транспорту, торгівлі, будівництва, сільського господарства, виробництва товарів народного споживання, сфери послуг тощо. У середньому, на кожні 10 постояльців, що проживають у готелі, припадає 3 працівника, що безпосередньо обслуговують його, і 2 працівника, побічно пов'язаних з обслуговуванням (представники турфірм, транспортних компаній тощо). Загальносвітовий готельний фонд становить близько 17-18 млн. місць, і даний показник постійно зростає. Готельна сфера приваблива для бізнесмена через ряду причин: невеликі первісні капіталовкладення у порівнянні з іншими сферами, що стабільно збільшується попит на послуги туроператорів, висока рентабельність і, відповідно, короткий термін окупності витрат. За останніх 3 роки завдяки потоку туристів, що збільшується, світовий

готельний бізнес переживає справжній ріст – завантаження готелів, як і вартість розміщення, помітно зросли, готельні холдинги відкривають свої готелі по усьому світу [26, с. 168-169]. Швидкими темпами розбудовується і українська готельна інфраструктура, яка, згідно вимірів світового туризму, є слабо розвинутою.

Апріорі необхідно визнати, що на стабільність функціонування та розвитку будь якого підприємства впливає величезна, практично незліченна кількість факторів різної природи походження, спрямованості та величини, що володіють різноманітними властивостями. Абсолютизація вимоги повного врахування всіх умов може призвести до появи громіздких досліджень і навіть таких, які технічно нездійсненні, оскільки вплив факторів на стабільність вихідної інформації може проявлятися через сотні параметрів і показників. Тому повноту охоплення вихідної інформації слід обмежити вимогою розумної необхідної достатності. Тут обов'язковою умовою виступає дослідження тих основних факторів, які найбільшою мірою впливають на стабільність функціонування та розвитку окремого підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ТЕРНОЗАВР”

2.1. Організаційно-економічна характеристика та дослідження основних засад діяльності готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

Готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр” є фізичною особою-підприємцем. Можливості збереження конкурентних переваг готельно-ресторанних закладів залежать від ряду факторів, таких як:

- джерела конкурентних переваг, що пов’язані з наявністю на підприємстві індустрії гостинності високої репутації, кваліфікованого персоналу, розвиненого маркетингу, використанням сучасних технологій і менеджменту, з наявністю дешевої робочої сили тощо;

- очевидність джерел конкурентних переваг (наприклад, залежність від конкретного постачальника товарів і послуг). При наявності очевидних джерел конкурентних переваг зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити готель цих переваг;

- інновації. Для втримання лідируючого положення на ринку терміни впровадження інновацій повинні рівнятися термінам їх можливого повторення конкурентами або перевершувати їх;

- відмова від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Відмова від конкурентної переваги є важливою для реалізації стратегії, тому що створює перешкоди для компаній-імітаторів.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним підприємством індустрії гостинності, готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр” повинно мати трохи (чотири-п’ять) конкурентних переваг.

Структура управління готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” подана на рис. 2.1.

Вона містить основні підрозділи та окремі посади, поділяється на кілька рівнів. Перший рівень містить лише одну посаду – генерального директора підприємства сфери гостинності. Генеральний директор виконує головні функції управління, він є керівником закладу та здійснює функції організації всіх інших підрозділів. Він повинен координувати діяльність всіх працівників готельно-ресторанного комплексу для ефективної роботи закладу.

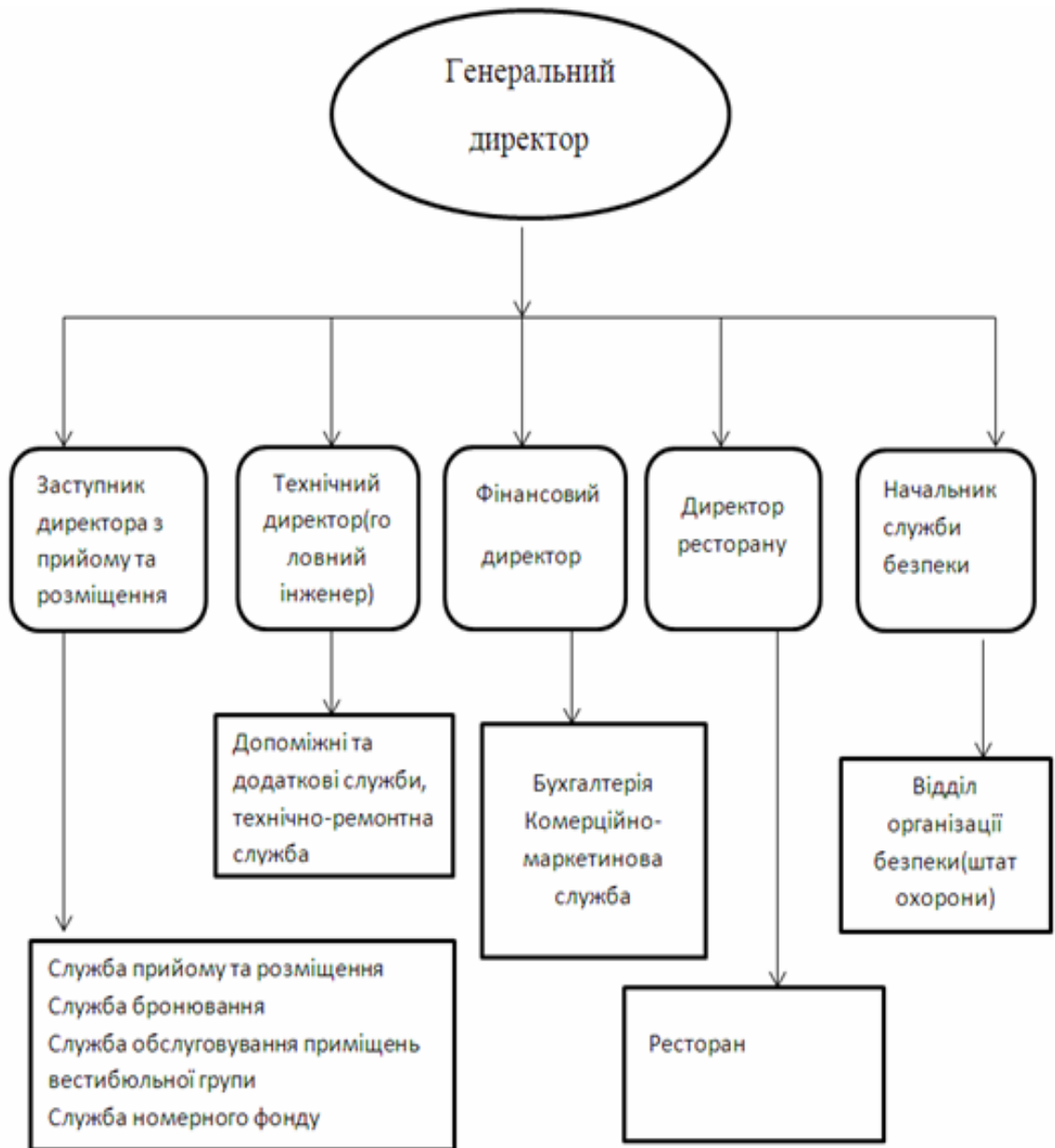


Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

Основні напрями діяльності готельно-ресторанного закладу
по досягненні конкурентних переваг

Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> - потреби покупців у даному готельному продукті різноманітні; - існують ринкові ніші, на яких можна сконцентрувати діяльність готелю; - розмір ринкової ніші забезпечує прибутковість, ніша має потенціал зростання; - конкуренти не розглядають нішу ринку в якості ключового фактору успіху (концентрація на ринковій ніші пов'язана з значними витратами або труднощами); - ресурси організації індустрії гостинності не дозволяють обслуговувати весь ринок, однак вона може якісно обслуговувати споживачів ринкової ніші. 	<ul style="list-style-type: none"> - ринкова ніша стає настільки привабливою, що переповнюється конкурентами; - відмінності у цінах спеціалізованих організацій і компаній, що працюють на всьому ринку, можуть стати настільки більшими, що споживачі відмовляться від переваг спеціалізованих готельних продуктів; - відмінності між потребами цільового сегмента й усього ринку можуть скоротитися; - конкуренти можуть проникнути на обраний цільовий ринок і досягнути більш високого рівня спеціалізації.
Першопрохідника або раннього виходу на ринок	<ul style="list-style-type: none"> - відсутністю аналогів продукції; - наявності потенційного попиту на нові пропоновані готельні продукти. 	<ul style="list-style-type: none"> - більші витрати та пов'язаний з новими готельними продуктами комерційний ризик; - небезпеки імітації, швидкого освоєння аналогічних готельних продуктів компаніями-конкурентами; - неготовність ринку сприймати нові пропоновані готельні продукти; - відсутність каналів розподілу нових готельних продуктів; - недоробленість готельного продукту.
Інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> - спільне володіння ресурсами та сферами діяльності або добровільне об'єднання зусиль; - колективне обговорення питань управління всіма компаніями, що входять в інтеграційну організацію; - наявність команди керівників, що володіє досвідом управління інтеграційної організації; - зникнення національних / регіональних переваг, вирівнювання потреб і запитів споживачів; - стандартизація готельних послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - недолік гнучкості; - виникнення можливих компромісів і затримок у прийнятті рішень; - зайва стандартизація готельного продукту, що випускається, або послуг; - посилення позицій однієї з компаній, що входять в інтеграційну організацію за рахунок інших.

Економісти розробили безліч напрямків діяльності організації по досягненні конкурентних переваг, але найбільш загальними є (табл. 2.2):

стратегія лідируючих позицій по витратах – прагнення організації до мінімальних видатків при виготовленні та розподілі готельних послуг, щоб встановити більш низькі ціни та розширити свою частку ринку. За таких умов простійного контролю досягається цінове лідерство.

Таблиця 2.2

Необхідні умови для здійснення та можливі ризики за рядом напрямків досягнення конкурентних переваг готелями

Напрямки досягнення конкурентних переваг	Необхідні умови здійснення	Можливі ризики
На основі низьких витрат	<ul style="list-style-type: none"> - попит на продукцію високо еластичний за ціною та досить однорідний; - переважає цінова конкуренція; - відмінності у товарних марках є незначимими для споживачів; - наявність великих корпоративних покупців, які можуть диктувати умови угоди, збиваючи ціну; - готельні продукти однорідні, споживач може придбати її у різних готелів; - організація має доступ до дешевої робочої сили або інших джерел зниження собівартості послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - захоплення створенням одного продукту, забуваючи про необхідність його відновлення; - поява нових готельних продуктів, які зводять до мінімуму переваги у витратах; - конкуренти та послідовники отримують такі ж переваги шляхом імітації послуг або здійснення інвестицій у матеріально-технічну базу; - нездатність виявити необхідність зміни готельного продукту або ринку у результаті надмірного захоплення проблемою зниження собівартості; - інфляційний ріст витрат, що підриває здатність підприємства знижувати собівартість; - зміна переваг споживачів, їх чутливості до цін на користь якості готельного продукту, послуг й інших характеристик; - поява більш досконалих готельних продуктів
Диференціація продукції	<ul style="list-style-type: none"> - існує безліч відмітних характеристик готельного продукту, які виділяються та цінуються споживачем; - існує велика кількість споживачів, які визнають виділені характеристики коштовними для себе; - переважає нецінова конкуренція; - ознаки диференціації не можуть бути ними здійснені оперативно та без залучення значних витрат; - попит на продукцію різноманітний за структурою. 	<ul style="list-style-type: none"> - диференціація може перевершити різницю у ціні – рівень ціни може стати настільки вищим, що для споживачів фінансові міркування виявляться важливішими від прихильності до торгівельної марки; - фірма не здатна визначити те, що становить цінність для споживача; - імітація може приховати відчутну різницю готельного продукту; - організація ігнорує необхідність доведення до споживача інформації про цінність готельного продукту, опираючись лише на реальну базу диференціації; - може знизитися потребу споживачів у диференційованні продукції, що можливо зі зростанням їх інформованості.

Фахівці відзначають, що використання стратегії інтеграції є ефективною у наступних випадках, якщо:

- є можливість стандартизації готельного продукту або послуги, що приводить до значної економії на масштабах виробництва або до більш ефективних маркетингових програм;

- витрати створення готельного продукту або послуг можуть бути зменшені, й ефективність збільшена за рахунок розміщення виробництв у різних країнах;

- розміщення створеного готельного продукту або послуг необхідне для подолання торгівельних бар'єрів;

- з'являються конкуренти, що використовують для розвитку бізнесу стратегію синергізму.

Перші три напрямки формування конкурентних переваг М. Портер називає базовими стратегіями, маючи у виді їх універсальну застосовність.

Проте, вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу організації індустрії гостинності. Саме внутрішнє середовище готелю багато в чому визначає виконуваність обраної стратегії.

У досліджуваному закладі сфери гостинності представлений широкий спектр додаткових послуг: камера схову багажу, охоронювана автостоянка, трансфер, замовлення таксі, сауна, екскурсійні програми, бронювання квитків у театри, інші видовищні заходи, дитяча анімація, послуги няньки, що дають можливість отримувати додаткові кошти.

Основною метою діяльності, будучи комерційною організацією, готельно-ресторанний комплекс "Тернозавр" є отримання прибутку.

Предметом діяльності готельно-ресторанного комплексу "Тернозавр" є:

- організація громадського харчування;
- діяльність по проведенню, випуску, реалізації й організації споживання продукції громадського харчування, харчової продукції та напівфабрикатів;
- організація дозвілля людей;
- здійснення впровадження нових технологій готування, розширення асортиментів і підвищення якості продукції громадського харчування;

- здійснення короткочасного розміщення;
- надання готельних послуг.

Заклад представляє собою готельно-ресторанний комплекс, а саме – комбінацію засобів малого розміщення та ресторану української та європейської кухонь. Інтер'єр ресторану (банкетний зал, що розрахований на 220 осіб) представляє собою затишну, домашню атмосферу, стилістично виконану у національному стилі. Вишукані страви від шеф-кухаря представлені в оригінальній подачі, традиційні страви – у сучасній інтерпретації. Номерний фонд готелю становить десять номерів різних категорій: два напівлюкси та вісім номерів стандарт. Готель є малим засобом розміщення та надає наступні послуги: розміщення проживаючих на термін, не менш однієї доби, ранкове харчування, Інтернет, телебачення, душ, користування телефоном, міні-баром, трансфер, щоденне прибирання номера та зміна рушників, прання особистих речей, кондиціонер і обігрівач по необхідності, фен, користування столовими приладами, нитками, окропом і питною водою. Невеликого розміру, однак даний готель є високого рівня, що пропонує гостям не тільки широкі можливості для організації та проведення ділових заходів, але й захоплюючий повноцінний відпочинок.

У вечірній час ресторан також запрошує професійних музик. Для перегляду спортивних матчів у розпорядженні ресторану є відео-проектор. Крім того, у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр” проводяться весілля кількістю понад 200 гостей. При прийомах і весіллях використовуються столи апететивів. При оформленому замовленні надаються послуги з організації весільного транспорту, флористів, додаткове оформлення залу, фото відеозйомка, ведучі. Проводяться дитячі свята, запрошуються артисти. Також проводиться декор столів. Надається також можливість замовлення будь якої шоу програми або живої музики.

Керівник підприємства уважно стежить за вкрай нестабільним попитом на послуги громадського харчування, постійно вишукуючи найбільш ефективно працюючі рекламоносії у засобах масової інформації.

Якість готельно-ресторанного комплексу забезпечується за рахунок:

- роботи високопрофесійного персоналу;
- використання високоякісних харчових продуктів від надійних постачальників;
- застосування найбільш передового технологічного устаткування;
- високих стандартів дизайнерських і проєктних рішень;
- серйозного контролю над технологічними й організаційними процесами, пов'язаними із виготовленням і продажем продукції.

Під організаційною структурою підприємства розуміються склад, співпідпорядкованість, взаємодія та розподіл робіт з підрозділами та органами управління, між якими встановлюються певні відносини з приводу реалізації владних повноважень й інформації. Організаційна структура регламентує розподіл завдань між підрозділами й посадовими особами та повинна бути орієнтована на досягнення цілей і завдань, поставлених керівниками.

Безпосереднє управління готельно-ресторанним комплексом перебуває у руках засновника. Саме він інвестує у проєкти, втілює у них різні архітектурні, творчі, дизайнерські задуми. За допомогою розподілу повноважень у керуючого у підпорядкуванні перебуває весь персонал закладу. У підпорядкуванні у керуючого готелем перебуває невеликий штат персоналу, що складається з адміністратора та покоївки. Посадові обов'язки адміністратора полягають у забезпеченні безперервної роботи готелю протягом двадцяти чотирьох годин, тобто зміни. Адміністратор щодня перевіряє стан номерів, контролює роботу покоївок, стежить за наповненням міні-бару, замовляє продукцію у постачальників, здійснює заселення та виселення гостей, ухвалює бронь та консультує гостей по номерному фонду. Адміністратор готелю несе матеріальну відповідальність за стан номерів після виселення гостей, за звіти по касі про внесення коштів за послуги, надавані готелем. Адміністратор зобов'язаний знати і дотримуватись законодавства, що регламентує діяльність малих засобів розміщення. Штат готелю змінюється вкрай рідко, саме тому відповідальність за добір персоналу лежить повністю на керуючому готелем, тобто власнику готельно-ресторанного бізнесу, починаючи від аналізу резюме, закінчуючи проведенням співбесіди.

У підпорядкуванні у керуючого рестораном перебувають лінійні керівники, тобто адміністратор і шеф-кухар. Адміністратор ресторану керує робочим процесом у межах посадових зобов'язань, виконуючи функції контролю, розподілу завдань і спостереження за ходом роботи. В обов'язки адміністратора залу входить приймання продукції від постачальників, контроль функціонування закладу, вирішення питань, пов'язаних з постачанням, технічним станом приладів, техніки, необхідної для повноцінної роботи закладу, контроль якості виробленої продукції, контроль роботи персоналу й багато чого іншого. На адміністраторах ресторану лежить обов'язок по відбору, доборі й найманню персоналу на всі підрозділи закладу, крім кухні.

У прямому підпорядкуванні в адміністратора ресторану перебуває персонал, що забезпечує функціонування закладу громадського харчування: штат офіціантів, барменів, мийниць і прибиральниць. Їхня злагоджена робота є запорукою успіху закладу. Адміністраторові ресторану необхідно координувати робочий процес таким чином, щоб підрозділу працювали злагоджено при будь-яких умовах. Адміністратор повинен діяти в інтересах компанії й засновників, повинен являти приклад для лінійного персоналу.

Шеф-кухар також є одним з керівників, у підпорядкуванні в якого перебуває персонал кухні, мийниці кухні. Шеф-кухар відповідальний за меню закладу, за розробку нових блюд, створення цілісної картини функціонування й ієрархії кухарів, повинен здійснювати контроль дотримання санітарно-гігієнічних норм, норм зберігання продуктів, контроль термінів придатності, а також набір персоналу для підлеглого підрозділу, проведення співбесід і стажувань персоналу для набору на вакантні місця.

Усі працівники підприємства мають належну професійну освіту, підготовку та досвід роботи у даній сфері. Готельно-ресторанний комплекс "Тернозавр" має добре побудовану організаційну структуру управління, крім того, що ведеться постійна робота з її удосконалювання, яка є адекватною розвитку підприємства сфери гостинності. Якщо буде потреба, то залучатимуться позаштатні працівники (офіціанти, бармени, кухарі, посудомийки, прибиральники, флористи, музиканти). Наявність ефективного

управління, грамотна координація дій персоналу та забезпечення взаємодії у процесі створення та реалізації послуг громадського харчування значно впливає на успішне ведення даного виду бізнесу.

Сьогодні дорогі готелі конкурують один з одним не тільки красивими виглядами з вікна та казковими спальними місцями, але й ресторанами. Високий рівень готелю зобов'язує ресторан при ньому відрізнитися від інших якоюсь ізюминкою. Сьогодні саме ресторани при готелях допомагають заманювати дорогих клієнтів. Ізюминкою ресторану може стати що завгодно – караоке, спеціальна кімната для паління або приголомшливий вигляд з вікна. Однак не варто на основі вищесказаного робити висновок, що гастрономічна складова готелю є лише даниною обставинам і бажанням постояльців. Ресторан при готелі – це бізнес, трудоемкий та цікавий.

Деякі вважають, що рестораном при готелі управляти набагато простіше, ніж рестораном, який працює сам по собі, оскільки заклад громадського харчування у готелі просто не знає, що таке недолік клієнтів. У випадку добре налагодженого взаємодії зі службою бронювання можна приблизно вгадати відвідуваність ресторану при готелі. Найбільше постояльців приходить на сніданок, на обід приходять приблизно 10% з них, на вечерю – не більше 50% за умови, що харчування не входить у вартість проживання.

У сьогоднішніх умовах кращий ресторанний персонал – у готелях із західним менеджментом. Експерти запевняють, що сьогодні фахівці з досвідом роботи в іноземних мережах користуються величезним попитом, оскільки такий персонал орієнтований на клієнта, має навички роботи з новітніми технологіями, з різними напрямками кухні. Для кухаря кращою рекомендацією є досвід роботи, набутий у великій західній готельній мережі, оскільки це не тільки свідчить про професіоналізм людини, але й про його статус, який, у свою чергу, позитивно відобразиться на статусі ресторану.

Роблячи загальний висновок про якість персоналу, варто відзначити, що колектив закладу має досвід роботи у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр” і знайомий з усіма тонкощами організації. Незважаючи на відсутність профільного навчання, наприклад, в офіціантів, стажування

допомагає досягнути результатів в освоєнні посади. У процесі навчання працівники досягають того рівня професійних знань, який вимагає керівництво досліджуваного готельно-ресторанного комплексу.

Робота з персоналом закладу здійснюється адміністраторами за узгодженням з керуючим. В обов'язку адміністраторів готельно-ресторанного комплексу також входять такі повноваження по формуванню штату, як: дослідження анкетних даних кандидатів, що претендують на посаду, відбір найбільш підходящих здобувачів, призначення та проведення співбесід, ухвалення рішення про приймання на роботу з узгодження з керуючим, заповнення та висновок трудового договору, заповнення особистої картки працівника, ведення особистої справи, заповнення трудової книжки, проведення інструктажу. Через невелику чисельність штату готельно-ресторанного підприємства обов'язки фахівця з управління персоналом делегуються адміністратору зміни.

Важливим є дослідження зміни трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу "Тернозавр" упродовж аналізованого періоду. З цією метою розрахуємо наступні показники: коефіцієнти обороту щодо прийняття (вибуття) працівників готельно-ресторанного закладу, а також коефіцієнт плинності персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка руху трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу "Тернозавр" упродовж 2020-2021 рр.

Показник	2020 р., осіб	2021 р., осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
			2021/2020	2021/2020
Середньооблікова чисельність персоналу	7	6	-1	-16,67
Кількість прийнятих на роботу	13	10	-3	-30,00
Кількість звільнених з роботи	6	4	-2	-50,00

Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	2	1	-1	-100,00
Коефіцієнт обороту щодо приймання, %	3,02	3,70	0,68	18,37
Коефіцієнт обороту щодо вибуття, %	2,02	2,70	0,68	25,17
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,57	0,50	-0,07	-14,29

Отже, як бачимо з табл. 2.3, зміни в структурі персоналу є незначними. Так, як у готелі невелика плинність працівників, проте вона з кожним роком зменшується.

Звернемо увагу що у готелі працювало всього 6 людей, станом на 2021 рік. Але навіть на таку незначну кількість працівників, готель все одно гідно залишається на плаву, обслуговуючи все більшу кількість людей, чим саме тримає свою марку та виділяється на фоні інших готелів.

Проаналізуємо на скільки високою є ефективність використання робочої сили готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”, при такій незначній кількості працівників. Для цього розрахуємо такі показники, як: чисельність, склад, структура та динаміка ресторану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз зміни чисельності персоналу готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” упродовж 2020-2021 рр.

Категорія персоналу	2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
	к-сть, осіб	%	к-сть, осіб	%		
Всього	7	100	6	100	-1	-16,67
1. Промисловий персонал, з них:	5	71,43	5	83,3	0	0,00
а) робітники	2	28,57	3	50	1	33,33
б) службовці	1	14,29	0	0	-1	-
в) спеціалісти	1	14,29	1	16,7	0	0,00
г) керівники	1	14,29	1	16,7	0	0,00
2. Непромисловий персонал	2	28,57	1	16,7	-1	-100,00

На основі даних з табл. 2.4 можна зробити висновок про те, що чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” майже не змінюється. Так, наприклад у 2021 р., порівняно з 2020 р. чисельність працівників зменшилась лише на 1 особу.

Проведемо дослідження кількості працівників готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” за 2021 р. у відповідності до їх складу за якісною характеристикою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кількість працівників готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” за якісним складом упродовж 2020-2021 рр., осіб

Показники	2020 р.		2021 р.	
	усього	з них: жінки	усього	з них: жінки
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	7	2	6	4
у т. ч.: прийняті на умовах неповного робочого дня	0	0	0	0
у віці 15-35 років	4	2	5	3
знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	0	0	0	0
знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	0	0	0	0
проживають на території інших областей, ніж місце здійснення діяльності підприємства	1	1	2	2

На основі даних табл. 2.5 можна зробити висновок про те, чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” хоч і не значна, але як видно зі статистики, щороку у готельно-ресторанному комплексі працює один пенсіонер щонайменше.

Проаналізуємо співвідношення працівників чоловіків та жінок за період 2020-2021 років. Для кращого розуміння побудуємо діаграму (рис. 2.2).

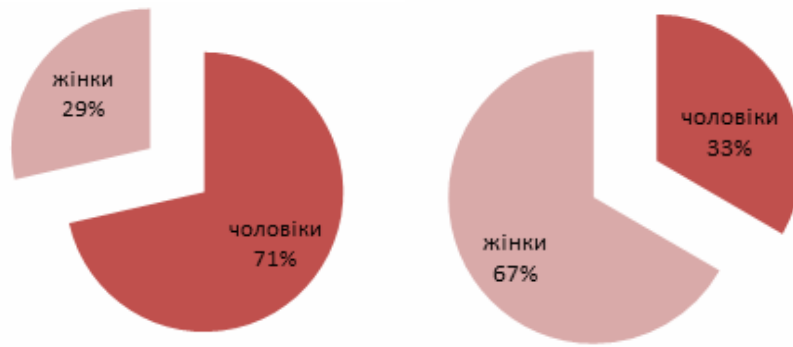


Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення чоловіків/жінок, працюючих у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр” упродовж 2020-2021 рр.

Як бачимо з рис. 2.2, співвідношення чоловіків та жінок у закладі сфери гостинності було наступним: працюючих чоловіків було 33%, а жінок, відповідно, 67%.

2.2. Оцінювання фінансової діяльності закладу

Оцінювання фінансових механізмів готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” починається зі спостереження динаміки та структури доходів і витрат, що дає можливість отримати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” упродовж 2020-2021 р., грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, грн.
			2021/2020
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг)	1100000	2700000	1600000
Інші операційні доходи	-	-	0
Інші доходи	-	-	0
Разом доходи	1100000	2700000	1600000

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції	500750	2000000	1499250
Витрати на оплату праці	350532	360000	9468
Інші витрати	185000	250000	500
Разом витрати	1036282	2610000	1573718
Фінансовий результат до оподаткування	63718	90000	26282
Податок на прибуток	840	940	100
Чистий прибуток (збиток)	62878	89060	26182

З табл. 2.6 видно, що дохід готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати. Розглянемо витрати готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” у 2020-2021 рр. по різних категоріях у відношенні до всіх витрат (рис. 2.3)

Рис. 2.3 показує, що найбільша частина витрат готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” у 2020-2021 рр. належить собівартості продукції. Після цього йдуть витрати на оплату праці та інші витрати.

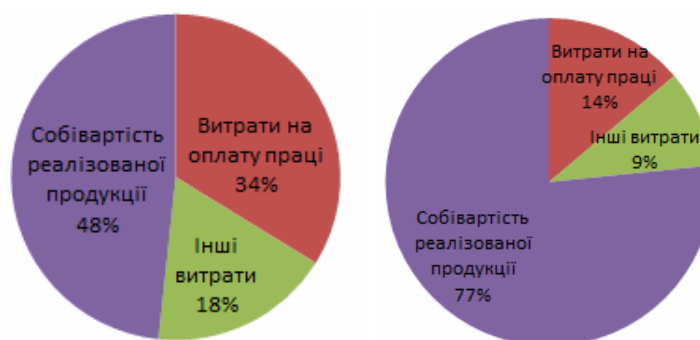


Рис. 2.3. Відсоткове співвідношення витрат готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” упродовж 2020-2021 рр.

У подальшому варто проаналізувати динаміку показників прибутку готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”. Оцінювання здійснюється за рахунок порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.7). Як видно з табл. 2.7, чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” у 2021 році зріс на 29,4% у порівнянні до 2020 р., що є позитивною характеристикою, оскільки щороку прибуток закладу готельно-ресторанного спрямування збільшується, то можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на стадії збільшення основних економічних показників.

Таблиця 2.7

Оцінювання динаміки показників прибутку готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” ресторану упродовж 2020-2021 рр., грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
			2021/2020	2021/2020
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	1100000	2700000	1600000	59,26
Інші операційні доходи	-	-	0	-
Інші доходи	-	-	0	-
Разом доходи	1100000	2700000	1600000	16,80
Собівартість реалізованої продукції	500750	2000000	1499250	18,40
Витрати на оплату праці	350532	360000	9468	23,80
Інші витрати	185000	250000	500	3,20
Разом витрати	1036282	2610000	1573718	17,50
Фінансовий результат до оподаткування	63718	90000	26282	27,60
Податок на прибуток	840	940	100	27,60
Чистий прибуток (збиток)	62878	89060	26182	29,40

Важливим елементом дослідження стане аналіз показників ефективності використання трудового потенціалу готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”, а саме – рівня ефективності праці, що відображається у вартісному вираженні. Для цього визначимо обсяг валової продукції на одного середньорічного працівника та на одну людину-годину, а також кількість реалізованої продукції на одиницю фонду оплати праці.

Для розрахунку рівня ефективності праці готельно-ресторанного закладу необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Валова вартість продукції готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” упродовж 2019-2020 рр.

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2020	500750	12	30	41729,17	1390,97
2021	2000000	12	30	166666,67	5555,56

Річний фонд оплати праці готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”:

2019 р. – 350532 грн.

2020 р. – 360000 грн.

$$РП_{оф2019} = \frac{500750}{350532} = 1,4 \text{ шт.}$$

$$РП_{оф2020} = \frac{2000000}{312,735} = 5,6 \text{ шт.}$$

Отримані дані внесемо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання трудового потенціалу
готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

упродовж 2020-2021 рр.

Рік	Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.)	Вартість валової продукції на одну людину-годину (грн.)	Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці (шт.)
2020	71535,7	19,9	1,4
2021	333333,3	92,6	5,6

З вищеподаної табл. 2.9 бачимо, що з кожним роком вартість валової продукції закладу на одного середньомісячного працівника та на одну людину-годину зростає, а реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці – теж збільшується у 2021 р.

Проаналізуємо активи та пасиви готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” за аналізований період (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура активів та пасивів готельно-ресторанного
комплексу “Тернозавр” упродовж 2020-2021 рр.

Показник	Період	
	2020 р.	2021 р.
	грн	грн.
1	2	3
Необоротні активи	445600	380850
Оборотні активи	475850	589750

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Власний капітал	641515	695232
Поточні зобов'язання	215783,5	188464
Довгострокові зобов'язання	64151,5	86904
Баланс	921450	970600

Розглянемо співвідношення необоротних та оборотних активів готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” (рис. 2.3).

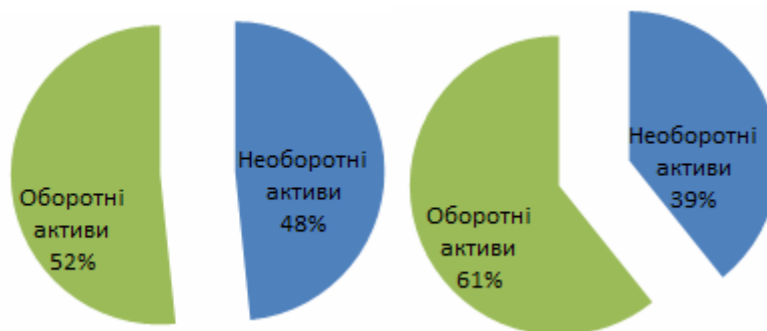


Рис. 2.3. Співвідношення основних засобів з оборотними та необоротними активами готельно-ресторанного закладу упродовж 2020-2021 рр.

З рис. 2.3 бачимо, що оборотні активи з кожним роком все зростають, а необоротні підприємства сфери гостинності навпаки – зменшуються.

На основі даних табл. 2.10 розрахуємо рентабельність готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.

$$H_p = \frac{\Pi}{З_в} \times 100\%, \quad (2.3)$$

де $З_в$ – собівартість продукції.

$$H_{p2020} = \frac{62878}{500750} * 100\% = 12,6\%$$

$$H_{p2021} = \frac{89060}{2000000} * 100\% = 4,4\%$$

Отримані дані по нормі прибутку та рентабельності закладу сформуємо у вигляді табл. 2.7. Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. знизилась на 4,3%.

**РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ
ПРОПОЗИЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ТЕРНОЗАВР”**

3.1. Рекомендації з впровадження борошняного цеху у діяльності готельно-ресторанного комплексу

Обґрунтування типу та місткості підприємства харчування засноване на нормативних документах ДБН.2.2-20:2008. Розраховується мінімальна кількість посадкових місць у залах залежно від місткості готелю. Дані заносяться в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Розрахунок місткості для готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

Назва номерів	Кількість місць в 1 номері	% номерів кожного типу	Кількість номерів	Загальна кількість місць
Люкс	2	Не більше 3	2	4
Номер I категорії	1	Не більше 7	6	6
Номер II категорії	2	Не менше 20	24	48
Номер III категорії	3	Не менше 60	48	144
Всього			80	202

Таблиця 3.2

Типи і місткість підприємств харчування

Види підприємств харчування	Мінімальна кількість місць у підприємствах харчування (у % до місткості готелю*)	Мінімальна кількість місць у підприємствах харчування
Ресторани	-	-
Кафе	50	101
Їдальні	50	101
Буфети	10	20
Бари:		
– при вестибюлі	1	2

Приймаємо у готельно-ресторанному комплексі:

- їдальню закритого типу на 101 місце для обслуговування лише відпочиваючих,
- загальнодоступне кафе-пекарню на 100 місць,
- буфет на 22 місця.

Цех – це відокремлена в адміністративному відношенні первинна виробнича осередок підприємства, в якій здійснюється механічна кулінарна обробка сировини, приготування напівфабрикатів або випуск готової продукції.

Одним із спеціалізованих цехів підприємств ресторанного господарства є цех борошняних виробів для випуску пиріжків печених, млинчиків, біляшів, вареників, пельменів тощо. Такий цех можна організувати як на підприємствах ресторанного господарства, які виконують повний цикл виробництва, так і на заготівельних поряд з кулінарними цехами. Керівництво борошняним цехом здійснює начальник цеху. Він знайомить працівників з асортиментом виробів, що випускаються, розподіляє сировину між бригадами, контролює технологічний процес. У цехах з виготовлення борошняної продукції, як правило, застосовують лінійний графік роботи підприємства.

Таблиця 3.2

Схема технологічного процесу підприємства

Операції і їх режими	Виробничі, торговельні й допоміжні приміщення	Застосовуване обладнання
Приймання продуктів з 7.00	Завантажувальна	Товарні ваги, візки
Зберігання сировини 1-3 доби	Складські приміщення, холодильні камери	Стелажі, під товарники
Підготовка сировини до теплового оброблення з 8.00 до 14.0	Заготовочні цехи: овочевий і м'ясо – рибний	Мийне, холодильне, механічне, немеханічне
Готування страв з 7.00 до 19.00	Борошняний цех Доготівельні цехи: гарячий, холодний,	Механічне, теплове, вагове, допоміжне, немеханічне
Реалізація страв з 8.00 до 20.00	Роздавальна	Лінія роздачі, мармити
Організація обслуговування, споживання страв	Обіденна зала	Столи, стільці

Відповідно до типів підприємств та їх потужності, технологічні розрахунки починають із визначення кількості споживачів для кожного

підприємства при готелі методом складання графіків завантаження залів або використання показників обертання місць протягом дня.

Враховуючи режим роботи підприємства, кількість відвідувачів за кожну годину роботи розраховують за формулою:

$$N_{\text{год}} = P \cdot \varphi \cdot X / 100, \quad (3.1)$$

де P — місткість залу (кількість місць); φ — оборотність місця в залі протягом однієї години; X — завантаження залу на дану годину, %.

Оскільки їдальня закритого типу, складаємо графік завантаження залу, виходячи з того, що в їдальні реалізуються комплексні меню.

Таблиця 3.3

Ресторан-їдальня для обслуговування повним денним раціоном

Режим харчування	Години роботи	Оборотність одного місця за год, раз	Середнє завантаження залу, %	Кількість відвідувачів, осіб
Сніданок	8.00 – 8.45	2	46	93
	8.45 – 9.30	2	54	109
Обід	13.00 – 14.00	2	46	93
	14.00 – 15.00	2	54	109
Вечеря	17.00 – 17.45	2	46	93
	17.45 – 18.30	2	54	109
			Всього	606

Для кафе-пекарні та буфету не має потреби розраховувати кількість відвідувачів за кожну годину. В такому випадку прогнозована кількість відвідувачів протягом дня для загальнодоступного підприємства, що працює по меню з вільним вибором страв, можна визначити за формулою:

$$N = P \cdot \eta_{\text{об}}, \quad (3.2)$$

де N – прогнозована кількість споживачів за день; P – кількість місць на підприємстві харчування; $\eta_{\text{об}}$ – коефіцієнт оборотності місць в залі протягом дня.

Тоді для кафе-пекарні: $N = 100 \cdot 5,5 = 550$; для буфету: $N = 22 \cdot 8,0 = 176$

Знаючи кількість відвідувачів за день, визначають кількість страв, що реалізуються протягом дня на підприємстві. Для підприємств, які працюють за меню з вільним вибором страв, розрахунок здійснюють за формулою:

$$n = N_{\text{день}} * m, \quad (3.3)$$

де n – кількість страв, яка реалізується за день; m – коефіцієнт споживання страв.

Розбивку загальної кількості страв, що реалізуються за день, на окремі групи здійснюють за формулами:

$$\begin{aligned} n_1 &= N_{\text{день}} * m_{\text{хс}}, & n_2 &= N_{\text{день}} * m_{\text{пс}} \\ n_3 &= N_{\text{день}} * m_{\text{дс}}, & n_4 &= N_{\text{день}} * m_{\text{слс}}, \end{aligned} \quad (3.4)$$

де n_1, n_2, n_3, n_4 – кількість холодних, перших, других і солодких страв; $N_{\text{день}}$ – кількість відвідувачів за день; $m_{\text{хс}}, m_{\text{пс}}, m_{\text{дс}}, m_{\text{слс}}$ – коефіцієнт споживання, відповідно, холодних, перших, других і солодких страв.

Таблиця 3.4

Розбивка страв на групи

Група страв	Кількість споживачів, осіб	Коефіцієнт споживання даної групи страв	Кількість страв, порцій
Буфет			
Холодні закуски		0,75	132
Молоко, кисломол. продукти, бутерброди		0,3	40
Рибні		0,2	26
М'ясні		0,25	33
Овочеві, салати і вінегрети		0,25	33
Другі страви		0,6	106
Рибні	176	0,3	32
М'ясні		0,5	53
Овочеві		0,05	5
Круп'яні та борошняні		0,1	11
Молочні та з яєць		0,05	5
Солодкі страви		0,15	26
Жельовані		0,3	8
Холодні		0,7	18
Загальний коефіцієнт		1,5	264
Кафе-пекарня			
Солодкі страви		0,3	165
Гарячі	550	0,2	33
Холодні		0,8	132

Визначення кількості гарячих, холодних напоїв, кондитерських виробів і хліба розраховують відповідно до норм споживання, характерних для даного типу підприємств, та обчислюють за формулою:

$$n_H = N_{\text{день}} * H, \quad (3.5)$$

де n_n – кількість напоїв, кондитерських виробів і хліба; N – норма споживання.

Отримані результати зводимо у табл. 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5

Розбивка за групами для комплексів в ресторан-їдальні

Продукти за групами	Кількість споживачів, осіб	Норми споживання			Одиниці виміру	Кількість порцій		
		сніданок	обід	вечеря		сніданок	обід	вечеря
Гарячі напої	202							
Чай		0,2	0,1	0,4	порц.	40	20	81
Кава		0,3	0,4	0	порц.	61	81	0
Какао		0,05	0,05	0	порц.	10	10	0
Холодні напої								
фруктова вода		0	0,05	0,1	порц.	0	10	20
мінеральна вода		0,1	0,05	0,15	порц.	20	10	30
натуральний сік		0,2	0,1	0,1	порц.	40	20	20
власного вироб.		0,15	0,25	0,25	порц.	30	51	51
Борошняні конд. вироби		0,7	0,4	0,5	шт.	141	81	101
Пиріжки, булочки		0,3	0,3	0,2	шт.	61	61	40
Хліб житній		0,025	0,05	0,05	кг	5,05	10,1	10,1
Хліб пшеничний		0,05	0,05	0,05	кг	10,1	10,1	10,1
Цукерки, печиво		0,01	0,01	0,01	кг	2,02	2,02	2,02

Таблиця 3.6

Розбивка за групами для комплексів в кафе та буфеті

Продукти за групами	Кількість споживачів, осіб		Норми споживання		Одиниці виміру	Кількість порцій	
	Кафе	Буфет	Кафе	Буфет		Кафе	Буфет
	Гарячі напої						
Гарячі напої							
Чай			0,1	0,2	порц.	55	35
Кава			0,7	0,4	порц.	385	70
Какао			0,2	0	порц.	110	0
Холодні напої							
фруктова вода			0,09	0,1	порц.	50	18
мінеральна вода			0	0,1	порц.	0	18
натуральний сік			0,15	0,2	порц.	83	35
власного вироб.	550	176	0,06	0	порц.	33	0
Борошняні конд. вироби			0,75	0,3	шт.	413	53
Пиріжки, булочки			0,75	0,2	шт.	413	35
Хліб житній			0,25	0,025	кг	137,5	4,40
Хліб пшеничний			0,25	0,025	кг	137,5	4,40
Цукерки, печиво			0,06	0,02	кг	33,00	3,52

Для зручності обслуговування та чіткої організації виробництва

кулінарної продукції в закладах ресторанного господарства при готелях розробляємо меню скомплектованого харчування. Таке меню враховує сезонність (літній період), національні смаки, віковий склад тощо. Склад меню скомплектованого харчування (комплексних сніданків, обідів, експрес-обідів, бізнес-ланчів тощо) не повинен повторюватися протягом тижня. Споживачам, як правило, пропонують 2-3 варіанти. Під час складання плану-меню враховуємо порядок написання страв у меню та приблизний мінімум для даного підприємства, кількість відвідувачів за день, наявність обладнання, кваліфікацію кухарів. До меню сніданку включаємо одну м'ясну або рибну страву з овочевим або круп'яним гарніром (або без нього) нескладного приготування, молочні або молочнокислі продукти, або чай, або каву, або сік, свіжовипечені борошняні вироби або хліб, або тост. В меню сніданку пропонуємо салати. Меню обіду включаємо холодну закуску, першу, другу, солодку страви, напій, хліб, хлібобулочні вироби. Якщо до обіду включена легка овочева закуска, перші та другі страви мають бути калорійнішими. Меню вечері складаємо з молочної або круп'яної, овочевої, рибної страви або страви з птиці. На десерт пропонують натуральні фрукти і німецький гарячий напій (чай з лимоном, молоко тощо). Додатково також складаємо меню буфету.

Борошняних виробів достатньо велика кількість, тому для їх виробництва передбачаємо окремий борошняний цех. Виробничу програму борошняного цеху розробляємо на основі виробничої програми всього підприємства, режиму роботи підприємства. Виробничу програму складаємо у вигляді табл. 3.7.

Таким чином, потужність борошняного цеху, що проектується складає 3000 виробів за добу.

Розрахунок кількості сировини для борошняного та кондитерського цеху проводять за формулою:

$$Q = q_{\text{пр}} \cdot n / 1000, \quad (3.6)$$

де Q – кількість сировини кожного виду, кг; $q_{\text{пр}}$ – норма продукту на приготування 100 шт. виробів, г; n – кількість виробів кожного виду, сотні штук.

Виробнича програма борошняного цеху

№ рец.	Група страв, назва страви	Одиниця виміру	Маса виробу, г	Кількість виробів,
Лінія приготування борошняних виробів				
1044	Млинці з сиром	порц.	150/20	68
1044	Млинці з м'ясним фаршем	порц.	260/10	67
1040	Вареники	порц.	200/25	67
415	Макарони	порц.	180	11
1122	Кнедлі	порц.	300	33
Лінія виробів з дріжджового тіста				
114	Бріюш з помадкою	шт.	100	$36+20+59 = 115$
1026	пиріжки з вишнею	шт.	100	$20+20+12+59= 111$
1026	пиріжки з грибами	шт.	100	$20+12+59 = 91$
1098	Ватрушка угорська	шт.	85	$21+20+11+59 = 111$
1030	Пончики	шт.	45/3	$21+20+59 = 100$
	Хліб бородинський	шт.	500	$10+92 = 102$
	Хліб молочний	шт.	300	$34+154 = 188$
	Хліб дарницький	шт.	500	$20+9+92 = 121$
	Паляниця	шт.	300	$34+154 = 188$
	Хліб делікатесний	шт.	500	$20+92 = 112$
	Батон столовий	шт.	300	$34+15+154 = 203$
Лінія виробів з листкового тіста				
327	Слойка з яблучною начинкою	шт.	100	$35+59 = 94$
	Круасан	шт.	100	$35+59 = 94$
	Круасан з шоколадом	шт.	100	59
3326	Тістечко «Трубочка»	шт.	39	$27+13+59 = 99$
Лінія виробів з інших видів тіста				
356a	Тістечко повітряне	шт.	39	$27+59 = 86$
308	Тістечко «Корзиночка»	шт.	50	$27+13+59 = 99$
	Бісквіт шоколадний	умовн. шт.	100	$35+59 = 94$
1045	Вертуга з бринзою	умовн. шт.	100	$50+13+59 = 122$
1098	Струдель	умовн. шт.	150	$51+14+59 = 124$
99	Пряник дитячий	умовн. шт.	85	$129+24 = 153$
101	Ковріжка медова	умовн. шт.	100	$20+18+110 = 148$
95	Печиво нарізне	умовн. шт.	100	$20+17+110 = 147$
			Всього	3007

Для борошняних страв (вареники, оладки тощо) у формулі (3.6) $q_{пр}$ – норма продукту на приготування однієї порції, г; n – кількість борошняних страв, шт.

Розрахунки сировини зводять в таблицю 3.11, а тіста, начинок та оздоблювальних напівфабрикатів – у табл. 3.12.

Загальну кількість продуктів зводимо в продуктову відомість (табл. 3.13).

Механічне обладнання в борошняному цеху наступне: просіювач; тістомісильна машина; планетарні міксери.

Просіювач підбираємо по кількості борошна, цукру, солі та рафінадної пудри. Орієнтовану продуктивність машини визначаємо за формулою:

$$G_{op.} = \frac{Q}{0,5 \cdot T} \text{ кг / год.}, \quad (3.7)$$

де $G_{op.}$ – орієнтовна продуктивність машини, кг/год.; Q – маса сировини, що переробляється, кг; T – тривалість роботи цеху, год.; 0,5 – умовний коефіцієнт використання машини.

Вимоги ефективного використання устаткування роблять доцільним визначення фактичної тривалості роботи обладнання і коефіцієнт використання за формулами:

$$t = \frac{Q}{G}; \quad (3.8)$$

$$\eta = \frac{t}{T}, \quad (3.9)$$

де G – продуктивність прийнятого до установки механізму, кг/год; t – час роботи обладнання, год.; η – коефіцієнт використання обладнання.

Орієнтовна продуктивність просіювача:

$$G_{op.} = (222,42 + 25,59 + 4,2 + 2,03) / 0,5 / 15 = 254,24 / 0,5 / 12 = 42,37 \text{ кг/год.}$$

Приймаємо просіювач КАСКАД з продуктивністю 150 кг/год.

Розрахунки зводимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

До розрахунку просіювача

Продукт	Кількість продукту, кг	Продуктивність, кг/ч	Час операції, год
Борошно	222,42	150	1,48
Цукор	25,59	150	0,17
Сіль	4,2	150	0,03
Пудра	2,03	150	0,01
		Всього	1,69

Коефіцієнт використання просіювача:

$$\eta = 1,69 / 12 = 0,14$$

Таким чином обіриємо 1 просіювач КАСКАД з продуктивністю 150 кг/год. Розрахунок і добір тістомісильної і планетарних міксерів здійснюється з

урахуванням їх погодинної продуктивності (кількості тіста та оздоблювальних напівфабрикатів) при виготовленні певних видів продукції. Замість та збивання тіста відбувається в діжах різної ємності.

Тривалість роботи тістомісильної машини визначають за формулою:

$$t = \sum \frac{p \cdot t_1}{60}, \quad (3.10)$$

де p – кількість замісів (або збивань), шт.; t_1 – тривалість одного замісу (або збивань), хв.

$$p = V_T / V_d, \quad (3.11)$$

де V_T – об'єм тіста, що замішується, дм^3 ; V_d – обсяг діжі, дм^3 .

$$V_T = Q / \rho, \quad (3.12)$$

де Q – маса тіста, що замішується, кг; ρ – об'ємна маса тіста, $\text{кг}/\text{дм}^3$.

Приймаємо обсяг діжі тістомісу для дріжджового тіста – 80 кг, для інших видів тіста – 29 л, планетарного міксеру для кремів – 5 л. Результати заносимо в табл. 3.9 та 3.10.

Кількість машин знаходимо за формулою:

$$n = t / (0,3 \cdot T), \quad (3.13)$$

де T – тривалість роботи цеху, год.

Таблиця 3.9

Розрахунок тривалості роботи тістоміса

Назва тіста	Маса тіста, кг	Об'ємна маса тіста, $\text{кг}/\text{дм}^3$	Об'єм тіста, дм^3	Кількість замісів	Тривалість, хв.	
					одного замісу, хв.	загальної роботи, год
Тістомісильна машина на 80 кг						
Дріжджове тісто	467,08	0,55	849,24	6,0	30	3,00
Тістомісильна машина на 29 л						
Листкове тісто	14,03	0,6	23,38	1,0	30	0,50
Пісне тісто	25,98	0,6	43,30	2,0	10	0,33
Пісочне та пряничне тісто	47,13	0,7	67,33	3,0	10	0,50
Бісквітне тісто	11,7	0,25	46,80	2	30	1,00
Тісто для млинців	24,98	0,3	83,27	3	15	0,75
					Всього	3,08

Розрахунок тривалості роботи міксера

Назва тіста	Маса тіста, кг	Об'ємна маса тіста, кг/дм ³	Об'єм тіста, дм ³	Кількість замісів	Тривалість, хв.	
					одного замісу, хв.	загальної роботи, год
Напівфабрикат повітряний	1,83	0,25	7,32	2	15	0,50
Крем вершковий № 30	1,38	0,25	5,52	2	20	0,67
Крем Шарлотт № 39	1,52	0,5	3,04	1	20	0,33
Фарш з сиру кисломолочного	3,1	0,6	5,17	1	5	0,08
Помадка № 58	1,18	0,3	3,93	2	10	0,33
					Всього	1,92

Таким чином, кількість тістомісильних машин на 80 кг:

$$n = 3,0 / (0,3 \cdot 12) = 0,83$$

кількість тістомісильних машин на 29 л:

$$n = 3,08 / (0,3 \cdot 12) = 0,85$$

Аналогічно розраховуємо збивальні машини.

Кількість планетарних міксерів:

$$n = 1,92 / (0,3 \cdot 12) = 0,98$$

Підбираємо один тістоміс Sigma SL 80 з габаритними розмірами 700x1120x1250, Sigma Tauro 22 з габаритними розмірами 440x750x710 та планетарний міксер StarMix PL5VARES з габаритними розмірами 210x380x390.

Теплове обладнання у борошняному цеху призначене для випікання хлібо-булочних виробів (пічки), приготування фаршів та начинок (плити), смаження у фритюрі (фритюрниці). Печі, застосовувані для випічки хлібних виробів, різняться між собою способом обігріву, продуктивністю, вироблюваним асортиментом продукції, конструкцією тощо. В борошняних цехах використовують печі ротаційні та конвекційні.

Продуктивність печей при випічці різного асортименту неоднакова і залежить від маси та виду виробів, тривалості випічки, способу (у формі або на поду, листах), щільності посадки, розміру поду, кошиків пекарної камери.

Годинну продуктивність печі розраховують за формулою

$$P_{\text{ч}} = \frac{n \cdot N \cdot m \cdot 60}{t}, \quad (3.14)$$

де n – число виробів на полиці печі, деко, листі ($n = n_1 \cdot n_2$), шт.; N – число полиць, деко, листів в печі, шт.; t – маса виробу, кг; t – тривалість випікання, хв.

Для ротаційних (боксових) печей:

$$N = n_{\text{в}} \cdot n_{\text{д}}, \quad (3.15)$$

$n_{\text{в}}$ – кількість візків в печі, шт.; $n_{\text{д}}$ – кількість деко у візку, шт.

Час роботи печі, необхідний для теплової обробки виробів:

$$t = T \cdot Q / P_{\text{ч}}, \quad (3.16)$$

де Q – кількість виробів визначеного асортименту, що випікається за добу, шт.; T – маса одного виробу, кг; $P_{\text{ч}}$ – годинна продуктивність печі, кг/год.

Приймаємо до встановлення конвекційну піч з кількістю листів 10. Розрахунок кількості печей оформляють у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок кількості печей

Назва виробу	Кількість виробів за добу, шт.	Маса 1 виробу, кг	Кількість виробів на листі, шт.	Кількість листів у печі, шт.	Час подобору, хв.	Продуктивність печі, кг/год	Час роботи печі, год	Кількість печей, шт.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бріюш з помадкою	115	0,1	20	10	20	60	0,192	0,020
пиріжки з вишнею	111	0,1	25	10	20	75	0,148	0,015
пиріжки з гриб.	91	0,1	25	10	20	75	0,121	0,013
Ватрушка	111	0,085	20	10	20	51	0,185	0,019
Хліб бородинський	102	0,5	12	10	45	80	0,638	0,066
Хліб молочний	188	0,3	15	10	40	67,5	0,836	0,087
Хліб дарницький	121	0,5	12	10	45	80	0,756	0,079
Паляниця	188	0,3	15	10	40	67,5	0,836	0,087
Хліб делікатесний	112	0,5	12	10	45	80	0,700	0,073
Батон столовий	203	0,3	15	10	40	67,5	0,902	0,094
Слойка з начинкою	94	0,1	20	10	25	48	0,196	0,020
Круасан	94	0,1	20	10	25	48	0,196	0,020
Круасан з шок.	59	0,1	20	10	25	48	0,123	0,013
«Грубочка»	99	0,039	38	10	15	59,28	0,065	0,007
Тістечко повітряне	86	0,039	25	10	35	16,71	0,201	0,021
«Корзиночка»	99	0,05	48	10	10	144,0	0,034	0,004
Бісквіт шоколадний	94	0,1	36	10	55	39,27	0,239	0,025

На основі вище поданої табл. 3.12 встановлюємо одну камеру UNOX XLT 135 з габаритними розмірами 600x650x757 мм. На основі таблиці встановлюємо одну камеру UNOX XLT 135 з габаритними розмірами 600x650x757 мм.

Розрахунок і добір електричних плит для заварювання тіста та виготовлення начинки, сиропів та помадок на основі таблиці 3.13. Розраховуємо кількість продуктів, що не набрякають за формулою:

$$V_k = 1,15 \cdot V_{\text{пр}} / k, \quad (3.18)$$

де $V_{\text{пр}}$ – об'єм, що займає продукт, дм^3 ; k – коефіцієнт заповнення, 0,85.

$$V_{\text{пр}} = Q / \gamma, \quad (3.19)$$

де Q – маса продукту, кг; γ – об'ємна щільність продукту, що відварюється, $\text{кг}/\text{дм}^3$.

Результати розрахунків зводимо в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок об'єму ємностей для теплової обробки

Напівфабрикат	Маса напівфабрикату, кг	γ , $\text{кг}/\text{дм}^3$	Об'єм, що займає напівфабрика т, дм^3	Розрахунковий об'єм, дм^3	Прийнятний об'єм, дм^3	Діаметр прийнятого посуду, м
Фарш № 1066	4,095	0,8	5,12	6,93	8	0,237
Сироп № 67	0,467	1,3	0,36	0,49	1	0,185
Жженка №66	0,44	1,3	0,34	0,46	1	0,185
Помадка для бриюші	1,18	0,9	1,31	1,77	2	0,185

Розмір смажильної поверхні електричної плити для теплової обробки розраховуємо за формулою:

$$F_{\text{ж.п.}} = P \cdot f \cdot \tau / 60, \quad (3.20)$$

де P – кількість посуду, необхідного для приготування даного виду за розрахункову годину; f – площа, займана посудом на поверхні плити, м^2 ; τ – тривалість обробки, хв.

Результати розрахунків поверхні електричної плити заносимо у табл. 3.14.

Розмір смажильної поверхні розраховано на одну годину, але робота борошняного цеху триває 12 годин, тому:

$$F_{\text{ж.п.}} = 0,055/12 = 0,0045 \text{ м}^2$$

До розрахунку поверхні плит

Страва	Кількість страв в годину максимального завантаження	Вид напийного посуду	Місткість посуду, порцій	Кількість одиниць посуду	Діаметр посуду, м	Площа, яку займає одиниця посуду, м ²	Тривалість теплової обробки, хв.	Площа поверхні плити, м ²
Фарш № 1066	4,095	сотейник	8	1	0,237	0,0441	20	0,015
Сироп № 67	0,467	кастрюля	1	1	0,185	0,0269	30	0,013
Жженка №66	0,44	кастрюля	1	1	0,185	0,0269	30	0,013
Помадка для бріюші	1,18	кастрюля	2	1	0,185	0,0269	30	0,013
							Всього	0,055

Загальна розрахункова площа поверхні плити з урахуванням нещільного прилягання посуду дорівнює:

$$F = 1,3 \cdot F_{\text{ж.п.}}, \text{ м}^2, \quad (3.21)$$

де 1,3 – коефіцієнт, що враховує нещільність прилягання посуду на поверхні плити та дрібні не уточнені операції.

$$\text{Тоді: } F = 1,3 \cdot 0,0045 = 0,006 \text{ м}^2$$

Кількість плит дорівнює:

$$n_{\text{п}} = F / F_{\text{ст}}, \quad (3.22)$$

де $F_{\text{ст}}$ – площа поверхні стандартної плити, м².

Тоді кількість плит в борошняному цеху:

$$n_{\text{п}} = 0,006 / 0,05 = 0,12 = 1$$

Оскільки площа поверхні плити для борошняного цеху невелика, обираємо індукційну настільну плиту на одну конфорку Vortmax CI 3,5 з габаритними розмірами 340x440x117 мм.

Фритюрницю розраховуємо за формулою:

$$V_{\text{ф}} = (V_{\text{п}} + V_{\text{ж}}) / (\varphi \cdot k), \quad (3.23)$$

де $V_{\text{п}}$ – об'єм, що займає продукт, дм³; $V_{\text{ж}}$ – об'єм, що займає фритюрний жир, дм³; φ – оборотність обладнання; k – коефіцієнт заповнення фритюрниці, k

= 0,65.

Оборотність площі поду сковороди за розрахунковий період;

$$\varphi = T / t_{\text{ц}}, \quad (3.24)$$

де T – тривалість розрахункового періоду (60 хв.), год.; $t_{\text{ц}}$ – тривалість циклу теплової обробки, хв.

$$V_{\text{п}} = Q_{\text{п}} / \rho_{\text{п}}, \quad (3.25)$$

де $Q_{\text{п}}$ – маса продукту, кг; $\rho_{\text{п}}$ – об'ємна щільність продукту, кг/дм³.

$$V_{\text{ж}} = 4 \cdot Q_{\text{п}} / \rho_{\text{ж}}, \quad (3.26)$$

де 4 – коефіцієнт, який враховує відношення фритюрного жиру для смаження до основного продукту 1:4; $\rho_{\text{ж}}$ – об'ємна щільність фритюрного жиру, $\rho_{\text{жиру}} = 0,9$ кг/дм³.

Нам необхідно приготувати 100 пончика з загальною масою тіста 5,58 кг, об'ємна щільність дріжджового тіста – 0,55 кг/дм³, тоді:

$$V_{\text{п}} = 5,58 / 0,55 = 10,15 \text{ дм}^3$$

$$V_{\text{ж}} = 4 \cdot 5,58 / 0,9 = 24,8 \text{ дм}^3$$

Тривалість приготування пончиків – 5 хв., тоді:

$$\varphi = 60/5 = 12$$

Об'єм фритюрниці для приготування пончиків:

$$V_{\text{ф}} = (10,15 + 24,8) / (12 \cdot 0,65) = 4,48 \text{ дм}^3$$

Обираємо настільну фритюрницю Vortmax F1 E5, об'єм чаші якої близький до розрахованого 5 дм³ – з габаритними розмірами 283x454 x350 мм.

Млинниці випускаються з одним або двома постами. Розрахунок млинниць зводиться до визначення кількості постів на млинниці:

$$n_{\text{п}} = (n \cdot t_{\text{ц}}) / (60 \cdot T), \quad (3.27)$$

де n – кількість млинців за зміну, шт.; $t_{\text{ц}}$ – тривалість циклу теплової обробки, хв. (для млинців $t_{\text{ц}} = 1,5$), хв.; T – тривалість роботи цеху, год.

Кількість постів на млинниці:

$$n_{\text{п}} = (135 \cdot 1,5) / 60 / 12 = 0,28$$

Обираємо млинницю з одним постом Sirman Creperiera Tonda con incavo з габаритними розмірами 350x350x135 мм.

Чисельність робітників борошняного цеху знаходять в залежності від

виробничої програми цеху та з урахуванням норм виробітку на 1 працівника за зміну за формулою:

$$N_{\text{яв.}} = \sum(n / (\lambda \cdot H)), \quad (3.28)$$

де H – норма виробітку одного працівника за зміну по даному виду виробів, шт. кг за 7 годин; n – кількість продукції, що випускається за добу, шт.; λ – коефіцієнт зростання продуктивності праці, $\lambda = 1,14$.

Результати розрахунків подаються у додатку.

Кількість пекарів в цеху за добу становить 9 робітників, тривалість робочої зміни одного робітника – 7 годин.

Загальну чисельність працівників (за списком) визначають за формулою:

$$N_c = N_{\text{я}} \cdot \alpha, \quad (3.29)$$

де N_c – загальна чисельність працівників, чел.; α – коефіцієнт, що враховує роботу у вихідні і святкові дні.

Загальна чисельність працівників з урахуванням, що підприємство працює 7 днів на тиждень, а режим робочого часу складає 6 днів на тиждень:

$$N_c = 9 \cdot 1,32 = 12 \text{ чоловік.}$$

Розстоювання, випікання, охолодження та зберігання борошняних та кондитерських виробів здійснюють на листах, деках, в формах. Їх кількість, що потрібна для роботи цеху, знаходять за формулою:

$$P = a / p \cdot \beta \cdot \eta, \quad (3.30)$$

де a – кількість виробів за добу, шт.; p – число виробів, що одночасно розміщуються на деко, листі, формі, шт.; β – коефіцієнт запасу (приймають $\beta = 0,3$); η – оборотність листа, деко, форми за добу.

Оборотність листа, деко, форми за добу:

$$\eta = T \cdot 60 / t, \quad (3.31)$$

де T – тривалість роботи цеху, год.; t – час, впродовж якого тара зайнята виробами, хв.

Готові борошняні та кондитерські вироби зберігають в дерев'яних лотках з розмірами 786 x 480 x 10 мм. Необхідну кількість лотків розраховують так само, як для листів, деко, форм. Оборотність лотків залежить від того, скільки разів за добу готові вироби вивозять з цеху. У середньому її можна прийняти

рівною 2. Листи та деко зберігаються на кондитерських візках та стелажах.

Кількість візків, що необхідна в цеху розраховують за формулою:

$$n_c = P / 0,8 \cdot \psi \cdot P_c, \quad (3.32)$$

де P – кількість деко, листів, форм, шт.; $0,8$ – коефіцієнт заповнення тари;
 ψ – коефіцієнт оборотності візка ($\psi = 2$); P_c – кількість листів, деко, форм, що розміщаються на візку.

Таблиця 3.15

Визначення кількості лотків

Назва виробу	Кількість виробів за добу, шт.	Кількість виробів в лотку, шт.	Оборотність тари	Кількість тари
Пиріжки з вишнею	111	70	2	2,64
Пиріжки з грибами	91	70	2	2,17
Ватрушка угорська	111	65	2	2,85
Бріюш з помадкою	115	50	2	3,83
Круасан	94	50	2	3,13
Круасан з шоколадом	59	50	2	1,97
Хліб бородинський	102	24	2	7,08
Хліб молочний	188	30	2	10,44
Хліб дарницький	121	24	2	8,40
Паляниця	188	30	2	10,44
Хліб делікатесний	112	24	2	7,78
Батон столовий	203	30	2	11,28
Вертуга з бринзою	122	70	2	2,90
Струдель	124	50	2	4,13
Бісквіт шоколадний	94	50	2	3,13
Слойка з яблучною начинкою	94	70	2	2,24
Пряник дитячий	153	80	2	3,19
Ковріжка медова	148	80	2	3,08
Печиво нарізне	147	80	2	3,06
Всього				94

Приймаємо стелажі та візки з кількістю направляючих – 18 шт., тоді кількість візків для деко та листів:

$$n_c = (37+22) / 0,8 / 2 / 18 = 2 \text{ шт.}$$

тоді кількість стелажів для лотків:

$$n_c = 94 / 0,8 / 2 / 18 = 3,3 = 4 \text{ шт.}$$

Інше нейтральне обладнання приміщень цеху приймаємо без розрахунків: ванна мийна ВМ 6/6 – 1 шт., ВМ 12/6 – 1 шт., рукомийники, сміттєві баки, стелажі.

3.2. Впровадження сучасних інформаційних продуктів у готельно-ресторанному закладі “Тернозавр”

Готельно-ресторанному комплексу “Тернозавр” пропонуємо використовувати програмний продукт “Epitome PMS – система готельного управління”, розроблений компанією Libra Hospitality (сучасна CRM-система). Epitome PMS – це система готельного управління, що функціонує на платформі Microsoft Windows, є класичною системою автоматизації готелю, вона є досить простою в експлуатації, гнучкою у використанні та управлінні готелем будь якого типу, розміру та категорії. Потужний функціональний інструмент дозволяє створити досить сприятливу технологію ведення бізнесу у готельному ланцюжку або в окремому готелі, збільшити фінансові показники та досягнути високого сервісного рівня для гостей. В основі програми лежить модульний принцип, що дає можливість готелям налаштувати систему, яка відповідатиме своїм потребам. Системні модулі розроблені в одному технологічному та технічному стилі, взаємозалежні та мають загальний функціональний інструментарій. Модулі системи Epitome PMS включають: базовий модуль (бронювання, гостьові рахунки, портъє, управління номерним фондом); групове бронювання; модуль по взаємодії з туристськими агентствами; історію гостюючих (історію підприємства); управління тарифами та додатковими послугами; модуль по роботі з дебіторами; модуль звітності.

Система містить додаткові послуги: контрольну панель Libra Control Panel і модуль паспортної реєстрації Libra Pass. За допомогою модуля Libra Pass можна зареєструвати паспортні дані відвідувачів з можливістю подальшої організації статистичних таблиць, звітів і форм. Програма дозволяє автоматизувати діяльність адміністратора готелю, друкувати необхідні документи, вводити відомості, що стосуються місця знаходження іноземних громадян, робити роздруківки та формувати повідомлення про приїзд іноземця, який проживатиме у готелі, а також передавати відомості, що знаходяться у повідомленні. Libra Control Panel, яка виконана у вигляді Web-додатку, дозволяє зручно відображати інформацію з питань завантаження готелю й основних показників його діяльності. Контрольна панель піддає аналізу такі основні

показники по роботі готелю як: доходи від реалізації номерів; усереднений тариф; прибутковість на номер середній дохід на відвідувача; кількість реалізованих номерів; середня тривалість проживання; відсоток по завантаженні. Основною складовою успіху продажів за останні роки системи управління готелем в Україні є успішна локалізація західної технології, проведена компанією “Libra International” з урахуванням особливостей практики вітчизняних готелів й українського законодавства.

Для того, щоб впровадити CRM-систему у закладі, необхідно вибрати методологію, по якій буде здійснюватися впровадження, тому нижче описані методології впровадження, їх етапи, склад і взаємозв’язок робіт. Методології впровадження звичайно розробляються провідними виробниками інформаційних систем з урахуванням особливостей їх програмних продуктів, а також сфери впровадження. Позитивною стороною таких стандартів вважається їхня практична спрямованість. Вони представляють собою глибоко пророблені, перевірені, багаторазово апробовані робочі інструкції та шаблони проєктних документів. Такі стандарти звичайно далекі від теоретичних абстракцій і орієнтовані на особливості конкретних систем. В якості найбільш відомих прикладів методологій можна привести наступні, що далеко не вичерпують перелік:

- розроблення компанії Microsoft – методологія “One Target”, “MSF (Microsoft Solutions Framework)”, “Business Solutions Partner Methodology”;
- розроблення компанії SAP – методології “Процедурна модель SAP”, “ASAP (Accelerated SAP)”;
- розроблення компанії Oracle комплекс методологій “Oracle Method” (набл. 3.16).

Таблиця 3.16

Особливості методологій, мети, етапи, склад і взаємозв’язку робіт

Розроблювач	Microsoft			Oracle
1	2	3	4	5
Методологія	Onemethodology	MBS Partner Methodology	Surestep	Application Implementation Method (AIM)

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5
Ціль методології	Задоволення вимог, сформульованих замовником.	Управління підприємством, що забезпечує досягнення його цілей.		Детальний опис виконуваних у ході завдань, із вказівкою їх послідовностей і ролей проектною групи.
Етапи впровадження	1. Підготовка проекту 2. Аналіз 3. Розробка та тестування 4. Розгортання 5. Експериментальна експлуатація	1. Діагностика 2. Аналіз 3. Розробка та тестування 4. Розгортання 5. Початковий супровід	1. Межі впровадження 2. Модель 3. Конфігурування 4. Запуск експлуатацію 5. Розвиток	1. Визначення 2. Аналіз операцій 3. Дизайн рішення 4. Розробка 5. Перехід 6. Експлуатація
Завдання етапів	1. Розробити проектну документацію. Сформулювати команду проекту. 2. Підготувати команду проекту. Розробити функціональні вимоги до системи 3. Розробити технічні вимоги до системи. Розробити принципи реалізації вимог 4. Створити програмний продукт Перевірити працездатність продукту	1. Аналіз і опис бізнес-процесів. Виявлення основних потреб бізнесу. 2. Організація проекту. Детальне обстеження підприємства замовника 3. Опис створюваного рішення, детальне проектування модифікацій і доробок функціональності 4. Реалізація та первинне тестування модифікацій і доробок функціональності 5. Підготовка та налаштування робочої системи. Розробка користувацької документації. Планування та запуск у роботу експлуатацію. Задача приймання проекту 6. Супровід функціонування системи у режимі робочої експлуатації. Усунення виявлених невідповідностей.	1. Визначення цілей меж проекту 2. Проектування майбутньої системи й майбутніх бізнес-процесів 3. Виконання пілотного проекту й розгортання системи 4. Запуск системи в досвідчену експлуатацію 5. Оптимізація, удосконалення системи	1. Сформульовані сукупні бізнес-вимоги замовника. 2. Зафіксовані майбутні бізнес-процеси та визначення, як вони будуть реалізовані за допомогою Oracle E-Business Suite; встановлено, які бізнес-вимоги не можуть бути задоволені за допомогою стандартної функціональності і яка додаткова розробка необхідна 3. Отримані детальні специфікації для додаткової розробки 4. Завершені всі додаткові розробки, реалізовані приймальні тести, розроблена користувацька документація для експлуатації рішення. 5. Завершене навчання кінцевих користувачів, проведена конвертація даних, система введена в експлуатацію 6. Забезпечення підтримки Замовника у роботі з системою; усунення виявлених недоліків у роботі системи

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5
Рекомендовані терміни	3 місяця	4 місяця	4 місяця	5 місяців

Для готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” (замовника) інформаційної системи основними результатами використання методології є:

- максимально ефективно використання ресурсів проєкту;
- мінімізація термінів і витрат на впровадження;
- зменшення ризиків проєкту.

У ході аналізу методологій впровадження, була обрана методологія в On Target компанії Microsoft. Вибір зроблений виходячи з обмеженого тимчасового проміжку, наданого замовником. Методологія Onemethodology, розроблена компанією Peoplesoft (тепер входної до складу Oracle) для впровадження інформаційних систем лінійки J.D. Edwards.

Методологія спрямована на досягнення наступних цілей:

- забезпечити погодженість ієрархії цілей і завдань проєкту, його тимчасових границь і очікуваних результатів;
- визначити вимоги до проєктних команд по обидва боки, а також порядок їх взаємодії;
- врахувати пріоритетність проведених робіт і поділ ризиків;
- відповідальності з фіксацією ролей Виконавця та Замовника;
- забезпечити реалізацію вимог до системи згідно зі складом завдань і опису бізнес-процедур;
- забезпечити безболісний перехід до роботи в новому інформаційному оточенні.

Наступним кроком буде вибір системи, яка спростить роботу з проєктом.

У результаті порівняльного аналізу автоматизованих систем управління проєктами, зробленого у табл. 3.16, і опираючись на оцінювання експертів компанії Gartner можна зробити висновок, що найбільш підходящим програмним продуктом по керуванню проєктами є Microsoft Project.

У табл. 3.17 представлено план-графік проєкту впровадження 1 С:CRM

План-графік проекту впровадження
1 С: CRM ПРОФ у плановому 2023 р.

Предпроектне обстеження (створення звіту про передпроект).	18.05.2023	20.05.2023
Проектування, створення “Технічного завдання”	23.05.2023	31.05.2023
Вбудовування 1 С: CRM ПРОФ у діючу облікову систему	1.06.2023	08.06.2023
Перенесення даних з успадкованих систем автоматизації	09.06.2023	17.06.2023
Визначення методології роботи з CRM-системою настроювання аналітичних довідників, властивостей і характеристик	20.06.2023	27.06.2023
Розробка експлуатаційної документації (інструкція користувачів)	28.06.2023	5.07.2023
Тестування	06.07.2023	13.07.2023
Впровадження	14.07.2023	1.08.2023
Перенесення накопичених даних	02.08.2023	5.08.2023
Навчання користувачів	08.08.2023	10.08.2023
Експериментальна експлуатація	11.08.2023	12.08.2023
Вдача в промислову експлуатацію	15.08.2023	16.08.2023
Аудит проекту	17.08.2023	18.08.2023

Наступним кроком буде визначення обмежень і допущень проекту, слід описати бюджет проекту, який надає компанія, у нашому випадку, це 400 тис. грн., прописані джерела фінансування проекту. Зафіксовані дати початку та закінчення проекту. Оскільки ми пропонуємо проект впровадження CRM-системи, слід урахувати й інші обмеження, наприклад, наявність комп’ютерів на місцях і надати інформацію про їхню кількість і можливості, уточнити наявність мережі.

Інтернет потрібен для настроювання системи, необхідно надати інформацію про кількість It-відділів й It-фахівців. У паспорті представлені критерії успішності проекту: за бюджетом; за результатами; за вимогами до результату. Для реалізації проекту не лише потрібно скласти паспорт проекту, але й необхідно надати документацію, яка описує план управління проектом. План управління проектом – це процес документування дій, необхідних для визначення, підготовки, інтеграції та координації всіх допоміжних планів. Робоча група проекту – це колектив зі співробітників підприємства для реалізації проекту. Але група проекту – це не тільки співробітники компанії, можливе залучення фахівців з боку. Робоча група проекту може складатися з

директора проекту, куратора проекту, керівника проекту, як з боку замовника, так і з боку виконавця. У наданому документі описана вся необхідна інформація про робочу групу запропонованого у випускній кваліфікаційній роботі проекту. Прописані всі дані учасників, такі як: ППП; основне місце роботи, посада; прописані їхні ролі в проекті; підраховані їхні працезатрати у днях; прописані підстави й умови участі в проекті.

Для реалізації проекту необхідно скласти регламент пропонованого проекту. Коротке формулювання регламенту проекту впровадження 1 С: CRM ПРОФ у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр”:

- мета регламенту – визначити правила організації й проведення робіт з розробки й впровадженню програмних продуктів у закладі сфери гостинності;
- завдання регламенту в рамках регулювання діяльності по розробці й впровадженню програмних продуктів;
- виконання робіт із проектування пропонованого продукту та впровадження.

Для визначення суми, необхідної для реалізації пропонованого проекту впровадження сучасної CRM-системи на підприємстві сфери гостинності, необхідно визначити статті витрат впровадження. У табл. 3.18 представлені основні статті витрат, суми необхідних коштів для його здійснення.

Таблиця 3.18

Стаття витрат на впровадження 1 С: CRM ПРОФ

Стаття витрат	Сума, грн.	Примітка
Пакет 1 С: CRM ПРОФ	19600	У пакет входить додаткова ліцензія на 1 користувача
Додаткова ліцензія на 40 користувачів	$112200 + 112200 = 224400$	Додаткова ліцензія на 20 користувачів 112200 грн.
Ліцензія на платформу 1 С: CRM ПРОФ	156000	-
Технічна підтримка	-	Перші три місяці здійснюється безкоштовно
Встановлення та впровадження	-	При придбанні основного пакета та ліцензії на платформу, встановлення та впровадження здійснюється безкоштовно.
Разом	400000	-

За підрахунками, на реалізацію пропонованого заходу потрібно 400000 грн.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

На досліджуваному підприємстві наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при евакуації необхідне проведення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстреній ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем).

Відповідно до статті 130 Кодексу цивільного захисту України [3], на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Варто забезпечити обов’язкове ознайомлення з такою інструкцією кожного працівника підприємства та розміщення її копій у безпосередній близькості до робочих місць. Не зайвим буде періодичний контроль знання працівниками інформації, що стосується евакуації.

Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший – психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

Якщо підприємство передбачає наявність клієнтів всередині приміщень, необхідно надавати їм інформацію, котра є потрібною при евакуації. Такою інформацією є розташування евакуаційних виходів, розміщення інвентарю, котрий може знадобитись для евакуації та засобів базової медичної допомоги постраждалим.

Оскільки евакуації можуть не відбуватись тривалий період, потрібен періодичний контроль їх шляхів. До цього належить, зокрема, контроль якості дверних замків на евакуаційних виходах, перевірка безпеки пожежних драбин, слідкування за станом сховищ (у випадках, якщо вони наявні та є найкращим місцем для евакуації).

4.2. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр”

Одне із положень статті 43 Конституції України [1] стверджує: “Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом”. На основі даного положення та статті 4 Закону України “Про охорону праці” можна поставити такі основні завдання у галузі охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не нестимуть загроз для життя та здоров’я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров’я працівників з певною періодичністю;
- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;

- проведення опитувань стосовно рівня вдовolenості працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

З вище поданих завдань випливає мета даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, які стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”. Він поєднує у собі готель і ресторан. Це забезпечує наявність на підприємстві сфери гостинності локацій, котрі мають свої особливості умов праці. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторані, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства готельно-ресторанного господарства.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування готельно-ресторанне підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалий період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працюючих. Саме заходи, які стосуються охорони праці, допомагають зберегти здоров'я працівників та полегшити умови праці для них.

Оскільки готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнитись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому далі буде наведено загальну характеристику об'єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях готельно-ресторанного закладу наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня тепла завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство сфери гостинності не є загалом виробничим, то на ньому відсутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання тощо. Єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. У цілому, мікроклімат на підприємстві є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці.

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр”, які були б спричинені напрямами умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов'язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці.

Оскільки робота на підприємстві часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу роль у діяльності готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі у ході дослідження та шляхом анкетування не виявив проблем. Загалом, взаємини можна охарактеризувати, як задовільні. Спілкування часто буває неформальним, що покращує загальний стан психологічного клімату. Проте наявні недоліки, котрі було охарактеризовано у попередніх розділах.

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві відсутня. Відповідальність за стан пожежної безпеки несе директор підприємства. На підприємстві наявні чутливі датчики диму, що здатні відреагувати навіть на дим від цигарки. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у випадку виникнення залишиться непоміченою, мінімальною. Це також зумовлює убезпечення підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про паління у приміщеннях, що розповсюджується як на працівників, так і на клієнтів.

За аналізований період на підприємстві не траплялось пожеж. Були випадки порушення норм пожежної безпеки клієнтами, котрі виявлялись і не спричиняли серйозних наслідків. У цілому, об'єкт можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятком можуть бути кухня. Проте і на цій локації вживаються необхідні заходи з метою підвищення пожежної безпеки. Так, наприклад, на кухні використовуються нагрівні поверхні та електричні джерела тепла з метою мінімізації роботи з прямим джерелом вогню, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки.

Розташування готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” теж є позитивним фактором для пожежної безпеки: у безпосередній близькості немає локацій з високою пожежною небезпекою, огорожувальні конструкції підприємства виконані з вогнестійких матеріалів. Сам об'єкт також виконаний переважно з матеріалів, що належать до вогнестійких. На підприємстві наявні первинні засоби гасіння пожеж, такі як порошкові та водопінні вогнегасники. Також присутня система виявлення пожеж, котра, однак, не забезпечена засобами автоматичного пожежогасіння. Евакуація на випадок виникнення пожежі чи іншого нещасного випадку організована на високому рівні. Всього передбачено 6 запасних виходів, розташованих поруч з кожним підрозділом підприємства, чого цілком достатньо, якщо враховувати його розміри. Також легко можна знайти плани евакуації, котрі складені так, щоб не створювати штовханини у випадку надзвичайної ситуації та забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами. Загалом, стан пожежної безпеки підприємства є задовільний, проте покращення можливі.

На основі наведеного вище аналізу умов праці, їх впливу на стан здоров'я та пожежної безпеки, можна надати декілька рекомендацій стосовно їх поліпшення. Перша рекомендація стосується психологічному клімату. Як було сказано вище та в попередніх розділах, його стан може бути покращено. Стосовно методів його покращення, можна порекомендувати проведення тим-білдингів та інших корпоративних заходів (наприклад, командних квізів). Вони можуть допомогти налагодити атмосферу у колективі, покращити взаємини між керівництвом та працівниками.

Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності готельно-ресторанного комплексу "Тернозавр" у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Цього можна досягнути шляхом встановлення автоматичних систем пожежогасіння, які будуть кориснішими, ніж наявні системи, що дозволяють лише виявити можливу загрозу. Також корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

Соціальна ефективність рекомендованих заходів є очевидною. Кожен із них направлений на покращення умов праці та зменшення можливого негативного впливу праці на стан здоров'я працівників (перший – на психологічне здоров'я, другий – на психологічне та фізичне, третій – на фізичне). Економічна ефективність рекомендацій відрізняється від попередньої. Проведення першої категорії заходів (спрямованих на покращення клімату в колективі) є економічно вигідним. Хоч, на перший погляд, такі заходи несуть лише витрати, проте вони дозволяють зменшити наявність конференц-залу у комплексі, а підвищення дружності колективу тягне за собою покращення праці, і, як наслідок, зростання ефективності підприємства. Не варто забувати і про те, що на підприємстві перебувають клієнти, і атмосфера всередині колективу може відігравати значну роль у тому, чи скористаються вони

послугами повторно.

Друга рекомендація потребує детальнішого дослідження. З одного боку, такі зміни несуть за собою затрати часу та коштів (адже для них потрібне переформатування підприємства). З іншого боку, вони можуть зменшити негативний вплив на стан здоров'я працівників.

Третя рекомендація, аналогічно до другої, несе чималі витрати. Проте проведення таких заходів може бути економічно вигідним у перспективі, адже підвищення рівня пожежної безпеки знижуватиме не лише кількість матеріальних у випадку виникнення пожежі, але й зменшуватиме шкоду, котру може понести імідж підприємства (клієнти навряд чи оберуть для проживання чи перебування готельно-ресторанний заклад, котрий не докладає максимум можливих зусиль для забезпечення їх безпеки).

ВИСНОВКИ

Антикризове управління підприємством – це комплекс постійно діючих, взаємообумовлених і взаємозалежних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління підприємством. Структурні зрушення у готельно-ресторанному бізнесі носять багатомірний характер, основна їхня кількість викликана соціально-політичними та економічними змінами у нашій країні. Специфічні особливості діяльності готельно-ресторанної сфери обумовлюють доцільність їх розукрупнення для підвищення стабільності у кризових умовах. Механізм ринкових перетворень повинен включати комплексні дії в усіх напрямках, серед яких першочерговими слід назвати: зважену та оптимальну комбінацію прямого економічного регулювання змін, розроблення Програм регіонального розвитку на базі місцевого ресурсного потенціалу, що розглядає сферу гостинності, як самостійну систему, відновлення та зміцнення зв'язків між наукою, виробництвом і підготовкою кадрів, що спрямовано на усунення негативного впливу соціально-політичної й економічної кризи на здоров'я населення різних соціальних і вікових груп, а також на ефективність економіки.

Було проаналізовано діяльність ресторанно-готельного комплексу “Тернозавр”. Організація займається наданням готельних послуг і послуг громадського харчування. Вивчена організаційна структура підприємства, яка внесла ясність у розуміння ієрархії підпорядкування та взаємодії підрозділів у готельно-ресторанному комплексі. Проведений аналіз структури кадрового складу, в ході якого були досліджені наступні показники: чисельність кадрового складу, статево-віковий склад, загальний виробничий стаж працівників підприємства гостинності. Проаналізована існуюча система управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр”.

Виходячи з виявлених недоліків у діяльності підприємства сфери гостинності, були запропоновані рекомендації з покращення антикризового

менеджменту. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень та практичного вирішення проблеми покращення управлінських процесів у діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери за допомогою формування та застосування концепцій антикризового менеджменту. Запропоновано проєкт із впровадження борошняного цеху у діяльності готельно-ресторанного комплексу; а також обґрунтовано доцільність застосування сучасних інформаційних продуктів. Запропоновані пропозиції можуть бути використані готельно-ресторанним комплексом “Тернозавр” у процесі покращення його управлінської та організаційно-економічної політики.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б. М. Криза взаємовідносин у загальній теорії криз // Журнал Європейської економіки. Червень 2011. Том 10 (№ 2). С. 121–131.
2. Білан М. О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку. Всє о туризме. Туристическая библиотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm.
3. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручн. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
4. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монограф. Хмельницький: ТОВ “Тріада-М”. 2006. 93 с.
5. Ваген Л. Готельний бізнес: навч. посіб. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2006. 416 с.
6. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 285с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с. 40
8. Вудвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. Інноваційна економіка. 2009. № 5. С. 236–239.
9. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. Науковий вісник ОНЕУ. 2012. №21(173). С.127-135.
10. Готельне господарство у Закарпатській області. URL: <https://uareporter.com/uk/content/gotelne-gospodarstvo-v-zakarpatskiy-oblasti>
11. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Збірник наукових праць ХДУХТ “Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 2008. Випуск 2(8), частина 2. С.215-219.

13. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2013. № 4 (20). С. 49–53.

14. Дріневський Н. П. До концепції розвитку санаторно-курортної справи в Україні // Медична реабілітація, курортологія і фізіотерапія. 2002. №3(31). С. 39-42.

15. Зубков А. А., Чібісов С. І. Довідник працівника готельного господарства. К.: Вища школа, 1985. 272 с.

16. Іванова Л. О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України // Щорічник наукових праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230-242.

17. Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2007. 288 с.

19. Кирич Н. Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства // Всеукраїнський науково-виробничий журнал “Сталий розвиток економіки”. 2010. № 3. С. 57–62.

20. Кирич Н. Б. Антикризовий менеджмент: підруч. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2012. 159 с.

21. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції “Індустрія гостинності в країнах Європи”. 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.

22. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. К.: Центр учбової літератури, 2011. 367 с.

23. Кудлаєнко С. В. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних

підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 1. С. 83–86.

24. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.

25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2011. 580 с.

26. Мальська М. П., Пандяк І. Р. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К.: Центр учбової літератури, 2012. 470 с.

27. Мунін Г. Б., Роглев Х. Й. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. К.: Ліра. К, 2005. 520 с.

28. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 348с.

29. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.

30. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч л-ри, 2007. 344 с.

31. Роглев Х. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти: навч. Посіб.; під ред. Георгій Мунін; Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 442 с.

32. Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2 (1). С. 68-75.

33. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 228–232.

ДОДАТКИ

Додаток А

Пропоноване меню комплексних сніданків в ресторан-їдальні ГРК
“Тернозавр”

№ по збірнику рецептур	Назва страви	Вихід, г	Кількість порцій
	Комплекс 1		
75	Салат вітамінний	50	67
488/694/792	Риба смажена	100/150/75/5	67
	Комплекс 2		
53	Салат зелений з огірками	50	68
1044/1096	Млинці з сиром	150/20	68
	Комплекс 3		
70	Салат із свіжих помідорів і огірків	50	67
607/692	Шніцель січений	100/150	67
	Гарячі напої за вибором		
943	Чай з цукром	200/15	40
1014	Кава чорна	200	61
960	Какао з молоком згущеним	200	10
	Холодні напої за вибором		
	Мінеральна вода в асортименті	200	20
	натуральний сік в асортименті	200	40
859	Компот із свіжих плодів	200	15
965	Молоко кип'ячене	200	15
	Борошняні конд. вироби, печиво		
327	Слойка з яблучною начинкою	100	35
	Круасан	100	35
	Бісквіт шоколадний	100	35
114	Бріюш з помадкою	100	36
95	Печиво нарізне	100	20
	Пиріжки, булочки, хліб		
1026/1072	пиріжки з вишнею	100	20
1026/1066	пиріжки з грибами	100	20
1098	Ватрушка угорська	85	21
	Хліб бородинський	500	10
	Хліб молочний	300	34

Пропоноване меню комплексних обідів в ресторан-їдальні ГРК
“Тернозавр”

№ по збірнику рецептур	Назва страви	Вихід, г	Кількість порцій
1	2	3	4
	Комплекс 1		
77	Салат з овочів	100	67
254	Бульйон курячий	400	67
669/679/759	Котлети особливі із курки	80/150/50	67
859	Кисіль з вишні	200	67
	Комплекс 2		
79	Салат з білокачанної капусти	100	68
171	Борщ з картоплею	400	68
482/682	Риба припущена в молоці	150/150	68
921	Яблука печені з вершками	155	68
	Комплекс 3		
71	Салат картопляний	150	67
196	Розсольник домашній	400	67
1044/1075	Млинці з м'ясним фаршем	260/10	67
902	Мус яблучний	100	67
	Гарячі напої за вибором		
943	Чай з цукром	200/15	20
1014	Кава чорна	200	81
959	Какао з молоком	200	10
	Холодні напої за вибором		
	Тархун	200	10
	Мінеральна вода в асортименті	200	10
	натуральний сік в асортименті	200	20
1041	Напій апельсиновий	200	51
	Борошняні конд. Вироби, печиво		
356а	Тістечко повітряне	39	27
308	Тістечко «Корзиночка»	50	27
332б	Тістечко «Трубочка»	39	27
99	Пряник дитячий	85	24
	Пиріжки, булочки, хліб		
1026/1072	пиріжки з вишнею	100	20
1098	Ватрушка угорська	85	20
1030	Пончики	45/3	21
	Хліб дарницький	500	20
	Паляниця	300	34

Пропоноване меню комплексних вечерь у
ресторан-їдальні ГРК “Тернозавр”

№ по збірнику рецептур	Назва страви	Вихід, г	Кількість порцій
1	2	3	4
	Комплекс 1		
480	Хек припущений з соусом білим з розсолем	295	67
	Яблука та банани	150	67
	Комплекс 2		
332	Зрази картопляні	280	68
847	Яблука та груші свіжі	150	68
	Комплекс 3		
1040	Вареники з сиром та сметаною	200/25	67
856	Банани з вершками	255	67
	Гарячі напої за вибором		
1010	Чай з лимоном	200	27
943	Чай з джемом	200/15	27
1031	Молоко кип'ячене	200	27
	Холодні напої за вибором		
	Тархун	200	2
	Мінеральна вода в асортименті	200	30
	натуральний сік в асортименті	200	20
1043	Напій яблучний	200	51
	Борошняні конд. вироби, печиво	101	
1045	Вертута з бринзою	100	50
1098	Струдель	150	51
101	Ковріжка медова	100	20
	Пиріжки, булочки, хліб		
1030	Пончики	45/3	20
	Бріош з помадкою	100	20
	Хліб делікатесний	500	20
	Батон столовий	300	34

Пропоноване меню буфету ГРК «Тернозавр»

№ рецептур	Назва страви	Вихід, г	Кількість порцій
1	2	3	4
	Холодні закуски		132
45	Горбуша холодного копчення	75	13
131	Оселедець рубаний з гарніром	170	13
48	Ковбаса	150	11
49	Шинка	100	11
159	Паштет із печінки	100	11
98	Салат столочний	100	11
106	Вінегрет м'ясний	100	11
75	Салат вітамінний	100	11
106	Бутерброди з м'ясними продуктами	60	10
115	Бутерброди із сиром	65	10
26	Канапе з бужениною та окороком	80	10
42	Сир порційний в асортименті	100	10
	Другі страви		106
480	Хек припущений з соусом білим з розсоллом	295	16
482/682	Риба припущена в молоці	150/150	16
561/695	Бефстроганов	100/150	18
669/679/759	Котлети особливі із курки	80/150/50	18
592/696/801	Печінка тушкована з соусом	100/150/100	17
344	Деруни	240/40	5
415	Макарони з сиром	180	11
463	Сирники зі сметаною	170	5
	Солодкі страви		26
891	Желе з лимонів	100	8
857	Чорнослив з вершками	100	9
859	Кисіль з вишні	200	9
	Гарячі напої за вибором		
943	Чай з цукром	200/15	35
1014	Кава чорна	200	70
	Холодні напої за вибором		
	Тархун	200	18
	Мінеральна вода в асортименті	200	18
	Натуральний сік в асортименті	200	35
	Борошняні конд. вироби, печиво		
308	Тістечко «Корзиночка»	50	13
3326	Тістечко «Трубочка»	39	13
1045	Вертуга з бринзою	100	13
1098	Струдель	150	14

Продовження додатку Д

1	2	3	4
95	Печиво нарізне	100	17
101	Ковріжка медова	100	18
	Пиріжки, булочки, хліб		
1026/1072	пиріжки з вишнею	100	12
1026/1066	пиріжки з грибами	100	12
1098	Ватрушка угорська	85	11
	Хліб дарницький	500	9
	Батон столовий	300	15

Додаток Е

Розрахунок кількості сировини

Назва сировини	Кількість сировини				Всього, кг
	№ 1030 Пончики		№ 114 Бріош з помадкою		
	На 100 шт.	На 100 шт.	На 100 шт.	На 115шт.	
Борошно	2650	2650	5848	6725	9,38
Цукор	300	300	2046	2353	2,65
Маргарин	150	150	877	1009	1,16
Меланж	100	100	936	1076	1,18
Сіль	25	25	58	67	0,09
Дріжджі	80	80	234	269	0,35
Рафінадна пудра	300	300			0,30
Масло рослин.	525	525			0,53
Ванілін			2,9	3	0,003
Молоко			760	874	0,87

Назва сировини	Кількість сировини						Всього, кг
	№ 1026/1072 піріжки з вишнею		№ 1026/1066 піріжки з грибами		№ 1033 Ватрушка угорська		
	На 100 шт.	На 111 шт.	На 100 шт.	На 91 шт.	На 100 шт.	На 111 шт.	
Борошно	3878	4305	3923	3570	3428	3805	11,68
Масло вершкове	473	525	473	430	2000	2220	3,18
Меланж	614	682	614	559	351	390	1,63
Молоко				0	1428	1585	1,59
Дріжджі	179	199	179	163	143	159	0,52
Сіль	64	71	154	140	50	56	0,27
Сир кисл.					1714	1903	1,90
Цукор	1027	1140	352	320	657	729	2,19
Лимон					80	89	0,09
Рафінадна пудра					200	222	0,22
Вишня	5580	6194					6,19
Гриби сушені			1845	1679			1,68
Масло рослинне			225	205			0,20
Цибуля ріпчаста			450	410			0,41

Продовження додатку Е

Назва сировини	Кількість сировини				Всього, кг
	№ 3326 Тістечко «Трубочка»		№ 327 Слойка з яблучною начинкою		
	На 100 шт.	На 99 шт.	На 100 шт.	На 94 шт.	
Борошно	1629	1613	2055	1932	3,54
Масло вершкове	1829	1811	1370	1288	3,10
Меланж	83	82	104	98	0,18
Сіль	13	13	10,5	10	0,02
Цукор					0,00
Рафінадна пудра	455	450			0,45
Коньяк	2,4	2			0,002
Яйця	28	28	26	24	0,05
Лимонна кислота	2,1	2	2,7	3	0,005
Пудра ванільна	7,3	7			0,01
Молоко згущене	297	294			0,29
Начинка фруктова			1147	1078	1,08
кориця			12	11	0,01

Назва сировини	Кількість сировини								Всього, кг
	№ 1045 Вергута з бринзою		№ 1098 Струдель		Круасан з шоколадом		Круасан з курагою		
	На 10 кг	На 12,2 кг	На 100 шт.	На 124 шт.	На 100 шт.	На 59 шт.	На 100 шт.	На 94 шт.	
Борошно	2940	3587	5000	6200	3079	1817	3079	2894	14,50
Масло вершк.	800	976	200	248					1,22
Масло рослинне	410	500	100	124					0,62
Оцет	100	122							0,12
Бринза	5000	6100							6,10
Меланж	880	1074	400	496	197	116	197	185	1,87
Яблука			10200	12648					12,65
Сухарі			1000	1240					1,24
Сіль					58	34,22	58	55	0,09
Цукор			180	223,2					0,22
Рафінадна пудра			200	248					0,25
Маргарин			25	31	1259	743	1259	1183	1,96
Кислота лимонна					5,8	3,4	5,8	5	0,01
Шоколад					3000	1770			1,77

Продовження додатку Е

Назва сировини	Кількість сировини						Всього, кг
	№ 356а Тістечко повітряне		№ Бісквіт шоколадний		№ 308 «Корзиночка»		
	На 100 шт.	На 86 шт.	На 10 кг.	На 9,4 кг	На 100 шт.	На 99 шт.	
Борошно			3166	2976	1023	1013	3,99
Цукор	2085	1793	3165	2975,1	349	346	5,11
Масло верш.	938	807			697	690	1,50
Меланж			5276	4959,4	93	92	5,05
Ванільна пудра	24,8	21			19,7	20	0,04
Какао-порошок			844	793,36			0,79
Коньяк	3,1	2,7					0,003
Білки яєчні	782	673					0,67
Молоко згуц.	375	323					0,32
Рафінадна пудра	501	431			383	379	0,81
Есенція					3,8	4	0,004
Сіль					3,8	4	0,004
Яйця					93	92	0,09
Глазур шоколадна					400	396	0,40
Вершки					1274	1261	1,26
Варення					500	495	0,50
Сметана					638	632	0,63

Назва сировини	Кількість сировини						Всього, кг
	№ 99 Пряник дитячий		№ 101 Ковріжка медова		№ 95 Печиво нарізне		
	На 10 кг.	На 13,0 кг	На 10 кг.	На 14,8 кг	На 10 кг.	На 14,7 кг	
Борошно	3725	4843	4737	7011	6360	9349	21,2
Цукор	3179	4133	1671	2473	2862	4207	10,8
Маргарин			440	651	954	1402	2,05
Мед			2197	3252			3,25
Натрій двувугл.			13,2	19,5	47,7	70,1	0,09
Обрізки від бісквіту	2868	3728					3,73
Пудра ванільна					17,2	25,3	0,03
Яйця	933	1213					1,21
Жженка №66	111	144					0,14
Сухі духи № 72	58,7	76	26,3	38,9			0,12
Амоній вугл.	24,2	31	35,1	51,9	6,4	9,4	0,09
Сіль					47,7	70,1	0,07
Сироп інверт. № 67					318	467	0,47

Продовження додатку Е

Назва сировини	Кількість сировини								Всього, кг
	№ 1017 Млинці		№ 1014 Вареники		№ 415 Лапша		№ 1122 Кнедли		
	На 1 порц.	На 135 порц.	На 1 порц.	На 67 порц.	На 1 порц.	На 11 порц.	На 1 порц.	На 33 порції	
Борошно	77	10395	57	3819	65,5	720,5	60	1980	16,91
Молоко	192	25920	20	1340					27,26
Яйця	15,4	2079	4,5	301,5	17,5	192,5	8	264	2,84
Цукор	5	675	2	134			10	330	1,14
Сіль	1,5	202,5	1	67	1,75	19,25			0,29
Масло рослинне	3	405							0,41
Картопля							100	3300	3,30
Сливи							90	2970	2,97
Сметана							30	990	0,99

Назва сировини	Кількість сировини, кг						Всього, кг
	Батон столовий		Хліб молочний		Паляниця		
	На 150 кг.	На 60,9 кг	На 155 кг.	На 56,4 кг	На 146 кг	На 56,4 кг	
Борошно	100	40,6	100	36,39	100	38,63	115,62
Дріжджі	2	0,812	2	0,728	2	0,77	2,31
Сіль	2	0,812	1,5	0,546	1,3	0,50	1,86
Цукор	2	0,812	2	0,728			1,54
Маргарин	8	3,248					3,25
Масло росл.	0,1	0,0406	2	0,728	0,15	0,06	0,83
Молоко			10	3,639			3,64

Назва сировини	Кількість сировини, кг						Всього, кг
	Хліб бородинський		Хліб дарницький		Хліб делікатесний		
	На 158 кг.	На 51 кг	На 144,2 кг.	На 60,5 кг	На 141 кг	На 56 кг	
Борошно пш.	15	4,84	40	16,78	10	3,97	25,60
Брожно житне	80	25,82	60	25,17	85	33,76	84,76
Дріжджі	0,1	0,03	0,5	0,21	0,3	0,12	0,36
Сіль	1	0,32	1,4	0,59	1,5	0,60	1,51
Солод житній	5	1,61			5	1,99	3,60
Патока	4	1,29			5	1,99	3,28
Кмин					0,4	0,16	0,16
Крохмаль	0,2	0,06					0,06
Цукор	6	1,94					1,94
Масло росл.	0,5	0,16					0,16
Коріандр	0,5	0,16					0,16

Розрахунок різних видів тіста та начинок

№ рец.	Найменування виробу	Кількість виробів			Норма тіста, кг на 100 шт. виробів або на 10 кг, або на 1 порцію	Кількість тіста на задану кількість виробів, кг
		шт.	кг	порцій		
1	2	3	4	5	6	7
Дріжджове тісто						
1026	пиріжки з вишнею	111			6,4	7,74
1026	пиріжки з грибами	91			6,4	7,74
1098	Ватрушка угорська	111			6,9	8,56
1030	Пончики	100			4,5	5,58
114	Бріюш з помадкою	115			9,738	5,75
	Хліб бородинський		51,0		15,8	68,49
	Хліб молочний		56,4		15,5	74,31
	Хліб дарницький		60,5		14,42	74,15
	Паляниця		56,4		14,6	69,99
	Хліб делікатесний		56,0		14,1	67,12
	Батон столовий		60,9		15,0	77,65
Листкове тісто						
3326	Тістечко «Трубочка»	99			2,344	2,32
327	Слойка з яблучною начинкою	94			3,016	2,84
	Круасан з шоколадом	59			5,8	3,42
	Круасан	94			5,8	5,45
Пісне тісто						
1045	Вертуга з бринзою	122			4	4,88
1098	Струдель	124			7,5	9,3
	Млинці			135	0,185	24,98
	Тісто для вареників			67	0,082	5,49
	Лапша домашня			11	0,07	0,77
	Кнедли			33	0,168	5,54
Бісквітне тісто						
	Бісквіт шоколадний	94			12,45	11,7
Пісочне та пряничне тісто						
308	«Корзиночка»	99			1,9	1,88
99	Пряник дитячий	153			10,898	16,67
101	Ковріжка медова	148			8,77	12,98
95	Печиво нарізне	147			10,61	15,60
Напівфабрикат повітряний						
356a	Тістечко повітряне	86			2,133	1,83

Продовження додатку Є

1	2	3	4	5	6	7
Фарш № 1072						
1026/ 1072	пиріжки з вишнею	111			4,5	5,0
Фарш № 1066						
1026/ 1066	пиріжки з грибами	91			4,5	4,095
Фарш з сиру кисломолочного						
1098	Ватрушка угорська	111			2,8	3,1
Помадка						
114	Бріош з помадкою	115			1,023	1,18
Крем вершковий № 30						
3326	Тістечко «Трубочка»	99			1,392	1,38
Крошка напівфабриката листового № 14						
3326	Тістечко «Трубочка»	99			0,078	0,077
Крем Шарлотт № 39						
356а	Тістечко повітряне	86			1,767	1,52
Жженка №66						
99	Пряник дитячий		13		0,111	0,144
Сухі духи № 72						
99	Пряник дитячий		13		0,0587	0,076
101	Коврижка медова		14,8		0,0263	0,0389
Сироп інвертний № 67						
95	Печиво нарізне		14,7		0,318	0,467

Продуктова відомість борошняного цеху

№ п/п	Назва продукту	Кількість, кг
1	2	3
	Бакалія	
1	Амоній вугл.	0,09
2	Борошно пшеничне	222,42
3	Борошно житнє	84,76
4	Ванілін	0,003
5	Ванільна пудра	0,04
6	Глазур шоколадна	0,4
7	Гриби сушені	1,68
8	Дріжджі	3,54
9	Есенція	0,004
10	Какао-порошок	0,79
11	Кислота лимонна	0,015
12	Кмин	0,16
13	кориця	0,01
14	Коріандр	0,16
15	Крохмаль	0,06
16	Маргарин	8,42
17	Молоко	33,36
18	Натрій двувугл.	0,09
19	Пудра ванільна	0,04
20	Рафінадна пудра	2,03
21	Сіль	4,2
22	Солод житній	3,6
23	Сухарі	1,24
24	Цукор	25,59
	Продукти, що зберігаються в холодильнику	
1	Білки яєчні	0,67
2	Бринза	6,1
3	Вершки	1,26
4	Вишня	6,19
5	Картопля відварна	3,3
6	Лимон	0,09
7	Масло вершкове	9
8	Меланж	9,91
9	Начинка фруктова	1,08
10	Сир кисл.	1,9
11	Сливи	2,97
12	Сметана	1,62
13	Яблука	12,65
14	Яйця	4,19

Продовження додатку Ж

1	2	3
	Інші продукти	
1	Варення	0,5
2	Коньяк	0,005
3	Масло рослинне	2,75
4	Мед	3,25
5	Молоко згущене	0,61
6	Обрізки від бісквіту	3,73
7	Оцет	0,12
8	Патока	3,28
9	Цибуля ріпчаста	0,41
10	Шоколад	1,77

Розрахунок чисельності виробничих
працівників рекомендованого цеху

Назва виробів	Одиниці виміру	Кількість продукції за добу	Норми виробітку	Кількість робітників
Млинці з сиром	порц.	68	920	0,06
Млинці з м'ясним фаршем	порц.	67	890	0,07
Вареники	порц.	67	446	0,13
Лапша домашня	порц.	11	980	0,01
Кнедлі	порц.	33	850	0,03
Бріюш з помадкою	шт.	115	500	0,20
пиріжки з вишнею	шт.	111	465	0,21
пиріжки з грибами	шт.	91	465	0,17
Ватрушка угорська	шт.	111	750	0,13
Пончики	шт.	100	800	0,11
Хліб любительський	шт.	102	184	0,49
Хліб молочний	шт.	188	190	0,87
Хліб дарницький	шт.	121	190	0,56
Паляниця	шт.	188	184	0,90
Хліб делікатесний	шт.	112	180	0,55
Батон столовий	шт.	203	175	1,02
Слойка з яблучною начинкою	шт.	94	435	0,19
Тістечко «Трубочка»	шт.	99	345	0,25
Круасан	шт.	94	510	0,16
Круасан з шоколадом	шт.	59	510	0,10
Тістечко повітряне	шт.	86	450	0,17
Тістечко «Корзиночка»	шт.	99	310	0,28
Вертуга з бринзою	умовн. шт.	122	470	0,23
Струдель	умовн. шт.	124	505	0,22
Бісквіт шоколадний	умовн. шт.	94	310	0,27
Пряник дитячий	умовн. шт.	153	310	0,43
Ковріжка медова	умовн. шт.	148	570	0,23
Печиво нарізне	умовн. шт.	147	340	0,38
Всього				8,40

Додаток И

Визначення кількості листів, деко, форм для роботи пропонованого цеху

Назва виробу	Кількість виробів за добу, шт.	Кількість виробів на листі, шт.	Вид тари	t, хв.	Оборотність тари	Кількість тари
пиріжки з вишнею	111	25	лист	70	10,3	1,44
пиріжки з грибами	91	25	лист	70	10,3	1,18
Ватрушка угорська	111	20	лист	70	10,3	1,80
Бріош з помадкою	115	20	лист	70	10,3	1,86
Круасан	94	20	лист	70	10,3	1,52
Круасан з шоколадом	59	20	лист	70	10,3	0,96
Хліб бородинський	102	12	лист	90	8,0	3,54
Хліб молочний	188	15	лист	90	8,0	5,22
Хліб дарницький	121	12	лист	90	8,0	4,20
Паляниця	188	15	лист	90	8,0	5,22
Хліб делікатесний	112	12	лист	90	8,0	3,89
Батон столовий	203	15	лист	90	8,0	5,64
Всього листів						37
Тістечко «Трубочка»	99	38	деко	90	8,0	1,09
Слойка з яблучною начинкою	94	20	деко	90	8,0	1,96
Вертута з бринзою	122	24	деко	90	8,0	2,12
Струдель	124	16	деко	90	8,0	3,23
Бісквіт шоколадний	94	36	деко	90	8,0	1,09
Тістечко «Корзиночка»	99	48	деко	90	8,0	0,86
Тістечко повітряне	86	25	деко	90	8,0	1,43
Пряник дитячий	153	21	деко	90	8,0	3,04
Ковріжка медова	148	15	деко	90	8,0	4,11
Печиво нарізне	147	25	деко	90	8,0	2,45
Всього деко						22
Тістечко «Корзиночка»	99	1	форма	75	9,6	34,38
Тістечко «Трубочка»	99	1	форма	75	9,6	34,38
Хліб бородинський	102	1	форма	75	9,6	35,42
Хліб делікатесний	112	1	форма	75	9,6	38,89
Всього форм						143,06