

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення системи менеджменту підприємства ресторанного типу (на прикладі кафе-бару «Росинка»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БР-41  
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Яремко Д.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Андрушків Б.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Луциків І.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою  
послуг

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР  
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»  
студенту Яремко Діані Богданівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи менеджменту підприємства  
ресторанного типу (на прикладі кафе-бару «Росинка»)

Керівник роботи д.е.н., професор Андрушків Богдан Миколайович  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 11.04.2022 № 4\7-228

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2022

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської  
діяльності кафе-бару «Росинка»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) \_\_\_\_\_

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ.  
Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи  
охорони праці. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в  
кількості 12од.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ  | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|---|---|----------------|------------------|
|   |   | завдання видав | завдання прийняв |
| Безпека життєдіяльності, основи охорони праці |   |                |                  |
|   |   |                |                  |
|   |   |                |                  |
|   |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання 25.01.2022

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)      | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|---|---|----------|
| 1     | Теоретичний розділ                            | 20.02.2022                              |          |
| 2     | Аналітичний розділ                            | 20.04.2022                              |          |
| 3     | Рекомендаційно-розрахунковий розділ           | 20.05.2022                              |          |
| 4     | Безпека життєдіяльності, основи охорони праці | 25.05.2022                              |          |
| 5     | Висновки                                      | 01.06.2022                              |          |
| 6     | Бібліографія                                  | 01.06.2022                              |          |
|       | Анотації, вступ, зміст                        | 05.06.2022                              |          |
|       | Графічна частина (ілюстративні матеріали)     | 15.06.2022                              |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |
|       |   |   |          |

Студент \_\_\_\_\_ Яремко Д.Б.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Андрушків Б.М.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Яремко Д.Б. Удосконалення системи менеджменту підприємства ресторанного типу (на прикладі кафе-бару «Росинка»).**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 75 сторінок, 8 рисунків, 23 таблиці, 48 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – система менеджменту підприємства ресторанного типу та основні її підсистеми та функції.

**Об'єкт дослідження** – заклад ресторанного типу – кафе-бар «Росинка».

**Метою роботи** є дослідження та удосконалення системи менеджменту підприємства ресторанного типу.

**Методи дослідження** – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, графічний, табличний.

У роботі проведено дослідження економічної сутності, мети і завдань менеджменту підприємств ресторанного бізнесу; розглянуто основні функції менеджменту та обґрунтовано необхідність формування ефективної його системи для підприємства ресторанного типу; проаналізовано систему організації обслуговування та менеджменту кафе-бару «Росинка»; розглянуто характеристики меню, матеріально-технічної бази та робочих місць для приготування страв закладу; здійснено аналіз ефективності використання трудових ресурсів та ключових показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства; обґрунтовано комплексно-цільову програму реформування системи менеджменту закладу та його організаційної структури; запропоновано проект створення кондитерського цеху у структурі управління досліджуваного підприємства та розроблено його меню.

**Ключові слова:** менеджмент, функції менеджменту, ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, управління.

## ANNOTATION

**Yaremko D.B. Improvement of management system of a restaurant-type enterprise (café-bar “Rosynka” as a case study).**

Bachelor's thesis: 75 pages, 8 figures, 23 tables, 48 references.

**Subject of research** – restaurant management system of the restaurant type and its main subsystems and functions.

**The object of study** is a restaurant-type institution - cafe-bar "Rosinka".

**The aim of the work** is to study and improve the management system of a restaurant-type enterprise.

**Research methods** – observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, graphical, tabular.

The study of the economic essence, goals and objectives of the management of the restaurant business; the main functions of management are considered and the necessity of formation of its effective system for the restaurant-type enterprise is substantiated; the system of organization of service and management of cafe-bar "Rosinka" is analyzed; the characteristics of the menu, material and technical base and jobs for cooking of the institution are considered; the analysis of efficiency of use of labor resources and key indicators of production and economic activity of the investigated enterprise is carried out; the complex-target program of reforming the management system of the institution and its organizational structure is substantiated; the project of creation of confectionery shop in structure of management of the investigated enterprise is offered and its menu is developed.

**Key words:** management, management functions, restaurant business, competitiveness, management.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ .....  | 9  |
| 1.1. Сутність, мета і завдання менеджменту підприємства ресторанного бізнесу.....  | 9  |
| 1.2. Основні функції менеджменту підприємства ресторанного типу.....   | 14 |
| 1.3. Формування системи менеджменту сучасних підприємств ресторанного господарства.....  | 20 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ-БАРУ «РОСИНКА».....  | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика організації обслуговування та управлінської діяльності кафе-бару «Росинка».....                                     | 25 |
| 2.2. Характеристика меню, матеріально-технічної бази та робочих місць для приготування страв закладу.....  | 29 |
| 2.3. Аналізування ефективності використання трудових ресурсів та ключових показників виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка»..... | 35 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ КАФЕ-БАРУ «РОСИНКА»....  | 45 |
| 3.1. Комплексно-цільова програма реформування системи менеджменту кафе-бару «Росинка» та його організаційної структури.....                      | 45 |
| 3.2. Обґрунтування проекту створення кондитерського цеху та окремої зали даного спрямування у структурі кафе-бару «Росинка».....                 | 52 |
| РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ   |    |
| 4.1. Стан охорони праці на досліджуваному підприємстві кафе-барі «Росинка».....  | 64 |
| 4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у кафе-барі «Росинка».....  | 65 |
| ВИСНОВКИ.....  | 68 |
| БІБЛІОГРАФІЯ.....  | 71 |

## ВСТУП

Для досягнення цілей підприємства ресторанного типу необхідна спільна та налагоджена праця усіх груп працівників та усіх ланок системи менеджменту. Ефективна діяльність ресторанного закладу є можливою за умови чіткого функціонування його системи управління.

У ході здійснення ключових функцій менеджменту передбачається організація загального управління підприємством, яке поєднує у собі планування, організацію, мотивацію і контроль за усіма процесами та відносинами, що мають місце у підприємницькій діяльності.

Завдяки виконанню функцій менеджменту формуються умови для забезпечення високої продуктивності, належного виконання функціональних обов'язків усіх ланок та рівнів діяльності. Такого ефекту можна досягнути завдяки творчим зусиллям висококваліфікованих менеджерів.

Виходячи із вище викладених фактів, тема обраного дослідження є актуальною та своєчасною. Її вивченням займалися і сьогодні її досліджують вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Б. Андрушків, Б. Брич, С. Ілляшенко, Н. Кирич, Є. Кузьмін, Л. Малюта, Л. Мельник, О. Мосій, Р. Шерстюк, А.Череп, зокрема у ресторанному господарстві: І. Жарко, С. Ткачова, О. Ткаченко, О. Моргулець та інші.

**Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження та удосконалення системи менеджменту підприємства ресторанного типу. Відповідно до поставленої мети вирішуються **такі завдання:**

- дослідження сутності, мети і завдань менеджменту підприємств ресторанного бізнесу;
- розгляд основних функцій менеджменту та обґрунтування формування ефективної системи менеджменту підприємства ресторанного типу;
- аналізування організації обслуговування та управлінської діяльності

кафе-бару «Росинка»;

- проведення характеристики меню, матеріально-технічної бази та робочих місць для приготування страв закладу;

- аналізування ефективності використання трудових ресурсів та ключових показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства;

- обґрунтування комплексно-цільової програми реформування системи менеджменту закладу та його організаційної структури;

- розробка проекту створення кондитерського цеху та окремого залу даного спрямування у структурі управління досліджуваного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є заклад ресторанного типу – кафе-бар «Росинка».

**Предметом дослідження** є система менеджменту підприємства ресторанного типу та основні її підсистеми та функції.

**Теоретичною та методологічною основою** проведеного дослідження є система законів та наукових напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері вивчення проблематики менеджменту та обслуговування сучасних підприємств ресторанного бізнесу; фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства.



**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ**

**1.1. Сутність, мета і завдання менеджменту підприємства ресторанного бізнесу**

Під закладом ресторанного господарства слід розуміти господарську одиницю яка виконує певні функції з обслуговування населення.:

- організація споживання продукції;
- надання додаткових послуг споживання.

Заклади ресторанного господарства мають свої особливості і відрізняються від промислових і торгових підприємств.

У закладах ресторанного господарства здійснюється перероблення продуктів, організовується випуск готових кулінарних виробів, їх реалізація через власні торгові зали. Це забезпечує всі необхідні умови для споживання цієї продукції. Таким чином ресторанне господарство – це своєрідна галузь господарства, яка поєднує три взаємопов'язані функції:

- виробництво продукції;
- реалізація її, тобто обмін на гроші;
- організація споживання.

У відповідних умовах до функції, які виконують підприємства харчування їх діяльність має певні особливості:

- галузеву;
- організаційно-економічні;
- соціального характеру.

Класифікація закладів ресторанного господарства необхідна для того, щоб визначити типи підприємств і методи організації виробництва в них,

форм обслуговування, характер послуг, які вони можуть надавати споживачам. Тому класифікація здійснюється в залежності від: характеру виробництва, асортименту продукції, що виготовляється на підприємств, об'ємів та виду послуг, які надаються споживачам.

Слід зазначити, що діяльність підприємств ресторанного типу спрямована на забезпечення суспільства послугами, пов'язаними із харчуванням, відпочинком, святкуванням різноманітних подій, а також із наданням можливості отримання смакового та естетичного задоволення. Дана діяльність пов'язана із здійсненням широкого переліку різноманітних завдань як у сфері організації виробничого процесу, у сфері обслуговування клієнтів, так і у сфері вирішення економічних та фінансових питань. При цьому усі ці завдання потребують щоденного ефективного прийняття управлінських рішень. Очевидним є те, що управління таким широким колом завдань не є простим і потребує системного підходу щодо застосування різних методів та важелів керівного впливу.

Менеджмент підприємства ресторанного типу можна розглядати як систему методів і принципів, з допомогою яких відбувається процес прийняття та виконання управлінських рішень, що стосуються практично усіх ланок та рівнів функціонування такого підприємства [40].

Отже, серед основних принципів менеджменту підприємства ресторанного типу можна назвати:

- 1) принцип інтегрованості. Менеджмент підприємства ресторанного типу як і менеджмент будь-якого іншого підприємства заснований на загальних засадах теорії менеджменту, а тому повинен стосуватися різних напрямів підприємницької діяльності. Відтак він інтегрує усі методи менеджменту, які впливають на операційну, інноваційну, кадрову, фінансову діяльність та політику підприємства ресторанного типу;

- 2) принцип комплексності. Управлінські рішення, які приймаються стосовно різних ланок та сфер діяльності підприємства повинні бути

взаємоузгодженими між собою, для того щоб досягнути успішного загального ефекту. Наприклад, якщо буде прийняте управлінське рішення щодо застосування інновацій в організації виробничого процесу, але воно не буде узгоджене із загальними фінансовими планами та можливостями підприємства, то воно не приведе до ефективного результату, а навпаки може призвести до зростання необґрунтованих. Відтак, до розробки системи менеджменту підприємства ресторанного типу слід підходити комплексно, щоб досягнути позитивного кінцевого результату;

3) принцип врахування специфічних умов. Не зважаючи на те, що управління підприємствами ресторанного типу все ж вибудовується на загальних засадах теорії менеджменту, все ж кожне підприємство має свої специфічні умови функціонування. А тому абсолютне копіювання методів управління, які застосуються одним підприємством і є ефективними, не означає що вони будуть ефективними і для іншого підприємства ресторанного типу. Кожен ресторанний заклад повинен розробляти свою систему управлінських рішень, які будуть відповідати саме його специфіці;

4) принцип високого динамізму. Суть даного принципу полягає у тому, що прийняті ефективні управлінські рішення на даний момент часу не варто повторювати у майбутньому, тому що середовище, у якому функціонують підприємства ресторанного типу є високо динамічним, швидко змінюється кон'юнктура ринку, відбуваються трансформації в різних економічних процесах. А тому щоб управлінські рішення були ефективними, вони повинні бути актуальними відповідати вимогам реального часу;

5) принцип варіативності. Даний принцип передбачає необхідність наявності декількох проектних альтернативних рішень, з-поміж яких підприємство ресторанного типу обере те, яке буде для нього найбільш ефективним. Відбір управлінського рішення відбувається на основі врахування відповідної системи критеріїв, яку кожне підприємство розробляє самостійно;

б) принцип орієнтованості та стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного типу. Незважаючи на те, що при прийнятті управлінське рішення може бути ефективним у поточній діяльності, але з огляду на місію та стратегічні напрямки розвитку підприємства в майбутньому може призвести до зниження ефективності його діяльності, тому таке рішення варто відхилити і не брати до уваги [15].

Особливості формування методів та принципів менеджменту підприємства ресторанного типу постійно змінюються залежно від трансформаційних процесів, які відбуваються в економіці ( рис.1.1.).

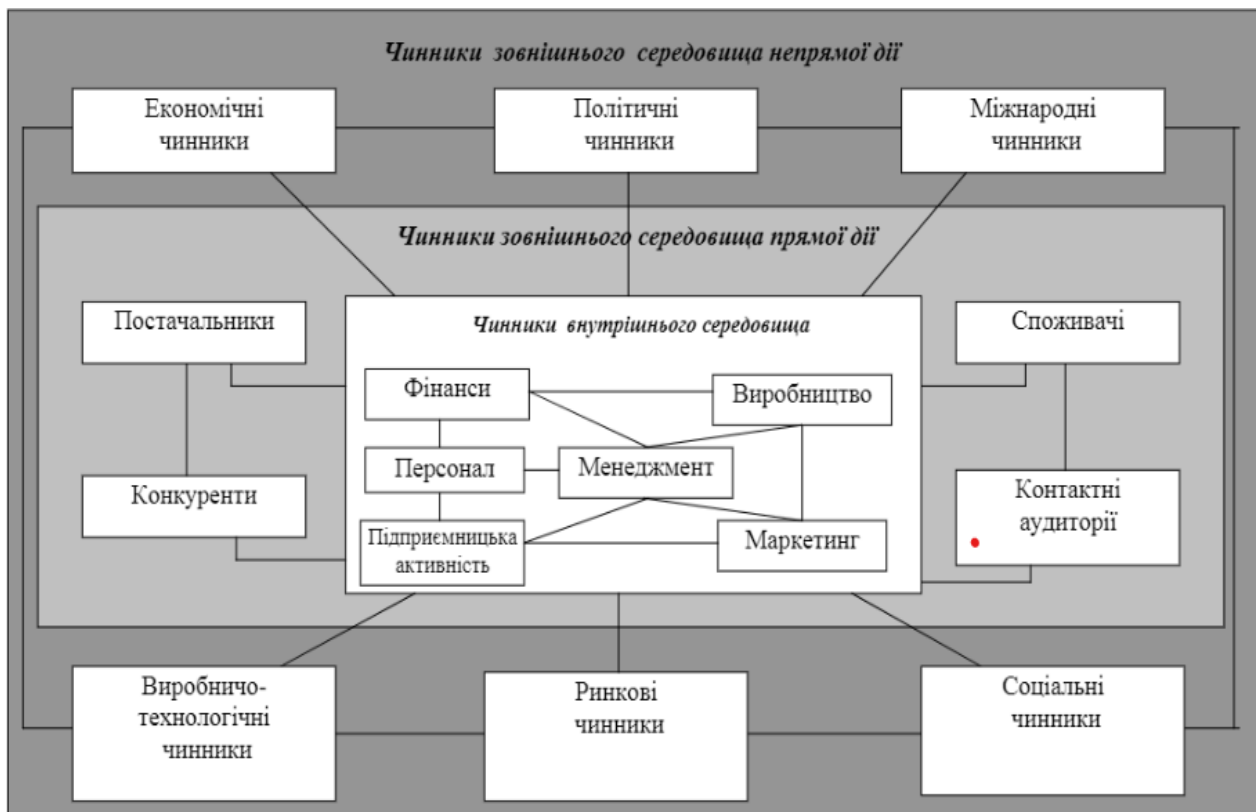


Рисунок 1.1. Середовище підприємства ресторанного типу [47]

На функціонування системи менеджменту підприємства ресторанного типу впливають такі чинники як: перетворення принципів у системі загального менеджменту, зміна кон'юнктури споживчого ринку, рівень доходів та благополуччя населення, рівень впровадження міжнародного досвіду, зміна соціально-побутових та економічно-політичних обставин у

країні [29, с.75].

За умови врахування вище описаних принципів менеджменту та їхньої адаптації до змін зовнішнього середовища менеджмент управління підприємством ресторанного типу буде ефективним і сприятиме належному формуванню ресурсного потенціалу підприємства, забезпеченню високих темпів приросту виробництва та збуту, зростанню рівня якості обслуговування клієнтів закладу, а відтак і зростанню попиту на ресторанну продукцію, зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку, а також зростанню прибутковості та розширення діяльності закладу.

Із суті та принципів менеджменту підприємства ресторанного типу випливають його мета та завдання, які тісно пов'язані із основними функціями управління ресторанним закладом. Основні завдання менеджменту підприємства ресторанного типу також забезпечують можливість досягнення головної мети закладу. Серед основних завдань слід назвати:

- 1) створення таких умов, за яких попит на продукцію ресторанного закладу задовольнятиметься на якомога вищому рівні;
- 2) здійснення обслуговування клієнтів на якісно високому рівня;
- 3) досягнення ефекту економії шляхом мінімізації витрат на забезпечення виробничо-технічної та організаційної діяльності, та також максимізації прибутків від реалізації отриманих результатів праці;
- 4) максимізація ефективного розподілу чистого отриманого прибутку задля розширення умов для подальшого успішного розвитку ресторанного бізнесу;
- 5) мінімізація видів та рівнів ризиків, які супроводжують ресторанний бізнес задля забезпечення стабільного фінансового стану та подальшого розвитку;
- 6) забезпечення стабільності процесу залучення та розміщення фінансових ресурсів підприємства, формування оптимальної структури

кредитного та інвестиційного портфелю закладу, капіталу, активів та пасивів тощо;

7) забезпечення оптимального рівня ліквідності ресторанного закладу та можливості реінвестування капіталу у разі необхідності [40].

Слід зазначити, що усі завдання менеджменту підприємства ресторанного типу є взаємопов'язані між собою і мають взаємний вплив. З одного боку, одне завдання може підсилити позитивний вплив на досягнення іншого. Наприклад, забезпечення високого та якісного рівня задоволення споживчого попиту веде до зростання обсягів товарообороту та отриманих прибутків. З іншого боку, максимізація прибутків може призвести до зростання ризиків, а відтак і спровокувати порушення фінансової рівноваги закладу. Відтак усі завдання менеджменту повинні бути оптимізовані та взаємоузгоджені між собою [25, с.44].

Завдяки ефективному виконанню усіх завдань менеджменту, завдяки дотриманню усіх його принципів, підприємство ресторанного типу здатне досягати своєї мети – забезпечити якісне обслуговування, високе задоволення попиту, нарощувати прибутковість, а відтак забезпечити темпи високого приросту у стратегічному плані.

## **1.2. Основні функції менеджменту підприємства ресторанного типу**

Менеджмент підприємства ресторанного типу виконує свої завдання через відповідні функції. У загальній теорії менеджменту кожна управлінська система наділена такими функціями як планування, організація, мотивація і контроль, схематичне їх представлення можна побачити на рис.1.2.

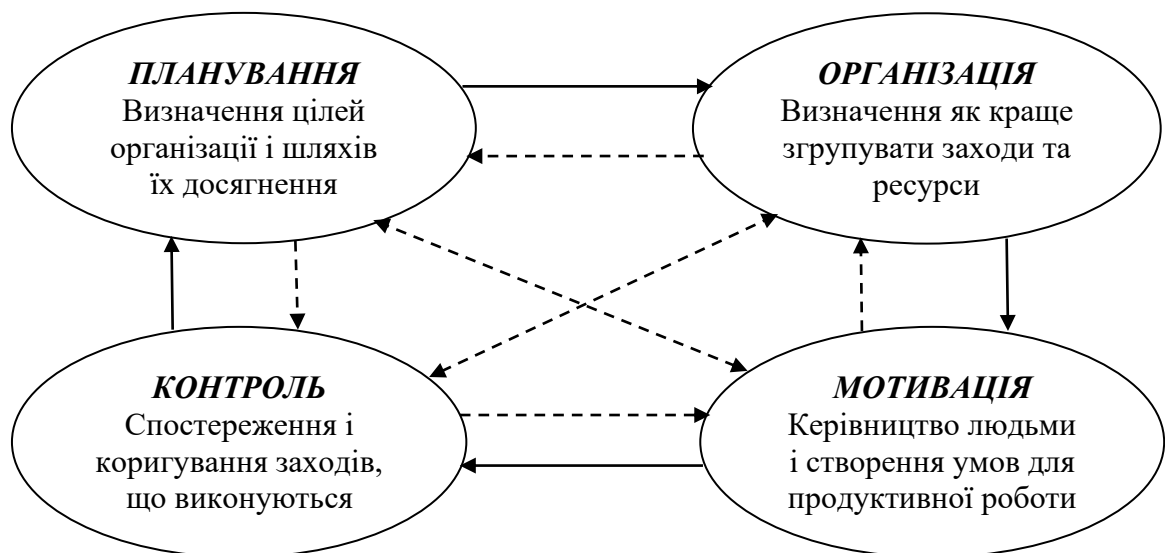


Рисунок 1.2. Основні функції менеджменту підприємства [43]

Але кожна управлінська система має свої об'єкти управління і свої завдання до вирішення. Відповідно до засад діяльності підприємств ресторанного типу, узагальнюючи наукові напрацювання [15; 25; 39; 43; 47] виділимо основні функції системи менеджменту, зокрема:

1) визначення ефективної організаційної форми для розвитку ресторанного закладу, його структури та підрозділів. Дана функція виконується на етапі відкриття нового ресторану, визначається його організаційно-правова форма, склад засновників, форма власності тощо. Від даної функції залежатимуть подальші особливості ведення підприємницької діяльності та отриманні фінансових результатів від неї;

2) управління виробництвом та збутом. Дана функція направлена на формування технологічних схем виробничого процесу, сервісного обслуговування клієнтів, організацію прийому і зберігання сировини та руху готових товарів;

3) управління сервісним обслуговуванням клієнтів. Дана функція впливає із місії ресторанного закладу і є обов'язковою для забезпечення

його високої конкурентоспроможності на ринку. Відповідно до цієї функції підприємство ресторанного типу дбає за високий та повномасштабний рівень задоволення споживчого поту, розробляє відповідну асортименту політику націлену на підкоряння конкретного сегменту кулінарного ринку. Також згідно із цією функцією заклад повинен потурбуватися про комфорт своїх відвідувачів, розробити зручний графік та режим роботи, додаткових послуг тощо;

4) управління персоналом. Дана функція у системі загального менеджменту є особливо важливою, адже від удалого управління персоналом, від належної мотивації його до праці залежатиме рівень задоволеності наших клієнтів якістю продукції, обслуговуванням, а відтак, залежатимуть і фінансові результати самого підприємства. Оскільки частка людської праці на підприємствах ресторанного типу є досить високої, то управління людським капіталом повинно виконуватись кваліфіковано та ефективно, воно може стосуватися розподілу праці, чисельності та складу працюючих, ефективності організації та продуктивності праці, кваліфікаційної підготовки та перепідготовки працівників та різних стимулів та заохочень до праці;

5) управління процесами товарообороту. Дана функція служить основою економічної діяльності підприємства ресторанного типу, адже показники товарообороту є основними при формуванні прибутковості закладу. Тому потрібно постійно проводити аналіз та моніторити кон'юнктуру ринку, розробляти реалістичні плани майбутніх продаж, відповідно до цього складати плани закупівлі сировини і напівфабрикатів тощо;

б) управління доходами. Підприємство ресторанного типу, які будь-який інший підприємницький заклад, повинно дбати про свою фінансову безпеку та основу для подальшого розвитку, відтак повинно дотримуватися принципу самофінансування. Враховуючи те, що основна частка доходів



ресторанного закладу поступає від виробництва продукції та торгівлі нею, то з метою ефективного управління доходами слід особливу увагу звертати на формування цінової політики та планувати майбутні доходи;

7) управління витратами, пов'язаними із виробництвом та обігом. Дана функція направлена на забезпечення мінімізації виробничих витрат і витрат обігу, але за умови недопущення погіршення якості продукції та послуг;

8) управління прибутком. Дана функція націлена на забезпечення можливості самофінансування підприємства ресторанного типу, на управління процесами формування прибутку з подальшим його раціональним розподілом. В межах даної функції увагу слід звертати на особливості податкової політики, на ринкові ціни сировини і напівфабрикатів, з метою забезпечення раціонального розподілу фінансових ресурсів підприємства;

9) управління активами підприємства ресторанного типу. Дана функція передбачає ефективне формування і використання ресурсно-матеріального потенціалу підприємства, передбачає визначення необхідних обсягів та видів активів, а також джерел їхнього фінансування;

10) управління капіталом підприємства ресторанного типу. Дана функція направлена на виявлення потреби підприємства у додатковому капіталі задля досягнення його стратегічної мети, пошук можливостей та джерел залучення фінансових ресурсів (внутрішніх та зовнішніх), ефективне управління кредитним портфелем тощо;

11) управління інвестиціями підприємства ресторанного типу. Дана функція направлена на те, щоб забезпечити умови для стабільного стратегічного розвитку підприємства та нарощування його ринкової вартості. Відповідно до цієї функції підприємство займається розробкою та дотриманням відповідної інвестиційної політики, управляє структурою інвестиційного портфеля тощо;

12) управління грошовими потоками підприємства ресторанного типу. Завдяки цій функції підприємство може ефективно керувати вхідними та вихідними грошовими потоками, синхронізувати суми та час грошових поступлень та відтоків у майбутньому, більш ефективно використовувати тимчасово вільні грошові кошти, які можуть знаходитися як у касі підприємства так і на його поточному рахунку в банку;

13) управління ризиками підприємства ресторанного типу. Дана функція не є простою для виконання, а тому для її реалізації залучаються кваліфіковані спеціалісти. Крім того ресторанний бізнес може стикатися в процесі своєї діяльності із різними видами ризиків, які можуть стосуватися виробничої, збутової, іміджевої, економічної, політично-правової, етичної та іншої площини, а тому фахівцями розробляються необхідні заходи для врахування потенційно можливих факторів настання ризиків та забезпечення їхнього хеджування;

14) управління фінансовою стабільністю підприємства ресторанного типу. Дана функція досягає свого виконання лише завдяки взаємоузгодженості дій підприємства за усіма його фінансовими напрямками. В межах цієї функції передбачається проведення оцінки фінансового стану ресторанного закладу, розробляються плани фінансової діяльності, оцінюється його поточний фінансовий стан, виявляються резерви, необхідні для зміцнення його фінансової стабільності.

Розглянуті функції менеджменту підприємств ресторанного типу характерні для більшості закладів, але ступінь їхнього виконання залежить від розміру самого закладу, від його організаційної форми, спеціалізації виробничо-збутового процесу, характеру участі працівників у загальних успіхах закладу тощо.

Тому з метою ефективного виконання функцій менеджменту на рівні підприємства ресторанного типу їх групують відповідно до основних напрямів діяльності закладу. Саме такий підхід забезпечує можливість

створення ефективної системи менеджменту на підприємстві ресторанного типу [47].

Отож виділяють основні сфери діяльності та основні функції менеджменту у системі управління підприємством ресторанного типу (рис.1.3).



Рисунок 1.3. Основні сфери діяльності та основні функції менеджменту у системі управління підприємством ресторанного типу

1. Організаційна сфера діяльності – функції: визначення ефективної організаційної форми, управління виробництвом та збутом, управління

сервісним обслуговуванням клієнтів, управління персоналом.

2. Економічна сфера діяльності – функції: управління процесами товарообороту, управління доходами, управління витратами, пов'язаними із виробництвом та обігом, управління прибутком.

3. Фінансова сфера діяльності – функції: управління активами, управління капіталом, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління ризиками та управління фінансовою стабільністю підприємства ресторанного типу [16, с.28].

### **1.3. Формування системи менеджменту сучасних підприємств ресторанного господарства**

Кожне явище, які підпадає під дослідження можна розглядати з позиції статичності і динаміки. «Система менеджменту» є статичним поняттям, яка характеризується усталеними взаємозв'язками між різними ланками та рівнями організації підприємницької діяльності ресторанного закладу. Крім того система менеджменту об'єднує усіх працівників, які працюють на підприємстві та усю сукупність взаємовідносин, які між ними виникають. Працівники підприємства вступають між собою не лише у ділові відносини з метою взаємоузгодження та координації своєї праці задля досягнення кінцевої мети підприємства. Між працівниками можуть виникати й іншого характеру зв'язки, пов'язані із психологічними, соціальними, економічними, політичними, етичними, ідеологічними та рядом інших питань [39, с.28].

Відтак, з точки зору людського ресурсу, система менеджменту – це сукупність взаємовідносин між працівниками, які виникають задля здійснення впливу та узгодженості спільної діяльності в конкретній соціально-економічній площині, наприклад, при веденні ресторанної справи. Такі відносини виникають тоді, коли виконуються функції менеджменту,

коли відбувається дотримання його принципів та забезпечується сам процес управління із розподілом пов'язаних із ним функціональних повноважень. З такого погляду систему менеджменту можна розглядати як сукупність зв'язків, підпорядкованих загальній цілі, взаємоузгоджених за виконанням відповідних дій, за прийняттям рішень, за розподілом повноважень та прийняттям управлінських рішень [41].

Систему менеджменту підприємства можна характеризувати за різними ознаками:

- за структурою;
- за конфігурацією, складом та співвідношенням різних управлінських ланок (лінійної, функціональної, обслуговуючої та допоміжної);
- за розподілом функцій менеджменту між різними ланками та рівнями управління;
- за розподілом повноважень;
- за характером побудови взаємин між різними ланками системи менеджменту;
- за інформативною наповнюваністю конкретної ланки;
- за структурою персоналу закладу [15, с.63].

Отже, системи менеджменту можуть бути різними. Наприклад, за конфігурацією система менеджменту може виглядати як піраміда, як пісочний годинник, як цибулина або як ваза. Усі вони відрізняються між собою співвідношенням персоналу із менеджменту та функціями менеджменту. вибір тої чи іншої конфігурації залежить від: функціонального змісту роботи, об'єму робіт відповідно до функцій, гостроти проблематики відповідних завдань, а також від рівня централізації процесу управління.

Проте основою для формування системи менеджменту підприємства ресторанного типу повинно лежати таких сім основних складових як: мета та завдання менеджменту, функції менеджменту, повноваження менеджменту,

трудомісткість виконання функцій та розподілених управлінських повноважень, об'єкт менеджменту, а також інформація та техніка [29, с.44].

Саме за наявності та станом цих складових можна стверджувати про існування чи про відсутність відповідних ланок системи менеджменту на підприємстві ресторанного типу, а також можна охарактеризувати ділові відносини, які виникають між цими ланками.

Найчастіше відмінності між різними ланками системи менеджменту проявляються через сукупність та характер управлінських повноважень та функцій менеджменту, якими вони наділені. Основні характеристики таких ланок наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація ланок системи менеджменту [41]

| Тип ланки системи менеджменту           | Характеристика   |
|---|--|
| Лінійна ланка менеджменту               | обсяг повноважень дорівнює обсягу функцій. Як правило, ця ланка ототожнюється з першим керівником в рамках певного об'єкта менеджменту, який має право на прийняття рішень по всіх функціях менеджменту. |
| Функціональна ланка менеджменту         | обсяг повноважень значно менший від обсягу функцій, в рамках яких працює дана ланка. Нерідко така ланка тільки розробляє варіанти рішень, але не приймає їх, передаючи на прийняття лінійній ланці.      |
| Лінійно-функціональна ланка менеджменту | обсяг повноважень обмежений частиною обсягу функцій, але основне в діяльності цієї ланки – повноваження. До таких ланок відносяться, наприклад, посади головного економіста, головного інженера та ін.   |
| Функціонально-лінійна ланка менеджменту | повноваження обмежені не тільки частиною функцій, закріплених за ланкою, а й певними умовами їх реалізації. Тут повноваження існують як можливість, а не як обов'язок.                                   |

Серед основних ланок системи менеджменту можна назвати посади, відділи, служби, підрозділи, лабораторії чи цехи ресторанного закладу. Кожна із цих ланок має своє призначення у загальній системі менеджменту і

відрізняється обсягом, призначенням, виконуваними функціями, наділеними повноваженнями, рівнем спеціалізації чи універсалізації, інформаційним наповненням, часткою участі в управлінських процесах [38, с.47].

Очевидно, що кожен ресторанний заклад має керівну ланку представлену: директором та менеджерами різного спрямування, скажімо з виробництва, з обслуговування, з організації тематичних свят тощо. Залежно від обсягу та різновидів продуктів та послуг кількість керівників може збільшуватися або зменшуватися, також може відбуватися більша чи менша диференціація покладених на них повноважень та функцій.

На генерального менеджера (директора) підприємства ресторанного типу покладено організацію усієї роботи закладу, відтак він несе усю відповідальність за його стан та показники діяльності.

До основних функцій генерального менеджера належить:

- затвердження та забезпечення виконання планів та завдань ресторанного закладу;
- слідкування за своєчасністю постачання матеріально-технічного забезпечення, продуктів, сировини та напівфабрикатів;
- забезпечення дотримання всіма працівниками правил ділового етикету, торгівлі, правил техніки безпеки та санітарних вимог;
- щоденна фіксація показників лічильника контрольно-касового апарату та їх звірка із сумою виручки, зданої касиром в кінці робочого дня [42].

Також директор або адміністратор ресторану:

- контролює за належним сервіруванням столів у закладі;
- обліковує поступленні замовлення на проведення святкувань та бенкетів;
- щоразу на початку зміни збирає офіціантів з метою здійснення огляду їхнього зовнішнього вигляду, їхньої готовності до виконання своїх робочих обов'язків;

- слідкує за щоденним внесенням у меню необхідних змін;
- впродовж зміни стежить за тим як працюють офіціанти;
- опрацьовує скарги та побажання клієнтів.

Інші керівні посадовці – менеджери із виробництва, із обслуговування тощо – ведуть свою діяльність згідно своїх посадових інструкцій, затверджених генеральним менеджером закладу.

Наприклад, головною особою, яка несе відповідальність за ведення виробництва, за якість продукції, за постачання продуктів, сировини та напівфабрикатів є менеджер із виробництва [42]. Крім того менеджер із виробництва:

- укладає договори на поставку з організованими постачальниками, відтак гарантує якість продукції та безпеку і своєчасність поставок;
- слідкує за раціональним використанням продуктів, сировини та напівфабрикатів та за проведенням кулінарної обробки продуктів згідно із технологічними правилами приготування страв;
- слідкує за дотриманням правил та норм санітарної гігієни та правил техніки безпеки під час виробничого процесу
- слідкує за попитом за вподобаннями клієнтів [42].

Таким чином, завдяки виконанню функцій менеджменту формуються умови для забезпечення високої продуктивності, належного виконання функціональних обов'язків усіх ланок та рівнів діяльності. Такого ефекту можна досягнути завдяки творчим зусиллям висококваліфікованих менеджерів.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ-БАРУ «РОСИНКА»

#### 2.1. Загальна характеристика організації обслуговування та управлінської діяльності кафе-бару «Росинка»

Досліджуване підприємство – кафе-бар «Росинка», розташоване на виїзді із міста Тернополя у Львівському напрямку. Юридична адреса: шосе Львівське, 4км. Його загалом можна охарактеризувати як ідеальне місце для замського відпочинку, проведення весіль, бенкетів, фуршетів, корпоративів і просто затишного сімейного відпочинку.

Даний заклад знаходиться у приватній власності, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем та відповідачем у суді, арбітражному суді, має право укладати угоди. Загалом, даний бар являє собою доволі просторе приміщення з прибудовами та альтанками, збудованими неподалік дороги.

Незважаючи на те, що кафе-бар «Росинка» відкрився уже давно, він постійно модернізується та іде в ногу із інноваціями, а також заклад набув великої популярності між місцевим населенням та населенням з рівнем середнього заробітку. В його приміщенні функціонують весільно-банкетний зал на 80 осіб, VIP-зал з каміном на 20 місць, а також, у літній період працює літня площадка, яку під час бенкету використовують як танцювальну та обслуговуються альтанки, які розташовані по периметру території даного закладу.

Щедре меню та домашня кухня у кафе-барі «Росинка» поєднує страви української кухні. Особливе місце у переліку займають і страви з тандиру (шашлик, ребра, риба, овочі-гриль). Саме тут можна відволіктися від буденних, рутинних справ, гарно відпочити і провести вільний час із

друзями, насолоджуючись прохолодними напоями, смачними стравами та закусками.

При кафе-барі можна замовити також увесь спектр весільних послуг: весільна поліграфія, флористика, декорування залу, оформлення першого танцю молодят, велике різноманіття смачних фуршетів та багато іншого.

Аналізуючи ринок ресторанних послуг загалом, слід зазначити, що основними завданнями діяльності кафе-бару «Росинка» є насичення споживчого ринку України високоякісною харчовою продукцією, товарами народного споживання, послугами, створення можливості працевлаштування незайнятого населення, розширення конкуренції з метою отримання прибутку та створення на Україні додаткових робочих місць.

Виходячи із цього, слід зазначити, що кафе-бар «Росинка» відноситься до типу підприємства громадського харчування, тобто це вид суб'єктів господарювання з характерними особливостями кулінарної продукції та відповідної номенклатури пропонованих послуг споживачам.

Класифікація закладів ресторанного господарства базується на комплексі вимог до асортименту продукції та рівня обслуговування й надання послуг.

Кафе-бар «Росинка» відноситься до групи продажу їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них. Також ця група охоплює: ресторан; ресторан; кафе; кав'ярню; кафе-бар; кафе-пекарню; чайний салон; кафетерій; закусточну, шинок.

Послуги, що пропонуються споживачам на підприємствах громадського харчування різноманітних типів і класів регламентуються відповідними Правилами, а діяльність закладу поділяються на:

- послуги харчування;
- послуги по виготовленню кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги по організації споживання та обслуговування;

- послуги по реалізації кулінарної продукції;
- послуги по організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги;
- інші послуги.

Слід зазначити також, що діяльність таких закладів регулюється Законами України: «Про захист прав споживачів», «Про підприємництво», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про споживчу кооперацію», «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» та ін. важливими законодавчими та нормативно-правовими актами [1-12].

Основні вимоги, згідно нормативно-правової документації, до закладів подібного типу визначають відповідно до таких основних характеристик:

- місце розташування закладу та стан прилеглої території;
- вид, тип та особливості будівлі;
- комфортність, зовнішній і внутрішній дизайн приміщення;
- рівень оснащення закладів устаткуванням, меблями, посудом, столовими приборами, столовою білизною;
- процес обслуговування;
- асортимент продукції та вимоги до оформлення меню, преїскуранту і карти вин;
- освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу;
- номенклатура додаткових послуг [44, с.102].

У випадках, передбачених чинним законодавством, ресторанне підприємство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Майно кафе-бару «Росинка» відповідно до законів України, Статуту та укладених угод, належить йому на правах власності або повного господарського володіння. Джерелами формування майна і коштів ресторанного підприємства є: грошові і матеріальні внески учасників; доходи, одержані від реалізації продукції та послуг, а також від інших видів господарської діяльності; безоплатні або благодійні внески, пожертви фірм,

підприємств, організацій, приватних осіб; одержані доходи, а також інше майно, набуте з підстав, не заборонених чинним законодавством.

У кафе-барі «Росинка» традиційно застосовується такі форми обслуговування: повсякденне обслуговування, обслуговування бенкетів, продукція з доставкою (на виніс), 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 єдиному стандарту і, суворо простежується адміністратором закладу. У даному закладі обслуговування складається з таких елементів:

- зустріч й розміщення гостей;
- подача меню;
- приймання та виконання замовлення;
- подача замовлених страв;
- розрахунок після закінчення обслуговування.

Слід також зазначити, що структура управління кафе-бару «Росинка» є функціональною. Кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціональних підрозділів є обов'язковим для виробничих підрозділів. Перевагою такої структури є висока компетентність функціональних керівників. Організаційна структура управління закладу є також адаптивною, оскільки, здатна пристосовуватись до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі та адекватною, оскільки, має в собі відповідність параметрам керованої системи. Проте, їй притаманна спеціалізація, оскільки існує обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки. Не виникають труднощі для персоналу у розумінні та пристосуванні до такої форми управління.

## **2.2. Характеристика меню, матеріально-технічної бази та робочих місць для приготування страв закладу**

В кафе-барі при обслуговуванні клієнтів широкий асортимент холодних та теплих закусок, салатів, нарізок, пивних тарілок, гарячих страв, десертів та страв для компаній. Меню для великих банкетів складають під індивідуальне замовлення. Також гостям пропонується великий асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв, коктейлів власного приготування.

Кожного тижня працівники кухні рахують кількість реалізованої продукції, залишок продуктів та списані продукти. Також рахують наявну кількість столових приборів та посуду, після чого ці дані доповідають адміністрації, яка веде відповідний облік. Будь-яку недостачу вираховують із заробітної плати працівників.

Як відомо, у класичному варіанті, виробничі приміщення підприємств ресторанного господарства включають в себе, в залежності від формату підприємства та спеціалізації: склади та виробничі цехи (приміщення) [45, с.62].

Складська група приміщень: площі груп приміщень для прийому та зберігання продуктів слід визначати за питомими показниками. Приміщення зберігання продуктів повинні мати безпосередній зв'язок з завантажувальною зоною і не повинні бути прохідними. У досліджуваному закладі «Росинка» склад прохідний, він 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 включає: приміщення розвантажувальної, не охолоджувані приміщення (тобто комори без регульованого режиму), охолоджувані приміщення, розташовані окремим компактним блоком. Склад, у даному кафе-барі, – це комора, що являє собою не охолоджувану, суху (вологість у нормі), простору кімнату, що не

має вікон (лише штучне освітлення); тут стоїть декілька холодильників, де окремо зберігаються сир, ковбасні вироби, м'ясо, риба, овочі. Крупи та хліб розташовані на відповідних полицях, у окремій кімнаті, де більш прохолодно – розміщені кеги з пивом та картопляй інші овочі, на окремих полицях – різні коробки та необхідний інвентар [45, с.63].

До основних виробничих цехів досліджуваного підприємства належать гарячий та холодний цехи.

У системі виробництва у переліку страв із затвердженого меню досліджуваного підприємства кафе-бару «Росинка» передбачено розділення технологічних ліній приготування перших, других страв, гарячих та холодних напоїв.

Організація праці в гарячому цеху закладу передбачає раціональне розміщення кадрів, організацію робочих місць, вдосконалення покращення умов праці. Всю роботу цеху організовує і очолює завідувач виробництвом. Під його керівництвом працюють три кухарі (два четвертого розряду і один п'ятого розряду). Враховуючи спеціалізацію та години роботи підприємства використовується бригадний робочий графік. При цьому створюється п'ятиденний робочий тиждень, два вихідні дні, одна перерва по 60 хвилин у відповідні години. Загальна тривалість робочого дня становить 11,5 годин.

Правильна організація робочого місця кухаря є важливим фактором підвищення продуктивності праці

Кожне робоче місце має свої особливості і організоване згідно технологічного проекту, а саме із правильним розміщенням обладнання, столів, раковини, інструментів, інвентарю, а також забезпечене необхідною технологічною документацією.

Не менш важливе значення має правильне освітлення, вентиляція, естетичне оформлення цех, його інтер'єр.

Одним з головних санітарних вимог є забезпечення нормального температурного режиму на кожному робочому місці, а це досягається за рахунок встановлених конденсаторів в приміщеннях кухні. Санітарні вимоги

в цьому цеху передбачають окрему обробку деяких продуктів і доробку напівфабрикатів [46, с.68].

Технологічний процес приготування перших страв складається з двох стадій: приготування бульйонів (кісткових, м'ясних, рибних тощо), овочевих і фруктових відварів та варіння перших страв.

Робоче місце кухаря супового відділення оснащують тепловим, холодильним, механічним і немеханічним обладнанням. До теплового обладнання належать стаціонарні казани різної місткості (для варіння бульйонів, перших страв), електросковородки (для пасерування і тушкування овочів) і плити (для варіння перших страв у на плитних казанах, каструлях).

Кількість плит визначають, виходячи з обсягу продукції, яку виготовляють. Щоб було зручно наповнювати казани водою, до кожного підводять холодну і гарячу воду, а над поверхнею плити встановлюють кран; для видалення чадних газів і парів обладнують вентиляційні відсмоктувачі. Бульйон варять у казанах прямокутної форми, у яких для видалення жиру, що витоплюється при варінні і спливає на поверхню, передбачено кран (зверху), а для зливання бульйону – пробковий кран з сіткою (знизу).

Немеханічне обладнання встановлюють паралельно до теплового обладнання, воно включає виробничі столи, які мають полиці і ящики для зберігання інвентарю і спецій, столи з холодильною шафою і вмонтованою ванною (для перебирання і промивання круп, підготовка макаронних виробів тощо).

У якості механічного обладнання використовують універсальний привід, який має змінні механізми для протирання і подрібнення овочів та м'яса. Для порціонування м'яса, риби, птиці для перших страв на виробничому столі розміщують обробні дошки, ваги настільні циферблатні, ножі кухарської трійки і місткість для укладання порційних продуктів.

До прозорих бульйонів тут, у гарячому цеху, готують гарніри (вушка, профітролі, слойку, пиріжки, печені і смажені та ін). Для їх приготування виділяють окреме робоче місце, де встановлюють казан для варіння їжі з пристроєм для змішування тіста і виробничий стіл для формування виробів. З інвентарю тут використовують ножі кухарської трійки та дерев'яні качалки, також тут є пристрій для нарізування домашньої локшини.

В соусному відділенні гарячого цеху організують універсальні робочі місця: для смаження, пасерування, тушкування, варіння, припускання і запікання приготування гарнірів, соусів і гарячих напоїв; кулінарних виробів (сирників, вареників, пельменів, хінкалі, галушок та ін.).

Робочі місця кухарів обладнують плитами, електросковорідками, фритюрницею, смажильними шафами, виробничими столами з умонтованою мийною ванною, з вагами, дошками, столом із холодильною шафою, універсальним приводом П-Ш.

Для варіння страв у невеликих кількостях використовують казани і каструлі різної місткості, парові короби і рибні казани довгастої форми, які мають вставні решітки; для пасерування і припускання – сотейники; для тушкування – сотейники і мармітниці; для смаження – різні сковорідки і листи.

З інвентарю на робочих місцях використовують черпаки місткістю 0,5л (для переливання бульйонів), цідилки, сита, друшляки, шумівки (для знімання піни і жиру, виймання зварених вареників, пельменів, галушок, смажених виробів з фритюру), кухарські лопатки (для перевертання виробів при смаженні), дерев'яні копістки різної довжини (для перемішування при пасеруванні та тушкуванні страв), кухарські виделки (для виймання варених м'ясних продуктів), кухарські голки (для визначення готовності страв з м'яса, риби), дерев'яні качалки (для



розкачування тіста), черпаки, ложки для гарнірів і соусів, промарковані обробні дошки і ножі кухарської трійки [48, с.56].

У приміщенні гарячого цеху підприємства використовуються наступні виробничі столи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Технічна характеристика виробничих столів закладу

| Назва стола         | Тип стола | К-сть столів | К-сть працівників | Норма довжини стола | Розрахунок довжини стола | Габарити |     |     |
|---------------------|-----------|--------------|-------------------|---------------------|--------------------------|----------|-----|-----|
|                     |           |              |                   |                     |                          | L        | B   | H   |
| Нарізання овочів    | СВСМ-1    | 1            | 1                 | 1,25                | 1,25                     | 1050     | 840 | 860 |
| Нарізання м'яса     | СВСМ-2    | 1            | 1                 | 1,25                | 1,25                     | 1050     | 840 | 860 |
| Порціонування страв | СВСМ-3    | 1            | 1                 | 1,25                | 2,5                      | 1260     | 840 | 860 |

Також у гарячому цеху досліджуваного закладу знаходяться 2 стелажі для кожної лінії, ваги – настільні, електронні; раковина для миття рук.

Перелік немеханічного обладнання у аналізованому цеху представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Технічна характеристика немеханічного обладнання гарячого цеху кафе-бару «Росинка»

|                            | Маркування | Кількість | Габарити |     |      |
|----------------------------|------------|-----------|----------|-----|------|
|                            |            |           | L        | B   | H    |
| Стіл виробничий            | СВСМ-1     | 1         | 1050     | 840 | 860  |
| Стіл виробничий            | СВСМ-2     | 1         | 1050     | 840 | 860  |
| Стіл виробничий            | СВСМ-3     | 1         | 1260     | 840 | 860  |
| Стіл з ванною              | СМВСМ      | 1         | 1470     | 840 | 860  |
| Стелаж пересувний          | СВП-1      | 2         | 1050     | 840 | 2000 |
| Раковина для миття рук     | РМ         | 1         | 550      | 450 | 860  |
| Ваги настільні, електронні | ВНЕ-2      | 1         | 255      | 200 | 400  |

Інвентар, посуд та інструменти гарячого цеху досліджуваного підприємства представлено у таблиці 2.3 і підібрано згідно норм оснащення підприємств громадського харчування.

Таблиця 2.3

Посуд, інвентар та інструменти гарячого цеху кафе-бару «Росинка»

| Назва інструментів                  | Кількість |
|-------------------------------------|-----------|
| Бак для обробки                     | 1         |
| Бачок для харчових відходів         | 3         |
| Відро                               | 4         |
| Ручка збивалка                      | 3         |
| Дерев'яна копистка                  | 3         |
| Вилка кухарська                     | 2         |
| Вилка зі скидачем                   | 2         |
| Гірка для спецій                    | 1         |
| Гірка для гарнірів                  | 1         |
| Держак для кухарських ножів         | 4         |
| Держак для розливних ложок          | 2         |
| Розділова дошка                     | 15        |
| Друшляки різні                      | 2         |
| Голка кухарська                     | 2         |
| Голка шпигувальна                   | 2         |
| Каструлі: 1,5-2,3л                  | 2         |
| 4-6л                                | 5         |
| 8-10л                               | 6         |
| 20-30л                              | 2         |
| Ложка розливна 200-250мм.           | 13        |
| Ложка розливна 500мм.               | 8         |
| Лопатки: для котлет                 | 2         |
| Інші лопатки                        | 8         |
| Ножі столові                        | 2         |
| Поварська трійка                    | 6         |
| Пристрій для проціджування бульйону | 1         |
| Сотейники:                          | 11        |
| Циліндричний 4-6 л                  | 2         |
| Циліндричний 8л                     | 8         |
| Овальний 15л                        | 1         |
| Сковорідки                          | 8         |
| Шумівка                             | 2         |

Перелік та технічні характеристики механічного та холодильного обладнання в аналізованому цеху представлено в таблицях 2.4 і 2.5.

Таблиця 2.4

Технічна характеристика механічного обладнання гарячого цеху  
кафе-бару «Росинка»

| Назва обладнання                                 | Тип         | Продуктивність за 1 годину          | Кількість | Габарити |     |     |
|--|-------------|-------------------------------------|-----------|----------|-----|-----|
|  |             |                                     |           | L        | B   | H   |
| Привід для гарячого цеху зі змінними механізмами | ПГ-0,6      | в залежності від змінних механізмів | 1         | 1100     | 850 | 860 |
| - м'ясорубка                                     | МС-2-70     |                                     |           |          |     |     |
| -просіювач борошна                               | МС-24-300   |                                     |           |          |     |     |
| -багатоцільовий механізм                         | МС 4-7-8-20 |                                     |           |          |     |     |

Таблиця 2.5

Технічна характеристика холодильного обладнання гарячого цеху  
кафе-бару «Росинка»

| Назва обладнання | Тип              | Кількість | Габарити |     |      |
|------------------|------------------|-----------|----------|-----|------|
|                  |                  |           | L        | B   | H    |
| Холодильні шафи  | GUC140 (Tefcold) | 1         | 1500     | 845 | 2000 |

Таким чином, механічне та холодильне обладнання у кафе-барі підібрано згідно норм оснащення торгово-технічним обладнанням підприємств громадського харчування торгово-технічним обладнанням.

### **2.3. Аналізування ефективності використання трудових ресурсів та ключових показників виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка»**

Розглядаючи організацію роботи персоналу у досліджуваному закладі першочергово розглянемо штатний розпис даного підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

## Штатний розпис кафе-бару «Росинка»

| Код підрозділу | Найменування структурного підрозділу | Найменування посади    | Код за класифікатором професій | Кількість штатних одиниць | Посадовий оклад, грн | Доплати, грн | Місячний фонд заробітної плати | Річний фонд заробітної плати |
|----------------|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------|------------------------------|
| 01             | Адміністрація                        | Директор               | 4222                           | 1                         | 15 000               |              | 15 000                         | 180 000                      |
|                |                                      | Заступник директора    | 1229.1                         | 1                         | 12 000               |              | 12 000                         | 144 000                      |
|                |                                      | Бухгалтер              | 3433                           | 1                         | 10 000               |              | 10 000                         | 120 000                      |
|                |                                      | Адміністратор          | 1229.6                         | 2                         | 10 500               |              | 21 000                         | 252 000                      |
| 02             | Виробничий персонал                  | Завідувач виробництвом | 1225                           | 1                         | 10 000               |              | 10 000                         | 120 000                      |
|                |                                      | Кухар                  | 5122                           | 2                         | 8 500                |              | 17 000                         | 204 000                      |
|                |                                      | Помічник кухаря        |                                | 2                         | 8 000                |              | 16 000                         | 192 000                      |
|                |                                      | Офіціант               | 5123                           | 6                         | 8 000                |              | 48 000                         | 576 000                      |
|                |                                      | Мийник посуду          | 9132                           | 2                         | 6 500                |              | 13 000                         | 156 000                      |
| 03             | Допоміжний персонал                  | Охоронець              | 5169                           | 1                         | 7 000                | 500          | 7 500                          | 90 000                       |
|                |                                      | Швейцар                | 9152                           | 1                         | 6 500                | 500          | 7 000                          | 84 000                       |
| Разом          |                                      |                        |                                | 20                        |                      | 1000         | 176500                         | 2 118000                     |

Таким чином, із даних таблиці бачимо, що річний фонд оплати праці працівників кафе-бару «Росинка» за 2021 рік склав 2 118000 грн.

Структуру витрат досліджуваного підприємства розглянемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Витрати кафе-бару «Росинка» за 2020-2021 роки, тис. грн.

| № з/п | Показники                         | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення |        |
|-------|-----------------------------------|----------|----------|------------|--------|
|       |                                   |          |          | тис.грн.   | %      |
| 1     | Собівартість реалізації продукції | 1872,9   | 1212,2   | -660,7     | -35,28 |
| 2     | Адміністративні витрати           | 241      | 376,1    | +135,1     | +56,06 |
| 3     | Витрати на збут                   | 46,4     | 37,1     | -9,3       | -20,04 |
| 4     | Інші операційні витрати           | 143,3    | 29,1     | -114,2     | -79,69 |
| 5     | Фінансові витрати                 | 0        | 0        | 0          | 0      |
| 6     | Інші витрати                      | 825,6    | 19,1     | -806,5     | -97,69 |

Отже, проаналізувавши витрати кафе-бару «Росинка» варто відзначити, що в 2021 році ми спостерігаємо позитивну тенденцію щодо зниження собівартості реалізації продукції на 660700 грн. (35,28%), витрат на збут на 9300 грн. (20,04%), інших операційних витрат на 114200 грн. (79,69%) та інших витрат на 806500 грн. (97,69%) в порівнянні з попереднім 2020 роком. Однак, попри позитивні зниження, спостерігається збільшення адміністративних витрат на 135100 грн. (97,69%), що є певним негативним моментом в діяльності підприємства. Однак якщо зазначити той факт, що витрати зросли внаслідок перегляду політики зростання витрат, пов'язаних із оплатою праці адміністративного персоналу і додаткових виплат, пов'язаних із їх професійною діяльністю, то цей факт можна дещо спростувати.

Динаміку кожного виду зазначених витрат за 2020-2021 роки представлено на рис.2.1.

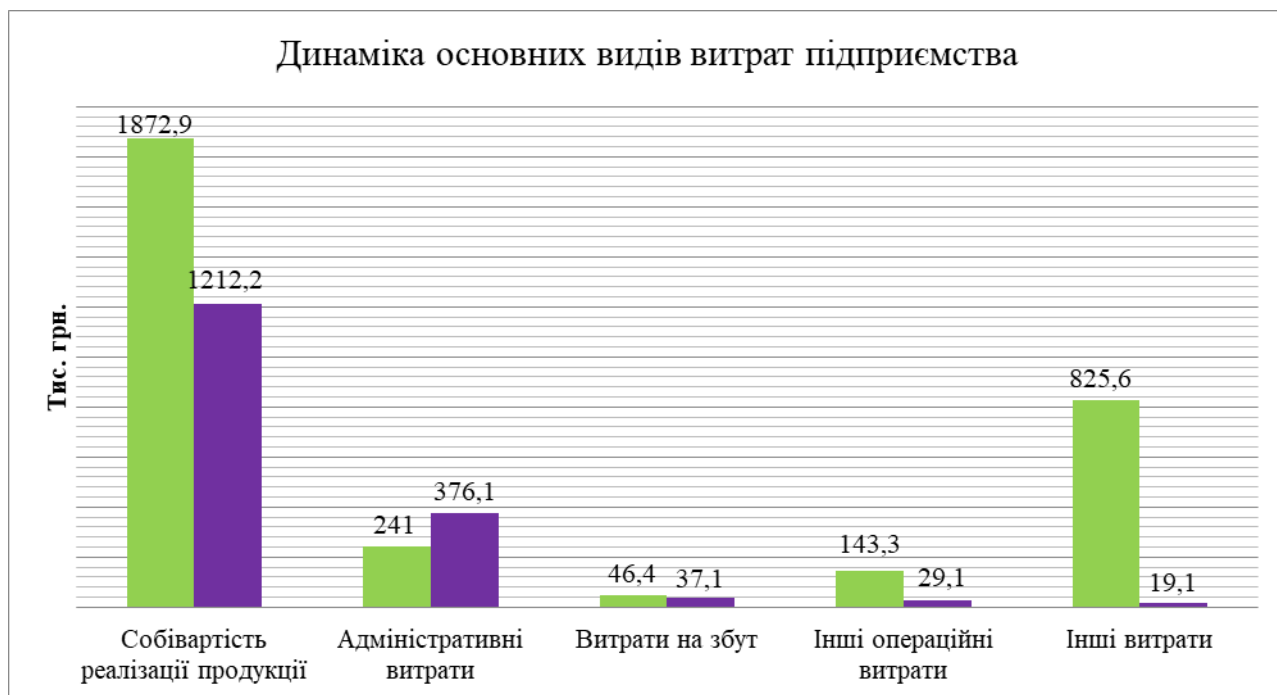


Рисунок 2.1.Графік динаміки кожного виду витрат кафе-бару «Росинка» за 2020-2021 роки

Проаналізуємо також структуру та динаміку основних статей операційних витрат досліджуваного підприємства за два останні роки (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз питомої ваги елементів операційних витрат  
кафе-бару «Росинка» за 2020-2021 роки

| Показники                           | 2020 рік  |       | 2021 рік  |       | Відхилення |        |
|-------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|------------|--------|
|                                     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн.  | %      |
| Операційні витрати,<br>в т. ч.:     | 2191,3    | 100   | 1772,2    | 100   | -419,1     | -19,13 |
| Матеріальні затрати                 | 1119,6    | 51,09 | 785,1     | 44,3  | -334,5     | -29,88 |
| Витрати на оплату<br>праці          | 662,2     | 30,22 | 588,5     | 33,21 | -73,7      | -11,13 |
| Відрахування на<br>соціальні заходи | 143,8     | 6,56  | 122,7     | 6,92  | -21,1      | -14,67 |
| Амортизація                         | 37,9      | 1,73  | 79,6      | 4,49  | 41,7       | 110,03 |
| Інші операційні<br>витрати          | 227,8     | 10,4  | 196,3     | 11,08 | -31,5      | -13,83 |

Отже, проаналізувавши операційні витрати кафе-бару «Росинка» варто відзначити, що в 2020 році спостерігаємо позитивну тенденцію щодо зниження матеріальних затрат на суму 334,5 тис. грн. (29,88%), витрат на оплату праці на 73,7 тис. грн. (11,13%), відрахувань на соціальні заходи на 21,1 тис. грн. (14,67%) та інших операційних витрат на 31,5 тис. грн. (13,83%) в порівнянні з попереднім 2020 роком. Однак, попри позитивні зниження, спостерігається збільшення амортизаційних витрат на 41,7 тис. грн. (110,03%), що є негативною моментом. Проте загалом операційні витрати знизились на 41,9 тис. грн. (19,13%).

Динаміку основних елементів операційних витрат представлено на рис.2.2.

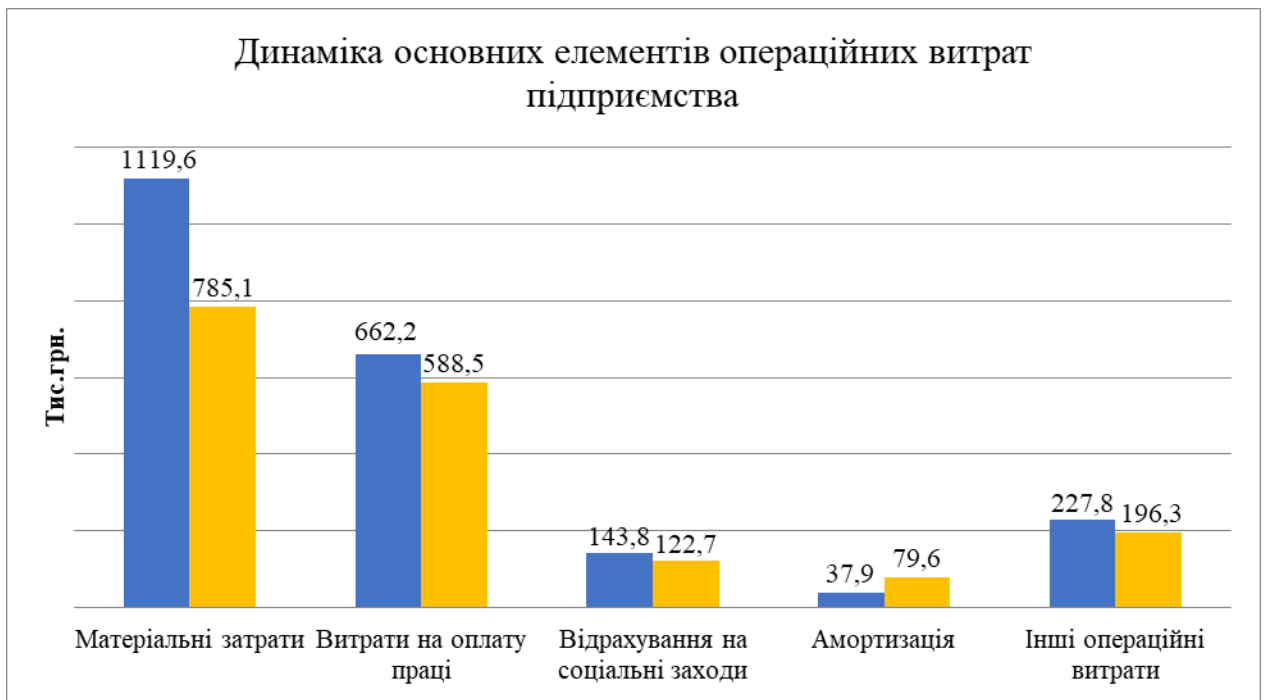


Рисунок 2.2. Динаміка елементів операційних витрат кафе-бару «Росинка» за 2020-2021 роки

Отже, проаналізувавши зміни питомої ваги елементів операційних витрат кафе-бару «Росинка» за 2020-2021 роки можна зробити висновки, що в 2020 році у сукупності операційних витрат, матеріальні витрати складають 51,09%, витрати на оплату праці – 30,22%, відрахування на соціальні заходи – 6,56%, амортизаційні витрати – 1,73% та інші операційні витрати – 10,4%. Відповідно в 2021 році матеріальні витрати значно зменшились і складають 44,3%, частка витрат на оплату праці зросла до 33,21%, відрахування на соціальні заходи майже не змінились, що сягають 6,92%, однак амортизаційні витрати значно збільшились і складають 4,49% та інші операційні витрати складають 11,08% в загальній сукупності операційних витрат. Зниження усіх видів витрат пов'язано із тим, що у зв'язку із епідемією коронавірусної інфекції в Україні і світі, даний заклад 3 місяці не працював, а потім почав частково працювати в форматі доставки продукції на виніс.

Зміни питомої ваги основних елементів операційних витрат кафе-бару «Росинка» за 2020-2021 роки зображено за допомогою кругової діаграми на рис.2.3.

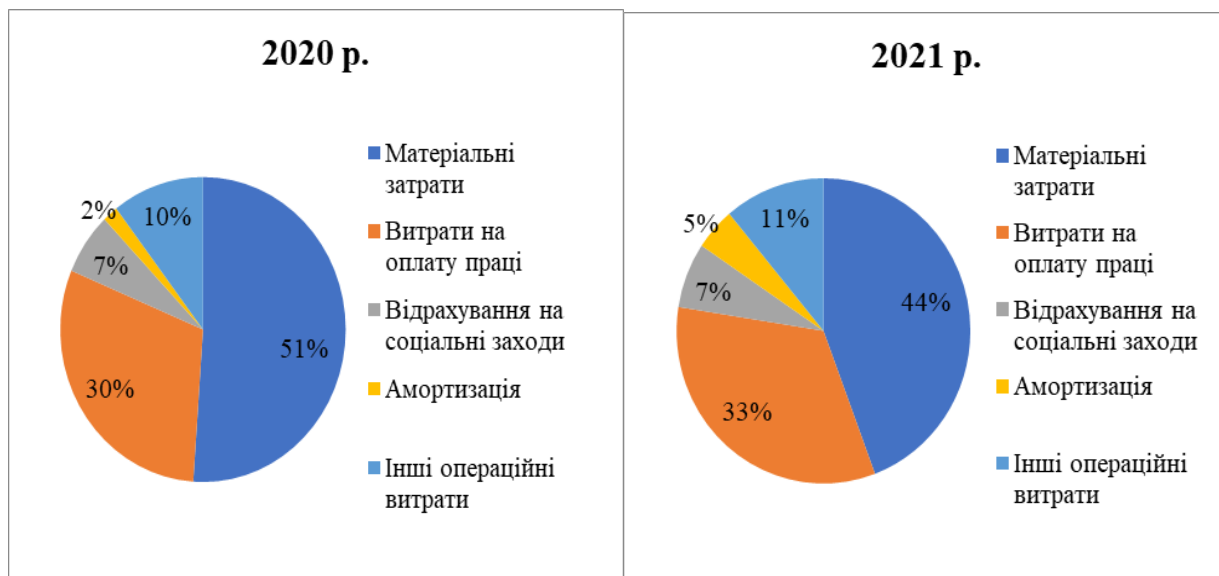


Рисунок 2.3. Зміна структури основних елементів операційних витрат кафе-бару «Росинка» за 2020-2021 роки

Проаналізуємо також основні техніко-економічні показники ефективності менеджменту виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка» за 2019-2021 роки (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Аналіз основних техніко-економічних показників ефективності менеджменту виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка» за 2019-2021 роки

| № з/п | Показники   | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення 2020 р. від 2019р. |        | Відхилення 2021 р. від 2019 р. |        |
|-------|---|----------|----------|----------|-------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
|       |   |          |          |          | +/-                           | %      | +/-                            | %      |
| 1     | 2   | 3        | 4        | 5        | 6                             | 7      | 8                              | 9      |
| 1.    | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції тис. грн. | 2632     | 2364,8   | 1522,3   | -267,2                        | -10,15 | -1109,7                        | -42,16 |
| 2.    | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.            | 2262     | 1872,9   | 1212,2   | -389,1                        | -17,2  | -1049,8                        | -46,41 |



Продовження таблиці 2.9

| 1  | 2   | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      |
|----|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 3. | Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.          | 370    | 491,9  | 310,1  | 121,9  | 32,95  | -59,9  | -16,19 |
| 4. | Рентабельність реалізованої продукції, %, $p3/p2*100\%$ | 16,36  | 26,26  | 25,58  | 9,9    | 60,51  | 9,22   | 56,36  |
| 5. | Чистий прибуток, тис. грн.                              | 105,2  | 120,7  | 81,6   | 15,5   | 14,73  | -23,6  | -22,43 |
| 6. | Вартість активів, тис. грн.                             | 3166,1 | 2816,4 | 2790,2 | -349,7 | -11,05 | -375,9 | -11,87 |
| 7. | Рентабельність активів, % $p.5/p.6*100\%$               | 3,34   | 4,29   | 2,92   | 0,95   | 28,44  | -0,42  | -12,57 |
| 8. | Власний капітал, тис. грн.                              | 2142,2 | 2560   | 2591,6 | 417,8  | 19,5   | 449,4  | 20,98  |
| 9. | Рентабельність власного капіталу, % $p.5/p.8*100\%$     | 4,93   | 16,43  | 1,22   | 11,5   | 233,27 | -3,71  | -75,25 |
| 10 | Матеріаловіддача  | 1,8    | 2,11   | 1,94   | 0,31   | 17,22  | 0,14   | 7,78   |
| 11 | Матеріаломісткість                                      | 0,55   | 0,47   | 0,52   | -0,08  | -14,55 | -0,03  | -5,45  |
| 12 | Зарплатовіддача   | 4,14   | 3,57   | 2,59   | -0,57  | -13,77 | -1,55  | -37,44 |
| 13 | Зарплатомісткість                                       | 0,24   | 0,28   | 0,39   | 0,04   | 16,67  | 0,15   | 62,5   |
| 14 | Амортизаційна віддача                                   | 60,23  | 62,4   | 19,12  | 2,17   | 3,6    | -41,11 | -68,26 |
| 15 | Продуктивність праці, тис. грн.                         | 20,72  | 18,13  | 14,95  | -2,59  | -12,54 | -5,77  | -27,85 |

Отже, аналізуючи показники ефективності виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка» за 2019-2021 роки варто відзначити, що найбільша ефективність спостерігається у 2019 році, до початку пандемії коронавірусу та війни в Україні, коли заклад працював на повну потужність. Оскільки як бачимо із даних таблиці за останні два роки суттєво знизилися майже усі показники. Так, зокрема за 2021 рік знизилась виручка від реалізації на 1109,7 тис. грн, що становить 42,16%, прибуток від реалізації на

59,9 тис. грн.( 16,19%), чистий прибуток на 23,6 тис. грн. (22,43%). Відповідно й знизилась показники рентабельності та продуктивності праці: зокрема рентабельність активів на 0,42, що становить 12,57% та рентабельність власного капіталу на 3,71, що становить 75, 25%.

Однак за звітний період зросла загальна рентабельність виробництва продукції, зокрема 9,22, що становило 56,36%, що пов'язано із зниженням собівартості продукції у період пандемії (2020-2021рр), коли заклад працював майже на межі беззбитковості виробництва, лише щоб вижити і втриматись на плаву.

Зміну ключових показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства та його ефективність за 2019-2021 роки представлено на рис. 2.4, 2.5.

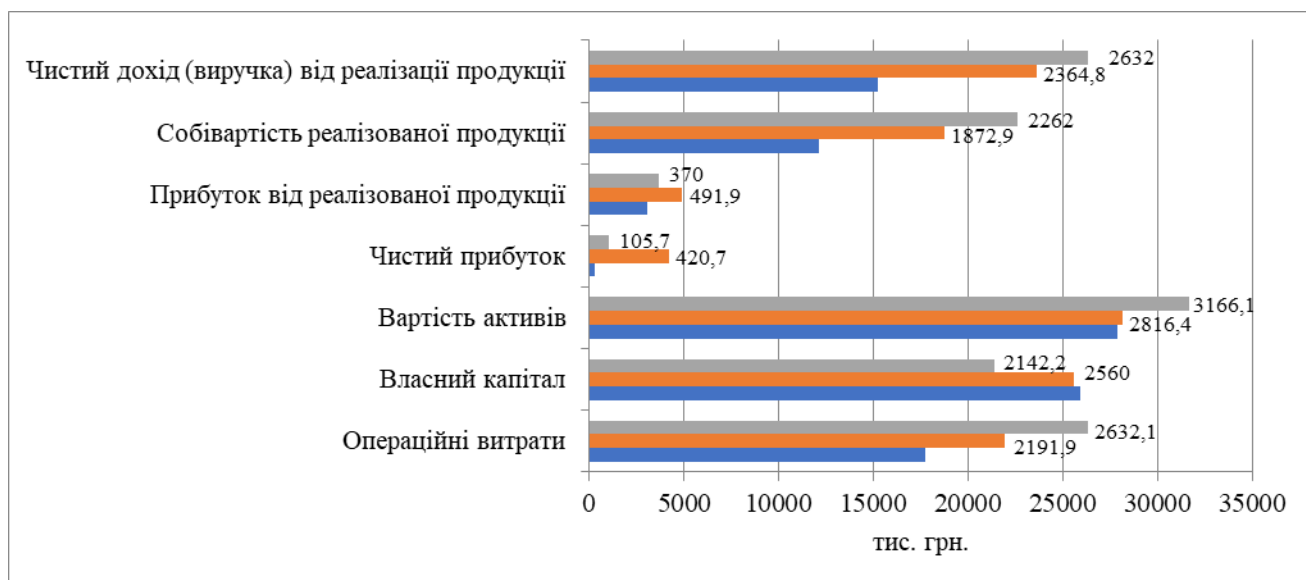


Рисунок 2.4. Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка» за 2019-2021 роки

З проведеного аналізу таблиці 2.9 бачимо, що за досліджуваний період 2019-2021 рр. на підприємстві значно знизилась продуктивність праці – на 27,85%, на 41,1% також скоротилися витрати на оплату праці. Дана динаміка показників свідчить про кризовий стан підприємства: значне скорочення

показника продуктивності праці неминуче призведе до подальшого погіршення кінцевих результатів діяльності підприємства.

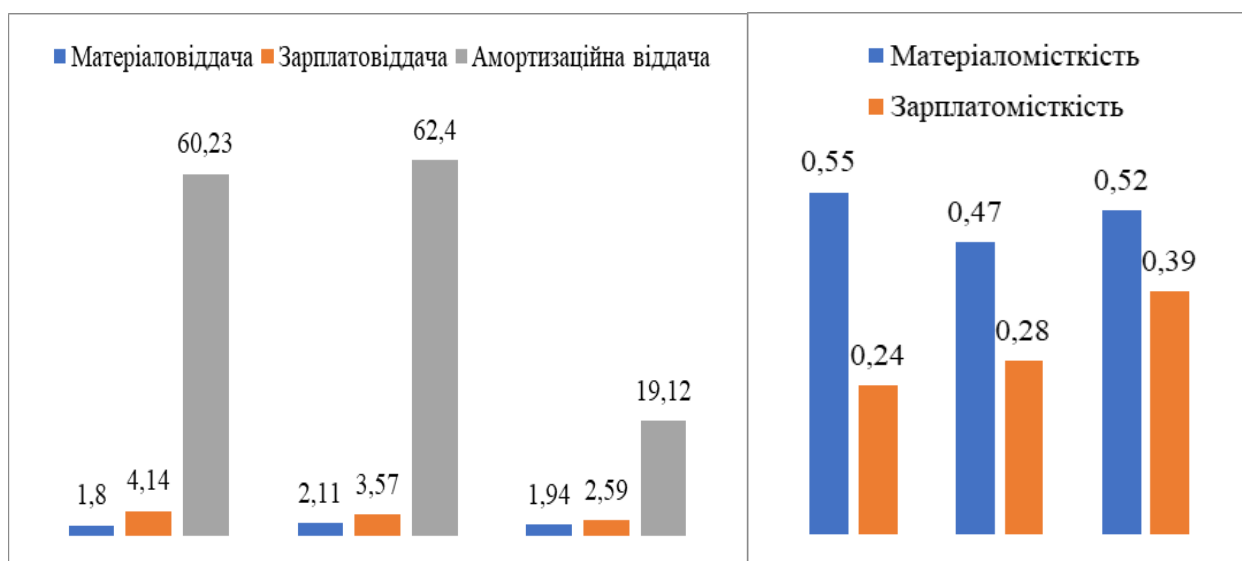


Рисунок 2.5. Динаміка показників ефективності виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка» за 2019-2021 роки

На підприємстві постійно впроваджуються заходи, спрямовані на вдосконалення організації та нормування праці, покращення умов праці, усунення випадків травматизму. Розробляються заходи, спрямовані на скорочення частки ручної праці, на підвищення продуктивності праці, збільшення випуску товарної продукції та зростання прибутку.

Потрібно зауважити також той факт, що підприємство приділяє мало уваги зростанню заробітної плати працівників, що в подальшій діяльності може мати негативний вплив, оскільки можемо прогнозувати значну плінність кадрів. Це, своєю чергою, може негативно відобразитися на якості продукції, що погіршить конкурентні позиції підприємства на регіональному ринку надання ресторанних послуг.

Аналіз руху основних засобів та амортизаційних відрахувань за 2020-2021 рр. представлено в таблиці 2.10.

Показники ефективності використання основних засобів кафе-бару  
«Росинка» за 2020-2021 рр.

| Назва показника                            | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення<br>2021 р. до<br>2020 р. (+;-) |
|--|----------|----------|---|
| 1.Коефіцієнт придатності основних засобів  | 1,2      | 1,1      | -0,1                                      |
| 2.Коефіцієнт зносу основних засобів        | 0,84     | 0,91     | 0,07                                      |
| 3.Коефіцієнт майна виробничого призначення | 0,025    | 0,014    | -0,011                                    |
| 4.Фондовіддача                             | 29,83    | 27,37    | -2,46                                     |
| 5.Фондомісткість                           | 0,034    | 0,037    | 0,003                                     |

Отже, з проаналізованих даних таблиці 2.10 бачимо, що:

- коефіцієнт придатності основних засобів, що відображає частину основних засобів, придатну до експлуатації зменшився на 0,1 тис. грн.;
- коефіцієнт зносу основних засобів, що характеризує інтенсивність накопичення коштів для оновлення основного капіталу збільшився на 0,07 тис. грн. і не входить в рекомендоване значення  $<0,5$ ;
- коефіцієнт майна виробничого призначення, що характеризує частку засобів виробництва у вартості майна зменшився на 0,011 тис. грн. і не входить в рекомендоване значення  $>0,5$ ;
- фондівіддача, що показує скільки продукції припадає на кожну гривню вартості основних засобів зменшилась на 2,46 тис. грн.;
- фондомісткість, що характеризує забезпеченість підприємства основними засобами збільшилась на 0,003 тис. грн.

Таким чином, збільшення коефіцієнту фондомісткості та зниження фондівіддачі, вказує на неефективне використання у 2021 році основних засобів кафе-бару «Росинка».

**РОЗДІЛ 3**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ КАФЕ-БАРУ «РОСИНКА»**

**3.1. Комплексно-цільова програма реформування системи менеджменту кафе-бару «Росинка» та його організаційної структури**

Підвищення ефективності виробничо-господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства кафе-бару «Росинка», підвищення його конкурентоспроможності на ринку лежить в площині удосконалення системи управління даним ресторанним господарством, а також формуванні ефективних заходів щодо забезпечення зростання обсягів реалізації продукції та надання послуг.

В процесі проведення аналізу діяльності кафе-бару «Росинка», було виявлено ряд проблем, які потребують пошуку шляхів вирішення. Виявлені проблеми представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми, виявлені у процесі аналізу діяльності кафе-бару «Росинка»

| Найменування проблеми                       | Характеристика проблеми   | Показники, які свідчать про розвиток проблеми                        |
|---|---|--|
| 1.Нестабільний фінансово-господарський стан | 1.Сфера виникнення - зовнішнє середовище.<br>2.Високий коефіцієнт співвідношення позикового до власного капіталу<br>3.Значення для підприємства - вище середнього | Нестача коштів, необхідність залучення додаткових кредитних ресурсів |

Продовження таблиці 3.1

|   |   |  |
|---|---|--|
| 2. Знос окремих основних фондів                 | 1.Сфера виникнення - зовнішнє середовище.<br>2.Необхідність залучення інвестицій в основне технологічне обладнання<br>3.Значення для підприємства - середнє | Збільшення тривалості циклу виготовлення виробів                                     |
| 3.Оновлення кадрового складу                    | 1.Сфера виникнення - внутрішнє середовище<br>2.Зменшення кількості молодих спеціалістів<br>3.Значення для підприємства - вище середнього                    | Зменшення питомої ваги середньої та нижчої ланки                                     |
| 4. Нестабільна конкурентна спроможність         | 1.Сфера виникнення - зовнішнє та внутрішнє середовище<br>2.Значення для підприємства - середнє.   | Нестабільність фінансово-господарської діяльності підприємства                       |
| 5. Низький рівень кваліфікації персоналу        | 1.Сфера виникнення внутрішнє середовище<br>2.Значення для підприємства - високе   | Частина робітників не мають вищої освіти, значна кількість працівників похилого віку |
| 6. Неєфективна система управління підприємством | 1.Сфера виникнення - внутрішнє середовище<br>2.Значення для підприємства - високе.  | Показники 1, 3, 4  |

Одним із найбільш важливих показників діяльності підприємства є його продуктивність та досягнення високого рівня задоволення попиту та смаків відвідувачів. Тому основні зусилля менеджерів повинні бути направлені на:

- нарощування обсягів та різновидів виготовлення якісних та смачних страв, з метою забезпечення високого рівня задоволення навіть вибагливого споживача;

- заміну повністю застарілого та проамортизованого на сучасне, відповідне до технологічного процесу обладнання, що дозволить

пришвидшити процес випічки десертних виробів, а також дозволить перейти на 100 %-ве споживання хлібобулочних виробів власного випікання;

- відкриття в межах закладу додатковий кондитерський цех, який спеціалізуватиметься на випічці різних смаколиків для кафе-бару та на окремі замовлення клієнтів;

- структурне вдосконалення відділу маркетингу та збутової діяльності, на розширення функцій, а також персоніфікацію та посилення рівня відповідальності за їх виконання;

- покладання на виробничий відділ функції контролю за якістю та безпечністю використовуваної сировини, за дотриманням усіх технологічних вимог в процесі приготування та подачі готових страв;

- активізація рекламної діяльності, реклама в соцмережах, удосконалення корпоративного сайту підприємства.

Найбільш фінансово коштовною частиною запропонованого проекту є закупівля сучасного технологічного обладнання. При цьому вибір здійснюється на користь іноземного обладнання, а не вітчизняного аналогу, тому що він поступається не лише рівнем продуктивності, але і наявністю автоматизованого управління технологічними процесами, енергозберігаючими характеристиками, екологічністю тощо.

Відповідно до виявлених проблем наступні важливі кроки щодо реформування системи менеджменту кафе-бару «Росинка» слід направити на:

- підвищення виробничої дисципліни у даному закладі;
- оптимізацію роботи управлінського персоналу закладу;
- досягнення автоматизації управлінського процесу у закладі

Основні напрями реформування системи менеджменту досліджуваного закладу представлено у таблиці 3.2.

Основні напрями реформування системи менеджменту  
кафе-бару «Росинка»

| № п.п. | Подія   | № робіт | Робота  | Час, дні | Люди, осіб |
|--------|---|---------|---|----------|------------|
| 0      | План робіт прийнятий  | 0-1     | Отримання завдання щодо підвищення виробничої дисципліни                          | 0        | 0          |
|        |   | 0-2     | Отримання завдання на проведення заходів на автоматизацію процесу управління      | 0        | 0          |
|        |   | 0-3     | Отримання завдання на проведення заходів на реформування управлінського персоналу | 0        | 0          |
| 1      | Завдання щодо підвищення виробничої дисципліни                                  | 1-4     | Проведення анкетування робітників   | 3        | 3          |
|        |   | 1-8     | Виявлення недоліків   | 2        | 3          |
|        |   | 1-9     | Реалізація заходів щодо підвищення виробничої дисципліни                          | 5        | 10         |
|        |   | 1-10    | Повторне дослідження рівня виробничої дисципліни                                  | 3        | 3          |
| 2      | Завдання на проведення заходів щодо автоматизації процесу управління            | 2-3     | Придбання обладнання для кондитерського цеху                                      | 1        | 1          |
|        |   | 2-6     | Придбання відповідного ПО для підприємства  | 1        | 1          |
|        |   | 2-7     | Установка і налаштування обладнання   | 1        | 2          |
|        |   | 2-11    | Навчання персоналу роботі з обладнанням   | 3        | 5          |
| 3      | Завдання на проведення заходів з реформування управлінського персоналу отримано | 2-5     | Вивчення існуючої системи менеджменту   | 2        | 4          |
|        |   | 2-12    | Виявлення недоліків   | 1        | 4          |
|        |   | 2-13    | Реалізація реформування   | 2        | 5          |
|        |   | 2-14    | Контроль реформування   | 1        | 1          |



Продовження таблиці 3.2

|   |   |       |                  |   |   |
|---|---|-------|------------------|---|---|
| 4 | Завдання на автоматизацію складського обліку виконане                 | 10-15 |                  | 0 | 0 |
| 5 | Завдання щодо підвищення виробничої дисципліни виконано               | 11-15 |                  | 0 | 0 |
| 6 | Завдання на проведення реформування управлінського персоналу виконане | 14-15 |                  | 0 | 0 |
| 7 | План робіт виконаний  |       | В повному обсязі |   |   |

Слід зазначити, що одним із важливих завдань планування є виявлення критичних моментів, які призводять до обрання найдовшого шляху вирішення проблеми від початкового кроку до кінцевої дії. Іншими словами під критичним шляхом ми розуміємо найбільш довготривалий шлях розв'язання проблеми з-поміж усіх можливих. Відтак, при виконанні тих робіт, які потрапляють в зону критичного шляху, слід приділяти особливу увагу. Адже затримка виконання окремих видів робіт вестиме до зриву кінцевих термінів виконання загального проєкту.

Ресурсну програму виконання запланованих робіт представлено у таблиці 3.3.

Відповідно до даних, представлених у таблиці 3.3 можна скласти план виконання основних заходів запропонованих етапів програми (табл. 3.4).

Ресурсна програма запропонованого проєкту реформування системи  
менеджменту кафе-бару «Росинка»

| №                  | Найменування ресурсу   | Потреба у ресурсах |            | Періодичність залучення | Відповідальний |
|--------------------|------------------------|--------------------|------------|-------------------------|----------------|
|                    |                        | од.                | тис. грн.  |                         |                |
| 1                  | Матеріальні ресурси:   |                    |            |                         |                |
|                    | - установка обладнання | 2                  | 1600       | Одноразові              | Спів. підпр.   |
|                    | - ПО: Склад            | 2                  | 1200       | Одноразові              | Спів. підпр.   |
|                    | Трудові ресурси:       |                    |            |                         |                |
|                    | - установка обладнання | 1                  | 200        | Одноразові              | Спів. контр.   |
|                    | - Установка ПО         | 1                  | 180        | Одноразові              | Спів. контр.   |
| Фінансові ресурси: |                        |                    |            |                         |                |
| - навчання         | 1                      | 32                 | Одноразові | Спеціаліст              |                |
|                    | Разом по 1             |                    | 3 212      | -                       | -              |
| 2                  | Матеріальні ресурси:   |                    |            |                         |                |
|                    | - обладнання           |                    |            |                         |                |
|                    | - ПО                   | 2                  | 1800       | Одноразові              | Спів. підпр.   |
|                    | Трудові ресурси:       |                    |            |                         |                |
|                    | - установка обладнання | 2                  | 1400       | Одноразові              | Спів. підпр.   |
|                    | - Установка ПО         | 1                  | 300        | Одноразові              | Спів. контр.   |
| Фінансові ресурси: |                        |                    |            |                         |                |
| - навчання         | 1                      | 300                | Одноразові | Спів. контр.            |                |
|                    | Разом по 2             | -                  | 3 865      | -                       | -              |
| 3                  | Матеріальні ресурси:   |                    |            |                         |                |
|                    | - обладнання           |                    |            |                         |                |
|                    | - Канцелярські вироби  | 1                  | 750        | Одноразові              | Спів. підпр.   |
|                    | Трудові ресурси:       |                    |            |                         |                |
|                    | - Аналітика            | 2                  | 140        | Одноразові              | Спів. підпр.   |
| Фінансові ресурси: |                        |                    |            |                         |                |
| - Впровадження     | 2                      | 630                | Одноразові | Спеціаліст              |                |
|                    | Разом по 3             | 1                  | 1 690      | -                       | -              |
|                    | Разом                  | -                  | 8 767      | -                       | -              |

Із таблиці 3.3 видно, що кафе-бару «Росинка» для того, щоб вдосконалити систему менеджменту, включаючи основні запропоновані етапи по проєкту, необхідно виділити 8 767 тис. грн.

Календарний план виконання програми запропонованого проекту  
реформування системи менеджменту кафе-бару «Росинка»

| Найменування робіт                    | Дата початку робіт | Дата закінчення робіт | Тривалість, дні | Виконавці  |
|---------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|--|
| Придбання обладнання                  | 14.07.22           | 14.07.22              | 1               | Менеджер з постачання,<br>Технолог               |
| Придбання ПО                          | 15.07.22           | 15.07.22              | 1               | Менеджер з постачання                            |
| Установка ПО                          | 17.07.22           | 17.07.22              | 1               | Програміст, логіст                               |
| Навчання працівників                  | 17.07.22           | 5.09.22               | 20              | Спеціаліст по роботі з обладнанням               |
| Придбання обладнання                  | 5.09.22            | 5.09.22               | 1               | Менеджер з постачання                            |
| Придбання ПО                          | 5.09.22            | 5.09.22               | 1               | Менеджер з постачання                            |
| Установка ПО                          | 6.09.22            | 6.09.22               | 1               | Програміст                                       |
| Навчання працівників                  | 6.09.22            | 18.09.22              | 12              | Спеціаліст по приготуванню кондитерських виробів |
| Вивчення поточного стану підприємства | 18.09.22           | 21.09.22              | 3               | Бухгалтер-аналітик                               |
| Виявлення недоліків                   | 21.09.22           | 23.09.22              | 2               | Бухгалтер-аналітик, менеджер                     |
| Реалізація реформування               | 23.09.22           | 28.09.22              | 5               | Менеджер   |
| Контроль реформування                 | 28.09.22           | 28.09.22              | 1               | Менеджер   |

Таким чином, виходячи із даних таблиці проект планується розпочати 14 липня 2022 року, а завершити 28 вересня 2022 року.

### **3.2. Обґрунтування проекту створення кондитерського цеху та окремої закладеної спрямування у структурі кафе-бару «Росинка»**

Як бачимо із результатів проведеного дослідження у попередньому підрозділі роботи, виконання запланованого рішення підприємства харчування – доволі складний і трудомісткий процес. До нього приступають після попереднього складання календарного плану виконання проекту та проведення технологічних розрахунків й визначення площ приміщень, що входять до складу проєктованого цеху, у нашому випадку, як ми уже згадували, це буде окремий кондитерський цех по виготовленню хлібо-булочних виробів, тортів, тістечок, різних десертів та інших смаколиків.

Виходячи з цього, потрібно прагнути до розробки оптимального варіанту планувального рішення, з огляду на те, що не завжди очікуване рішення досягається повною мірою. Однак при всіх прийнятих управлінських рішеннях необхідно враховувати сучасні вимоги торгово-технологічних процесів, основні з яких – принцип потоковості і чіткості виконання технологічних процесів при обов'язковому дотриманні правил безпеки і виробничої санітарії. При цьому виходять з ряду загальних положень, властивих проєктуванню закладів ресторанного господарства [45].

Для досліджуваного закладу кафе-бару «Росинка» пропонуємо створити кондитерський цех, який буде окремо обслуговувати кафе-кондитерську у структурі даного закладу. Відповідно норма площі на одне посадочне місце у такому кафе – 1,6 м<sup>2</sup>.

Згідно даного проєкту споживачам буде пропонуватись широкий вибір борошняних кондитерських та булочних виробів. В меню мають будуть представлені вироби з різних видів тіста: дріжджового, пісочного, білково-збивного, бісквітного, листкового, мигдального, пряничного та ін.

У окремому торгівельному залі нашого бару-кафе розміщують: охолоджувальну та неохолоджувальну вітрини для демонстрування

асортименту кондитерських виробів, меблі, апарати для приготування чаю, кави. Для розширення асортименту страв у меню додають різноманітні десерти, у тому числі заморожені.

Кількість споживачів визначають згідно графіка завантаження. Кількість споживачів, що обслуговуються за кожну годину роботи досліджуваного підприємства розраховують за формулою:

$$N_{\text{год}} = P \times \frac{60}{t} \times K_{\text{зз}} \quad (3.1)$$

де  $P$  – кількість місць в залі;

$t$  – тривалість обслуговування, хв;

$K_{\text{зз}}$  – коефіцієнт завантаження залу.

Відношення  $\frac{60}{t}$  характеризує більше посадок на одну годину.

Визначення кількості споживачів, що обслуговуються кожну годину роботи залу, зводимо у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Графік завантаження кондитерського залу кафе-бару «Росинка»

| Годин роботи                        | Кількість посадок за годину | Коефіцієнт завантаження залу | Кількість споживачів |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------|
| 10 <sup>00</sup> – 11 <sup>00</sup> | 1,5                         | 0,4                          | 30                   |
| 11 <sup>00</sup> – 12 <sup>00</sup> | 1,5                         | 0,4                          | 30                   |
| 12 <sup>00</sup> – 13 <sup>00</sup> | 1,5                         | 0,8                          | 60                   |
| 13 <sup>00</sup> – 14 <sup>00</sup> | 1,5                         | 0,9                          | 68                   |
| 14 <sup>00</sup> –15 <sup>00</sup>  | 1,5                         | 0,8                          | 60                   |
| 15 <sup>00</sup> –16 <sup>00</sup>  | 1,5                         | 0,6                          | 45                   |
| 16 <sup>00</sup> –17 <sup>00</sup>  | 1,5                         | 0,5                          | 38                   |
| 17 <sup>00</sup> –18 <sup>00</sup>  | 1,5                         | 0,5                          | 38                   |
| 18 <sup>00</sup> –19 <sup>00</sup>  | 0,5                         | 0,8                          | 20                   |
| 19 <sup>00</sup> – 20 <sup>00</sup> | 0,5                         | 0,9                          | 22                   |
| 20 <sup>00</sup> – 21 <sup>00</sup> | 0,5                         | 0,9                          | 22                   |
| 21 <sup>00</sup> – 22 <sup>00</sup> | 0,5                         | 0,7                          | 17                   |
| Всього                              |                             |                              | 450                  |

Загальну кількість споживачів за день визначають за формулою:

$$N = H \cdot \eta \quad (3.2)$$

де  $\eta$  – середня оборотність місця за день;

$\eta = 9$  для даного типу закладу;

$N$  – загальна кількість споживачів;

$P$  – кількість місць у залі.

Отже,  $N = 50 \times 9 = 450$  (споживачів)

Після визначення кількості відвідувачів визначають кількість реалізованих страв, у залі за наступною формулою:

$$n = N \cdot m \quad (3.3)$$

де  $m$  – коефіцієнт споживаних страв;

$N$  – кількість споживачів за день;

$n$  – кількість страв.

Розрахункові дані по кількості страв окремих видів продукції представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Кількість страв окремих видів продукції кафе-бару «Росинка»

| Назва страви                      | Кількість відвідувачів | Коефіцієнт споживання | Кількість страв |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------|
| 1. Солодкі страви                 | 450                    | 0,3                   | 135             |
| 2. Гарячі напої                   | 450                    | 0,14                  | 63              |
| 3. Холодні напої                  | 450                    | 0,075                 | 34              |
| 4. Кондитерські та булочні вироби | 450                    | 0,75                  | 338             |
| 5. Десерти, морозиво              | 450                    | 0,06                  | 27              |

У середині груп розподілу страв за асортиментом здійснюється відповідно до процентного співвідношення страв в однотипних підприємствах.

Для визначення реалізованих страв складають таблицю в відсотковому співвідношенні страв в асортименті (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Відсоткове співвідношення страв в асортименті кондитерської продукції

| Назва страви      | Кількість     |                    |            |
|-------------------|---------------|--------------------|------------|
|                   | Всього порцій | %, від даного виду | Порцій     |
| Солодкі страви    | 135           |                    |            |
| - жельовані       |               | 30                 | 40         |
| - холодні         |               | 50                 | 68         |
| - гарячі          |               | 20                 | 27         |
| Гарячі напої, л   | 63            |                    |            |
| - чай             |               | 0,014              | 6 = 30 п   |
| - кава            |               | 0,098              | 44 = 440 п |
| - капучіно        |               | 0,028              | 13 = 65 п  |
| Холодні напої, л  | 34            |                    |            |
| - фруктові води   |               | 0,03               | 14 = 28 п  |
| - мінеральні води |               | 0,025              | 11 = 22 п  |
| - натуральні соки |               | 0,02               | 9 = 36 п   |

Виробничу програму кондитерського цеху кафе-бару «Росинка» складаємо на один день на основі асортиментного мінімуму, рекомендованого для даного підприємства і зводимо у таблицю 3.8.

Таким чином, проектована кондитерська на 50 місць працюватиме на сировині, напівфабрикатах та завезеній продукції, які доставлятимуться згідно виробничої необхідності по заявці.

У спеціально відведеному залі плануємо використати багато елементів декору, пов'язаного із створенням атмосфери затишку та елегантності: меблі з білим покриттям, сучасні стільці, картини та фото, що висвітлюють ніжні почуття закоханих, невеличка фото-зона у формі з'єднаних сердець та поцілунку, елементи у вигляді куль, колон тощо. В оформленні стін переважають блідо-фіолетові відтінки, стеля має вигляд дрібнорешітчастої поверхні з частковим підсвітленням по центру.

Таблиця 3.8

## План-меню кондитерської при кафе-барі «Росинка» на 50 місць

| № по збірнику рецептур | Назва страви                            | Вихід       | Кількість страв |
|------------------------|---|-------------|-----------------|
| 1                      | 2                                       | 3           | 4               |
|                        | Фірмова страва                          |             |                 |
| ТК                     | Тістечко мусове “Солодкий поцілунок”    | 80          | 50              |
|                        | Солодкі страви                          |             |                 |
| 900/840                | Мус лимонний з соусом коньячним         | 150/30      | 20              |
| 904/837                | Самбук яблучний з соусом полуничним     | 150/30      | 20              |
| 909/839                | Крем смородиновий з соусом смородиновим | 100/30      | 20              |
| 914                    | Вершки, збиті з шоколадом               | 100         | 24              |
| 972/910                | Крем горіховий з кавовим сиропом        | 100/30      | 24              |
| 1083/899               | Млинці з бананами та соусом шоколадним  | 185/30      | 15              |
| 922                    | Яблука по-київськи                      | 100         | 12              |
|                        | Борошняні вироби                        |             |                 |
| ТК                     | Тістечко заварне “Еклер”                | 70          | 40              |
| ТК                     | Тістечко “Наполеон”                     | 68          | 30              |
| ТК                     | Тістечко “Буше з фруктами”              | 80          | 30              |
| 138                    | Тістечко “Мигдальне”                    | 60          | 38              |
| ТК                     | Шоколадний фондан                       | 80          | 45              |
| 157/33                 | Капкейк з вершково-горіховим кремом     | 50/50       | 40              |
| ТК                     | Горт “Захер”                            | 150         | 40              |
| 101                    | Горт “Колізей”                          | 150         | 40              |
|                        | Гарячі напої                            |             |                 |
| 1009                   | Чай з цукром                            | 200/15      | 30              |
| 1014                   | Кава Американо                          | 100/15      | 80              |
| 1016                   | Кава Латте                              | 100/25/15   | 70              |
| 1023                   | Кава Глясе                              | 100/15/50   | 50              |
| 1015                   | Кава чорна з лимоном і коньяком         | 100/15/7/25 | 75              |
| 1019                   | Кава на молоці по-варшавськи            | 200/5       | 80              |
| 1021                   | Кава по-східному                        | 100         | 75              |
| 1025                   | Капучіно в асортименті                  | 200         | 35              |
| 1028                   | Какао з морозивом                       | 150/50      | 30              |



Продовження таблиці 3.8

| 1 | 2  | 3   | 4  |
|---|--|-----|----|
|   | Холодні напої                              |     |    |
|   | Вода ТМ «Coca Cola» в асортименті          | 500 | 28 |
|   | Мінеральна вода «Моршинська» в асортименті | 500 | 22 |
|   | Сік «Jaffa» в асортименті                  | 250 | 45 |

Графік реалізації страв у даному залі кафе складають на основі графіку його завантаження, плану-меню і допустимих термінів реалізації готової продукції. Кількість страв реалізованих протягом кожної години роботи залу визначають за формулою:

$$P_{год} = P_{день} \times K_{год} \quad (3.4)$$

де  $P_{год}$  – кількість страв, відпущені за рахунковий час;

$P_{день}$  – кількість страв, які реалізуються за день;

$K_{день}$  – коефіцієнт перерахунку для даного часу.

$$K_{год} = \frac{N_{год}}{N_{день}} \quad (3.5)$$

де  $N_{год}$  – кількість відвідувачів в залі за розрахункову годину (згідно графіку завантаження залу);

$N_{день}$  – кількість споживачів за день.

Графік реалізації страв у залі кондитерської на 50 місць представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

## Графік реалізації страв у залі кондитерської на 50 місць

| Назва страв та виробів                  | Кількість страв в день | Години роботи          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|------------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   |                        | 10-11                  | 11-12 | 12-13 | 13-14 | 14-15 | 15-16 | 16-17 | 17-18 | 18-19 | 19-20 | 20-21 | 21-22 |
|   |                        | Коефіцієнт перерахунку |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 1                                       | 2                      | 0.07                   | 0.07  | 0.13  | 0.15  | 0.13  | 0.1   | 0.08  | 0.08  | 0.04  | 0.05  | 0.05  | 0.04  |
| Тістечко мусове "Солодкий поцілунок"    | 50                     | 4                      | 4     | 6     | 7     | 6     | 5     | 4     | 4     | 2     | 3     | 3     | 2     |
| Мус лимонний з соусом коньячним         | 20                     | 1                      | 1     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Самбук яблучний з соусом полуничним     | 20                     | 1                      | 1     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Крем смородиновий з соусом смородиновим | 20                     | 1                      | 1     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Вершки, збиті з шоколадом               | 24                     | 2                      | 2     | 3     | 4     | 3     | 2     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Крем горіховий з кавовим сиропом        | 24                     | 2                      | 2     | 3     | 4     | 3     | 2     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Млинці з бананами та соусом шоколадним  | 15                     | 1                      | 1     | 2     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Яблука по-київськи                      | 12                     | 1                      | 1     | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | -     |
| Тістечко "Еклер"                        | 40                     | 3                      | 3     | 5     | 6     | 5     | 4     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| Тістечко "Наполеон"                     | 30                     | 2                      | 2     | 4     | 5     | 4     | 3     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     |
| Тістечко "Буше з фруктами"              | 30                     | 2                      | 2     | 4     | 5     | 4     | 3     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     |
| Тістечко "Мигдальне"                    | 38                     | 3                      | 3     | 5     | 6     | 5     | 4     | 3     | 3     | 1     | 2     | 2     | 1     |
| Шоколадний фондан                       | 45                     | 3                      | 3     | 6     | 7     | 6     | 4     | 4     | 4     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| Капкейк з вершково-горіховим кремом     | 40                     | 3                      | 3     | 5     | 6     | 5     | 4     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| Торт "Захер"                            | 25                     | 2                      | 2     | 3     | 4     | 3     | 3     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Торт "Колізей"                          | 40                     | 3                      | 3     | 5     | 6     | 5     | 4     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| Чай з цукром                            | 30                     | 2                      | 2     | 4     | 5     | 4     | 3     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     |
| Кава Американо                          | 80                     | 6                      | 6     | 10    | 12    | 10    | 8     | 6     | 6     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| Кава Латте                              | 70                     | 5                      | 5     | 9     | 11    | 9     | 7     | 5     | 5     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| Кава Глясе                              | 50                     | 4                      | 4     | 6     | 7     | 6     | 5     | 4     | 4     | 2     | 3     | 3     | 2     |
| Кава чорна з лимоном і коньяком         | 75                     | 5                      | 5     | 10    | 11    | 10    | 8     | 6     | 6     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| Кава на молоці по-варшавськи            | 80                     | 6                      | 6     | 10    | 12    | 10    | 8     | 6     | 6     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| Кава по-східному                        | 75                     | 5                      | 5     | 10    | 11    | 10    | 8     | 6     | 6     | 3     | 4     | 4     | 3     |
| Капучіно                                | 35                     | 3                      | 3     | 4     | 5     | 4     | 4     | 3     | 3     | 1     | 2     | 2     | 1     |
| Какао з морозивом                       | 30                     | 2                      | 2     | 4     | 5     | 4     | 3     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     |

У проєктованій кондитерській залі буде використовуватись за традицією часткове обслуговування офіціантами, яке передбачає виконання деяких функцій споживачами залежно від часу, місця обслуговування, характеру проведених заходів, контингенту споживачів. Це дозволяє прискорити процес обслуговування та скоротити чисельність обслуговуючого персоналу. При частковому обслуговуванні офіціанти доставляють продукцію з кухні в зал, ставлять страви на стіл. За столом споживачі обслуговують себе самі.

За способом розрахунку метод обслуговування офіціантами має дві форми: з попереднім і наступним розрахунком. Форма обслуговування офіціантами з попереднім розрахунком передбачає придбання чеків на страви, що входять до складу комплексного обіду (сніданку, вечері), або розрахунки на обслуговування бенкетів оплачуються попередньо (повністю або частково).

При обслуговуванні офіціантами з наступним розрахунком вартість поданих страв і напоїв оплачується наприкінці обслуговування готівкою або кредитною картою, яку застосовують, наприклад, при обслуговуванні груп іноземних туристів, спортсменів тощо.

При обслуговуванні за індивідуальним замовленням офіціанти заздалегідь сервірують столи лише столовим посудом і приборами. Замовлені страви вони подають послідовно у процесі обслуговування, а розрахунок роблять наприкінці.

При обслуговуванні відвідувачів з частковим обслуговуванням офіціантами, офіціант повинен обслуговувати 20-25 відвідувачів.

Необхідну кількість обслуговуючого персоналу визначаємо за формулою:

$$N_{of} = N / N1 \quad (3.6)$$

де  $N_{of}$  – кількість офіціантів, що обслуговуватимуть відвідувачів;

N – кількість відвідувачів;

N<sub>1</sub> – норма відвідувачів на одного офіціанта.

Обже, N<sub>оф</sub> = 50 / 25 = 2 офіціанти

Розрахунок лінії роздавальні при обслуговуванні офіціантами проводимо за формулою:

$$L = P * I \quad (3.7)$$

де L – довжина роздавальної лінії;

P – кількість місць у залі;

I – норма довжини роздавальної лінії на одне місце в залі:

для холодного цеху – 0,01 м: L<sub>хол.ц.</sub> = 50 \* 0,01 = 0,5 м

Так як у кондитерській залі будуть реалізовуватись кондитерські вироби широкого асортименту, згідно норм оснащення тут повинно бути передбачено розміщення охолоджувальних вітрин (+2...+8) для демонстрації і підтримання належного температурного режиму для пропонованої продукції.

Для даного проекту пропонуємо закупівлю наступних вітрин із певними технічними характеристиками (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Технічна характеристика вітрин для кондитерської зали кафе-бару «Росинка»

| Назва обладнання                  | Тип     | Кількість одиниць | Габаритні розміри |     |      |
|-----------------------------------|---------|-------------------|-------------------|-----|------|
|                                   |         |                   | l                 | b   | h    |
| Вітрина для кондитерських виробів | LCN750C | 1                 | 700               | 560 | 670  |
|                                   | LPD900C | 1                 | 905               | 750 | 1360 |

Для даного проекту також потрібно передбачити у закладі «Росинка» додаткову мийну столового посуду. Її слід розмістити поруч з гарячим і холодним цехами підприємства, роздачею, залом і камерою відходів. У підприємствах з обслуговуванням споживачів передбачають миючі і

сервізна. Власне від роботи миючої столового посуду залежить робота кондитерського залу.

Кількість приборів і посуду, які необхідно забезпечити у годину максимального завантаження залу, визначають за формулою:

$$P_{год} = N_{год} \times 1,6H \quad (3.8)$$

де  $P_{год}$  – кількість посуду та приборів, які поступають у мийну за годину максимального завантаження залу, шт./год.;

$N_{год}$  – кількість споживачів у годину максимального завантаження залу, люд.;

1,6 – коефіцієнт, що враховує миття у машині склянок та приборів;

$H$  – норма тарілок на одного споживача (для кондитерської  $H = 2$ ).

Таким чином,  $P_{год} = 68 * 1,6 * 2 = 218$  (шт./год.)

Згідно проведених розрахунків підбираємо фронтальну посудомийну машину COMPACK DH110 з продуктивністю до 500 тарілок/год., яка залежить від вибраного циклу миття.

Підбір механічного обладнання зводиться до підбору мийних ван, столів, шаф, для зберігання посуду, стелажів. Технічну характеристику підбраного обладнання зводимо у таблиці 3.11.

Розрахунок корисної площі приміщення мийної для столового посуду представлено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.11

Обладнання мийної столового посуду для кондитерського цеху

| Назва обладнання                 | Тип              | Кількість | Габарити, мм |     |      |
|----------------------------------|------------------|-----------|--------------|-----|------|
|                                  |                  |           | l            | b   | h    |
| 1. Ванна мийна на два відділення | ВМ -1            | 1         | 1470         | 840 | 860  |
| 2. Стіл виробничий               | СВСМ-1           | 1         | 1050         | 840 | 860  |
| 3. Стелаж стаціонарний           | СВС-2            | 2         | 1050         | 840 | 2000 |
| 4. Машина для миття тарілок      | COMPACK<br>DH110 | 1         | 620          | 770 | 1900 |

Таблиця 3.12

Розрахунок корисної площі приміщення мийної для столового посуду

| Назва обладнання               | Тип           | Кількість | Габарити, мм |     |      | Корисна площа |
|--------------------------------|---------------|-----------|--------------|-----|------|---------------|
|                                |               |           | l            | b   | h    |               |
| 1. Ванна мийна на 2 відділення | ВМ -2СМ       | 1         | 1680         | 840 | 860  | 1,41          |
| 2. Стіл виробничий             | СВСМ -1       | 1         | 1050         | 840 | 860  | 0,88          |
| 3. Стелаж стаціонарний         | СВС-2         | 1         | 1050         | 840 | 2000 | 0,88          |
| 4. Машина для миття тарілок    | СОМРАСК ДН110 | 1         | 620          | 770 | 1900 | 0,48          |
| Разом                          |               |           |              |     |      | 3,65          |

Загальна площа проектованого кондитерського цеху розраховується за формулою:

$$S_{\text{заг}} = \left[ \frac{S_{\text{кор}}}{\eta} \right] \quad (3.9)$$

де  $S_{\text{заг}}$  – загальна площа, м<sup>2</sup>;

$\eta$  – коефіцієнт використання площі ( $\eta = 0,35$ );

$S_{\text{кор}}$  – корисна площа мийної, м<sup>2</sup>.

Отже,  $S_{\text{заг}} = 3,65/0,35 \approx 10,4 = 11 \text{ м}^2$

Компонувальну площу проектованого кондитерського цеху визначають за формулою:

$$S_{\text{комп}} = S_{\text{заг}} + 10-15\% * S_{\text{заг}} \quad (3.10)$$

Отже,  $S_{\text{комп}} = 11 + (10-15\%)11 \approx 12,1 \text{ м}^2 = 12 \text{ м}^2$

Таким чином, торговий зал проектованої кондитерської зали у структурі нашого кафе-бару – це порівняно невелике приміщення, у якому

звучатиме приємна музика і де можна буде насолодитися смачними виробами власного приготування та поспілкуватися із близькими людьми. Використовуватимуться 2- та 4-х місні столи круглої та прямокутної форми. Круглі столи є двомісними діаметром 900 мм, прямокутні – чотиримісні із розмірами 900х900 мм. Для сидіння використовуються стильні, сучасні стільці з невисокою спинкою. Також у залі пристінним способом розміщуватимуться невеликі дивани. У залі передбачено встановити барну стійку із стільцями на високій ніжці.

Належний мікроклімат підтримуватиметься системою приточно-втяжної вентиляції.

Столовий посуд буде напівфарфоровий, фаянсовий, сортовий скляний.

У кондитерській застосовуватиметься обслуговування офіціантами. Відпуск страв та виробів проводитиметься за касовим чеком.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### **4.1. Стан охорони праці на досліджуваному підприємстві кафе-барі «Росинка»**

Сучасні заклади ресторанного господарства (ЗРГ) оснащені великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна відвідувачів. Саме тому питанням охорони праці і техніки безпеки в цих закладах приділяється велика увага.

У ЗРГ повинні проводитися заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу. Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в ресторані здійснює директор (роботодавець). Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Директор закладу «Росинка» наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, також відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу бару і перевірку знань з охорони праці. Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо директору.

Навчання та перевірка знань з питань охорони праці працівників служби охорони праці проводяться в установленому законодавчому порядку під час прийому на роботу і періодично раз на три роки. Працівники служби охорони праці підприємства в своїй діяльності керуються законодавством України, нормативно-правовими актами з охорони праці, колективним договором та актами з охорони праці, що діють в межах підприємства.



Ліквідація служби охорони праці допускається тільки у разі ліквідації підприємства. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції. Працівники закладу зобов'язані дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей.

Працівники допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Обов'язково проводиться профілактика виробничого травматизму, причини якого можуть бути організаційними і технічними. До організаційних відносяться: недостатній нагляд за дотриманням правил техніки безпеки, відсутність необхідної технічної кваліфікації в персоналу, робота без запобіжних засобів, неправильне розташування людей на робочому місці, недостатній інструктаж, погане освітлення, низька або висока температура, слабка вентиляція тощо. До технічних причин травматизму відносяться: несправність або недосконалість технологічного обладнання, інструментів, пристроїв і засобів техніки безпеки, незручність або захащеність робочого місця. Причиною травми може стати також хворобливий стан працюючого, невідповідність до даної роботи і неуважне відношення до неї, стомлення і стан сп'яніння.

#### **4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у кафе-барі «Росинка»**

Гігієна та санітарія праці розглядає питання, пов'язані з умовами роботи і їхнім впливом на людський організм; розробляє гігієнічні і лікувально-профілактичні заходи, спрямовані на поліпшення і збереження здоров'я працівників, підвищення працездатності і продуктивності праці. Існують декілька гігієнічних критеріїв оцінки умов праці:

- забруднення повітря. Усі приміщення ЗРГ, де працює персонал, повинні бути просторими, мати досить високі стелі, бути оснащеними природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

- температура, вологість і швидкість руху повітря. Ці параметри мають сильний вплив на стан людини, її працездатність і регулюються за допомогою системи опалення. Температура повітря в приміщеннях повинна бути не нижче 18 °С, вологість повітря в теплий період року 30-60%, у холодний – не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період – до 0,3 м/с, у теплий – до 0,5 м/с;

- рівень шуму. У ЗРГ повинні дотримуватися протишумні правила. Для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовують спеціальні звукоізолюючі вікна і двері, звукоізолюючу обробку стін;

- освітленість. При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує освітленість цілодобово, у коридорах – природне або штучне освітлення. Кожне робоче місце повинне бути досить освітлене, але освітлення при цьому не повинне справляти сліпучої дії.

У ЗРГ повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни.

Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання повинно бути встановлене й експлуатуватися відповідно до «Правил технічної експлуатації ресторанів та їхнього обладнання».

У приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пиლოსосити килими і килимові покриття, протирати вікна, двері. По закінченні роботи приміщення потрібно ретельно прибрати і

залишати в повному порядку. Періодично необхідно прибирати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводити генеральні прибирання, дезінфекції й дезінсекції (заходи боротьби з комахами).

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу забороняється тримати інвентар для прибирання і брудну білизну. Ці кімнати обладнуються індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями тощо.

Усі працівники ЗРГ не рідше одного разу в рік мають проходити медичний профогляд у поліклініках і подавати на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

## ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі розглянуто особливості та шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства ресторанного типу на прикладі кафе-бару «Росинка». В процесі дослідження даної теми було розглянуто теоретичні аспекти удосконалення системи менеджменту, проведено аналізування системи менеджменту виробничо-господарської діяльності кафе-бару «Росинка», а також запропоновано шляхи реформування системи менеджменту для досліджуваного підприємства.

У першому розділі розкрито сутність, мету та завдання менеджменту підприємства ресторанного бізнесу; розглянуто основні функції системи менеджменту підприємства ресторанного типу, а також особливості формування системи менеджменту підприємств ресторанного господарства.

З'ясовано, що система менеджменту у сфері послуг майже нічим не відрізняється від системи управління підприємством, яке спеціалізується на випуску товарної продукції, але має свої особливості.

Усі складові системи менеджменту підприємства ресторанного типу повинні бути об'єднані загальною місією закладу, яка має відображати його сервісну культуру та філософію, з метою забезпечення контролю, своєчасності підтримки та корегування виробництва відповідно до стратегічної програми розвитку ресторанного закладу.

Що стосується функцій менеджменту, які реалізуються на підприємстві ресторанного типу, то як і на інших підприємства основними з них є планування, організація, мотивація і контроль. Однак, задля ефективного функціонування системи менеджменту саме на підприємствах ресторанного господарства виділяються й інші, більш спеціалізовані функції, завдяки яким вони можуть більш повно виконувати свої завдання, а відтак досягнути своєї мети.

Крім того, з'ясовано, що система менеджменту підприємства

ресторанного типу є структурним утворенням, яке складається із різних рівнів та ланок прийняття та виконання управлінських рішень. Задля ефективного функціонування даної системи та задля прийняття ефективних управлінських рішень необхідна постійна чітка координація та взаємоузгодження дій.

У другому розділі зроблено загальну характеристику кафе-бару «Росинка», його виробничо-господарську діяльність, розглянуто особливості функціонування його системи менеджменту, а також проведено загальний фінансовий огляд основних показників його діяльності.

Технологічний проект торгівельної групи приміщень кондитерської на 50 місць зводився до складання виробничої програми, графіка реалізації страв за день; визначення площ торгівельної групи приміщень і мийної столового посуду; кількості обслуговуючого персоналу.

Згідно вищевказаних розрахунків площа торгівельного залу становить 80 м<sup>2</sup>, вестибюль – 20 м<sup>2</sup>, гардероб – 5 м<sup>2</sup>. Для мийної столового посуду розрахував та підібрав посудомийну машину фронтального типу з продуктивністю до 600 тар/год, ванни для миття приборів і стаканів, столи, шафи для зберігання чистого посуду. Приміщення мийної розміщене поряд з торгівельним залом та доготівельним цехом і має площу 12 м<sup>2</sup>.

У вестибюлі передбачені туалетні кімнати. Оформлення інтер'єру підібране відповідно до сучасних вимог у ніжно-фіолетових тонах з використанням різних елементів декору.

Торгівельний зал розрахований на 50 посадочних місць. Столи підібрані чотиримісні і двомісні. Для підтримання комфорту, встановленні кондиціонери.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення системи менеджменту для кафе-бару «Росинка». Зокрема запропоновано комплексно-цільову програму реформування системи менеджменту даного закладу, а також його організаційної структури. Запропонована програма стосується

вирішення таких проблем як: нестабільність фінансового стану закладу, знос окремих основних фондів, оновлення кадрового складу та низький рівень кваліфікації персоналу, а також недостатній рівень конкурентної спроможності досліджуваного підприємства. Передбачено план робіт та календар їхнього виконання, направлених на вирішення існуючих проблем.

У проектованому закладі буде використовуватися часткове обслуговування офіціантами. Організацію роботи контролює адміністратор залу. Обслуговування будуть здійснювати два офіціанти IV кваліфікаційного розряду. Робочі місця забезпечені необхідним посудом, інструментами, столовою білизною. Столовий посуд і прибори підібраний згідно Норм оснащення. Для демонстрації продукції закладу, збереження необхідних температурних режимів до реалізації у торговому закладі встановлені холодильні вітрини: одна настільного типу із розміщенням на барній стійці, інша – поряд із нею розміщена на підлозі і має більшу місткість. Для розрахунку відвідувачів передбачена комп'ютерно-касова система із сенсорною панеллю керування.

Важливу увагу звернуто на дотримання вимог охорони праці при організації роботи закладу. Передбачається, що відповідальним за дотримання вимог, передбачених необхідними нормативними актами, буде керівник підприємства. Приміщення відповідатиме всім санітарно-гігієнічним нормам, вимогам і правилам техніки безпеки.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР // Відомості Верховної Ради України, 1998. № 19. Ст. 98.
2. Закон України “Про власність” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. № 20. Ст. 249.
3. Закон України “Про конкуренцію” // Відомості Верховної Ради України, 1997. № 36. Ст. 167.
4. Закон України “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003. № 31-32. Ст. 263.
5. Закон України “Про інвестиційну діяльність” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. № 47. Ст. 646 (поточна редакція від 18.12.2018).
6. Закон України “Про інноваційну діяльність” // Відомості Верховної Ради України, 2002. № 36. Ст. 266 (поточна редакція від 05.12.2012).
7. Закон України “Про охорону навколишнього середовища” // Відомості Верховної Ради України, 1991. № 41. Ст. 546.
8. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. № 14. Ст. 168 (втратив чинність, окрім ст. 4).
9. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. № 24. Ст. 272.
10. Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004. № 9. Ст. 79.
11. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144 (із змінами та доповненнями).

12. Цивільний кодекс України. Постатейний коментар у двох частинах. Частина 1. За заг.ред. А. С. Довгерта та Н. С. Кузнецової. К.: Юстиніан, 2005. 695 с.
13. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київський ун-т туризму, економіки і права. Київ: «Знання України», 2002. 351 с.
14. Андрушків Б. М. Харів П. С, Кирич Н.Б. Економіка підприємства: навч. посібник. Тернопіль: ТІСІТ, 2010. 312 с.
15. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 2007. 292 с.
16. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури; Фірма “Інкос”, 2007. 280 с.
17. Байлик С.І. Готельне та ресторанне господарство. Обладнання. Євроремонт. Експлуатація. К.: Дакор; Вира-Р, 2003. 334 с.
18. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: проблемы, перспективы, сертификация: уч. пособие. К.: Альтер-пресс, 2007. 305 с.
19. Банько В.Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібник. К.: Дакор, 2008. 328 с.
20. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
21. Бичківський Р. Управління якістю: навч. посібник. Л.:ДУ «Львівська політехніка», 2000. 329 с.
22. Борщевський П., Сичевський М. Харчова промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Економіка України. 2013. № 8. С.45-49.



23. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності. Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
24. Вакуленко А. В. Управління якістю продукції. Стандартизація та сертифікація : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 197 с.
25. Василенко В. А. Теорія і практика управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 420 с.
26. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник, вид. 2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 504 с.
27. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
28. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2012. 205 с.
29. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Л.: Бак, 2006. 624с.
30. Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия: учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2012. 208 с.
31. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. К.: Всесвіт, Наукова думка, 2009. 242 с.
32. Дорохін В. О., Герман Н. Б., Шеляков О. П. Теплове обладнання підприємств харчування: підручник. Полтава: РВВПУСКУ, 2004. 583 с.
33. Дейниченко Г.В., Ефимова В.А., Постнов Г.М. Оборудование предприятий питания: справочник. Х.: ДП “Мир техники и технологии”, 2005. 456с.
34. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001.
35. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. К.: Держстандарт України, 2001.

36. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. К.: Держстандарт України, 2001.
37. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства. навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 362 с.
38. Іванова І. В. Менеджмент підприємства: практикум: навч. посібник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 247 с.
39. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2008. 207 с.
40. Жарко І.В. Менеджмент підприємств ресторанного господарства Навчальний посібник. Харків, 2008. 267 с. URL: <https://lib.sale/restoran-gostinica-menedjment/meta-zavdannya-menedjmentu-restorannogo.html>
41. Коротков Е.М. Менеджмент: навч. посібник. 2014. URL: [https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya\\_sistemi\\_menedzhmentu#26](https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya_sistemi_menedzhmentu#26)
42. Менеджмент ресторану. URL: <https://www.freepapers.ru/68/menedzhment-restoranu>
43. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учб. л-ри, 2012. URL: [https://pidru4niki.com/13670306/menedzhment/skladovi\\_sistemi\\_menedzhmentu\\_pidpriyemstva\\_sferi\\_obsługovuvannya](https://pidru4niki.com/13670306/menedzhment/skladovi_sistemi_menedzhmentu_pidpriyemstva_sferi_obsługovuvannya)
44. Ляпина І.Ю. Організація і технологія ресторанного обслуговування: учебник. М. 2006. 207 с.
45. Проектування закладів ресторанного господарства: навч. посібник для вищ. навч. закладів за заг.ред. А. А. Мазаракі, 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.
46. Тарасенко І. І. Процеси та апарати харчових виробництв: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 267с.
47. Ткачова С.С. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: Навч. посібник / Харк. держ. університет

харчування та торгівлі. Харків, 2009. URL: <https://docplayer.net/61535222-Menedzhment-pidpriiemstv-restorannogo-gospodarstva.html>

48. Устаткування закладів ресторанного господарства: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів за заг. ред. І. О. Конвісера. К.: КНТЕУ, 2005. 324 с.