

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний технічний університет**  
**імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

«Магістр»

на тему

«Дослідження управлінських процесів у діяльності

підприємства ресторанної сфери

(на прикладі бар-ресторану «Талісман»)»

Виконав: студент VI курсу, групи БРм-61

Спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа»

Субчак Назарій Романович

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Владимир О.М.

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ доц. Стойко І.І.

Рецензент \_\_\_\_\_ проф. Сороківська О.А.

Тернопіль – 2021

## АНОТАЦІЯ

*Субчак Н.Р. Дослідження управлінських процесів у діяльності підприємства ресторанної сфери (на прикладі бар-ресторану «Талісман»).*

Кваліфікаційна робота магістра (85 с., 17 рис., 19 табл., 46 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2021.

Дана магістерська робота присвячена розгляду та дослідженню управлінських процесів у діяльності підприємства ресторанної сфери. У процесі дослідження розглянуто питання теоретико-методичних засад визначення управлінських процесів ресторанної діяльності, особливостей управлінських форм та методів. У роботі проаналізовано організаційно-економічну та фінансову діяльність досліджуваного підприємства – бар-ресторану «Талісман», досліджено особливості здійснення його управлінської діяльності. З метою покращення управлінських процесів у діяльності досліджуваного підприємства запропоновано використовувати сучасні логістичні системи, створити десертний цех у структурі ресторанного закладу, а також впроваджувати на ньому антикризове управління.

*Ключові слова:* управлінська діяльність, сфера харчування, управлінський процес, логістична система, стратегічний розвиток, сфера сервісу, антикризове управління.

*Практична значимість роботи.* Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми покращення управлінських процесів у діяльності підприємства ресторанної сфери за допомогою впровадження запропонованих пропозицій і можуть бути використані бар-рестораном «Талісман» у процесі покращення його управлінської та організаційно-економічної політики.

## ANNOTATION

*Subchak N.R. Research of management processes in the activities of the restaurant industry (the bar-restaurant «Talisman» as a case study).*

Qualifying work of the master (85 p., 17 fig., 19 tab., 46 lit.) on a specialty 241 «Hotel-restaurant business». – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2021.

This master's thesis is devoted to the consideration and investigation of management processes in the restaurant business. In the process of research the issues of theoretical and methodical bases of definition of administrative processes of restaurant activity, features of administrative forms and methods was considered. The organizational, economic and financial activity of the researched enterprise – bar-restaurant «Talisman» was analyzed in the work, the peculiarities of its management activity was investigated. In order to improve the management processes in the activities of the studied enterprise was proposed to use modern logistics systems, to create a dessert shop in the structure of the restaurant and to implement anti-crisis management.

*Keywords:* management, nutrition sphere, management process, logistics system, strategic development, service sphere, anti-crisis management.

*The practical significance of the work.* The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problem of improvement of management processes in the activities of the restaurant industry through the implementation of the proposed proposals and can be used by the bar-restaurant «Talisman» in the process of improving its management and organizational-economy policy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	10
1.1. Загальні засади визначення управлінських процесів ресторанної діяльності.....	10
1.2. Особливості форм управлінських процесів сфери готельно-ресторанного господарства.....	13
1.3. Управлінські методи підприємств галузі ресторанної діяльності.....	15
Висновки до першого розділу.....	21
2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ БАР-РЕСТОРАНУ «ТАЛІСМАН».....	22
2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності закладу сфери харчування.....	22
2.2. Особливості управлінської діяльності бар-ресторану «Талісман».....	24
2.3. Аналізування фінансових результатів досліджуваного підприємства із застосуванням Excel.....	27
Висновки до другого розділу.....	36
3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ БАР-РЕСТОРАНУ «ТАЛІСМАН».....	37

3.1. Пропозиції створення десертного цеху у структурі ресторанного закладу	37
3.2. Удосконалення управлінських процесів у діяльності ресторанного підприємства шляхом використання сучасних логістичних систем	59
3.3. Антикризове управління як ключовий елемент складових управлінських процесів ресторанного бізнесу	65
Висновки до третього розділу	71
4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	72
4.1. Сучасні безпекові системи у ресторанных закладах	72
4.2. Причини виникнення пожежі на кухні підприємства ресторанного господарства та засоби їх запобігання	75
Висновки до четвертого розділу	78
ВИСНОВКИ	79
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У нових умовах господарювання проблеми управлінських процесів закладів ресторанного господарства займають особливе місце у політиці держави. Багато у чому це пов'язано із соціальною спрямованістю сучасної ринкової економіки, підвищенням ролі нововведень у виробництві продукції харчування, розширенням потреби у послугах сфери громадського харчування та посиленням вимог до їхньої якості. Сфера ресторанної діяльності у нашій країні представляє собою велику організаційно-господарську систему. Подальший її розвиток є важливим соціальним завданням, з вирішенням якого пов'язане задоволення життєвих потреб населення.

Перспективність на споживчому ринку сфери ресторанного бізнесу як складової сфери громадського харчування обумовлена, у першу чергу, поступовим зростанням рівня життя частини населення України. Дана обставина створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу, появи нових підприємницьких структур, освоєння регіональних ринків і розвитку супутніх, наприклад, ринку спеціалізованого устаткування для закладів ресторанного бізнесу (технічне оснащення машинами, спеціальним устаткуванням й інструментом, виробничо-господарським реманентом, транспортними засобами), ринку посередницьких послуг, ринку харчових продуктів тощо.

Для розвитку системи управління ресторанному закладу необхідно перейти від підходу впровадження одиничних управлінських рішень до системного підходу, що передбачає розроблення комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень, націлених на підвищення ефективності як самого підприємства ресторанного господарства, так і його відносин у єдиному ланцюзі створення вартості.

Дослідженню проблем управлінської діяльності підприємств ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні і

зарубіжні вчені як В. Антонова, Б. Андрушків, П. Дудкін, Л. Малюта, Л. Мельник, В. Момот, М. Науменко, Г. Нагорняк, Р. Побережний, Ю. Погорєлов, І. Скавронська, Р. Шерстюк та інші.

Актуальність питань, пов'язаних з підвищенням ефективності та удосконалення управлінських процесів у діяльності підприємства ресторанної сфери – зумовили тематику даного дослідження.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота магістра 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 магістра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення управлінських процесів у діяльності підприємства ресторанної сфери.

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

- розглянути галузеві особливості діяльності підприємств ресторанного господарства;
- розкрити особливості управлінських форм та методів у діяльності підприємств ресторанної сфери;
- проаналізувати організаційно-економічну та фінансову діяльність бар-ресторану «Талісман»;
- розробити пропозицію створення десертного цеху у структурі ресторанного закладу;
- обґрунтувати доцільність використання та впровадження сучасних логістичних систем у діяльність досліджуваного підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо впровадження антикризового управління, як ключового елементу складових управлінських процесів ресторанного бізнесу.

**Об'єкт дослідження** – бар-ресторан «Талісман».

**Предмет дослідження** – управлінські процеси у діяльності підприємства 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 проектної пропозиції).

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

**Емпіричною базою** є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і 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 управлінських процесів у діяльності підприємства ресторанної сфери. Зокрема, у роботі:

- запропоновано використовувати на підприємстві сучасні логістичні системи та впроваджувати антикризове управління, як ключових складових управлінських процесів ресторанного бізнесу;
- створити десертний цех у структурі ресторанного закладу.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі дослідження запропоновано використовувати на підприємстві сучасні логістичні системи та впроваджувати антикризове управління, а також створити десертний цех у структурі ресторанного закладу, що приведе до покращення управлінських



процесів, а також матиме позитивний вплив на рівень розвитку даного підприємства.

**Апробація результатів дослідження** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на двох науково-практичних конференціях:

1. Владимир О., Субчак Н. Використання зарубіжного досвіду в організації українського готельно-ресторанного бізнесу як складової індустрії гостинності. «Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі». Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2021. С. 48-50.

2. Владимир О., Субчак Н. Окреслення основних проблем зростання закладів ресторанного господарства у складних умовах сьогодення та визначення напрямів їх подолання. «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». Збірник тез доповідей, 05 листопада. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 10-13.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра.** Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 88 сторінок, 19 таблиць і 17 рисунків, 8 додатків, використані джерела із 46 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ**  
**ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**  
**РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

**1.1. Загальні засади визначення управлінських процесів ресторанної діяльності**

Ефективне управління підприємницькими організаціями у сфері ресторанного бізнесу представляє собою процес формування, розвитку та використання складних організаційно-виробничих систем, результатом діяльності яких є створення різних послуг та продуктів. Послуга як виробничий результат у сфері ресторанної діяльності може мати різний ступінь комплексності, який залежить від матеріальних, нематеріальних, організаційних, фінансових можливостей самого підприємства та потреб клієнтів, пов'язаних з їхніми уявленнями про якість, особисту потенційну вигоду та платоспроможність. При визначенні ступеня комплексності слід виділяти два рівні: окремі послуги, пакет як комплекс послуг, надаваних по індивідуальному або груповому відношенні. Це комбінування дозволить ресторанному закладу більш ефективно використовувати внутрішні та зовнішні ресурси [10, с. 31].

Управління сферою ресторанної діяльності можна поділити на наступні рівні: державний, галузевий і внутрішньовиробничий. В Україні управління сферою гостинності на державному рівні відбувається за допомогою нормативно-правових і законодавчих актів. Галузевий рівень регулювання полягає у розвитку індустрії гостинності у взаємозв'язку з підприємствами суміжних галузей за рахунок виробництва ними якісних товарів і послуг, поповнення внутрішнього ринку. Внутривиробничий рівень визначається організаційно-правовою формою власності організації ресторанної індустрії, її розміром, видами надання послуг та виготовленої продукції, стратегічною

метою розвитку, необхідністю підвищення конкурентоспроможності, збереження постійних груп споживачів і завоювання нових.

Індустрія гостинності є сектором реальної економіки, який надає диверсифіковані послуги для споживачів у процесі використання туристичних ресурсів. На рис. 1.1 представлені сектори підприємництва у сфері можливостей гостинності [14, с. 28].

До макроекономічних умов розвитку ресторанного бізнесу відносяться:

- стабільність державної економічної та соціальної політики;
- пільговий податковий режим для розвитку туризму;
- розвинена інфраструктура підтримки підприємництва взагалі та підприємництва у гостинності зокрема;
- зростання потреб українських громадян в активному відпочинку у зв'язку з появою додаткового вільного часу та зростанням платоспроможності.

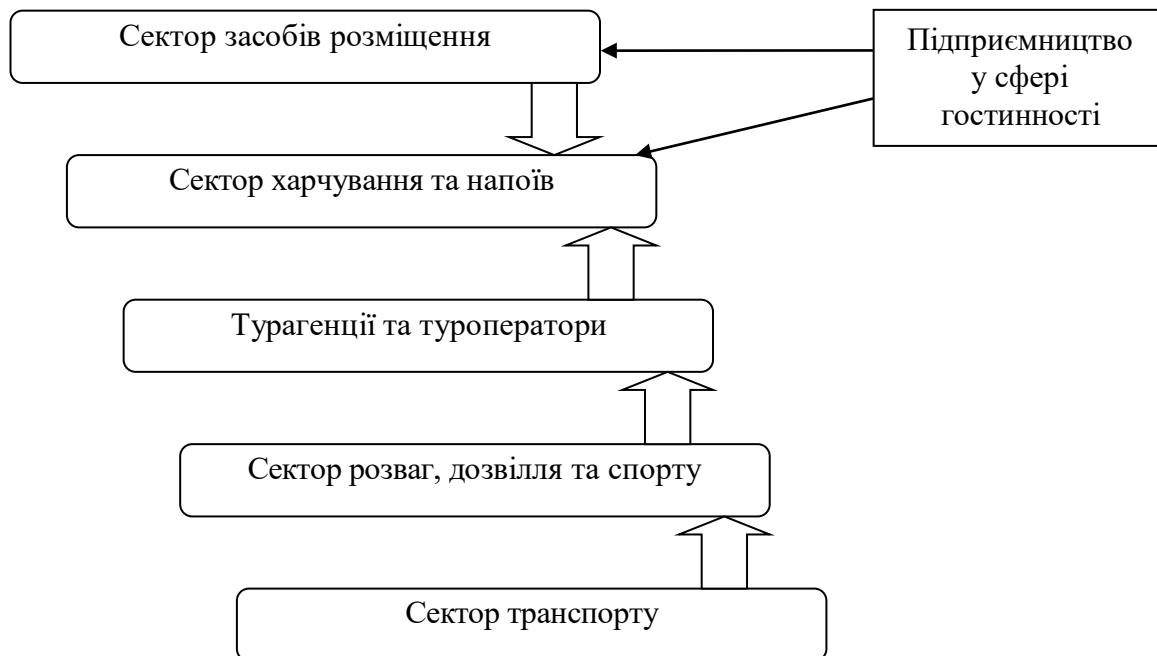


Рис. 1.1. Сектори підприємництва у сфері гостинності

Основні принципи, які визначають розвиток підприємництва у сфері гостинності показано на рис. 1.2.

Представлені на рис. 1.2 принципи підприємництва у сфері гостинності дозволяють припустити, що особливості ініціативної господарської діяльності багато у чому визначаються специфікою цієї галузі економіки.

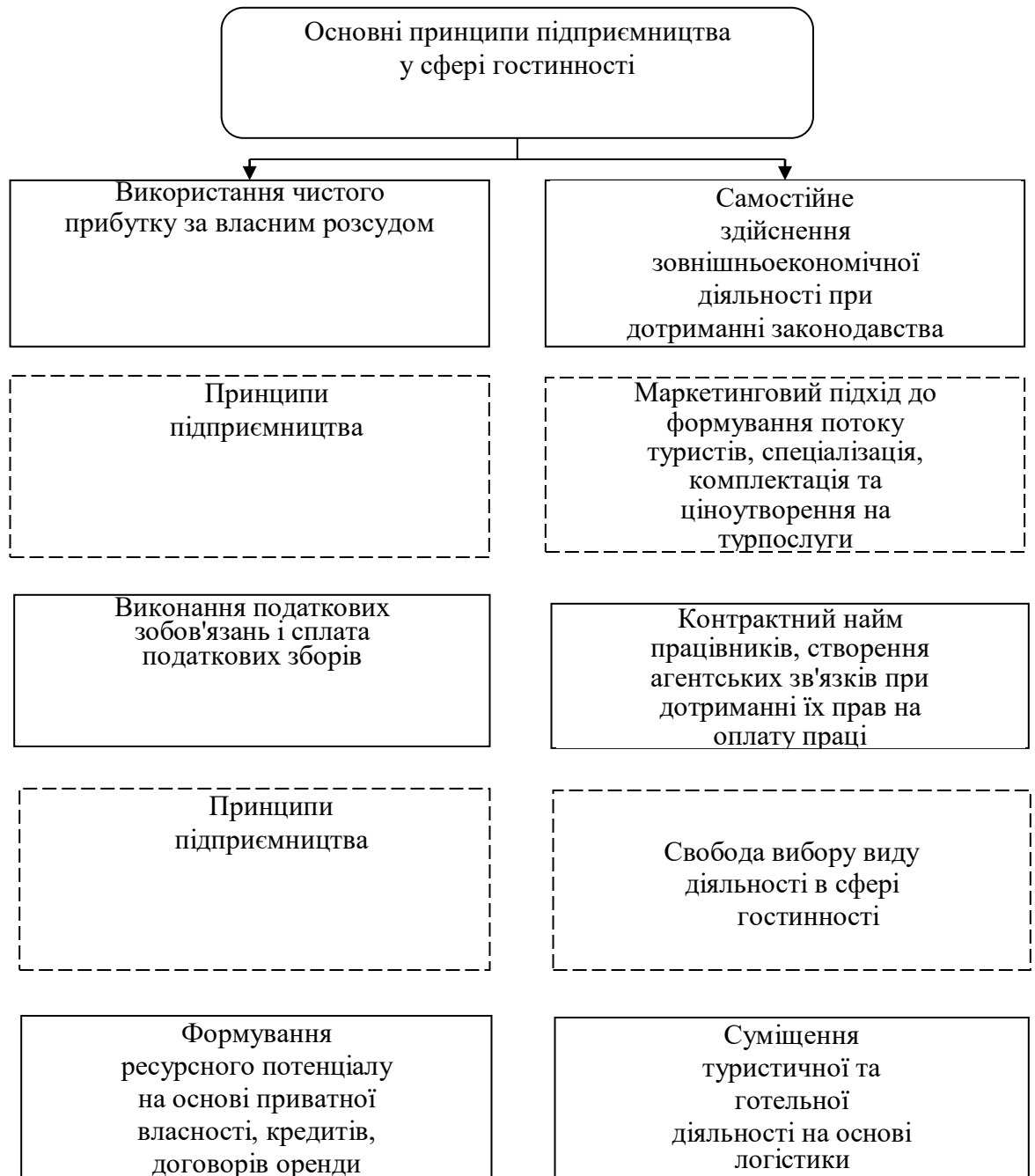


Рис. 1.2. Основні принципи підприємництва у сфері гостинності (складено автором)

Особливістю продукту (послуги) у сфері гостинності є його нематеріальний характер, а також відсутність можливості вимірювання та

збереження. Пропонуємо наступний перелік властивостей послуги ресторанного господарства:

- безпека, що відображає як фізичну безпеку, так і довіру клієнта;
- послідовність – одержання однакової послуги при кожному її придбанні;
- увага – ввічливість і манери персоналу;
- повнота – наявність додаткових послуг;
- стан приміщень, інструменту та устаткування (чистота, комфортність);
- доступність – місце розташування, частота, час роботи;
- навчання персоналу – здатність правильно виконувати послугу [30, с. 46].

Існує точка зору, що співвідношення якості і цінності послуг припускає, що якість послуг впливає на сприйняття споживачем цінності послуги. У процесі вивчення якості та цінності послуг роздрібної торгівлі науковці запропонували модель, що дозволяє встановити взаємозв'язок ціни, якості послуги, її складових і цінності послуги. Відповідно, якість послуги та її ціна впливають на сприйняття споживачем цінності послуги. При цьому сприйняття функціональної якості послуг прямо впливає на намір споживача придбати послугу, на сприйняття технічної якості й, опосередковано, на загальне сприйняття якості послуги.

## **1.2. Особливості форм управлінських процесів сфери готельно-ресторанного господарства**

Оскільки гостинність є комплексною галуззю, підприємництво може здійснюватися тільки на умовах інтеграції та кооперації надання послуг, об'єднання людей різних професій. Тому, сучасна управлінська парадигма українських підприємницьких структур – це командний менеджмент, коли можуть утворюватися як команди підприємців, так і внутрішні команди,

об'єднані правилами, нормами мислення та діяльності, які визначають стиль взаємин у конкретній підприємницькій організації. Ці об'єднання засновані на соціальному та культурному досвіді працівників, їх участі у самоорганізації та самоврядуванні, взаємодопомозі та взаємозамінності, взаємному контролі та відповідальності за якість вироблених послуг, використанні групового професійного потенціалу, розвитку індивідуального потенціалу кожного працівника [34, с. 50].

Лінійна форма управління підприємницькими структурами є характерною для вітчизняного підприємництва, найпростішою формою у взаєминах між керівником і підлеглими. Вона здійснюється відповідно до ієрархічної структури “зверху – вниз” (рис. 1.3) [42, с. 81]. При такій побудові управлінські рішення утворюють лінійні зв'язки. Керівник прямо вирішує, управляє та контролює всі види діяльності, пов'язані з веденням бізнесу. Як правило, він же є власником.

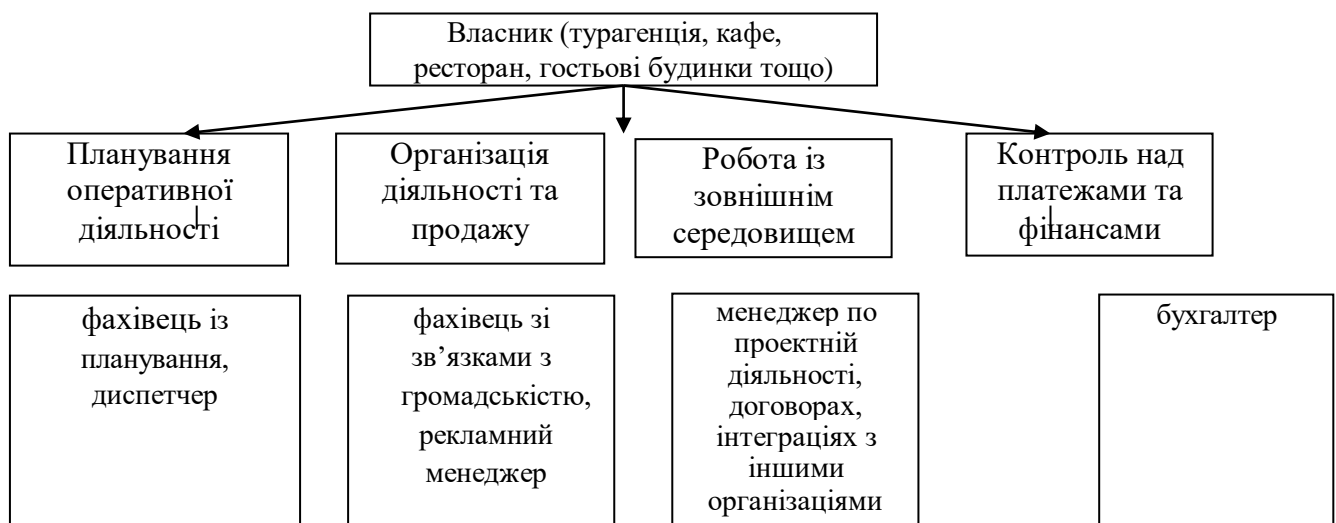


Рис. 1.3. Лінійна форма управління спеціалізованими малими підприємницькими організаціями гостинності

Дана структура застосовується на підприємствах з невеликою чисельністю персоналу та незначним обсягом простих туристичних продуктів і послуг. Вона дозволяє легше реформувати організації та може гнучко адаптуватися до змін у ринковому середовищі протягом короткого

часу.

Але у даній формі може виникнути дублювання функцій між планово-диспетчерським відділом, відділом зв'язку з громадськістю, відділом по роботі з клієнтами та відділом по інтегративному управлінні, тому що їх виконує обмежена кількість працівників. Як правило, вона характерна для таких організацій, як туристичні агенції, невеликі кафе, ресторани, гостьові будинки тощо.

При функціональній формі управління загальні для декількох підрозділів функції управління передають одному підрозділу. Підрозділи одержують накази та рішення від декількох керівників. У цій структурі кожен функціональний керівник не втручається у справи один одного. Кожний керівник покладає на себе тільки частину функцій. Таким чином, у управлінні субординація здійснюється по функціях. Дана структура застосовується у підприємстві, яке реалізовує туристичні товари з низьким рівнем диверсифікованості та більш складні організаційні структурні функції. У цій формі поділяють роботи з функціями, що може сприяти спеціалізації підприємств і підвищенню ефективності роботи. Однак явище департаменталізації та бюрократизації може призвести до ігнорування загальної стратегії підприємства, виникнення протиріччя між окремими структурними підрозділами.

Для ряду найбільших ресторанних мереж характерна дивізіональна форма управління, при якій структурні підрозділи формуються за конкретними спеціалізованими або комплексними стандартними продуктами, регіонами або ринками збуту.

### **1.3. Управлінські методи підприємств галузі ресторанної діяльності**

Різні форми управління підприємницькими структурами мають певні недоліки та перевагами. У табл. 1.1 представлено організаційні структури ресторанного господарства, які можуть бути використані [46, с. 67].

Переваги та недоліки різних форм управління  
підприємницькими структурами ресторанного бізнесу

Вид організаційної структури	Переваги	Недоліки	Може бути використана
Лінійна	Швидка, гнучка та економічна форма	Великі прості в управлінні, погані горизонтальні зв'язки між членами організації	У малому бізнесі
Функціональна	Зменшує потреби у фахівцях широкого профілю	Підрозділи одержують розпорядження від різних управлінських ланок	У малому бізнесі
Лінійно-функціональна	Забезпечує дотримання принципу єдиноначальності, у той же час, припускає раціональну спеціалізацію управлінських ланок	Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні	У великому та середньому бізнесі
Дивізійна	Забезпечує більшу гнучкість і більш швидку реакцію на зміни в оточенні та має більш тісний зв'язок зі споживачами	Дублювання функцій на різних рівнях і дуже високі витрати на утримання управлінської структури	У транснаціональних компаніях
Матрична	Швидко реагує та адаптується до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов організації	Труднощі встановлення чіткої відповідальності за роботу підрозділу. Виникнення конфліктів між менеджерами функціональних підрозділів і керівниками проектів	В інноваційних організаціях проектного типу

Конкуренція по якості послуг та впізнаваності бренду об'єкта гостинності (готелю, туристичні компанії, цільові туристичні маршрути й екскурсії) впливає на зміну форм і методів управління підприємницькою діяльністю. Підприємницьким структурам у сфері гостинності потрібні організаційно-управлінські дії щодо впровадження інноваційного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності. До них відносяться: підвищення ступеня самостійності та креативності рядових працівників, впровадження плоских структур асоціативного типу, передача обслуговуючих процесів іншим підприємницьким структурам.



Підприємництво у сфері гостинності повинно враховувати специфічні особливості самого виду сервісної діяльності, які пов'язані з необхідністю створення умов для прямого контакту з клієнтом, саме якість цього контакту впливає на ступінь задоволення індивідуальних потреб кожного споживача послуг. Методи управління всередині підприємницьких організацій можуть бути систематизовані за об'єктом: колектив у цілому й окремі співробітники; при цьому в кожному окремому випадку підприємці повинні вміти підібрати такі методи управління, які дозволили б забезпечити якість й ефективність не тільки основної, але й управлінської діяльності [12, с. 488].

Методи управління підприємницькими структурами у сфері гостинності можуть збігатися із загальноприйнятими: адміністративними, економічними, нормативно-правовими, соціально-психологічними.

Адміністративні методи є способом впливу на об'єкт управління та базуються на владі, підпорядкованості та дисципліні. До адміністративних методів відносять: накази, розпорядження, вказівки, настанови, інструкції, координацію робіт і контроль виконання тощо. Довгострокова реалізація адміністративних методів може викликати відлучення працівників, зниження продуктивності й якості надаваних послуг. Слід зазначити, що в українських підприємницьких структурах використовують ті методи адміністративного впливу, які випливають із національних традицій й особливостей відносин між начальником і підлеглими: пряме розпорядження, чітке визначення місця кожного працівника у структурі, визначення заходів дисциплінарної та матеріальної відповідальності за неповну або неякісно виконану роботу.

Таким чином, можна структурувати методи адміністративного впливу національних підприємницьких структур: розпорядчі, організаційні способи; адміністративна, матеріальна, дисциплінарна відповідальності й стягнення.

Організаційні впливи власника або менеджера організації гостинності представляють собою внутрішні нормативні документи: статuti, регламенти, договори, посадові обов'язки. Ці види документації оформляються на основі стандартів організації.

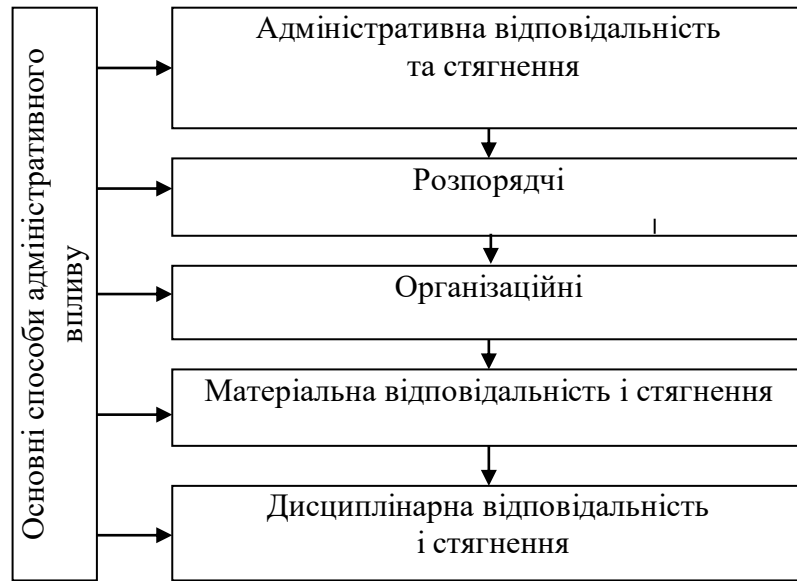


Рис. 1.4. Основні способи адміністративного впливу на вітчизняних підприємствах гостинності (складено автором)

З погляду менеджменту, ефективність управління – це система взаємин і взаємодій отриманих результатів і здійснених витрат даної діяльності. Ефективність управління відноситься до різниці між результатом реалізації та собівартістю управлінської діяльності. Діяльність по досягненні мінімальних витрат управління та одержанню максимальної вигоди можлива при проведенні ефективних заходів щодо управління [9, с. 32].

Ефективність управління підприємницькими структурами у сфері гостинності повинна забезпечувати загальну ефективність підприємницької діяльності. Оцінювання ефективності управління – як необхідна умова раціонального управлінського процесу – припускає синергетичний ефект від поліпшення результатів діяльності всіх складових структур. Ефективність управління досягається, в основному, реалізацією комплексу всіх функцій. Підприємницькі структури через систему ефективного управління впливають на собівартість і рентабельність, а, отже, на ефективність діяльності. Оцінювання ефективності управління підприємницьких структур починається з аналізування доцільності використовуваної системи управління.

Раціональна організаційна структура, з одного боку, може поліпшити

управлінський процес прийняття рішень, планування, керівництва, мотивації та контролю, щоб досягнути максимальної ефективності. З іншого боку, вона також може впливати на стимулювання й обмеження кількості персоналу, зменшувати управлінські видатки внутрішнього управління організації та підвищувати загальну ефективність організації [13, с. 94].

На рис. 1.5 представлено структурний підхід до взаємозв'язків ефективності управлінських процесів із процесом раціоналізації.

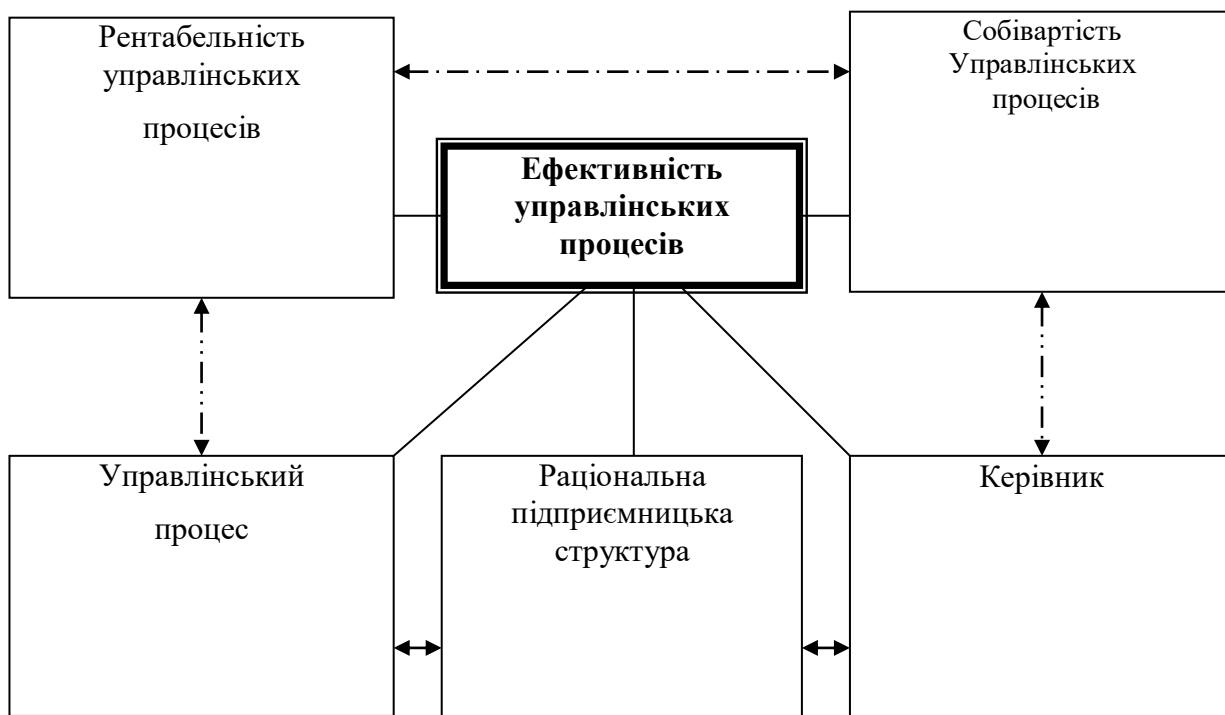


Рис. 1.5. Вплив підприємницької структури на ефективність управлінських процесів у сфері гостинності (складено автором)

Фактори, які впливають на підвищення ефективності управління у сфері гостинності:

- використання корпоративної культури та технологій брендингу;
- застосування нових технологій, пов'язаних з інформаційними системами та логістикою, створення комплексних туристичних продуктів;
- впровадження процесного підходу та реінжинірингу бізнес-процесів як у малих, так і в середніх підприємницьких структурах гостинності.

Кожен з перелічених факторів впливає на собівартість і рентабельність

окремих спеціалізованих бізнесів.

Використання корпоративної культури. Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності. Через корпоративну культуру досягається погодженість організаційних цілей й окремих інтересів, об'єднання співробітників у масштабах усього підприємства. Зріла корпоративна культура сприяє формуванню загальних цілей і зміцненню співробітництва у межах організації, поліпшує рентабельність управління та скорочує управлінські видатки. Витрати на корпоративну культуру та брендинг відносяться до витрат на нематеріальні активи, дозволяють підвищити конкурентоспроможність послуг туризму.

На сьогодні спостерігається зростання уваги до впровадження технологій брендингу у вітчизняних організаціях гостинності. Бренд – це термін, що містить у собі цілий комплекс інформації про продукт і послуги компанії. Він розглядається, як основна конкурентна перевага підприємств, виступаючи, як сукупність асоціацій, образів, ідей, пов'язаних з певним продуктом і послугами [19, с. 112].

Український ринок насичений ресторанными закладами, так що широка популярність ресторанів та барів серед цільової аудиторії – істотний фактор розвитку бізнесу. Особливістю ресторанної послуги є й те, що попит і вибір споживачів залежить від непрямой інформації зображення з різних джерел. Таким чином, гарний імідж і гарне обслуговування можуть пробудити бажання споживачів. У боротьбі за клієнта, у середовищі швидко мінливих технологій, при величезному виборі та сильній конкуренції саме пізнаваний бренд дозволяє захопити й утримувати значну частку ринку. Сьогодні, поза будь якими сумнівами, на ринку ресторанного обслуговування лідируючі позиції займають компанії, що інвестують кошти у розвиток бренду. Слід відзначити, що у великих містах бренд відіграє більш важливу роль, ніж у маленьких, де першорядне значення має “сарафанне” радіо.

## **Висновки до першого розділу**

Ефективне управління підприємницькими організаціями у сфері ресторанного бізнесу представляє собою процес формування, розвитку та використання складних організаційно-виробничих систем, результатом діяльності яких є створення різних послуг та продуктів. Індустрія гостинності є сектором реальної економіки, який надає диверсифіковані послуги для споживачів у процесі використання туристичних ресурсів. Особливістю продукту (послуги) у сфері гостинності є його нематеріальний характер, а також відсутність можливості вимірювання та збереження. Оскільки гостинність є комплексною галуззю, підприємництво може здійснюватися тільки на умовах інтеграції та кооперації надання послуг, об'єднання людей різних професій. Тому, сучасна управлінська парадигма українських підприємницьких структур – це командний менеджмент, коли можуть утворюватися як команди підприємців, так і внутрішні команди, об'єднані правилами, нормами мислення та діяльності, які визначають стиль взаємин у конкретній підприємницькій організації.

Підприємництво у сфері гостинності повинно враховувати специфічні особливості самого виду сервісної діяльності, які пов'язані з необхідністю створення умов для прямого контакту з клієнтом, саме якість цього контакту впливає на ступінь задоволення індивідуальних потреб кожного споживача послуг. Методи управління всередині підприємницьких організацій можуть бути систематизовані за об'єктом: колектив у цілому й окремі співробітники; при цьому в кожному окремому випадку підприємці повинні вміти підібрати такі методи управління, які дозволили б забезпечити якість й ефективність не тільки основної, але й управлінської діяльності

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ БАР-РЕСТОРАНУ “ТАЛІСМАН”

#### **2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності закладу сфери харчування**

Бар-ресторан «Талісман» розташований у м. Тереховля, вулиця Князя Василька, 115 А. Знаходиться заклад у приватній власності, двоповерхове приміщення збудоване в центрі міста біля дороги, незважаючи на те, що заклад відкрився уже давно, він постійно модернізується та іде в ногу із інноваціями, а також він набув великої популярності серед місцевого населення, а також населення з середнім рівнем заробітку. У приміщенні функціонують бар та ресторан, а також, в літній період працює літня площадка, яку під час бенкету використовують як танцювальну. Бар-ресторан «Талісман» приймає замовлення на проведення весіль, бенкетів, ювілеїв, дитячих свят, фуршетів та інших святкувань. У розпорядженні є великий бенкетний зал, літня площадка, а також простора площадка для танців із світломузикою. Заклад пропонує великий асортимент страв української та європейської кухні (Додаток Б). Бенкетний зал на 80-350 осіб. При бар-ресторані можна замовити увесь спектр весільних послуг: весільна поліграфія, флористика, декорування залу, оформлення першого танцю молодят, велике різноманіття смачних фуршетів та багато іншого. Для щоденного відвідування працює бар (Додаток Д, Е), де можна приємно провести час із друзями насолоджуючись прохолодним пивом, смачними стравами та закусками.

У Бар-ресторані «Талісман» діє метод обслуговування з офіціантами. Сервіровка стола проходить безпосередньо при гостях, проте якщо стіл було замовлено раніше, то сервіровка виконується до приходу гостей.

Якщо брати до уваги кількість додаткових послуг, які надаються у бар-

ресторані, то можна прийти до висновку, що вона є достатньою для підприємства даного типу. У «Талісмані» надаються наступні додаткові послуги: проведення фуршетів, банкетів, барбекю, презентацій, конференцій, семінарів, корпоративних свят, весіль, ювілеїв, Днів народжень, шведського столу (Додаток В), ділових зустрічей, дитячих свят, вечірок. Серед додаткових послуг – приготування страв на винесення! Будь яку страву з меню приготують і оформлять у фірмову упаковку.

Приміщення збудоване у сучасному стилі із елементами деревини в поєднанні з білим фасадом, а також використовувалася декоративна цегла та каміння, також у приміщенні бару оснащено акваріум. Переважаючі кольори в інтер'єрі – білий, бежевий, айворі. Приміщення оздоблено картинами, живими квітами, а також присутні елементи натурального каміння. Приміщення досить просторе і світле, освітлюється як природньо так і штучно. На прилеглий території облаштована стоянка.

Директор (менеджер) бар-ресторану організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність, також він виконує обов'язки бухгалтера, менеджера з виробництва, менеджера із обслуговування.

Усі керівні посади керуються у своїй діяльності затвердженими генеральним менеджером посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Адміністратор займається прийомом замовлень та зустрічає гостей, слідкує за залом і розподіляє завдання між офіціантами.

Менеджер з виробництва є ключовою особою, що несе відповідальність за виробничу діяльність закладу і якість продукції. Водночас він є і помічником директора. Менеджер з виробництва організовує роботу, забезпечуючи приготування їжі високої якості, різноманітного асортименту, розподіляє обов'язки кухарів, складає графік виходу на роботу виробничого персоналу, постійно контролює дотримання технології приготування їжі, норм використання сировини, санітарних правил, наявність у кухарів на робочих місцях технологічних карт, розробляє меню, у складі комісії

проводить бракераж готової їжі.

Крім функціональної класифікації кадрів управління, існують й інші. Наприклад:

- професійна – економісти, товаровознавці, бухгалтери, інженери-технологи ресторанного господарства, юрисконсульти тощо; кадрова – це характеристика за статтю і віком, рівнем освіти, професією, спеціальністю;
- посадова – головні, провідні, старші фахівці I і II категорії, начальники і їхні заступники, завідувачі складами.

## **2.2. Особливості управлінської діяльності бар-ресторану «Талісман»**

У бар-ресторані «Талісман» традиційно застосовується такі форми обслуговування: повсякденне обслуговування, обслуговування банкетів, спеціальні форми обслуговування.

Повсякденна форма обслуговування для підприємства, характеризується постійним потоком гостей, що формується стихійно і непередбачено. Організація обслуговування гостей в усьому комплексі здійснюється за єдиним стандартом і, суворо простежується адміністраторами. У «Талісмані» обслуговування складається з таких елементів:

- зустріч й розміщення гостей;
- подача меню;
- прийом замовлення;
- виконання замовлення;
- подача замовних страв;
- розрахунок після закінчення обслуговування.

У бар-ресторані широкий асортимент холодних та теплих закусок, салатів, нарізок, пивних тарілок, гарячих страв, десертів та страв для компаній. Меню для великих банкетів складають під замовлення. Великий асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв.



Кожного тижня працівники кухні рахують кількість реалізованої продукції, залишок продуктів та списані продукти. Також рахують кількість столових приборів та посуду. Потім ці дані доповідають адміністрації. Будь яку недостачу вираховують з зарплати працівників.

Виробничі приміщення підприємства ресторанного господарства включають в себе, залежно від формату підприємства та спеціалізації: склади, виробничі цехи.

Складська група приміщень: площі груп приміщень для прийому та зберігання продуктів визначають за питомими показниками. У закладі «Талісман» склад розташований у такому місці приміщення, куди потрапити ми можемо зайшовши з технічного входу. Передбачено роздільне зберігання продуктів згідно з прийнятими умовами зберігання: сухі (борошно, цукор, крупа, макаронні вироби); хліб; м'ясні; рибні; молочно-жирові; гастрономічні; овочі.

Складська група приміщень має включати в себе: приміщення розвантажувальної, не охолоджувані приміщення (тобто комори без регульованого режиму), охолоджувані приміщення, розташовані окремим компактним блоком. Склад у бар-ресторані «Талісман» – це кімната, не охолоджувана, суха (вологість у нормі), не має вікон (лише штучне освітлення), стоїть декілька холодильників, де окремо зберігаються сир, ковбасні вироби, м'ясо, риба, овочі. Крупи та хліб розташовані на полицях, у окремій кімнаті, де більш прохолодно – кеги з пивом та картопля, на окремих полицях – різні коробки та інвентар (молоток, коробки, сходи, совок, віник тощо).

Виробничі цехи: до виробничих цехів належать – овочевий, м'ясо-рибний, гарячий, холодний, борошняний, кондитерський, пельменний цех, цех заморозки. За наявності у підприємства великої потужності можуть виділятися цехи за видами продукції одного напрямку. Бар-ресторан має кухню, де розташована мийна посуду; шафи для посуду; столи для нарізання тортів, для приготування відбивних, для нарізання овочів; стіл для готових

страв, які має забирати офіціант; холодильник, у якому зберігаються топінги, молоко, тісто для піци, млинців, зроблених на день; плита, духовка шафа.

До приміщень для споживачів на підприємствах ресторанного господарства відносять вестибюль (включаючи гардероб, туалет), зали. Вестибюль – це, по суті, перше приміщення, куди потрапляють споживачі і де починається їхнє обслуговування. У бар-ресторані «Талісман» є просторий великий вестибюль, де нас зустрічає турботливий і гостинний персонал. Оформлення зали, ступінь люб'язності обслуговуючого персоналу – усе це впливає на формування першого враження про рівень обслуговування у цьому підприємстві. Сприйняття і оцінка споживачами всіх елементів середовища зали відбувається з позицій зручності і краси. Загальне враження і оцінка середовища зали відображаються у понятті «комфортні умови». Архітектурні та декоративні елементами, затишна атмосфера зали ресторану створюють психологічний вплив на споживача.

Планування приміщень бар-ресторану, на наш погляд, є вдалим. Є задній вхід, через який з легкістю ми потрапляємо до складу. Складське приміщення та кухня мають досить велику площу, що відповідає нормам. Освітлення, температурні режими, вологість повітря – усе зроблено відповідно з санітарно-гігієнічними нормами.

У закладі працює 16 осіб, які працюють позмінно. На зміну виходить 8 осіб персоналу. Це адміністратор, шеф-кухар, кухар холодного цеху, кухар гарячого цеху, бармен, посудомийка, прибиральниця, охоронець. Заробітна плата кожного працівника стартує від 4800 грн.

Директор здійснює основну координацію всіх дій даного закладу ресторанного господарства, здійснює контроль за всіма підрозділами, визначає загальну концепцію роботи, веде переговори по роботі з організаціями.

Адміністратор здійснює контроль за роботою зали, управляє штатом офіціантів, а також за необхідності вирішує конфліктні ситуації, приймає бенкетні замовлення та замовлення в паб, контролює розсадження та зустріч

гостей в пабі. Також він веде необхідну документацію.

Шеф-кухар здійснює контроль за роботою працівників кухні, контролює забезпеченість всіма необхідними продуктами та інвентарем, складає заявки на закупівлю продуктів. Йому допомагає су-шеф, він контролює презентації і видачі страв.

Загалом управлінська структура працює злагоджено та скоординовано, що забезпечує хороше функціонування закладу.

### 2.3. Аналізування фінансових результатів досліджуваного підприємства із застосуванням Excel

З метою комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності бар-ресторану “Талісман” необхідною умовою є проведення систематизації показників функціонування результатів діяльності за досліджений період 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності бар-ресторану “Талісман” за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
				2018 / 2019 рр.		2019 / 2020 рр.	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	477,5	657,2	435,1	179,7	37,6	-222,1	-33,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	647,7	623,6	490,4	-24,1	-3,7	-133,2	-21,4
Разом витрати, тис. грн.	654,5	625,4	490,6	-29,1	-4,4	-34,8	-21,3
Чистий прибуток, тис. грн.	-7,0	51,8	-55,5	58,8	640	-3,7	-7,1
Рентабельність продукції, %	-1,1	8,3	-11,3	9,4	-65,4	-3	36,1
Вартість основних фондів, тис. грн.	37,7	28,5	24,3	-9,2	-24,4	-4,2	-14,7
Вартість оборотних активів, тис. грн.	189,4	211,2	217,7	21,8	11,5	6,5	3,1
Чисельність працівників, осіб	4	4	4	-	-	-	-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./ осіб	9,43	7,13	6,1	-2,3	-24,4	-1,03	-14,4
Фондовіддача основних виробничих фондів	12,7	23,1	17,9	10,4	81,8	-5,2	-22,50
Фондомісткість основних виробничих фондів	0,08	0,04	0,06	-0,04	-5	0,02	50
Власний капітал, тис. грн.	187,2	188,1	132,6	0,9	0,5	-55,5	-29,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	5,5	8,1	21,6	26	47,3	13,5	166,7
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	39,9	51,6	109,4	11,7	29,3	57,8	112,0

*Розраховано за матеріалами додатку А*

Проведені розрахунки дають можливість зробити нам наступні висновки, що за досліджений період 2018-2020 рр. у діяльності бар-ресторану «Талісман» по всіх показниках функціонування відбулися негативні зміни. Зокрема про це свідчить те, що виручка від реалізації продукції у 2018 р. становила 477,5 тис. грн., а у 2019 р. підприємство отримало прибуток 657,2 тис. грн., а у 2020 р. – лише 435,1 тис. грн., що на 222,1 тис. грн. менше у порівнянні з аналогічним періодом або на 33,8%.

Як наслідок, зміни відбулися у структурі собівартості продукції, зокрема, у 2019 р. становила 623, 6 тис. грн., а у 2020 р. – 490,4 тис. грн., що становить 21,4 % в порівнянні з аналогічним періодом. Неможливо залишити поза увагою те, що збиток у діяльності роботи підприємства у 2018 р. становив 7 тис. грн., а у 2020 р. – 55,5 тис. грн. (рис. 2.1).

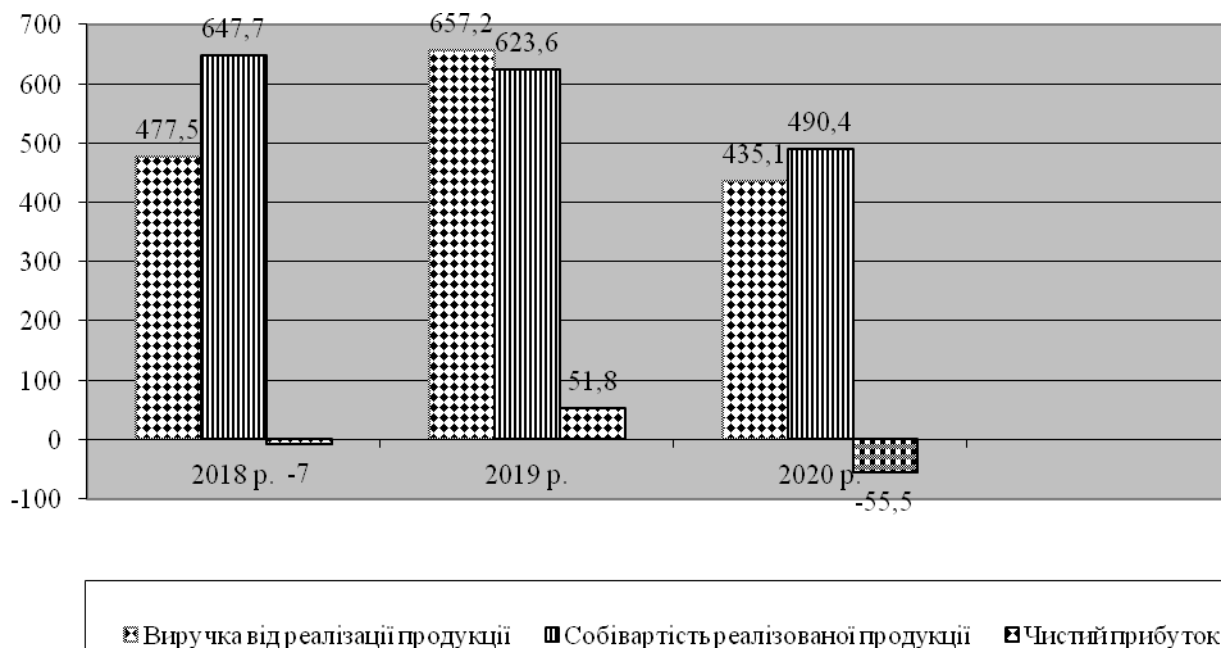


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових показників діяльності бар-ресторану «Талісман» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Щодо комплексного оцінювання середньорічної вартості основних активів бар-ресторану «Талісман» варто відзначити також тенденції зниження. Зокрема, середньорічна вартість основних фондів у 2018 р. становила 37,7 тис. грн., а у 2019 р. – 28,5 тис. грн. та у 2020 р. – 24,3 тис. грн., що на 4,2 тис. грн. менше (-14,7 %). Кращі показник аналізування щодо оборотних активів, зокрема, у 2018 р. їхня середньорічна вартість склала 189,4 тис. грн., а у 2019 р. – 211,2 тис. грн. та у 2020 р. – 217,7 тис. грн., що на 6,5 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком (3,1 %) (рис.2.2).

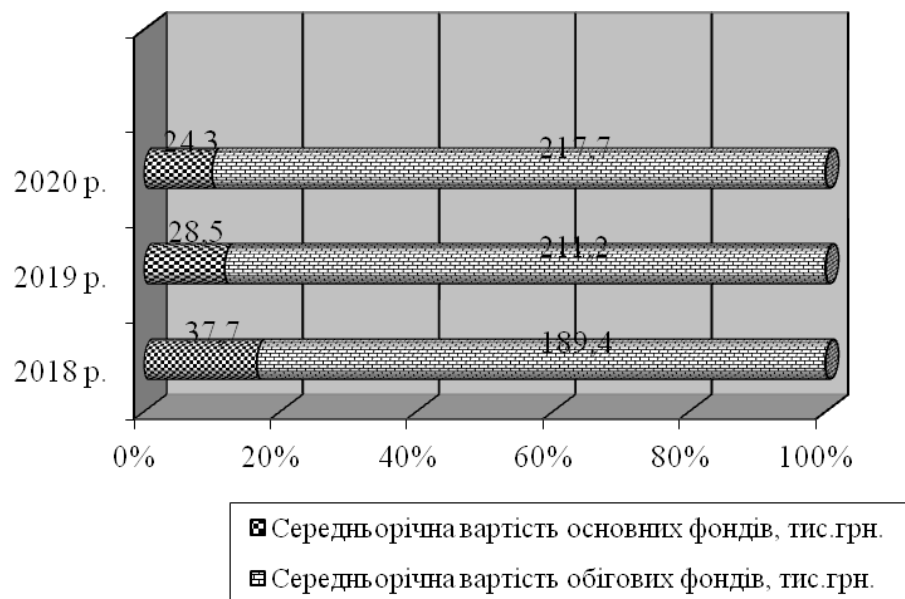


Рис. 2.2. Динаміка основних та обігових фондів бар-ресторану «Талісман», 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Наступним етапом нашого дослідження є обґрунтування результативного використання основних виробничих фондів. Зокрема, спостерігаємо негативну динаміку. Так фондоозброєність у 2019 р. бар-ресторану «Талісман» становила 7,13 тис. грн./ осіб, а у 2020 р. – 6,1 тис. грн./ осіб, що в підсумку становить -14,4%. Фондовіддача основних виробничих фондів досліджуваного підприємства у 2018 р. відповідала 12,7, а у 2019 р. – 23,1, проте у 2021р. знову зниження до рівня 17,9, тобто на 22,50%. У тенденції фондомісткості основних виробничих фондів підприємства намітилось зростання: у 2019 р. – 0,04, а у 2020 р. – 0,06, тобто відбулось зростання на 0,02 (50%) (рис.2.3).

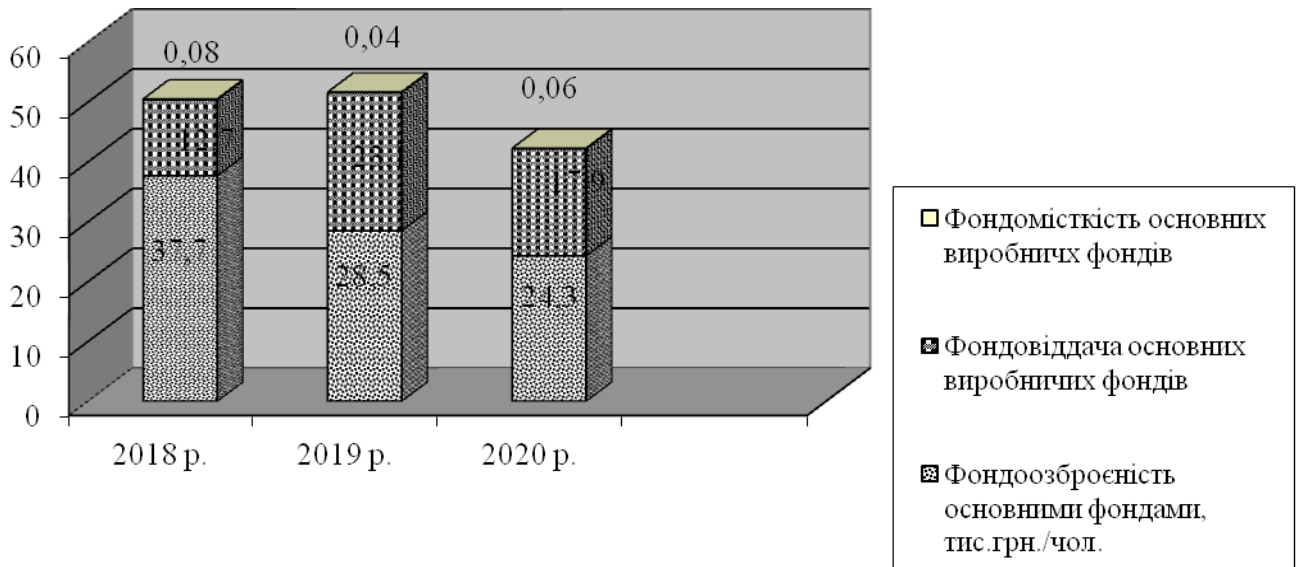


Рис. 2.3. Комплексна оцінка основних виробничих фондів бар-ресторану «Талісман» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Щодо оцінювання поточних зобов'язань бар-ресторану «Талісман», то варто відзначити, що дебіторська заборгованість у 2020 р. становила 21,6 тис. грн., тобто збільшилась порівняно з 2019 роком на 13,5 тис. грн. Це ж стосується і кредиторської заборгованості: у 2020 році вона становила 109,4 тис. грн., що на 57,8 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком (рис. 2.4).

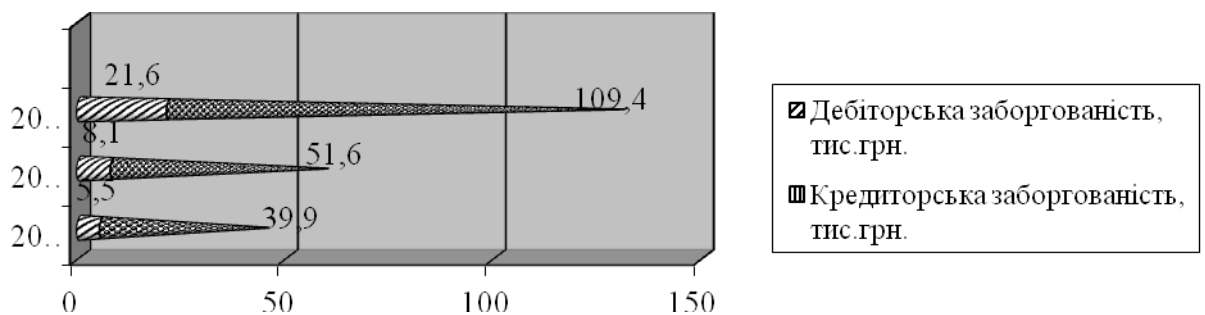


Рис. 2.4. Динаміка поточних зобов'язань бар-ресторану «Талісман», 2018-2020 рр. (тис. грн.)

На основі опрацьованої фінансової звітності, можна зробити висновок,

що у бар-ресторану «Талісман» аналогічна негативна динаміка стосується і показників нарахування єдиного внеску. Щодо досліджень сплати загальної суми нарахованої заробітної плати підприємства, то у 2018 р. вона становила 54940,37 грн., у 2019 р. – 35128,42 грн., а у 2020 р. – 25116,8 грн., що на 28,5 % менше порівняно з 2019 р. Оцінюючи загальну суму єдиного внеску, що підлягає сплаті, бачимо, що динаміка мала діаметрально протилежні показники: зокрема, у 2019 р. – 4482,17 грн., а у 2020 р. – 4855,41 грн., що на 373,24 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком. Дану динаміку представлено у табл. 2.2 та на рис. 2.2-2.6. На рис. 2.7 подано наочне зображення співвідношення нарахування заробітної плати та єдиного внеску бар-ресторану «Талісман» за 2020 р.

Таблиця 2.2

Динаміка нарахування єдиного внеску  
бар-ресторану «Талісман» за 2018-2020 рр., грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
				2018 / 2019 рр.		2019 / 2020 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Загальна сума нарахованої заробітної плати	54940,37	35128,42	25116,8	-19811,9	-99,9	-10011,62	-28,5
Сума нарахованої заробітної лати, на яку нараховується єдиний внесок	54940,37	53128,42	33494,64	-1811,95	-3,3	-19633,78	-36,9
Загальна сума єдиного внеску, що підлягає сплаті	6965,11	4482,17	4855,41	-2482,94	-35,6	373,24	8,33



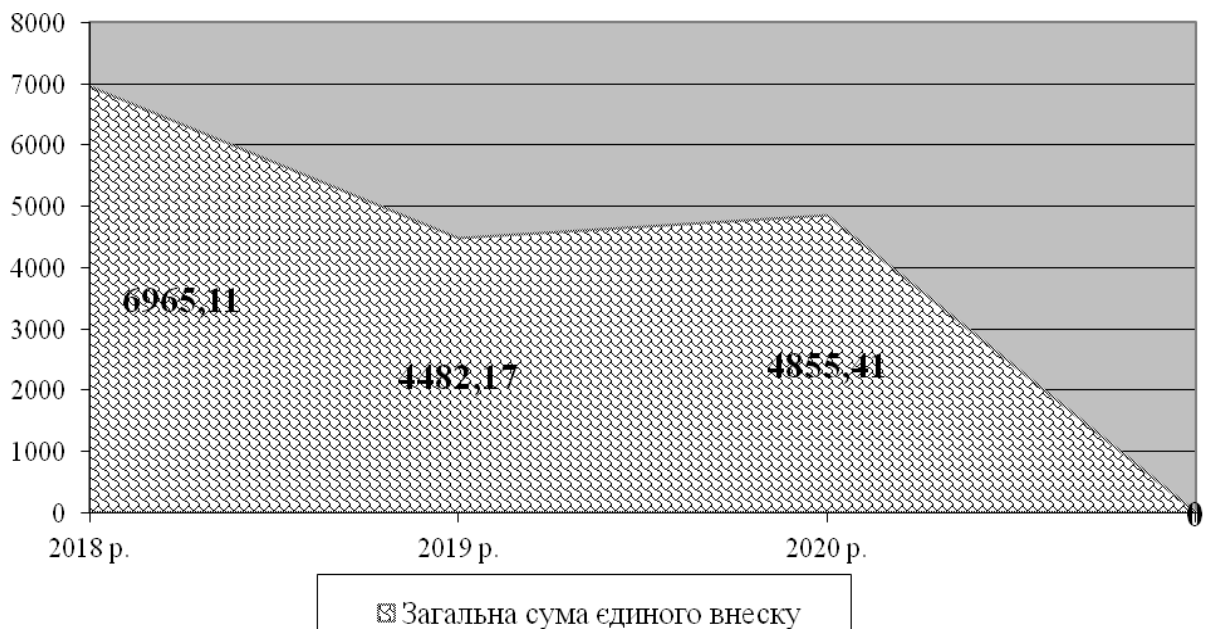


Рис. 2.5. Динаміка нарахування єдиного внеску бар-ресторану «Талісман» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)

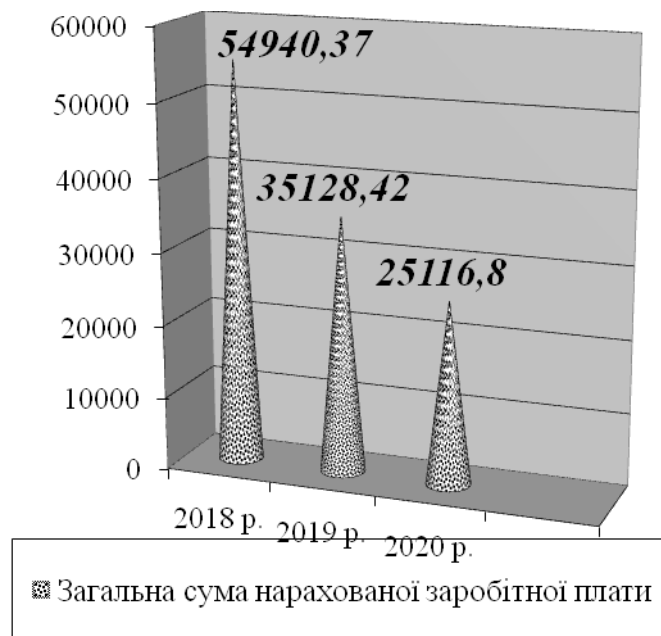


Рис.2.6. Динаміка нарахування заробітної плати бар-ресторану «Талісман» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)

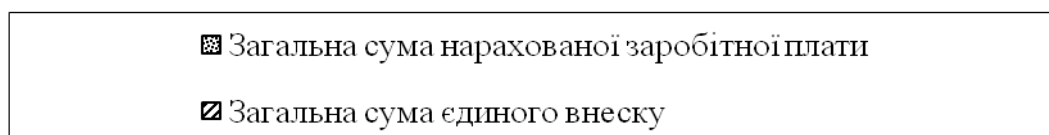
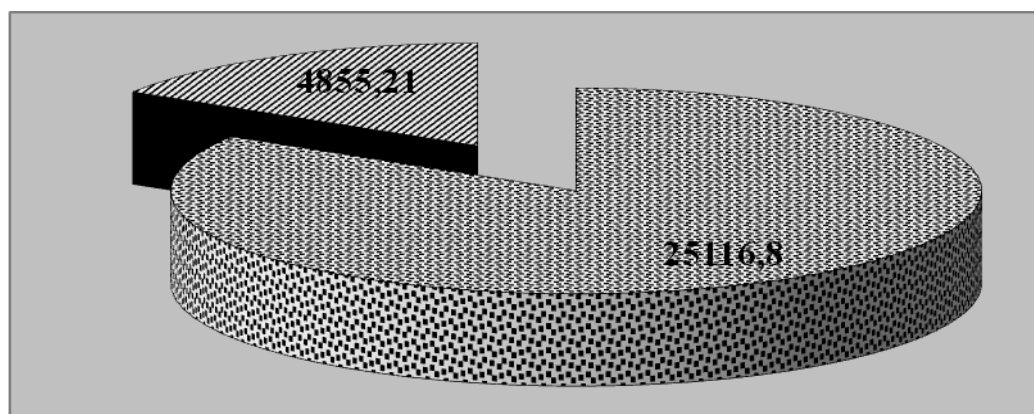


Рис. 2.7. Співвідношення нарахування заробітної плати та єдиного внеску бар-ресторану «Талісман» за 2020 р. (грн.)

Після кризи ресторатори роблять ставки не на елітний інтер'єр і славетні імена шеф-кухарів, а на заклади з прийнятними цінами. Варто відзначити, що криза у найменшому ступені торкнулася підприємств елітного сегмента – тут скорочення відвідуваності склало всього близько 10%. Пік кризи припав на першу половину 2020 р., а також на жовтень 2021 р. через Covid-19. Однак у новорічні та різдвяні свята 2020 року зали ресторанів були заповнені, а вже навесні 2021 р. їх відвідуваність практично вийшла на докризовий рівень. Аналіз ринку показав, що відвідуваність у докризовий період і в даний момент практично однакова, тільки в деяких закладах нижча на 10-20%. Розмір середнього чеку зріс за останній рік на 21%, однак поки не досяг докризового рівня.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про перспективність функціонування досліджуваного підприємства саме у середньоціновому сегменті ресторанного бізнесу. Варто відзначити, що поряд з високою привабливістю даного сегмента ресторанного бізнесу як для інвесторів, так і для споживачів, середньоцінова ніша є найбільш вразливою в період кризи. Таким чином, виникає необхідність у створенні продуманої

системи управління, яка допоможе даному підприємству підвищити ефективність діяльності та гнучкість реагування на зміни ринку.

Склад властивостей системи управління є традиційним для української практики управління якістю та стандартизацією в сфері послуг. Новою групою властивостей системи управління, яка не використовується в інших підходах, є емоційні властивості, які включають естетичність послуги, емоційну основу обслуговування, гостинність, ввічливість і привітність персоналу, інші показники, що відображають здатність послуги формувати емоційний досвід споживача. Важливим є включення до складу споживчих властивостей послуги її технологічності. Це пов'язано з інтегративністю послуги, активною роллю споживача та необхідністю врахування думки персоналу при формуванні судження про якість послуги.

Модель якості послуги може бути основою для формування номенклатури характеристик якості будь якого виду послуг, використовуватися у процесі планування, проектування й оцінки якості послуг.

Економічний потенціал підприємств харчування багато у чому формується за рахунок внутрішнього середовища. Вивчаючи внутрішнє середовище фірми, необхідно приділити особливу увагу організаційній культурі підприємства, тобто наявності таких норм і правил, як, наприклад, матеріальна винагорода, пільги при купівлі власної продукції, інші соціальні гарантії.

Однак не слід забувати про вивчення факторів зовнішнього середовища, яке дозволить більш успішно протистояти зовнішнім негативним явищам. Поняття зовнішнього середовища складається з двох складових – факторів макросередовища та факторів безпосереднього оточення фірми. До факторів макросередовища відносять: економічний стан країни, політико-правовий аспект, соціальне та культурне оточення, науково-технічний і технологічний розвиток суспільства. Основу аналізу найближчого оточення фірми становить конкурентний аналіз середовища. Аналіз зовнішнього середовища особливо необхідний при формуванні збутової

політики підприємства ресторанного бізнесу, визначенні можливостей підприємства щодо формування цін і просування ресторанного продукту.

Аналіз інноваційної позиції досліджуваного підприємства пропонуємо проводити за методикою SWOT-аналізування. З появою SWOT-моделі аналітики одержали інструмент для своєї інтелектуальної роботи. SWOT-аналізування дозволило сформулювати аналітикам у вигляді логічно погодженої схеми взаємодії властивостей, слабкостей, можливостей і загроз. Застосування SWOT-аналізування дозволяє систематизувати всю наявну інформацію й, бачачи ясну картину, ухвалювати зважені рішення, що стосуються розвитку ресторанного бізнесу.

При аналізуванні сильних і слабких сторін обов'язково слід звернути увагу на корпоративну культуру підприємства ресторанного бізнесу, політику власників. Вона визначає обмеження та можливості при виборі напрямків розвитку. Результати даного дослідження визначають основні напрямки управління підприємствами ресторанного бізнесу.

### **Висновки до другого розділу**

Бар-ресторан «Талісман» розташований у м. Терехівка, вулиця Князя Василька, 115 А. У приміщенні функціонують бар та ресторан, а також, в літній період працює літня площадка, яку під час бенкету використовують як танцювальну. Бар-ресторан «Талісман» приймає замовлення на проведення весіль, бенкетів, ювілеїв, дитячих свят, фуршетів та інших святкувань. У розпорядженні є великий бенкетний зал, літня площадка, а також простора площадка для танців із світломузикою. Заклад пропонує великий асортимент страв української та європейської кухні. Бенкетний зал на 80-350 осіб. При бар-ресторані можна замовити увесь спектр весільних послуг: весільна поліграфія, флористика, декорування залу, оформлення першого танцю молодят, велике різноманіття смачних фуршетів та багато іншого.

## РОЗДІЛ 3

### ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ БАР-РЕСТОРАНУ «ТАЛІСМАН»

#### 3.1. Пропозиції створення десертного цеху у структурі ресторанного закладу

Десертний цех відноситься до доготовельних цехів підприємств ресторанного господарства. Його організують на підприємствах з широким асортиментом десертів у меню. Для цього цеху основним є зручне розташування відносно складських приміщень – холодильною камерами для зберігання молочних та гастрономічних продуктів, а також поруч з гарячим цехом та роздатковою. Десертний цех розміщують в наземних поверхах будинку, з боку дворового або бічних фасадів будівлі, в приміщеннях з природним освітленням, на одному рівні з залами. За наявності в будинку декількох залів одного призначення цехи розміщують на поверсі поруч із залом з найбільшою кількістю місць; на інших поверхах передбачають приміщення, в яких готова продукція десертного цеху зберігається в холодильних шафах, організовані робочі місця для порціювання та оформлення страв. Готову продукцію транспортують по поверхах підйомниками.

Цех необхідно розміщувати в окремому приміщенні з орієнтацією на північ, північний схід або північний захід. Цех не повинен бути прохідним. При розташуванні цеху в будинку повинна бути забезпечена послідовність технологічних процесів: надходження сировини в цех, її обробка та виготовлення напівфабрикатів при мінімальній довжині шляхів та відсутності перетинання технологічних та транспортних потоків, а також дотримання правил виробничої санітарії.

Десертний цех призначений для:

- виробництва солодких гарячих страв;
- виробництва солодких холодних страв;

- виробництва холодних напоїв та солодких супів;
- оформлення готових кондитерських виробів.

До теплового обладнання десертного цеху залежно від меню належать:

- варильні котли (для варки солодких страв та солодких соусів);
- смажильні шафи та конвекційні шафи (для запікання та доведення до готовності деяких страв);
- пароконвекційні шафи (для варіння, смаження та запікання страв);
- плити (для варіння та смаження страв у наплитному посуді);
- фритюрниця (для смаження у фритюрі);
- гриль-саламандра (для готування, розігріву, підсмажування на решітці);
- млинниця та млинцевий апарат (для смаження млинців);
- марміт (для зберігання заданої температури страв);
- піч мікрохвильова (для теплової обробки страв).

В десертному цеху використовують наступне механічне обладнання:

- міксер (для збивання вершків, мусів, тощо);
- блендер (для змішування соусів, дресингів, отримання фруктових пюре тощо);
- кутер (для отримання гомогенних страв);
- соковижималки для цитрусових та для інших фруктів і овочів.

Також в десертному цеху використовують холодильні шафи, а на деяких підприємствах громадського харчування крім них в десертних цехах встановлюють інші види холодильного обладнання – низькотемпературні прилавки, морозильні ларі (для зберігання морозива), льдогенератори, фризери, гранітори, пакоджети тощо.

Крім того, в цеху використовують мийні ванни, виробничі столи, стелажі, шпильки кондитерські.

Вибір обладнання для десертного цеху залежить від асортименту солодких страв підприємства та кількості страв (Додаток Є).

Оскільки підприємство харчування розраховане на 102 посадкові місця,

воно невелике і виникає необхідність об'єднання технологічних ліній: лінію для виробництва солодких холодних страв, для виробництва холодних напоїв та солодких супів, для оформлення готових кондитерських виробів.

Технологічні лінії в цеху наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Технологічні лінії та обладнання десертного цеху

Технологічні лінії	Операції, що здійснюються	Обладнання
Лінія приготування солодких гарячих страв	Виробничі столи	Нарізання фруктів та інші підготовчі операції
	Варильні котли, плити	Варка компотів, сиропів
	Смажильні та пароконвекційні шафи	Запікання
	Млинниці	Смаження млинців
	Фритюрниці	Смаження у фритюрі
Лінія приготування солодких холодних страв	Виробничі столи	Нарізання фруктів та інші підготовчі операції
	Морозильні шафи, морозильні ларі	Зберігання продуктів при низьких температурах
	Холодильні шафи	Короткочасне зберігання напівфабрикатів та ін. продуктів
	Міксер	Збивання кремів, мусів, вершків тощо.
	Стелажі, роздавальні стойки	Короткочасне зберігання готової продукції

На лінії приготування солодких гарячих страв організують два робочих місця: для смаження продуктів; для варіння, тушкування, припускання і запікання продуктів і напівфабрикатів.

Робота кухаря на цій лінії складається з наступних операцій: ознайомлення з планом-меню та технологічними картами, отримання продуктів, необхідних для приготування страв, підбір посуду, приготування страв.

У відділенні приготування напоїв встановлюють котли, кип'ятильники, кавоварки.

Залежно від форми обслуговування десертний цех повинен мати зручний зв'язок з приміщеннями роздачі їжі. При обслуговуванні

офіціантами цех примикають безпосередньо до роздавальної; в підприємствах із самообслуговуванням – до залів, на площі яких розміщують роздавальні лінії.

При роботі підприємств на напівфабрикатах і продукції високого ступеня готовності процеси приготування і оформлення солодких страв здійснюють в одному приміщенні на різних ділянках, де відбувається приготування, порціювання і оформлення холодних і гарячих солодких страв.

Застосування секційного модульного устаткування в десертному цеху висуває підвищені вимоги до організації робочих місць, оскільки з'являється можливість виконувати на робочих місцях послідовно кілька технологічних операцій. Ці вимоги полягають у правильному розміщенні на робочих місцях обладнання, взаємопов'язаного ходом технологічного процесу: холодильних шаф, мийних ванн, виробничих столів, механічного устаткування тощо.

Основна вимога до планування робочого місця – таке його розташування, яке зводило б до мінімуму переходи кухаря від одного виду обладнання до іншого. Відповідно до цієї вимоги поруч зі столами встановлюють інвентарні шафи, передбачають установку універсальних приводів і овочерізальних машин – між виробничими столами та холодильним обладнанням тощо.

Велике значення має порядок розміщення робочих місць на технологічних лініях, так як від цього залежить характер пересування обслуговуючого персоналу. Чим коротший цей шлях, тим менше часу й енергії працюючі витратять у виробничому процесі, і тим ефективніше буде використовуватися обладнання. Правильно організовані технологічні лінії дозволяють скоротити зайві непродуктивні рухи працівників, полегшити умови праці і сприяти підвищенню його продуктивності.

При розміщенні обладнання необхідно дотримуватися насамперед принципу прямоточності, щоб при виконанні робіт кухарі не здійснювали непродуктивних переміщень в напрямку, протилежному до технологічного процесу.



Найбільш раціональним є лінійне розміщення устаткування. Кухарі в процесі роботи пересуваються тільки уздовж лінії устаткування і повертаються не більше ніж на 90 °.

Режим роботи цеху залежить від режиму роботи підприємства харчування та строків реалізації напівфабрикатів, страв та кулінарних виробів які він випускає (Додаток Ж). Для визначення режиму роботи цеху треба скласти схему технологічного процесу всього підприємства. У цій схемі знаходять висвітлення особливості системи постачання підприємства сировиною, рішення по організації обслуговування відвідувачів, роботі цехів, складських приміщень тощо.

Таблиця 3.2

Схема технологічного процесу підприємства харчування з режимом роботи 8<sup>00</sup> – 23<sup>00</sup> год.

Операції і їх режими	Виробничі, торговельні й допоміжні приміщення	Застосовуване обладнання
Приймання продуктів 6 <sup>00</sup> – 15 <sup>00</sup> год.	Завантажувальна	Ваги товарні, візки вантажний
Зберігання продуктів (відповідно до санітарних вимог)	Складські приміщення	Стелажі, підтоварники, контейнери, холодильні камери (шафи)
Підготовка продуктів до теплової обробки 6 <sup>00</sup> – 19 <sup>00</sup> год.	Заготівельні цехи: м'ясо-рибний, овочевий	Столи, мийні ванни, холодильні шафи
Готування продукції 6 <sup>30</sup> – 22 <sup>30</sup> год.	Доготівельні цехи: гарячий, холодний, десертний	Теплове, механічне, допоміжне устаткування
Готування борошняних виробів 4 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup> год.	Борошняний цех	Теплове, механічне, допоміжне устаткування
Реалізація продукції 8 <sup>00</sup> – 23 <sup>00</sup> год.	Роздавальна	Лінія роздачі, барна стійка
Організація споживання продукції 8 <sup>00</sup> – 23 <sup>00</sup> год.	Зали бар-ресторану та барів	Меблі

Таким чином, тривалість роботи десертного цеху становить 16 год.

Для раціональної організації праці на робочих місцях треба, комплектуючи технологічні лінії, враховувати не тільки послідовність

виконання операцій, але і напрямок, в якому ведуть процес. Продуктивність праці кухарів на 5-8% є вищою, якщо технологічні процеси спрямовані справа наліво.

Оскільки протяжність технологічних ліній обмежується габаритними розмірами цехів, допускається застосування лінійно-групового методу розстановки обладнання за технологічними процесами. Паралельно лініям холодильного обладнання в десертному цеху розташовують лінії допоміжного обладнання (Додаток 3). Технологічні лінії можуть мати пристінній і острівне розташування, їх встановлюють в одну або дві суміжні лінії, паралельно або перпендикулярно роздачі.

Планування холодних цехів підприємств, що працюють із самообслуговуванням і обслуговуванням офіціантами мають різний характер розміщення обладнання. Це обумовлено тим, що в підприємствах з обслуговуванням офіціантами приготовані страви оформляють на роздавальних стійках і видають офіціантам з цеху, а при самообслуговуванні реалізація страв здійснюється на лініях роздачі, встановлених в залі підприємства.

Для організації видачі страв офіціантам з десертного цеху передбачають роздавальні вікна, розміри яких залежать від кількості місць у залах.

Для бар-ресторану встановлено режим роботи з 8:00 до 23:00.

Відповідно до типу підприємства та його потужності, технологічні розрахунки починають із визначення кількості споживачів методом складання графіків завантаження залів, або використання показників обертання місць протягом дня.

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

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

де Р – місткість зали (кількість місць); φ – оборотність місця в залі протягом однієї години; X – завантаження зали на дану годину, %.

Визначаємо значення оборотності одного місця у залі протягом однієї години і середній відсоток завантаження залу.

Розраховуємо кількість відвідувачів за кожну годину роботи закладу. Дані заносимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка завантаження зали бар-ресторану

№ пор.	Години роботи підприємства	Місткість залу	Оборотність одного місця	Середній відсоток завантаження	Кількість відвідувачів, осіб
1	7-11	102	Шведський стіл		113
2	11-12	102	Перерва	Перерва	–
3	12-13	102	1	27	28
4	13-14	102	1	30	31
5	14-15	102	1	31	32
6	15-16	102	1	27	28
7	16-17	102	1	23	23
8	17-18	102	1	27	28
9	18-19	102	0,4	32	13
10	19-20	102	0,4	45	18
11	20-21	102	0,4	45	18
12	21-22	102	0,4	35	14
13	22-23	102	0,4	32	13
Всього					245

Для десертного бару кількість відвідувачів дорівнює:

$$N_{\text{бара}} = 25 * 5 = 125$$

Для вітамінного бару кількість відвідувачів дорівнює:

$$N_{\text{бара}} = 20 * 5 = 100$$

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:

$$n = N_{\text{день}} * m, \quad (3.2)$$

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

Таким чином, для бар-ресторану:  $n = 245 * 3,5 = 858$

на сніданок в ресторані:  $n = 113 * 2,6 = 294$

для бару при вестибюлі:  $n = 125 * 1,6 = 200$

для вітамінного бару:  $n = 100 * 1,5 = 150$

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

$$\begin{aligned} n_1 &= N_{\text{день}} * m_{\text{хс}}, & n_2 &= N_{\text{день}} * m_{\text{пс}} \\ n_3 &= N_{\text{день}} * m_{\text{дс}}, & n_4 &= N_{\text{день}} * m_{\text{слс}}, \end{aligned} \quad (3.3)$$

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.

Аналогічно розраховується кількість страв і напоїв на сніданки, та для всіх інших підприємств харчування .

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

$$n_n = N_{\text{день}} * H, \quad (3.4)$$

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

Отримані результати зводимо у табл. 3.4-3.7.

Таблиця 3.4

Розбивка страв на групи для бар-ресторану (основне меню)

Група страв	Кількість споживачів, осіб	Коефіцієнт споживання групи страв	Денна кількість страв	
			в ресторані, порцій	в номерах, порцій
<b>Холодні закуски</b>	245	<b>1,35</b>	<b>331</b>	
Молоко, кисломолочні продукти і бутерброди		0,05	17	
Рибні		0,4	132	
М'ясні		0,3	99	
Овочеві, салати і вінегрети		0,25	83	
<b>Гарячі закуски</b>		<b>0,15</b>	<b>37</b>	
<b>Перші страви</b>	245	<b>0,7</b>	<b>172</b>	<b>19</b>
Заправні		0,5	86	9
М'ясні		0,5	43	5
Рибні		0,45	39	3
Овочеві		0,05	4	1
Прозорі		0,35	60	7
Холодні, молочні		0,1	17	2
Супи-пюре		0,05	9	1
<b>Другі страви</b>		<b>0,9</b>	<b>221</b>	<b>22</b>
Рибні		0,35	77	8
М'ясні	0,5	111	11	
Овочеві	0,05	11	1	
Круп'яні та борошняні	0,05	11	1	
Молочні та з яєць	0,05	11	1	
<b>Солодкі страви</b>	<b>0,4</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	
Гарячі	0,05	5	1	
Желейні	0,5	49	0	
Холодні	0,25	24	1	
Морозиво	0,2	20	0	
Разом		<b>3,5</b>	<b>858</b>	<b>43</b>

Таблиця 3.5

## Розбивка страв на групи для бар-ресторану (меню на сніданок)

Група страв	Кількість споживачів, осіб	Коефіцієнт споживання групи страв	Денна кількість страв в ресторані, порцій
<b>Холодні закуски</b>	<b>113</b>	<b>0,9</b>	<b>102</b>
Молоко, кисломолочні продукти і бутерброди		0,3	30
Рибні		0,1	10
М'ясні		0,3	31
Овочеві, салати і вінегрети		0,3	31
<b>Гарячі закуски</b>		<b>0,2</b>	<b>23</b>
<b>Другі страви</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>136</b>
Рибні		0,15	20
М'ясні		0,65	88
Овочеві		0,05	7
Круп'яні та борошняні		0,1	14
Молочні та з яєць		0,05	7
<b>Солодкі страви</b>		<b>0,3</b>	<b>33</b>
Гарячі		0,1	3
Желейні		0,45	15
Холодні		0,45	15
Разом		<b>2,6</b>	<b>294</b>

Таблиця 3.6

## Розбивка страв на групи для бару

Група страв	Десертний бар			Вітамінний бар		
	Кількість споживачів, осіб	Коефіцієнт споживання групи страв	Денна кількість страв в ресторані, порцій	Кількість споживачів, осіб	Коефіцієнт споживання групи страв	Денна кількість страв в ресторані, порцій
1	2	3	4	5	6	7
<b>Холодні закуски</b>	<b>125</b>	<b>0,4</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>0,9</b>	<b>90</b>
Молоко, кисломолочні продукти і бутерброди		1	50		0,3	27
Овочеві, салати і вінегрети		0			0,7	63
<b>Солодкі страви</b>		<b>1,2</b>	<b>150</b>		<b>0,6</b>	<b>60</b>
Гарячі		0,2	30		0	0
Желейні		0,2	30		0,2	12

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Холодні		0,2	30		0,4	24
Морозиво		0,4	60		0,4	24
Разом		<b>1,6</b>	<b>200</b>		<b>1,5</b>	<b>150</b>

Таблиця 3.7

## Розбивка продуктів за групами

Продукти за групами	Кількість споживачів , осіб	Норми спожива ння	Кількість	
			Одиниці виміру	Продук- тів
1	2	3	4	5
<b>Ресторан (основне меню)</b>				
Гарячі напої	245			
Чай		0,16	порц.	39
Кава		0,16	порц.	39
Какао		0,08	порц.	20
Холодні напої				
фруктова вода		0,18	порц.	44
мінеральна вода		0,18	порц.	44
натуральний сік		0,18	порц.	44
власного виробництва		0,06	порц.	15
Борошняні кондитерські вироби		0,5	шт.	123
Хліб та хлібобулочні вироби:				
житній		0,05	Кг	12,25
пшеничний		0,05	Кг	12,25
Цукерки, печиво, шоколад		0,02	Кг	4,9
<b>Ресторан (меню на сніданок)</b>				
Гарячі напої	113			
Чай		0,2	порц.	23
Кава		0,25	порц.	28
Какао		0,05	порц.	6
Холодні напої				
фруктова вода		0,05	порц.	6
мінеральна вода		0,15	порц.	17
натуральний сік		0,15	порц.	17
власного виробництва		0,15	порц.	17
Борошняні кондитерські вироби		0,5	шт.	57
Пиріжки та булочки		0,5	шт.	57
Хліб та хлібобулочні вироби:				
житній		0,05	Кг	5,65
пшеничний		0,05	Кг	5,65
Цукерки, печиво, шоколад	0,02	Кг	2,26	
<b>Бар десертний</b>				
Гарячі напої	125			
Чай		0,3	порц.	38
Кава		0,7	порц.	88
Холодні напої				

1	2	3	4	5
фруктова вода		0,3	порц.	38
натуральний сік		0,4	порц.	50
мінеральна вода		0,1	порц.	13
власного виробництва		0,2	порц.	25
Борошняні кондитерські вироби		0,4	шт.	50
Цукерки, печиво, шоколад		0,02	Кг	2,5
Бар вітамінний				
Гарячі напої	100			
Чай		0,15	порц.	15
Кава		0,05	порц.	5
Какао		0,05	порц.	5
Холодні напої				0
натуральний сік		0,3	порц.	30
мінеральна вода	0,2	порц.	20	
Борошняні кондитерські вироби	0,3	шт.	30	

За наявності декількох підприємств харчування доцільно організувати загальні заготівельні цехи біля основного найбільшого підприємства. В нашому випадку найбільшим підприємством є ресторан. Виробнича програма десертного цеху бар-ресторану наведена у додатку Г.

Для визначення числа холодильного обладнання необхідно скласти графік реалізації страв за графіком завантаження зали, режиму роботи та плановому меню. Для складання графіку реалізації страв необхідно визначити коефіцієнт перерахунку для кожної години праці за формулою на підставі таблиці завантаження залу і плану-меню:

$$K_{\text{год}} = N_{\text{год}} / N_{\text{заг}}, \quad (3.5)$$

де  $N_{\text{год}}$  – число відвідувачів за 1 год по графіку завантаження залу;  $N_{\text{заг}}$  – число відвідувачів за день.

Кількість страв того чи іншого найменування за кожну годину роботи підприємства розраховують за формулою:



$$N_r = m * K_{\text{год}}, \quad (3.6)$$

де  $m$  – загальна кількість страв даного найменування.

У додатку Д показано графік реалізації страв ресторанного закладу.

Об'єм ємностей для варіння супів, соусів, гарячих та холодних страв визначають за формулою:

$$V_k = n * V_1 / k, \quad (3.7)$$

де  $n$  – число порцій супу, соусів тощо.;  $V_1$  – норма виходу однієї порції,  $\text{дм}^3$ ;  $k$  – коефіцієнт заповнення, 0,85 .

Розрахунки проводимо для максимальної партії солодких соусів на пів дня, для солодких страв на цілий день. Результати розрахунків заповнюємо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок об'єму ємностей для варіння супів,  
соусів, солодких страв і напоїв

Страва	Кількість страв	Вихід, $\text{дм}^3$	Розрахунок об'єму, $\text{дм}^3$	Прийняте обладнання	Прийнятий об'єм, $\text{дм}^3$	Діаметр прийнятого посуду, м
1	2	3	4	5	6	7
Панакота чорнична	34	0,15	6,0	каструля	8	0,202
Компот з ягід сушених	6	0,2	1,4	каструля	2	0,185
Кисіль вітамінний	6	0,2	1,4	Каструля	2	0,185
Компот із свіжих плодів	7	0,2	1,6	Каструля	2	0,185
Желе з помаранчів	15	0,2	3,5	Каструля	4	0,202
Желе з лимонів	16	0,2	3,8	Каструля	4	0,202
Самбук сливовий	25	0,15	4,4	Каструля	6	0,202
Крем з цитрусових	10	0,1	1,2	Каструля	2	0,185
Суфле ягідне	6	0,15	1,1	Каструля	2	0,185
Соус до морозиво "Супутник"	30	0,035	1,2	Каструля	2	0,185
Напій з плодів шипшини	15	0,2	3,5	Каструля	4	0,202
Компоти-асорті	8	0,2	1,9	Каструля	2	0,185
Напій яблучний	25	0,2	5,9	Каструля	6	0,202

Розмір смажильної поверхні електричної плити для теплової обробки страв даного виду розраховуємо на дві години за формулою (враховується кількість солодких страв, що готуються на цілий день):

$$F_{\text{ж.п.}} = P * f * \tau / 120, \quad (3.8)$$

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

Для розрахунку поверхні плит заповнюємо табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок поверхні плит

Страва	Кількість страв в годину максимального завантаження	Вид напильного посуду	Місткість посуду, порцій	Кількість одиниць посуду	Діаметр посуду, м	Площа, яку займає одиниця посуду, $\text{м}^2$	Тривалість теплової обробки, хв.	Площа поверхні плити, $\text{м}^2$
Панакота чорнична	34	каструля	34	1	0,202	0,032	20	0,005
Компот з ягід сушених	6	каструля	6	1	0,185	0,027	30	0,007
Кисіль вітамінний	6	каструля	6	1	0,185	0,027	20	0,005
Компот із свіжих плодів	7	каструля	7	1	0,185	0,027	30	0,007
Желе помаранчів <sup>3</sup>	15	каструля	15	1	0,202	0,032	20	0,005
Желе з лимонів	16	каструля	16	1	0,202	0,032	20	0,005
Самбук сливовий	25	каструля	25	1	0,202	0,032	20	0,005
Крем з цитрусових	10	каструля	10	1	0,185	0,027	20	0,005
Соус до морозиво «Супутник»	30	каструля	30	1	0,185	0,027	30	0,007
Напій з плодів шипшини	15	каструля	15	1	0,224	0,032	30	0,008
Компоти-асорті	8	каструля	8	1	0,185	0,027	30	0,007
Напій яблучний	25	каструля	25	1	0,202	0,032	30	0,008
Всього								0,078

Загальна розрахункова площа поверхні плити з урахуванням

нешільного прилягання посуду дорівнює:

$$F = 1,3 * F_{ж.п.}, \text{ м}^2 \quad (3.9)$$

Кількість плит дорівнює:

$$n = F / F_{ст}, \quad (3.10)$$

де  $F_{ст}$  – площа поверхні стандартної плити,  $\text{м}^2$ .

Розрахункова площа поверхні плити:

$$F = 1,3 * 0,078 = 0,1 \text{ м}^2$$

Обираємо плиту електричну Kogast ES-60 з площею поверхні  $0,12 \text{ м}^2$  та габаритними розмірами  $600 \times 600 \times 250 \text{ мм}$ , тоді кількість плит:

$$n = 0,1 / 0,12 = 0,83 = 1 \text{ шт.}$$

Розрахунок пароконвектомату проведемо за наступною формулою:

$$n_{від} = \sum \frac{n_z}{\varphi}, \quad (3.11)$$

де  $n_{від}$  – число відсіків в шафі;  $n_z$  – число гастроемностей за розрахунковий період;  $\varphi$  – оборотність відсіків.

Розрахунок оформляємо у табл. 3.10.

Підбираємо конвекційну піч Упох ХВС-401 на 4 відсіки з габаритними розмірами  $758 \times 842 \times 620 \text{ мм}$ .

Розрахунок механічного обладнання складається з підбору його за продуктивністю у каталогах залежно від потужності цеху та обсягів сировини певного виду, що переробляється; визначення тривалості роботи і коефіцієнта використання.

## Розрахунок пароконвектомату

Страва	Число порцій за розрахунковий період	Місткість гастроемності, шт.	Кількість гастроемностей	Тривалість технологічного циклу, хв.	Обіг за розрахунковий період	Місткість конвектомату, шт.
Яблука печені	6	6	1	30	2	0,50
Яблука з рисом	3	6	1	30	2	0,50
Яблука по-київські	15	6	3	25	2,4	1,25
Яблука печені з вершками	15	6	3	25	2,4	1,25
Суфле ягідне	6	6	1	15	4	0,25
Морозиво "Сюрприз"	5	6	1	7	9	0,11
Всього						3,86

Орієнтовану продуктивність машини визначають за формулою:

$$G_{op.} = \frac{Q}{0,5 \cdot T} \text{ кг / год.}, \quad (3.12)$$

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.

За каталогами підбирають обладнання, яке має продуктивність, близьку до орієнтовної. Потім визначають фактичну тривалість роботи обладнання і коефіцієнт використання за формулами:

$$t = \frac{Q}{G}; \quad (3.13)$$

$$\eta = \frac{t}{T}, \quad (3.14)$$

де  $t$  – час роботи обладнання, год.;  $\eta$  – коефіцієнт використання обладнання.

У десертному цеху використовуються блендер, міксер та апарат для вичавлення соку.

Загальна кількість продуктів, що підлягають протиранню у блендері розрахована у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок кількості продуктів, що підлягають подрібненню у блендері

№ п/п	Страва	Кількість порцій	Кількість продукту на 1 порцію, г	Кількість продукту, кг
1	Ягідний сорбет	52	150	7,8
2	Десерт із абрикосів	21	150	3,15
3	Суфле ягідне	6	50	0,3
4	Соус до морозива «Супутник»	30	30	0,9
	Всього			12,15

Таким чином, протиранню в десертному цеху підлягає 12,15 кг продуктів, тоді орієнтовна продуктивність машини:

$$G = 12,15 / 0,5 / 16 = 1,51 \text{ кг/год}$$

Підбираємо блендер з Sirman Dragon VV з продуктивністю 18 кг/год, тоді:

$$t = 1,51 / 18 = 0,08,$$

$$\text{коефіцієнт використання: } \eta = 0,08 / 16 = 0,005$$

При такому  $\eta$  використовуємо один блендер з габаритними розмірами 212 x 200 x 416.

Таблиця 3.12

Розрахунок кількості продуктів, що підлягають збиванню в міксері

№ п/п	Страва	Кількість порцій	Кількість продукту на 1 порцію, г	Кількість продукту, кг
1	Полуниця з вершками	6	50	0,30
2	Яблука печені з вершками	15	30	0,45
3	Суфле ягідне	6	50	0,30
4	Самбук сливовий	25	150	3,75
5	Крем з цитрусових	10	100	1,00
6	Морозиво "Сюрприз"	5	88	0,44
	Всього			6,24

Оскільки кількість продукту, що обробляється, невелика, підбираємо один ручний міксер Robot Coupe с насадками для збивання серії Mini MP 170Combi (об'єм ємності до 10 літрів).

Загальна кількість свіжовижатих соків 136, об'єм порції 150 мл, тобто за зміну треба отримати 20,4 л соку. Тоді орієнтовна продуктивність машини:

$$G = 20,4/0,5/16 = 2,55 \text{ л/год}$$

Також приймаємо універсальну соковижималку для всіх видів фруктів і овочів Robot Coupe J80 Ultra з габаритними розмірами 235 x 535 x 505 та продуктивністю 36 л / год.

$$\text{Тоді } t = 2,55 / 36 = 0,07; \text{ коефіцієнт використання: } \eta = 0,07 / 16 = 0,004$$

Приймаємо одну соковижималку.

Холодильні шафи для тимчасового зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції розраховують і добирають за масою продуктів, призначених для зберігання. Тривалість зберігання для малих і середніх підприємств становить не більше, ніж половину зміни. Розрахункова місткість холодильної шафи визначається з урахуванням маси тари, в якій зберігається сировина і напівфабрикати.

Холодильні шафи розраховують з обліком того, що максимальна кількість продукції, що може зберігатися в холодильній шафі цеху, складається з сировини й напівфабрикатів на 1/2 зміни і готової продукції на 1-2 години максимальної реалізації.

Таким чином, холодильне обладнання (холодильні шафи) розраховуються і підбираються згідно з потрібною ємністю за формулою:

$$E = \frac{\Sigma q_c \cdot \frac{n}{2} + \Sigma q_{н/ф} \cdot \frac{n}{2} + \Sigma q \cdot n_2}{\varphi}, \quad (3.15)$$

де  $E$  – розрахункова ємність шафи, кг;  $q_c$ ,  $q_{н/ф}$  – кількість сировини та напівфабрикатів, які підлягають зберігання у холодильній шафі протягом розрахункового періоду, кг;  $q$  – вихід однієї страви, кг;  $n$ ,  $n_2$  – кількість страв даного виду, що реалізовано відповідно за день і за розрахункову годину

максимальної реалізації;  $\varphi$  – коефіцієнт, який враховує масу тари,  $\varphi = 0,7 \dots 0,8$ .

Розраховуємо кількість сировини та напівфабрикатів, що зберігаються в холодильній шафі та користуючись графіком реалізації страв знаходимо 2 години максимальної реалізації і розраховуємо вагу готових страв на цей час.

Таким чином, ємність холодильної шафи:

$$E = (47,76 + 18,33 + 12,47) / 0,7 = 112,23 \text{ кг}$$

Місткість шафи визначаємо з розрахунку, що в  $0,1 \text{ м}^3$  обсягу розміщується 20 кг продуктів:

$$V = (112,23 * 0,1) / 20 = 0,561 \text{ м}^3 = 561 \text{ л.}$$

У табл. 3.13 зроблено розрахунок кількості сировини та напівфабрикатів, що зберігаються у холодильній шафі.

Вибираємо холодильну шафу Fagor AFP-700 з об'ємом 600 л (габаритні розміри 695 x 700 x 2050).

Таблиця 3.13

Розрахунок кількості готових страв за 2 год. максимального навантаження, що зберігаються у холодильній шафі

№ рецептури	Назва страви	Кількість страв за 2 години реалізації, шт.	Вихід, г	Загальна вага, кг
55а	Еклер	18	68	1,22
18б	Шоколадний торт	17	100	1,70
10	Торт “Прага”	17	100	1,70
1045	Вертуга з бринзою	29	100	2,90
1098	Струдель	19	150	2,85
ФС11	Тістечко “Йогуртове”	15	50	0,75
ФС12	Тістечко “Фітнес”	15	50	0,75
ФС13	Тістечко “Мадлен”	15	40	0,60
	Разом			12,47

Також у холодному цеху виготовляють страви з морозива, яке повинно зберігатися при низьких температурах, тому розраховуємо морозильну скриню. Ємність морозильної шафи розраховується на кількість напівфабрикатів у вигляді морозива у табл. 3.14.

## Розрахунок кількості морозива

№ рецептури	Найменування продукту, який підлягає зберіганню	Кількість страв, шт.	Маса нетто на 1 порцію, г	Кількість сировини та напівфабрикатів на зміну, Q, кг
930	Морозиво вершкове	12	70	0,84
932	Пломбір	5	50	0,25
931	Пломбір	5	60	0,30
941	Пломбір	30	100	3,00
941	Пломбір шоколадний	30	50	1,50
941	Пломбір полуничний	30	50	1,50
ФС1	Ягідний сорбет	52	150	7,80
	Разом			15,19

За день в цеху використовується 15,19 кг морозива. Місткість морозильної скрині визначаємо з розрахунку, що в 0,1 м<sup>3</sup> обсягу розміщується 20 кг продуктів:

$$V = (15,19 * 0,1) / 20 = 0,0759 \text{ м}^3 = 75,95 \text{ л.}$$

Вибираємо найменшу за об'ємом скриню Italfrost CF200F на 200 літрів з габаритними розмірами 806x662x928 мм.

Чисельність виробничих працівників цеху визначається з урахуванням виробничої програми цеху, норм часу на приготування страв.

Розрахунок чисельності працівників у заготівельних цехах проводиться залежно від виробничої програми і з урахуванням норм виробітку за годину. Явочну чисельність працівників, безпосередньо зайнятих у виробничому процесі, розраховують за формулами:

$$N_{я} = \frac{\sum A}{T \cdot \lambda}; \quad (3.16)$$

де  $N_{я}$  – явочна чисельність працівників, чол.;  $\sum A$  – трудовитрати, людино-годин;  $T$  – тривалість робочого дня кухаря, год.;  $\lambda$  – коефіцієнт зростання продуктивності праці,  $\lambda=1,14$ .

Норми часу розраховуються за допомогою коефіцієнта трудомісткості



приготування певної страви:

$$A = (n * K_{\text{тр}} * 100) / 3600, \quad (3.17)$$

де  $n$  – кількість страв кожного виду за цілий день;  $K_{\text{тр}}$  – коефіцієнт трудомісткості приготування певної страви.

Загальну (спискову) чисельність працівників визначають за формулою:

$$N_c = N_y \cdot \alpha, \quad (3.18)$$

де  $N_c$  – спискова чисельність працівників, чол.;  $\alpha$  – коефіцієнт, що враховує роботу у вихідні і святкові дні.

У додатку Е показано розрахунок чисельності робітників в цеху.

$$N_y = 9,77 / 8 / 1,14 = 1,07 = 1$$

$$N_c = 1 * 1,32 = 1,32 = 2$$

Таким чином, в зміну виходять 1 кухар, а загальноспискова кількість кухарів становить 2 працівника.

Розрахунок виробничих столів здійснюється за кількістю робітників, які одночасно працюють у цеху, і рекомендованої норми довжини столу за формулою:

$$L = N \cdot l, \quad (3.19)$$

де  $N$  – кількість працівників в цеху;  $l$  – довжина робочого місця на одного робітника, приймати  $l = 1,25$  м.

Кількість столів розраховують з урахуванням фактичної довжини столу за формулою:

$$n = \frac{L_{\text{р.}}}{l_{\text{ст.}}}, \quad (3.20)$$

де  $l_{cm}$  – довжина стандартного столу, м.

При визначенні кількості та підборі столів враховується можливість виконання окремих операцій на одному столі з розподілом процесів у часі, але з дотриманням санітарних вимог.

Окрім столів, без розрахунку приймаємо мийну ванну ВМ6/6 та стелаж для зберігання посуду СК-12/4, а також рукомийник РМ-4/4 та баки для сміття.

Корисна площа гарячого цеху визначається як сума установочних площ усіх розрахованих видів обладнання.

Таблиця 3.15

Розрахунок і підбір виробничих столів

Технологічні операції	Норма довжини столу, м	Габарити		Марка столу	S, м <sup>2</sup>	Число столів, шт.	Загальна S, м <sup>2</sup>
		Довжина, м	Ширина, м				
Приготування солодких страв	1	1,2	0,6	СРП 12/6Р	0,72	1	0,72
Формування та оформлення страв	1	1,2	0,6	СРП 12/6Р	0,72	1	0,72
Підготовка солодких страв	1	1,2	0,6	СРП 12/6Р	0,72	1	0,72

Усе механічне обладнання невеликого розміру і розміщується на виробничих столах, тому його в розрахунки не приймаємо. Загальна площа визначається з урахуванням коефіцієнта використання площі. Крім розрахованих видів обладнання додатково приймаємо раковину (розміром 400 × 400 або 450 × 450 мм).

Загальна площа розраховується за формулою з урахуванням відстаней між обладнанням, ширини проходів:

$$S = S_{об} / \eta \quad (3.21)$$

де  $\eta$  – коефіцієнт використання площі, для десертного цеху  $\eta$  складає 0,35.

## Розрахунок корисної площі цеху

Найменування обладнання	Тип, марка	Розміри, мм			Кількість	Корисна площа, м <sup>2</sup>
		l	b	h		
плита електрична	Kogast ES-60	600	600	250	1	0,36
конвекційна піч	Unox XBC-401	758	842	620	1	0,64
Блендер	Sirman Dragon VV	212	200	416	1	–
ручний міксер	Robot Coupe	150	150	512	1	–
Соковижималка	Robot Coupe J80 Ultra	235	535	505	1	–
холодильна шафа	Fagor AFP-700	700	695	2050	1	0,49
морозильна скриня	Italfrost CF200F	806	662	928	1	0,53
стіл виробничий	СПП 12/6Р	1200	600	850	3	2,16
ванна мийна	ВМ 6/6	600	600	850	1	0,36
бачок для відходів		400		600	1	0,16
Стелаж	СК 12/4	1200	400	1800	1	0,48
раковина	РМ-4/4	400	400	850	1	0,16
Разом						5,34

Таким чином, загальна площа десертного цеху:

$$S = 5,34 / 0,4 = 13,35 \text{ м}^2.$$

Площа десертного цеху не встановлюється нормативними документами, тому приймаємо його площу 13,5 м<sup>2</sup>.

### **3.2. Удосконалення управлінських процесів у діяльності ресторанного підприємства шляхом використання сучасних логістичних систем**

Фактор часу поряд з ціною та якістю продукції став визначати успіх функціонування підприємства на сучасному ринку, активно розпочались роботи з оптимізації окремих напрямків товароруку, вирішуються проблеми з оптимального розміщення складів, визначення оптимальних величин партій постачання товарів, оптимальних схем маршрутів перевезень. Саме це наштовхує на думку, що бар-ресторану «Талісман» необхідно застосовувати у своїй діяльності логістику. Оскільки підприємство слабо забезпечене комп'ютерною технікою, яка використовується в основному для ведення

бухгалтерського обліку, то було б доцільно запровадити комп'ютерний облік наявності та руху матеріальних запасів. А для цього бар-ресторану «Талісман» необхідно закупити та встановити відповідне програмне забезпечення (логістичну програму) для забезпечення автоматизації системи управління матеріально-технічним постачанням, персональний комп'ютер та підключитись до швидкісного Інтернету, що дозволить значно спростити процес контролю за складом матеріальних цінностей. Вартість такої програми орієнтовно може становити 8000 грн., а вартість комп'ютера до 10000 грн. Дана система є адаптивною системою із зворотнім зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції і операції, складається як правило, з декількох підсистем і має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем.

Впровадження даної пропозиції дозволить підприємству краще налагодити матеріальні потоки, які є об'єктами логістичних операцій та логістичних функцій і представляють собою сукупність сировини, матеріалів, складових частин, напівфабрикатів, готових виробів, що рухаються від постачальників через виробничі підрозділи до споживачів.

Основу логістичних витрат складають витрати на виконання логістичних операцій (складування, транспортування). За своїм економічним змістом логістичні витрати частково співпадають з витратами на виробництво, транспортування, обіг. У структурі логістичних витрат лівову частку (біля 60%) складають транспортно-заготівельні витрати, а також на формування та збереження запасів.

Впровадження логістичної системи дозволить бар-ресторану «Талісман» значно скоротити часові та фінансові витрати, пов'язані з товарорухом. Також використання логістичної програми дозволить оптимізувати витрати на управління складським господарством, значно спростити облік за матеріально-технічними запасами, які закуповує бар-ресторану «Талісман» та облегшити облік продукції власного виробництва. Використання такої програми дозволить скоротити зайвий складський

персонал.

Основною метою аналізу запасів у виробництві та складському господарстві у бар-ресторані «Талісман» є визначення двох речей:

- коли має бути зроблене замовлення;
- якого розміру має бути це замовлення.

Сучасні тенденції у виробництві модифікували ці прості питання «коли» і «скільки». Багато фірм вступають у довготривалі відносини з продавцями. Це змінює питання «коли» і «скільки замовляти» на «коли» і «скільки постачати».

У виробничій діяльності бар-ресторану «Талісман» запаси служать для задоволення наступних його потреб:

- підтримувати незалежність операцій;
- задовольняти відхилення у попиті на продукт. Але часто попит невідомий і має:
  - утримуватись резервний фонд для задоволення відхилень;
  - надавати гнучкості плануванню виробництва;
  - забезпечувати гарантію варіанту у постачанні сировини. Коли у продавця з різних причин можуть виникнути затримки: звичайні відхилення у часі постачання; недостача матеріалів на підприємстві продавця; раптовий страйк чи постачання не тих матеріалів чи матеріалів з дефектами;
- захищати кошти від інфляції. При високому рівні інфляції обігові кошти інвестують у надмірні закупки запасів.

При прийнятті рішень про розмір запасів у бар-ресторані «Талісман» враховують:

- витрати на закупку (ціна запасів);
- витрати на утримання (витрати на складські споруди, управління, страхування, дрібні крадіжки, старіння, податки, поломки, знецінення та додаткові витрати капіталу);
- витрати на переналагодження. Щоб виробляти інший продукт, потрібно забезпечити постачання необхідних матеріалів, організувати

переналагодження обладнання, заповнити потрібні документи, вивезти попередній запас матеріалів;

- витрати на розміщення замовлення – управлінські та конторські затрати на підготовку покупки, а також транспортні витрати. Вони поділяються на три категорії: витрати на доставку (транспортні); витрати на видачу замовлення продавцю; витрати на підрахунок кожного окремого виду товару, що замовляється;

- витрати на недостачу. Коли запас певного виду товару вичерпаний, то потрібен час для поповнення чи відмови від певного виду запасів.

На сьогоднішній день основними проблемами, які стоять перед системою управління бар-ресторану «Талісман», є: зменшення витрат на матеріально-технічні запаси; здешевлення самих матеріально-технічних запасів; вчасна доставка у необхідній кількості матеріально-технічних запасів; пошук і відбір якісних матеріально-технічних запасів.

Якість й ефективність управління підвищується шляхом автоматизації рутинної праці. Система повинна передбачати розподіл вхідних матеріалів за класифікацією ABC і до кожної категорії передбачати використання окремої системи управління запасами. На нашу думку, категорії А і В (дорогі запаси) повинні підпадати під управління за системою «Фіксованої величини замовлення» (ФВЗ), а запаси категорії С повинні підпадати під управління за системою «Фіксованого періоду часу» (ФПЧ) (рис. 3.1).

Це дозволить скоротити до 10% вартість управління матеріальними запасами бар-ресторану «Талісман». Основна відмінність між ними полягає у тому, що моделі ФВЗ є «зорієтованими на факт», а моделі ФПЧ – «зорієтованими на час». Тобто, модель ФВЗ ініціює замовлення, коли має місце факт досягнення певного рівня повторних замовлень. Цей факт може мати місце будь-коли, залежно від попиту на товар. Проте, модель ФПЧ обмежує розміщення замовлень до збігу певного попередньо визначеного періоду часу.

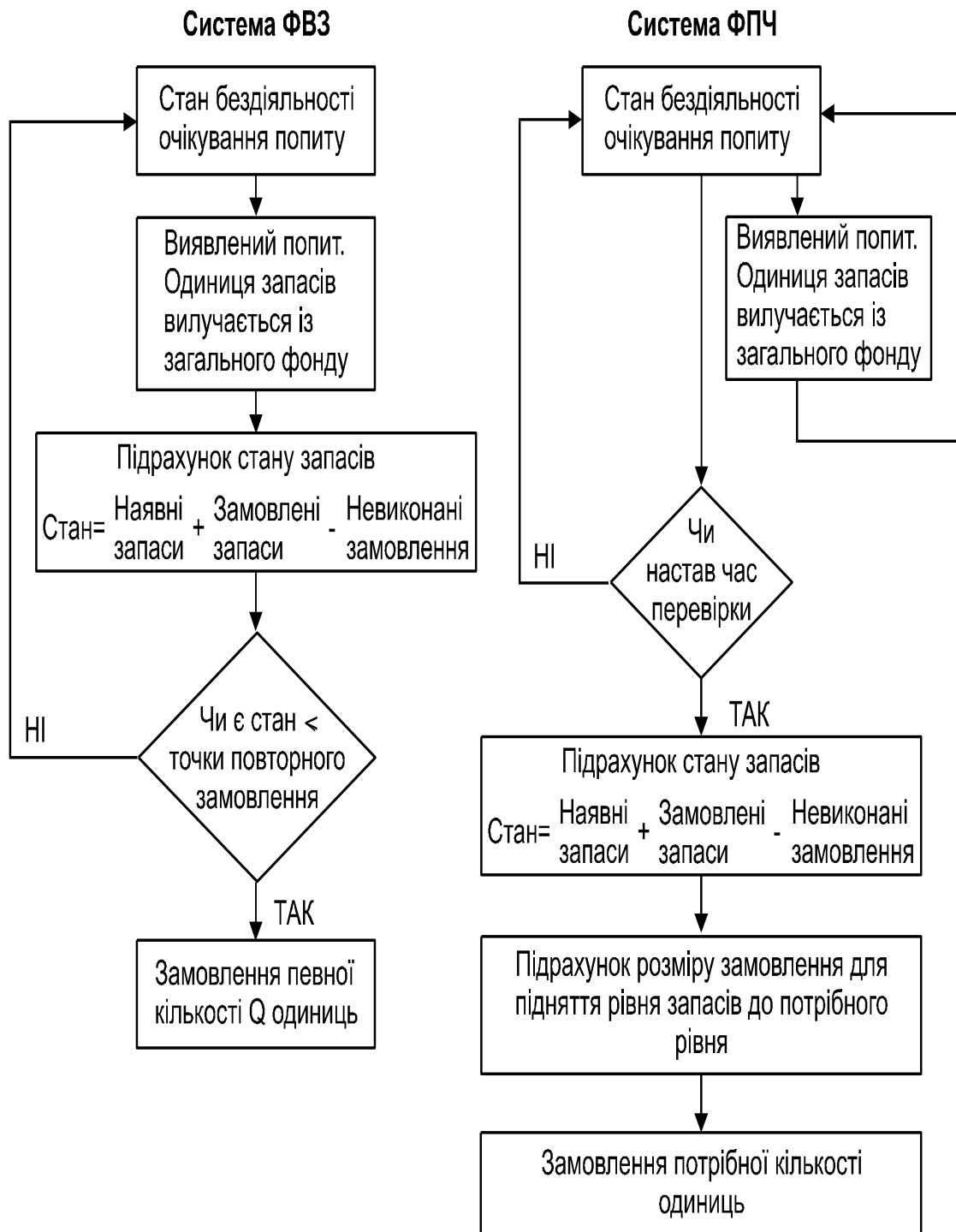


Рис. 3.1. Порівняння систем управління запасами ФВЗ і ФПЧ

На рис. 3.2 представлено розроблену нами блок-схему алгоритму пропонуваної автоматизованої системи управління запасами (обліку) у бар-ресторані «Талісман».

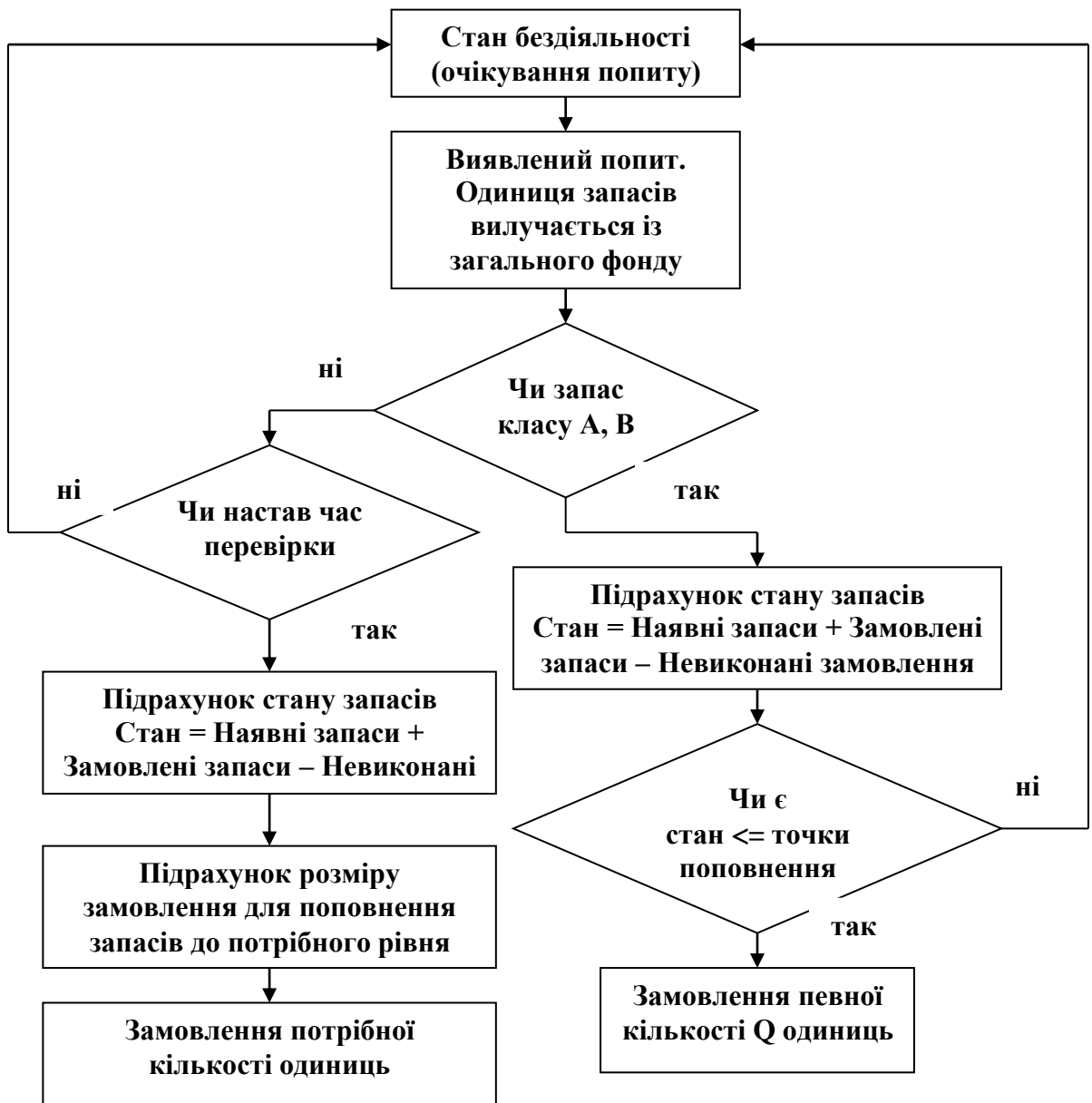


Рис. 3.2. Блок-схема алгоритму запропонованої автоматизованої системи управління запасами (обліку) у діяльності бар-ресторану «Талісман»

У ході логістичного процесу матеріальний потік доводиться до підприємства, потім організовується його раціональний рух по ланцюгу складських та виробничих ділянок, після чого готова продукція доводиться до споживача відповідно до його замовлення.

На фазі виробництва функцією логістики є управління запасами, які включають контроль руху напівфабрикатів та компонентів через усі стадії



виробничого процесу, а також переміщення готової продукції на оптові склади та роздрібні ринки збуту.

Ця програма дозволить здійснювати постійний контроль та вести облік за величинами запасів на складах досліджуваного підприємства. Вона дозволить значно скоротити зайві кошти, які інвестуються у запаси. Крім того, за допомогою автоматизованого управління значно скоротиться кількість крадіжок, зіпсування запасів, спроститься система обліку та скоротяться витрати на отримання складського персоналу тощо.

У загальному забезпечення логістизації операційної діяльності та введення автоматизованої системи обліку запасів дозволить значно скоротити витрати на управління матеріально-технічними запасами ресторанного закладу. При впровадженні логістичної системи автоматизованого обліку запасів бар-ресторану «Талісман» зможе скоротити або перевести на іншу роботу 1-го комірника-обліковця. Це дасть значну економію по заробітній платі. Сума річної економії по зарплаті вивільненого працівника з урахуванням нормативу нарахувань на заробітну плату, який становить 22%, становитиме:

$$E_{\text{зп}} = 5430 \times 12 \times (1+0,22) = 79495 \text{ грн.}$$

Загальна економія коштів при впровадженні автоматизованого обліку за запасами з врахуванням вартості програмного забезпечення у розмірі 8000 грн. та вартості комп'ютера – 10000 грн., уже в перший рік буде становити 61488 грн., а в усі подальші роки – 79495 грн., без врахування скорочення часових та фінансових затрат на товарорух та оптимізацію витрат, пов'язаних із володінням запасів.

### **3.3. Антикризове управління як ключовий елемент складових управлінських процесів ресторанного бізнесу**

Для вірно побудованої системи антикризового управління ресторанного бізнесу необхідно визначити етапи розроблення заходів,

виявити особливості та призначити відповідальних за виконання. Відповідно, досліджено основні способи процесних перетворень на підприємстві з використанням загальної теорії систем. Оскільки підприємство є відкритою системою, саме тому методи антикризових заходів можуть бути пов'язані з підсистемами управління.

На першому рівні процесні перетворення можуть бути лише в одній з підсистем (або зміна елементів – засобу праці, предмети праці; або зміна функцій, виконуваних цими елементами – модернізація устаткування, модернізація продукції, кваліфікація персоналу, або організаційні – впровадження системи управління змінами), це методи, що не вимагають значних капітальних вкладень. На другому рівні, зміни вносяться у дві підсистеми. Методи, використовувані на цьому рівні, припускають впровадження якісно нового рівня виробництва (технічне переозброєння, зміна персоналу для роботи на новому обладнанні, реструктуризація виробництва). Третій рівень торкається всієї системи загалом. Методи антикризових заходів змін на даному етапі несуть у собі зміни всіх трьох підсистем у комплексі у вигляді комплексної реконструкції і є капіталомісткими.

Слід відзначити, що з практичної точки зору сформовано основні вимоги антикризового управління підприємств ресторанного спрямування у сучасних умовах функціонування (рис. 3.3).

Доцільність змін і виправданість для підприємства ресторанного господарства, на нашу думку, визначаються планованим ефектом від їхньої реалізації на підприємстві. При формуванні системи управління в умовах кризи необхідно враховувати наступні обмежуючі фактори, здатні вплинути на кінцевий результат змін, проектування й реалізацію: стадія життєвого циклу підприємства; фаза кризового процесу; стан ресурсного потенціалу; мета та напрямки змін; встановлення обмежуючих заходів проєктних пропозицій менеджерів.

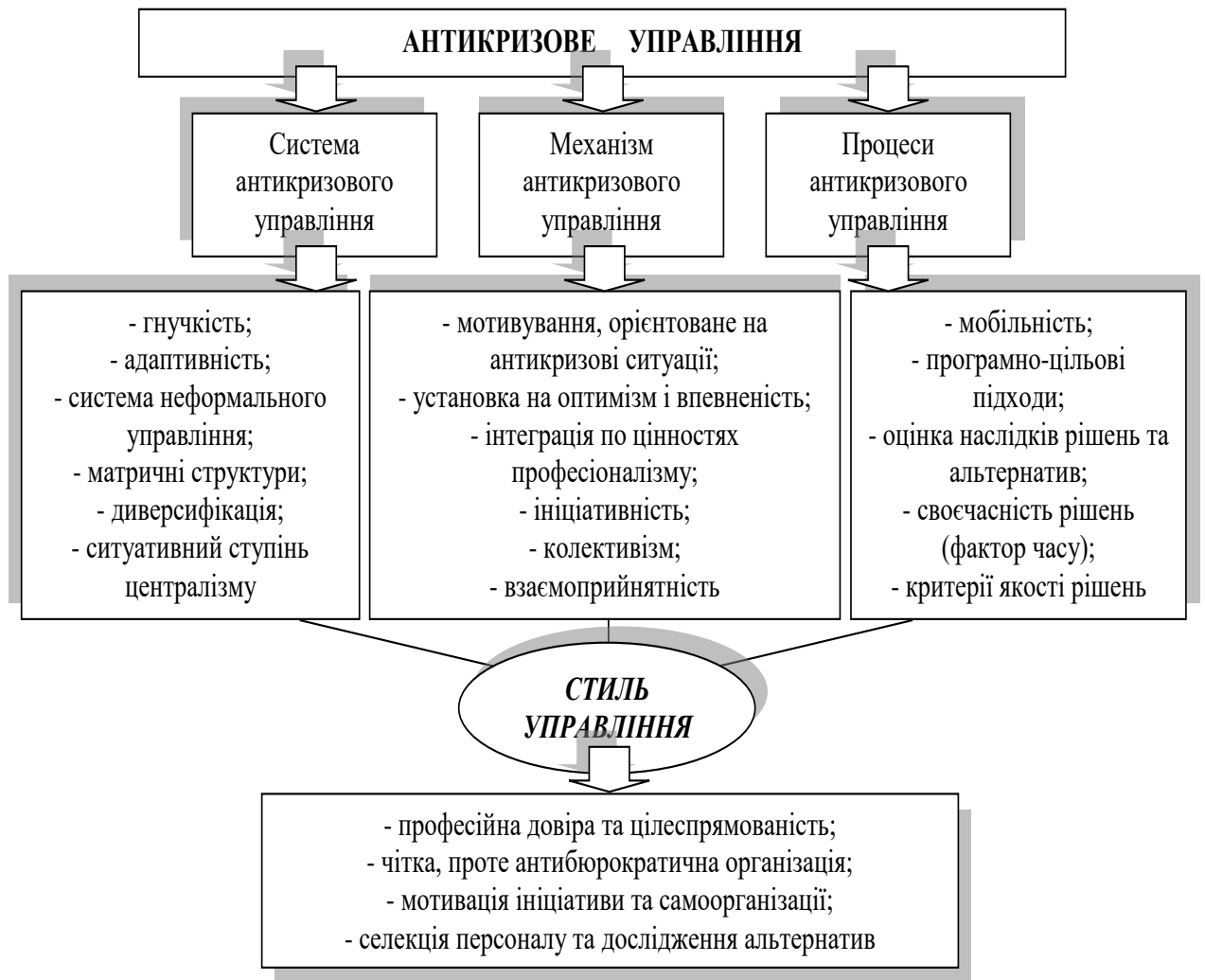


Рис. 3.3. Основні вимоги до антикризового управління підприємствами ресторанного господарства

Дослідження підприємства ресторанного бізнесу за зазначеними напрямками дозволить провести діагностику необхідних організаційних змін.

В умовах нестабільності функціонування підприємств сфери гостинності досягнення ефективної управлінської діяльності можливе тільки за умови дотримання наступних основних принципів, які відображено на рис. 3.4.

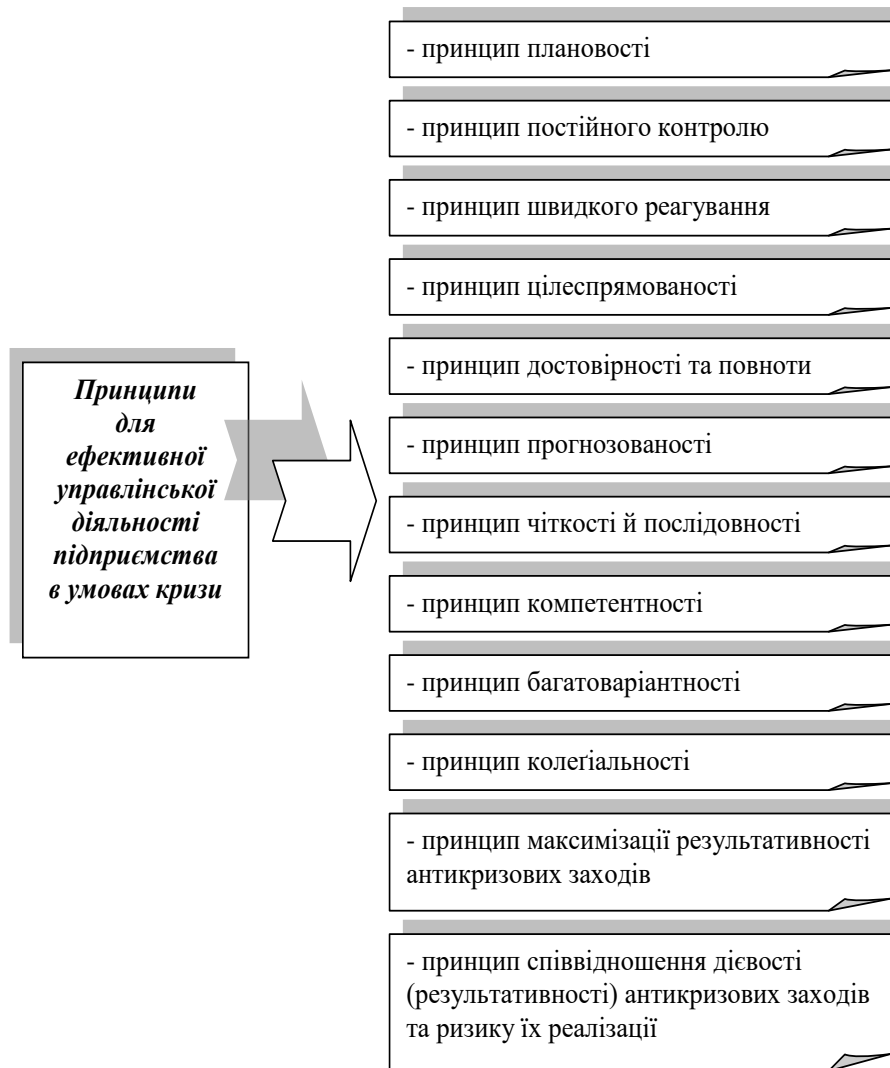


Рис. 3.4. Принципи ефективного управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах кризи

Однак виникає ряд причин, які можуть зробити проблематичним впровадження антикризового управління:

- відсутність власних ресурсів у підприємства для практичного застосування сформованих заходів;
- керівництво підприємства не готове до впровадження системи антикризового управління;
- поява помилок у процесі виконання заходів через некваліфікованих працівників і керівництва.

Алгоритм практичного впровадження антикризової стратегії ресторанного підприємства показано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Алгоритм практичного впровадження антикризової стратегії ресторанного підприємства

Перевагою використання представленої схеми антикризового управління ресторанного закладу є:

- зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів;
- розподіл повноважень по відділах підприємства з виявленням центрів відповідальності.

У процесі реалізації наведених антикризових заходів можливий вихід підприємства із кризи або часткова ліквідація кризових факторів з метою повернення до нормального функціонування та сталого розвитку.

Отже, під кризою пропонується розуміти несприятливий можливий результат функціонування виробничої системи загалом, так і підсистем (елементної, функціональної, організаційної, які можуть сприяти як її розвитку, так і спаду.

До ознак кризи на макрорівні економіки відносяться: зниження економічних показників території або галузі (валовий регіональний / галузевий продукт, обсяги промислового виробництва у регіоні або галузі, підвищення рівня безробіття, інфляція тощо). До ознак кризи на мікрорівні ресторанного господарства можна віднести втрату стійкості підприємства, пов'язану зі зміною поточної ліквідності, наявністю збитків за підсумками діяльності, втратою платоспроможності тощо.

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі рекомендовано створення десертного цеху у діяльності бар-ресторану «Талісман». Залежно від форми обслуговування десертний цех повинен мати зручний зв'язок з приміщеннями роздачі їжі. При обслуговуванні офіціантами цех примикають безпосередньо до роздавальної; в підприємствах із самообслуговуванням – до залів, на площі яких розміщують роздавальні лінії. Застосування секційного модульного устаткування в десертному цеху висуває підвищені вимоги до організації робочих місць, оскільки з'являється можливість виконувати на робочих місцях послідовно кілька технологічних операцій. Ці вимоги полягають у правильному розміщенні на робочих місцях обладнання, взаємопов'язаного ходом технологічного процесу: холодильних шаф, мийних ванн, виробничих столів, механічного устаткування тощо.

Рекомендовано впровадження логістичної системи, що дозволить

підприємству краще налагодити матеріальні потоки, які є об'єктами логістичних операцій та логістичних функцій і представляють собою сукупність сировини, матеріалів, складових частин, напівфабрикатів, готових виробів, що рухаються від постачальників через виробничі підрозділи до споживачів. Основу логістичних витрат складають витрати на виконання логістичних операцій (складування, транспортування). За своїм економічним змістом логістичні витрати частково співпадають з витратами на виробництво, транспортування, обіг. У структурі логістичних витрат лівову частку (біля 60%) складають транспортно-заготівельні витрати, а також на формування та збереження запасів.

Запропоновано заходи з антикризового управління. Оскільки антикризове управління представляє собою постійний керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає об'єктивним тенденціям розвитку та цілям підприємства, то ми дійшли висновку, що процес реалізаційних аспектів антикризового управління можна умовно поділити на такі етапи: прийняття рішень про необхідність антикризового управління; формування комітету, відповідального за розроблення заходів антикризового управління; встановлення мети, завдань, функцій і повноважень департаменту; розроблення заходів щодо ліквідації або мінімізації кризових факторів; контроль виконання.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Сучасні безпекові системи у ресторанних закладах

Охорона праці – комплекс заходів з техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни, протипожежної техніки. Здійснення цих заходів у ресторанах забезпечує створення нормальних умов роботи на всіх ділянках виробництва на науково - гігієнічної та технічній основі. Завдання техніки безпеки у закладах ресторанного господарства - вивчення особливостей процесів виробництва та обслуговування, аналіз причин, що викликають нещасні випадки та професійні захворювання, розробка конкретних заходів щодо їх попередження. Протипожежна техніка, вивчаючи причини виникнення пожеж, допомагає здійснювати заходи щодо їх запобігання та ліквідації і розробляти ефективні способи гасіння пожеж.

Для будь якого ресторанного комплексу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні та інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку як держави, так і регіону.

Багатогранність сфери забезпечення безпеки клієнтів і персоналу ресторанного комплексу, також як і завдання в області захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів.

При організації системи безпеки ресторанного комплексу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме. При вирішенні питань безпеки керівники ресторанних комплексів схильні вдаватися до двох крайнощів: або вони витрачають значні кошти на організацію надскладних систем безпеки, які призначені для об'єктів підвищеної секретності, або майже не приділяють питанням безпеки належної уваги.



Безперечним фактом є те, що в сучасних умовах безпека ресторанного комплексу, його співробітників і клієнтів стає одним з чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь-який ресторанний комплекс, як комерційне підприємство є предметом особливого інтересу конкурентів. Наявність на ринку розвиненої системи добування комерційної інформації визначає правомірність створення не менш розвиненої системи її захисту від несанкціонованого отримання і зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки ресторанного комплексу.

Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при різних видах взаємодії, свідчить про те, що в сучасних умовах для забезпечення безпеки, як персоналу, клієнтів, ресторанного комплексу, так і його самого як комерційного підприємства, окремими заходами і діями обійтися не вдасться.

Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки персоналу, клієнтів і комерційної діяльності ресторанного комплексу. Для створення такої системи безпеки важливо провести класифікацію різних типів небезпек і загроз, то виникають у процесі взаємодії сторін. Учасники взаємодії вступають, як в безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну і фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові.

Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони породжують збиток здоров'ю людей, їх майну, власності ресторанного комплексу; побічно впливають на розмір прибутків і збитків.

Фінансові загрози – заподіюють збитки і прямі фінансові втрати як ресторанному комплексу, так і клієнтам.

Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації, приводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат.

Ресторанний комплекс, відповідно до закону України “Про туризм” відповідає за збереження речей клієнтів, а також несе відповідальність за шкоду, заподіяну життю, здоров'ю і майну відпочиваючих внаслідок недоліків

при наданні послуг, а також компенсує моральну шкоду, заподіяну клієнту порушенням його прав.

Тому в кожному ресторанному комплексі має бути план заходів щодо забезпечення захисту і безпеки клієнтів, який включає такі чинники ризику, як пожежа, крадіжка, травма, несподіване захворювання тощо. Цей план, природно, повинен відповідати діючим законам і правилам, виконання повинне систематично контролюватися одним з керівників ресторанного комплексу.

У закладі ресторанного господарства має регулярно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, та цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше.

Всі працівники закладу харчування мають проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу(попередній медогляд) так і під час роботи(періодичний медогляд).

Захист гостей і їх власності – важливий аспект у роботі ресторанного комплексу. Власник і службовці зобов'язані згідно із законом вживати всі необхідні заходи обережності, щоб забезпечити безпеку гостей (у т. ч. й економічну). Велику роль в цій справі на сучасному етапі розпитку ресторанного бізнесу відіграють, електронні системи управління. Вони використовують мережу комп'ютерів останнього покоління і новітні технології, що допомагає підвищити ефективність операцій і мінімізувати річні махінації при здійсненні розрахунків.

Ресторанні служби зобов'язані забезпечити клієнтів інформацією про правила протипожежної безпеки, а також, у разі потреби, викликати для клієнта без додаткової оплати швидку допомогу.

#### **4.2. Причини виникнення пожежі на кухні підприємства ресторанного господарства та засоби їх запобігання**

Підприємства громадського харчування (ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети тощо) – це місця з масовим перебуванням людей, отже, пожежа загрожуватиме насамперед їхнім життям.

Пожежі на підприємствах громадського харчування можуть виникнути як через порушення заходів пожежної безпеки при проектуванні та будівництві виробничої будівлі, так і через недотримання протипожежного режиму, а саме:

- недотримання режимів ведення технологічного процесу при тепловій обробці продуктів;
- пошкодження виробничих ємностей, апаратури і трубопроводів;
- відсутність постійного нагляду за справністю тепло- і газовикористовуючого устаткування;
- несвоєчасне проведення ремонту виробничого обладнання.

Значну пожежну небезпеку становлять приміщення аміачних холодильно-компресорних установок, оскільки аміак є вибухонебезпечним газом, а вся система працює під тиском. Пожежі можуть виникнути в період зупинки апаратів при профілактичних оглядах, ремонтах і при запуску їх в експлуатацію.

Причини «кухонних» пожеж:

Кухня є одним з центральних приміщень у ресторані. Це приміщення, де готують їжу на професійному обладнанні. Обладнати кухню всім необхідним означає не тільки встановити професійні печі для приготування їжі та холодильне обладнання для її зберігання, але й прокласти всі необхідні комунікації, створивши такі умови роботи, які б відповідали усім вимогам пожежної та електробезпеки.

Як показує практика, однією з найбільш розповсюджених причин виникнення пожеж на кухні є займання горючої пило-жирової суміші, яка накопичується в вентиляційних каналах, витяжних системах і системах димовидалення, якими оснащують приміщення.

В літературі подано такі відомості про розподіл причин виникнення пожеж у відсотковому відношенні:

- недбале поводження з відкритим вогнем, порушення правил виробництва вогневих робіт – 37%;
- несправність електропроводки і електроустановок – 22%;
- несправність димарів і печей – 15%;
- самозаймання матеріалів – 14%;
- порушення правил куріння – 5%;
- інші причини (удари блискавок, статична електрика) – 7%.

В Україні всі пожежі поділяються на класи відповідно до агрегатного стану речовин згідно з ДСТУ EN 2:2014 “Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN2:1992/A1:2004, IDT)”, гармонізованого з європейськими стандартами:

клас А – горіння твердих матеріалів, зазвичай органічного походження;

клас В – горіння рідин або твердих речовин, які переходять у рідкий стан;

клас С – горіння газів;

клас Д – горіння металів;

клас F – горіння речовин, які використовуються для приготування їжі (рослинних і тваринних олій та жирів) і містяться в кухонних приладах.

На кухнях ресторанів можуть виникати пожежі кількох класів, але найчастіше це пожежі класу F. Для кожного класу пожеж пропонуються свої засоби гасіння.

Для запобігання пожежам на кухнях ресторанів потрібно встановити системи автоматичного пожежогасіння, але такі, які б насамперед могли загасити займання жиру. Попри значне різноманіття засобів для автоматичного пожежогасіння, далеко не всі з них здатні швидко й без шкоди для приміщення та обладнання загасити пожежі такого типу.

Вимоги пожежної безпеки для приміщень кухні:

1. Засоби протипожежного захисту та зв'язку в закладі слід утримувати в технічно справному стані.

2. Можна експлуатувати лише технічно справні електромережі, електроприлади та іншу електроапаратуру, при цьому враховуючи рекомендації підприємств-виробників.

3. Усі працівники закладу повинні вміти користуватися вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння та знати місця їх розміщення.

4. Забороняється підключати струмоприймачі до мережі аварійного (евакуаційного) освітлення;

5. Не дозволяється підключати до клем щитів силової лінії, а також у розетки освітлювальної мережі прилади, що споживають струм більше передбаченої для них величини.

6. Горючі матеріали слід складувати на відстані не менше 0,5 м від легкозаймистих матеріалів.

7. Забороняється влаштовувати тимчасові електромережі, прокладати кабелі та електропроводи безпосередньо по горючій основі та транзитом через приміщення кухні.

8. Не допускається застосування некаліброваних саморобних вставок у запобіжниках.

9. Забороняється експлуатація світильників без скляних ковпаків або з розсіювачами з горючих матеріалів.

10. Забороняється тримати на кухнях балони зі зрідженим газом.

11. Меблі та обладнання необхідно розміщувати таким, щоб забезпечувався вільний прохід до виходу з приміщення шириною не менше 1,35 м.

12. Вхідні двері мають відчинятися назовні приміщення.

13. Необхідно забезпечити можливість евакуації людей не менше ніж через два виходи.

14. Горючі та легкозаймисті матеріали слід утримувати в окремому, спеціально пристосованому для цього приміщенні.

15. Приміщення кухні повинні постійно утримуватись в чистоті та порядку. В міру накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати до спеціально відведених сміттєзбірників.

16. Адміністрація торговельних підприємств, ресторанів, кафе, їдалень не повинна допускати переповнення залів відвідувачами.

### **Висновки до четвертого розділу**

Для будь якого ресторанного комплексу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні та інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку як держави, так і регіону. Багатогранність сфери забезпечення безпеки клієнтів і персоналу ресторанного комплексу, також як і завдання в області захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів. При організації системи безпеки ресторанного комплексу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме.

Підприємства громадського харчування (ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети тощо) – це місця з масовим перебуванням людей, отже, пожежа загрожуватиме насамперед їхнім життям. Пожежі на підприємствах громадського харчування можуть виникнути як через порушення заходів пожежної безпеки при проектуванні та будівництві виробничої будівлі, так і через недотримання протипожежного режиму, а саме: недотримання режимів ведення технологічного процесу при тепловій обробці продуктів; пошкодження виробничих ємностей, апаратури і трубопроводів; відсутність постійного нагляду за справністю тепло- і газовикористовуючого устаткування; несвоєчасне проведення ремонту виробничого обладнання.

## ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі магістра було досліджено основні управлінські процеси, які мають місце у діяльності бар-ресторану «Талісман». Для цього було розглянуто особливості організації роботи на підприємстві, проведено аналіз його організаційно-економічної та фінансової діяльності, а також основні підходи у застосуванні різних управлінських форм та методів з боку керівництва бар-ресторану «Талісман».

У першому розділі розглянуто загальні засади визначення управлінських процесів ресторанної діяльності, досліджено доцільність та ефективність застосування різних форм управління. З'ясовано, що для більшості ресторанних закладів характерна дивізіональна форма управління, за якої структурні підрозділи формуються під конкретні спеціалізовані або комплексні стандартні ринками збуту.

Розкрито роль корпоративної культури та бренду у розвитку ресторанної справи, а також визначено особливості його застосування в управлінських процесах. Метою управління брендами в організаціях індустрії гостинності є збільшення вартості бренду. Бренд відіграє значну роль в економічній діяльності ресторанних закладів, дозволяє підвищити маркетингові можливості ресторанних послуг і їх конкурентоспроможність. У сьогоденних умовах підприємницька діяльність у сфері гостинності здійснюється в умовах інтенсивної конкуренції.

Для того, щоб детальніше розібратися в особливостях управлінських процесів бар-ресторану «Талісман» у другому розділі було проведено детальний аналіз його фінансових показників його діяльності у 2018-2020 роках. Таке дослідження показало здебільшого негативну динаміку розвитку підприємства, зумовлену наслідками пандемії Covid-19.

У роботі обґрунтовано необхідність проведення SWOT-аналізування, особливо при аналізуванні можливостей і загроз розвитку ресторанного

закладу, як одного з ефективних заходів при розробці та прийнятті управлінських рішень, відповідних до зовнішніх вимог та внутрішніх можливостей.

З метою покращення управлінських процесів у діяльності бар-ресторану «Талісман» у третьому розділі запропоновано та обґрунтовано ефективність створення десертного цеху, а також рекомендовано заходи з антикризового управління. Оскільки антикризове управління представляє собою постійний керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає об'єктивним тенденціям розвитку та цілям підприємства, то ми дійшли висновку, що процес реалізаційних аспектів антикризового управління можна умовно поділити на такі етапи: прийняття рішень про необхідність антикризового управління; формування комітету, відповідального за розроблення заходів антикризового управління; встановлення мети, завдань, функцій і повноважень департаменту; розроблення заходів щодо ліквідації або мінімізації кризових факторів; контроль виконання.

Бар-ресторану «Талісман» необхідно застосовувати у своїй діяльності логістику. Оскільки підприємство слабо забезпечене комп'ютерною технікою, яка використовується в основному для ведення бухгалтерського обліку, то було б доцільно запровадити комп'ютерний облік наявності та руху матеріальних запасів. А для цього бар-ресторану «Талісман» необхідно закупити та встановити відповідне програмне забезпечення (логістичну програму) для забезпечення автоматизації системи управління матеріально-технічним постачанням, персональний комп'ютер та підключитись до швидкісного Інтернету, що дозволить значно спростити процес контролю за складом матеріальних цінностей. Вартість такої програми орієнтовно може становити 8000 грн., а вартість комп'ютера до 10000 грн. Дана система є адаптивною системою із зворотнім зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції і операції, складається як правило, з декількох підсистем і має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем. Впровадження логістичної



системи дозволить бар-ресторану «Талісман» значно скоротити часові та фінансові витрати, пов'язані з товарорухом. Також використання логістичної програми дозволить оптимізувати витрати на управління складським господарством, значно спростити облік за матеріально-технічними запасами, які закупає бар-ресторану «Талісман» та облегшити облік продукції власного виробництва. Використання такої програми дозволить скоротити зайвий складський персонал.

Отже, у даній кваліфікаційній роботі магістра визначено, що управлінські процеси у діяльності підприємства ресторанної справи мають визначальну роль та характеризуються специфікою застосування порівняно з іншими сферами господарської діяльності. Відповідні управлінські форми та заходи, злагоджена робота працівників, якісне обслуговування та стабільний брендинг прямо пропорційно впливають на залучення нових клієнтів, і як наслідок, ведуть до підвищення загального рівня конкурентоспроможності ресторанного закладу на ринку ресторанних послуг. Дана гіпотеза є підтвердженою досвідом українських і зарубіжних компаній, а також практичними розрахунками по досліджуваному підприємству. А заходи з антикризового управління дозволяють забезпечити вчасну та максимально можливу адаптацію до негативних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4269:2003. Національний стандарт України «Послуги туристичні. Класифікація готелів».
2. ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».
3. ДСТУ Б.А.2-4-7-95 «Система проектної документації для будівництва. Правила використання архітектурно-будівельних робочих креслень».
4. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги». 22. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».
5. ДСТУ 4281: 2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
6. Про захист прав споживачів. Закон України / Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30.
7. Про підприємництво: Закон України / Відомості Верховної Ради України. 1991. № 14.
8. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219).
9. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ: «Знання України», 2002. 106 с.
10. Антошкіна Л. І., Стеченко Д.М. Методологія економічних досліджень: підручник. Київ: Знання, 2015. 311 с.
11. Барановський В.А. Ресторанний бізнес: навч. посіб. РнД.: Фенікс, 2005. – 220 с.
12. Баланда А. Л., Надрага В. І. Соціальний капітал підприємства: переваги та ризики прояву. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2013. № 1. С. 37-41.

12. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. Вип. 1. С. 486-495.

13. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1 (2). 331. 338 с.

14. Данько Н. І., Парфіненко А. Ю., Подлепіна П. О., Вишневська О. О. Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.

15. Дишкантюк О. В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності. Економіст, 2016. №7. С. 25-28.

16. Довгаль Г. В., Данько Н.І. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України. ХНУ імені ВН Каразіна, 2017 р. 125 с.

17. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / уклад. В. А. Смолій, В. К. Федорченко, В. І. Цибух. К.: Слово, 2006. 372 с.

18. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка, організація і управління підприємством, 2016. №1 (38). 173 с.

19. Карпенко Ю. В. Сутність і структура соціального капіталу сфери туризму в умовах модернізації економіки. Економічний вісник Донбасу, 2017. № 1. С. 110–118.

20. Король С. Я. Характеристика основної діяльності готелю. Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування. Праці Міжнар. наук.-пр. конф.: стаття. К.: КДТЕУ, 2000. 124. 128 с.

21. Колективні засоби розміщування. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/tur/zr\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/tur/zr_u.html)

22. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

23. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 352 с.

24. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності: автореф. дис. ... док. економ. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 23 с.
25. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання. К., 2002. 320 с.
26. Мищенко Е. С. Организационные структуры управления. Тамбов: Издательство ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. 104 с.
27. Мішин Ю. Р. Соціальний капітал в системі трудових відносин постіндустріальної економіки. Інноваційна економіка, 2014. № 4. С. 210-214.
28. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
29. Поплавська А.В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL: <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>
30. Радченко Л. А. Обслуговування на підприємствах харчування. РнД.: Фенікс, 2004. 384 с.
31. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії, 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.
32. Романенко О. О., Яворська О. Г. Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 5-9.
33. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.
34. Саак А. Э., Якименко М. В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): учеб. пособ. СПб.: Питер, 2007. 432 с.
35. Савченко В. Ф. Україна: шлях до економічного зростання через оптимізацію структурних перетворень. Стратегічні пріоритети розвитку

промислового сектору економіки: колективна монографія / під ред. І. А. Косач. Ніжин: ФОП Лук'яненко В. В. ТПК «Орхідея», 2015. С. 7-26.

36. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава, 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

37. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. №2. С. 37-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6).

38. Скітер І. С., Ткаленко Н. В., Трунова О. В. Методи прийняття управлінських рішень. Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. 248 с.

39. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

40. Туристична діяльність. Нормативна база / упор. О. М. Роїна. Київ: КНТ, 2005. 448 с.

41. Федорченко В. К., Мініч І. М. Туристський словник-довідник: навч. посіб. К.: Дніпро, 2000. 160 с.

42. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. Чернівці: Книги– XXI, 2005. 596 с.

43. Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств індустрії туризму та гостинності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 13. С.179-185.

44. Яворська О. Г., Ніконова Є. М., Біла А. Р. Перспективи розвитку ділового туризму в Україні. “Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект (ЕЕМА KNLU 2015)”. Збірник матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: Вид. центр КНЛУ, 2015. С. 129-134.

45. Яворська О. Г. Соціальний капітал підприємств індустрії туризму та гостинності. Проблеми економіки та політичної економії. 2018. № 1. С. 236-247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe\\_2018\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_16).

46. Янчев А. В., Кирильєва Л. О., Топоркова О. В., Кирильєва Д. Д.

Теоретичні основи організації обліку на підприємствах індустрії гостинності: міжнародний аспект. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2014. Вип. 1. С. 65-73.

# Додатки