

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

**ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА
ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**

Програма тренінгу

Харків
ХДУХТ
2018

Операційна система підприємства ресторанного господарства : програма тренінгу [Електронний ресурс] / укладач С. С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доц.

Рецензент Л. І. Безгінова, канд. екон. наук, доц.

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією факультету менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Протокол від «20» червня 2018 року № 10

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «06» липня 2018 року № 14

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «04» липня 2018 року № 8

© Ткачова С. С., укладач, 2018
© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2018

ЗМІСТ

Вступ	4
Програма тренінгу	5
Тема 1. Операційна система підприємства	5
Тема 2. Операційна діяльність підприємства	5
Тема 3. Процес проектування операційної системи підприємства	6
Тема 4. Поточне функціонування операційної системи підприємства	7
Тема 5. Якість і продуктивність операційної діяльності підприємства	8
Тема 6. Інноваційні технології в операційних системах підприємств	9
Тема 7. Особливості функціонування операційних систем у ресторанному господарстві	11
Додаток 1	12
Додаток 2	13
Додаток 3	14
Додаток 4	15
Додаток 5	18
Додаток 6	20
Додаток 7	23
Список рекомендованої літератури	26
Інформаційні ресурси	26

ВСТУП

Тренінг – це запланований заздалегідь процес, метою якого є зміна відносин, знань або поведінки учасників за допомогою навчального досвіду, спрямований на розвиток навичок виконання певної діяльності або декількох видів діяльності. Мета тренінгу у робочій ситуації полягає у розвитку здібностей особистості та задоволенні поточних і майбутніх потреб організації.

Тренінг «Операційна система підприємства ресторанного господарства» є важливою практичною складовою варіативної дисципліни навчального плану підготовки бакалаврів з менеджменту «Операційні системи і технології в торгівлі та ресторанному господарстві».

Основною метою тренінгу є формування у студентів компетентностей щодо забезпечення ефективного функціонування операційних систем у сфері ресторанного господарства.

У результаті проходження тренінгу студенти навчатимуться:

- проводити аналіз функціонування діючих операційних систем підприємств ресторанного господарства, визначати вид операційної системи, її основні характеристики, встановлювати зв'язок з типом закладу ресторанного господарства;

- виступати в ролі незалежного експерта та здійснювати аналіз операційної діяльності закладів ресторанного господарства за матеріалами телепроектів «Ревізор з Тищенко» та «Найкращий ресторан з Русланом Сенічкіним»; визначати недоліки в роботі лінійного персоналу та операційних менеджерів, розробляти рекомендації щодо покращення операційної діяльності закладів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності;

- вивчати досвід успішних українських рестораторів, представлений у кейсах та у мотиваційних телевізійних програмах; уважно ставитись до оцінок сучасного стану та перспектив розвитку ресторанного бізнесу, які визначаються досвідченими рестораторами;

- розуміти важливість та в подальшому доводити власникам ресторанного бізнесу значущість віртуальної складової операційної діяльності; аналізувати та оцінювати інтернет-сайти, бізнес-сторінки у соціальних мережах окремих закладів та ресторанних мереж; розробляти пропозиції щодо удосконалення змісту та структури, функціональності, інтерактивності сайтів і бізнес-сторінок, якнайкращого представлення характеристик продукту діяльності тощо;

- як майбутні бакалаври та магістри з менеджменту у сфері ресторанного бізнесу студенти навчатимуться розуміти проблеми у підборі, підготовці, мотивації персоналу, вимоги, які висуваються до лінійного персоналу та до операційних менеджерів.

Зміст завдань за темами тренінгу буде систематично доповнюватись новими кейсами, програмами телепроектів, вебінарами, мотиваційними зустрічами, інноваціями в ресторанному бізнесі, закордонними та національними рейтингами тощо.

ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

ТЕМА 1 ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА

Зробити аналіз наведених схем операційних систем підприємств ресторанного господарства (Додатки 1-3, рис. 1.1, 2.1, 3.1):

- знайти та виправити помилки у складі підсистем планування та контролю, переробки та забезпечення;
- визначити та навести стисло характеристику виду операційної системи підприємства (одинична, серійна, масова, безперервна, комбінована);
- визначити тип закладу ресторанного господарства на підставі ДСТУ 4281:2004.

Результати виконання завдання за темою 1 внести до таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Результати виконання завдання за темою 1

№ додатку, № рисунку	Помилки у складі підсистем	Вид операційної системи підприємства	Тип закладу ресторанного господарства
Додаток 1, Рисунок 1.1			
Додаток 2 Рисунок 2.1			
Додаток 3 Рисунок 3.1			

ТЕМА 2 ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Здійснити аналіз операційної діяльності закладів ресторанного господарства м. Харкова за матеріалами телепроекту «Ревізор з Тищенко»:

1. Ресторан Farsch – <https://www.youtube.com/watch?v=BJowXGDmZnI>.

2. Ресторан Nikas – https://www.youtube.com/watch?v=ndzP_3J7v2c.

3. Кондитерська Кулиничі – https://www.youtube.com/watch?v=_zgNZUJ_3WA.

Виступивши в якості незалежного експерта:

- оцінити за шкалою «білий шар/чорний шар» стан таких складових операційної діяльності закладів, як: зал, ціни, кухня, обслуговування, дегустація;

- сформулювати зауваження щодо здійснення закладом операційної діяльності та розробити рекомендації щодо їх усунення.

Результати виконання завдання за темою 2 внести до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати виконання завдання за темою 2

Назва закладу	Оцінка за шкалою «білий шар/чорний шар»	Зауваження та рекомендації щодо їх усунення
Ресторан Farsch	1. зал – 2. ціни – 3. кухня – 4. обслуговування – 5. дегустація – Разом: _____ / _____	
Ресторан Nikas	1. зал – 2. ціни – 3. кухня – 4. обслуговування – 5. дегустація – Разом: _____ / _____	
Кондитерська Кулиничі	1. зал – 2. ціни – 3. кухня – 4. обслуговування – 5. дегустація – Разом: _____ / _____	

ТЕМА 3 ПРОЦЕС ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізувати кейси успішного розвитку ресторанного бізнесу України:
кейс 1 – Андрій Галицький: «Вирішальним чинником успіху зіграла сміливість відкрити 25 закладів за 10 місяців» (додаток 4);

кейс 2 – Мирослава Козачук: «Україна буде найбільш франчайзинговою країною Європи» (додаток 5);

кейс 3 – «Зірка Мішлен чи ковпак Го-Мійо?» (додаток 6).

За результатами аналізу кейсів 1 і 2 відповісти на запитання:

1. Який шлях розвитку ресторанного бізнесу запропоновано у кейсі?
2. У чому полягають основні особливості обраного шляху розвитку?
3. Які позитивні та негативні чинники впливають на обраний шлях розвитку?

4. Які перспективи отримано, завдяки обраному шляху розвитку?
Ознайомившись з матеріалами кейсу 3, відповісти на запитання:

1. Чи пов'язані між собою відомий концерн-виробник шин і найпопулярніший рейтинг ресторанів Мішлен?
2. Який рейтинг нагороджує ресторани балами-ковпаками?
3. Які номінації має рейтинг The World's 50 Best Restaurants?
4. Які чинники негативно впливають на міжнародне визнання українських ресторанів та на їх представленість у рейтингах?

Результати виконання завдання за темою 3 внести до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати виконання завдання за темою 3

Питання	Відповіді на запитання до кейсів, номер кейсу		
	1.	2.	3.
1.			
2.			
3.			
4.			

ТЕМА 4 ПОТОЧНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Здійснити аналіз поточного функціонування операційної системи та порівняльний аналіз закладів ресторанного господарства м. Харкова за матеріалами телепроекту «Найкращий ресторан з Русланом Сенічкіним»:

Проект № 1 – Тестовъ, Cle, Корица

[https://www.youtube.com/watch?v=VLy_7-](https://www.youtube.com/watch?v=VLy_7-AV5oo&t=2000s&list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=18)

[AV5oo&t=2000s&list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=18.](https://www.youtube.com/watch?v=VLy_7-AV5oo&t=2000s&list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=18)

Проект № 2 – Da Marco, Amelie, Watson

[https://www.youtube.com/watch?v=vJ1T1Mk47zI&t=0s&list=PLzg4Ge9VH-](https://www.youtube.com/watch?v=vJ1T1Mk47zI&t=0s&list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=41)

[ZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=41.](https://www.youtube.com/watch?v=vJ1T1Mk47zI&t=0s&list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=41)

Проект № 3 – Тусовка, The Terrace, Baku Palace

[https://www.youtube.com/watch?v=TJJR9NewAr8&t=0s&list=PLzg4Ge9VH-](https://www.youtube.com/watch?v=TJJR9NewAr8&t=0s&list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=26)

[ZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=26.](https://www.youtube.com/watch?v=TJJR9NewAr8&t=0s&list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdpRt4bd&index=26)

Виступивши в якості незалежного експерта:

- оцінити поточне функціонування кожного закладу за вказаними в проекті критеріями: концепт, кухня, сервіс, чистота;
- розробити пропозиції з удосконалення операційної діяльності кожного закладу – учасника проекту.

Внесення даних до таблиці 4.1. щодо закладів проектів № 2 та № 3 є подібними до проекту № 1.

Результати виконання завдання за темою 4 внести до таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Результати виконання завдання за темою 4

Назва закладу	Оцінка за 10-ти бальною шкалою	Зауваження та рекомендації щодо їх усунення
Проект № 1		
Тестовъ	1. Концепт - 2. Кухня - 3. Сервіс - 4. Чистота - Разом:	
Cle	1. Концепт - 2. Кухня - 3. Сервіс - 4. Чистота - Разом:	
Корица	1. Концепт - 2. Кухня - 3. Сервіс - 4. Чистота - Разом:	
Проект № 2		
Da Marco		
Amelie		
Watson		
Проект № 3		
Тусовка		
The Terrace		
Baku Palace		

ТЕМА 5 ЯКІСТЬ І ПРОДУКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Уважно ознайомитись з інформацією програми «Дима Борисов. Зе Інтервьюер. Business. Семья ресторанов Димы Борисова» – <https://www.youtube.com/watch?v=j0YEDek8aIA/>.

За результатами перегляду програми відповісти на запитання:

1. Яка кількість закладів входить до складу «Родини ресторанів Дмитра Борисова»?

2. Який пароль необхідно знати гостю для того, щоб безперешкодно завітати до ресторану «Остання барикада» м. Київ?

3. Скільки коштів на 1 квадратний метр площі, за підрахунками Дмитра Борисова, необхідно інвестувати у створення сучасного ресторану в Україні?

4. Скільки заробляють шеф-кухарі у ресторанах Дмитра Борисова?

5. Який відсоток непрофесіоналів, за спостереженнями Дмитра Борисова, працює у ресторанному бізнесі України?

6. Знижки яких розмірів пропонуються гостям у ресторанах Дмитра Борисова?

7. Які форми партнерства у створенні, поточному управлінні та розвитку закладу ресторанного бізнесу вважає за можливе Дмитро Борисов?

2. Ознайомитись з матеріалами популярної серед рестораторів книги Дж. Салівана і Філа Робертса «Сервіс, який продає».

Визначити топ-5 способів підвищення обсягів продажів таких категорій меню, як: закуски, гарячі страви, десерти.

Результати виконання завдань за темою 5 внести до таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Результати виконання завдання за темою 5

Завдання	Відповідь
1. Програма «Дима Борисов. Зе Інтервьюер. Business. Семья ресторанов Димы Борисова»	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
2. Дж. Саліван і Філ Робетс «Сервіс, який продає»	Топ-5 способів підвищення обсягів продажів закусок: Топ-5 способів підвищення обсягів продажів гарячих страв: Топ-5 способів підвищення обсягів продажів десертів:

ТЕМА 6 ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ ПІДПРИЄМСТВ

Оцінити інтернет-сайти популярних мереж закладів швидкого харчування за 5-ти бальною шкалою. Зробити порівняльний аналіз. Розробити рекомендації щодо удосконалення інтернет сайтів за критеріями, які отримали низькі оцінки.

1. Мережа сендвіч-барів Фрешлайн – <https://www.freshline.name/untitled-c5gf/>.

2. Мережа ресторанів «Пузата хата» – <http://www.puzatahata.ua/>.

3. Мережа ресторанів McDonalds – <https://www.mcdonalds.ua/ua.html/>.
Результати виконання завдання внести до таблиці 6.1.

*Таблиця 6.1 – Оцінка інтернет-сайтів мереж закладів
ресторанного господарства*

№ з/п	Критерій оцінки сайта	№ мережі / оцінка сайта у балах (0–5)		
		1	2	3
1	Дизайн сайта			
1.1	Відповідність фірмовому стилю компанії			
1.2	Кольорове оформлення сайта			
1.3	Оригінальність, ексклюзивність оформлення			
1.4	Легкість сприйняття інформації			
Разом за розділом 1				
2	Зміст і структура сайта			
2.1	Наявність достатнього обсягу корисної інформації			
2.2	Достатня кількість розділів			
2.3	Частота оновлення інформації			
2.4	Наявність фотогалерей, відеофільмів, віртуальних турів			
Разом за розділом 2				
3	Функціональність сайта			
3.1	Простота і швидкість надходження інформації			
3.2	Наявність декількох мовних версій сайта			
3.3	Можливості користування сайтом споживачами та бізнес-партнерами			
3.4	Можливості користування сайтом людьми з обмеженими можливостями			
Разом за розділом 3				
4	Інтерактивність сайта			
4.1	Наявність постійного зв'язку з компанією (зробити замовлення, забронювати місця у залі тощо)			
4.2	Працеспроможність посилань			
4.3	Адаптація сайту до можливостей гаджетів			
4.4	Можливість залишити відзиви про компанію, її продукт; можливість прийняти участь в акціях, опитуваннях			
Разом за розділом 4				
5	Характеристики продукту діяльності			
5.1	Асортиментна політика			
5.2	Цінова політика			
5.3	Візуалізація продукту діяльності			
5.4	Використання маркетингових інструментів для просування та продажу продукту (акції, знижки, бонуси, картки для постійних клієнтів)			
Разом за розділом 5				
Разом				

ТЕМА 7
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1. Проаналізувати кейс 4 – «Гостинна справа: попит та очікування учасників індустрії» (додаток 7).

За результатами аналізу кейсу відповісти на запитання:

1.1. За допомогою яких соціальних мереж HR-менеджери підприємств ресторанного бізнесу здійснюють пошук персоналу?

1.2. Які чинники негативно впливають на забезпечення ресторанного бізнесу України кваліфікованими працівниками?

1.3. Які нові професії виникли в ресторанному бізнесі України останнім часом?

2. Обґрунтувати тезу «Офіціант – ключова фігура ресторанного бізнесу». Компетенції яких професій необхідно поєднувати офіціанту конкурентоспроможного закладу ресторанного господарства?

3. Проаналізувати вимоги до офіціантів у вакансіях закладів ресторанного господарства на їх сайтах, а також на сайтах rabota.ua, oficianty.com та ін.

Результати виконання завдань за темою 7 внести до таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Результати виконання завдання за темою 7

Завдання	Відповідь
1. Кейс 4	1.1. 1.2. 1.3.
2. «Офіціант – ключова фігура ресторанного бізнесу»	
3. Вимоги до офіціантів	

ДОДАТОК 1
ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА
ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Підсистема планування та контролю					
Шеф-кухар	Арт-менеджер	Старший адміністратор	Директор	Головний бухгалтер	
Підсистема переробки					
Ресурси	Виробництво	Реалізація	Організація споживання	Організація обслуговування	Продукт діяльності
Трудові ресурси					Готові страви та напої, анімаційні шоу-програми
Сировина та товари					
Фінансові ресурси					
Просторові ресурси					
Технічні та технологічні ресурси					
Інформаційні ресурси					
Підсистема забезпечення					
Служба автоматизації	Кухня, бар	Ремонтно-експлуатаційна служба	Рекламна служба	Склад	Служба прибирання приміщень

Рис. 1.1. Структура операційної системи закладу ресторанного господарства

ДОДАТОК 2
ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА
ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Підсистема планування та контролю					
Завідувач складом	Старший адміністратор		Шеф-кухар	Начальник кондитерсь- кого цеху	
Підсистема переробки					
Ресурси	Зберігання сировини та товарів	Реалізація	Організація споживання	Продукт діяльності	
Трудові ресурси				Готові страви та напої, основні та додаткові послуги	
Сировина та товари					
Фінансові ресурси					
Просторові ресурси					
Технічні та технологічні ресурси					
Служба автоматизації					
Підсистема забезпечення					
Інформаційні ресурси	Служба безпеки	Ремонтно- експлуатацій- на служба	Рекламна служба	Склад	Служба приби- рання приміщень

**Рис. 2.1. Структура операційної системи
закладу ресторанного господарства**

ДОДАТОК 3
ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА
ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Підсистема забезпечення					
Менеджер з постачання	Менеджер зі збуту	Старший адміністратор	Кухар	Директор	
Підсистема переробки					
Ресурси	Виробництво	Реалізація	Доставка	Продукт діяльності	
Трудові ресурси				Готові страви та напої	
Сировина та товари					
Фінансові ресурси					
Просторові ресурси					
Технічні та технологічні ресурси					
Інформаційні ресурси					
Підсистема планування та контролю					
Служба автоматизації Служба безпеки	Транспортні засоби	Ремонтно-експлуатаційна служба	Рекламна служба	Склад	Служба прибирання приміщень

Рис. 3.1. Структура операційної системи закладу ресторанного господарства

ДОДАТОК 4

КЕЙС 1

АНДРІЙ ГАЛИЦЬКИЙ: ВИРІШАЛЬНИМ ЧИННИКОМ УСПІХУ ЗІГРАЛА СМІЛИВІСТЬ ВІДКРИТИ 25 ЗАКЛАДІВ ЗА 10 МІСЯЦІВ

Lviv Croissants – це українська мережа пекарень із широким асортиментом великих свіжоспечених круасанів з різними начинками. Всього два роки знадобилося компанії, аби стати національною мережею, що об'єднує 70 закладів. Андрій Галицький, засновник та співвласник компанії Фаст Фуд Франчайзинг Груп та торгової марки Lviv Croissants, розповів, який непередбачуваний випадок став поштовхом до відкриття цього бізнесу, як йому вдалося так швидко масштабувати мережу та які має плани на майбутнє.

Як прийшла ідея використовувати круасани у вигляді основи для сендвічів? Скільки видів круасанів можна знайти в меню сьогодні?

Кожна справа починається з ідеї, і у моєму випадку також... Хочу розповісти Вам коротку історію, яка відбулась зі мною трохи більше трьох років тому, під час чергового фуд-тестінгу для нового меню одного з моїх закладів громадського харчування, в асортименті якого для дегустації були круасани. Тоді я і не здогадувався, який бізнес можна розпочати, взявши за основу круасан. Трапилась непередбачувана ситуація. Випадкове недотримання технології розморожування та випікання круасанів призвело до отримання надзвичайно смачних великих за розмірами круасанів, що надалі поклало основу успішному бізнесу ТМ «Львівські круасани». Зрозумівши, що даний продукт є ексклюзивним та неординарним, я почав задумуватись, «А з чим я хочу його з'їсти?» Як будь-який чоловік, я люблю м'ясо та не відмовлюсь від яєчні. Тому саме ці інгредієнти ввійшли до складу першого фірмового сендвіч-круасану – «Львівський», який став бестселером і до сьогодні займає лідируючі позиції в реалізації по мережі. Згодом ми створили решту смачнющих сендвічей, таких як Галицький, Королівський, Селянський і т.д., які увійшли до фірмового меню пекарень ЛК. Сьогодні нашим гостям ми можемо запропонувати меню з 30-ти ситних та 15 солодких круасанів, або пропозицію «Створити собі самим свій улюблений круасан», самостійно обираючи поєднання начинок з меню додатків.

Всього за 3 роки мережа Lviv Croissants зросла до 70 закладів різних форматів в різних містах України. У чому секрет успіху?

5 березня 2015 року ми відкрили першу нашу пекарню у місті Львові за адресою проїзд Крива Липа 9. Відкриття було напруженим, адже ми представляли новий формат швидкої їжі, який був невідомим для львівського споживача. Протягом короткого періоду ми відкриваємо ще чотири власні пекарні у Львові в різних локаціях (центр міста, неподалік вишів, біля офісного центру). Отримавши чудові обороти коштів, практично стабільний фуд-кост та відпрацювавши операційні процеси, я зрозумів, що цей формат можна масштабувати по всій країні. Але як це зробити? Відкривати власні заклади за межами Львова? Для мене це було неможливим через відсутність достатньої кількості коштів, які були би необхідні для швидкого

масштабування мережі власних закладів. Також не було структури (команди), яка би могла системно керувати і управляючих-менеджерів пекарнями в інших містах, а саме контролювати, мотивувати, вирішувати безліч операційних і організаційних питань пов'язаних з діяльністю закладу. Тому єдиним логічним рішенням було розвивати (масштабувати) мережу за допомогою моделі франчайзингу. І це було вірне рішення, адже наші франчайзі – це самомотивовані управляючі менеджери закладом, тому що він їх власний, і вони інвестували власні кошти, і варіанту, окрім того щоб працювати на якість і нарощувати обороти, немає! Ця стратегія дала мені та моїм партнерам, можливість відкрити 25 пекарень ЛК в перший рік і 20 в другий.

На сьогоднішній день в мережі успішно працює 70 пекарень. Отже, у чому секрет успіху? Створивши унікальний формат закладу швидкого харчування і перевіривши його бізнес модель на життєпридатність, ми:

- А. Упакували його як могли в симпатичну упаковку (назву, лого, дизайн).

- Б. Розмістили пропозицію про франшизу в інтернет каталогах.

- В. Представили наш формат (ризикнули, бо дорого) на виставці франшиз в форматі діючого закладу, де ми випікали, продавали нашу продукцію нашим же майбутнім франчайзі-партнерам. Де вони (дуже важливо) змогли спробувати продукт, а не просто дивитись на картинки.

- Г. Ну і на кінець, вирішальним чинником успіху, на мій погляд, зіграла сміливість – відкрити 25 закладів за 10 місяців після першої виставки. Чому сміливість? Ну напевно, тому що нас було семеро (а зараз в офісі працює команда з 35 людей), і ми тверезо розуміли, що якісно відкрити таку кількість закладів нереально. Але ми не побоялись і саме це дало нам перевагу в тому, що ми швидко стали мережею з немалою кількістю закладів, зайнявши стратегічні локації в містах. Це дуже важливо, адже побачивши класний трендовий продукт на ринку, великі потужні конкурентні компанії (на той час) могли би скопіювати нас і зробити подібну мережу. Але ситуація склалась по-іншому і ЛК менше ніж за рік – національна мережа, і вже якось і не логічно копіювати, тому що ти вже будеш «другим» на ринку. Після того як ми «закріпились на ринку» настав час створити команду для налагодження системної роботи і контролю мережі, написання стандартів, інструкцій і т.д.

Але нічого з вище переліченого не спрацювало б без наших франчайзі партнерів, які повірили в нас і допомогли зробити наш Бренд таким, який він є зараз.

Lviv Croissants – це робота з монопродуктом. Розкажіть про переваги такої концепції. Наскільки зручно працювати з таким форматом по франчайзингу? Які формати (S, M або L) більш популярні серед франчайзі?

Основна перевага роботи з монопродуктом – це легкість в приготуванні великого асортименту позицій, а значить, що, стандартна якість основи усього асортименту. Саме якість – це запорука конвертації Ваших гостей, покупців. Задоволення від того, що продукт якісний – дуже важливе також і для

персоналу, який з задоволенням продає цей продукт. Це теж дуже важливо і додає сили бренду. Так в чому ж легкість роботи з монопродуктом саме в закладі швидкого харчування? В нашому випадку, це:

- А. Єдина основа для усього асортименту круасанів, як наслідок це відсутність великої кількості основних продуктів, інструкцій приготування, безлічі додаткових інгредієнтів, що має прямий вплив на якість.

- Б. Відсутність заготовок завчасно приготовлених сендвічей чи інших виробів уже з начинкою і їх своєчасного списання у разі не продажу , і як наслідок безпека їжі.

- В. Приваблива ціна на продукцію, адже наша бізнес модель не потребує закладання в маржу великого відсотку списання.

Пекарня класу М площею 50-100 м.кв. найбільш популярна серед франчайзі-партнерів.

Інвестуючи близько 45-50 тисяч доларів партнер уже на третій місяць роботи пекарні може отримувати 2-4 тисячі доларів чистого доходу на місяць.

Розкажіть про Ваш новий формат Lviv Croissants Drive? Чи плануєте масштабувати цю концепцію?

Перший LC Drive, відкриється в Черкасах, другий у Львові в другій половині 2019 року. Я переконаний , що даний формат, а саме головне наш продукт буде популярний серед водіїв.

Чи хочу я в подальшому масштабувати LC Drive? Звичайно, що так. Але ми маємо розуміти, що в нашій країні, підприємцям які вирішать відкрити LC Drive, інвестуючи понад 250 тисяч доларів, буде дуже не просто взяти в оренду, чи в користування, або купити в кінці кінців цю земельну ділянку, оскільки вони стикнуться з численними корупційними перепонами зі сторони влади. Тому, на мій погляд, відкриття даного формату буде під силу окремим інвесторам, чи структурам.

Серед Ваших планів – активний розвиток на міжнародному ринку. Що чекаєте від інвесторів-франчайзі і яку бізнес-модель готові запропонувати? Як будете адаптувати бізнес під інші країни?

У 2018 р. я планував вийти на ринок Азербайджана, Грузії та Казахстану. На жаль, або на щастя переговори з інвесторами цих країн затягнулись, а з окремими взагалі припинились. При чому ініціювали режим «Не спішити» саме ми. Ми змінили для себе портрет нашого ідеального Мастер франчайзі. Вихід на міжнародний ринок для нас це першочергово довгострокові бізнес-відносини з партнером, який готовий розвивати свою мережу під нашою торговою маркою у своїй країні.

ДОДАТОК 5
КЕЙС 2
МИРОСЛАВА КОЗАЧУК: УКРАЇНА БУДЕ
НАЙБІЛЬШ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ КРАЇНОЮ ЄВРОПИ

Мирослава Козачук, співвласник і керуючий партнер компанії Franchise Group, не тільки добре знає ринок франчайзингу в Україні, а й вірить в його перспективу. У своєму інтерв'ю в рамках проекту FranchiThink2018 вона поділилася прогнозами розвитку ринку і підкріпила свій незмінний оптимізм цифрами. Про успішних галузях українського франчайзингу, тенденції і нововведення читайте далі.

Ви почали свою діяльність в 2007 році, коли ринок франчайзингу в Україні тільки зароджувався. Минуло трохи більше 10 років. Які зміни можете відзначити за цей період?

Franchise Group почала свою діяльність в 2012 році як компанія, яка почала рости цей ринок. Я особисто займаюся франчайзингом з 2008 року, деякі члени команди – з 2007-го, тому досвід нашої команди в цій сфері становить вже 10 років.

Головна відмінність – між тоді і сьогодні – це наявність ринку франчайзингу та розуміння поведінкових характеристик компаній, які йдуть у франчайзинг. З'явилося розуміння культури ведення бізнесу по франчайзингу. Франчайзинг зі слова на «ф» переріс в окремий напрямок бізнесу. За останні 5 років ми змогли побудувати національні франчайзингові мережі ряду клієнтів, у яких 5 років тому було 20 000 тис. доларів у кишені, а зараз 300 об'єктів по всій країні. Якщо раніше, коли ми тільки починали, ми нав'язувалися компаніям, щоб розповісти про франчайзинг і запропонувати їм розвиток в цій сфері, то сьогодні вибудовуємо свої графіки на місяці вперед, так як на цей ринок є величезний попит.

Існує велика різниця між тим, що було тоді, і тим, що відбувається сьогодні, у бізнеса зараз є асоціації з франчайзингом. Якби ви 10 років тому запитали аудиторії, що або кого вона знає по франчайзингу, то відповідь була б одна: MacDonalds. Зараз я пишаюся тим, що, розповідаючи про кейси франчайзингу, привожу приклади українського бізнесу. Більш того, це проекти, які ми робили з нуля, і ми знаємо, як це. Сьогодні сформувалися сфери. Якщо раніше було розуміння, що у франчайзингу є тільки фуд, то зараз це повноцінні фуд, ритейл, послуги. Вони діляться на ще ряд підкатегорій. Але сам факт, що сьогодні працює близько 450 компаній-франчайзерів, говорить про ринок, а не про поодинокі випадки продажу франшиз.

Які перспективи у ресторанного і готельного франчайзингу в Україні? Як цей ринок розвивається в порівнянні з іншими країнами?

Ресторанний ринок у франчайзингу дуже активний і займає дуже велику частку з точки зору наявності компаній-франчайзерів, але 3-є місце після послуг та ритейлу по відкриттю саме франчайзингових об'єктів. Це пов'язано з досить великими інвестиціями, але найбільше з наявністю, точніше, нестачею

хороших локацій. Цю тенденцію ми спостерігаємо останні три роки. До цього моменту ринок фуду дуже активно ріс. В даний час не можна сказати, що він переповнений. Переповнені міста-мільйонники. Наприклад, в одному з них знаходяться 70 об'єктів однієї з найбільших франчайзингових мереж України. Це говорить про те, що для франчайзингових компаній зараз стоїть серйозний виклик – потрібні нові формати франшиз, які будуть зручні і локалізовані в регіонах.

Якщо говорити про інші країни, то я б сказала, що ми йдемо в ногу. Іноді навіть більше ніж. З одного боку, це здається дивним, але з іншого – якщо оцінювати нас як країну, в якій франчайзинг існує як ринок останні 5 років, то ми йдемо неймовірними темпами. Я дуже люблю цифри, і в даному випадку вони говорять самі за себе. Україна: 5 років, нехай навіть 10, 450 франшиз; США, з 1960 року, року створення IFA, близько 2800 франчайзерів. 58 років і 5?! Думаю, кожен зробить висновки сам! Але я дуже вірю в Україну, в наших клієнтів і в мегакруті проекти і просто впевнена, що колись наша країна буде найбільш франчайзинговою в Європі. Це місія моєї компанії і моя особисто.

Українці сьогодні готові інвестувати в ресторанный і готельний бізнес? Або варто шукати закордонних інвесторів?

Однозначно так. Ми отримуємо близько 200 запитів в місяць на покупку франшизи. З них 50% – це запити в сфері фуд. Немає проблем із запитами на покупку. Є величезне питання з наявністю локацій і ціною оренди. Франчайзинг дуже вплинув на ринок нерухомості в країні, особливо в Києві, Дніпрі, Одесі. Коли орендодавець розуміє, що до нього приходять з приводу одного і того ж об'єкта, і усвідомлює, що той підходить найкраще, він легко може підвищити ціну оренди в два рази (з 30 на 60), адже франчайзі потрібно це місце. Той, хто отримає можливість вибирати локації, матиме головний ресурс у розвитку франчайзингу.

З приводу іноземних інвесторів – це індивідуальне питання до власників франчайзингових компаній. Оскільки це залежить від стратегії розвитку франчайзингу та його кінцевої мети. Але те, що попит є і на інвестування на території України, і на покупку наших франшиз за кордон, – це факт.

Чи є статистика вікової та фінансової характеристик підприємців, які починають бізнес по франчайзингу? Це зазвичай новачки або підприємці з досвідом?

Однозначно їх всіх не можна поставити в один ряд. Вони різні. Але це точно дуже амбітні люди віком від 25 до 45, підприємці за своєю суттю, які дивляться на світ «очима архітектора». Вони українці, але знають і хочуть працювати в Європі і США. Вони ще не розуміють як, але точно хочуть. І це ключова їх відмінність від тих, хто купує франшизи. Вони міняють колосальний ризик на шанс побудови мережі або на можливість бути успішним. Відповідальність за цей ризик – ключова відмінність тих, хто сьогодні володіє великими франчайзинговими мережами, і тих, хто поки володіє однією-двома точками, але має величезне бажання і амбіції. Цього

достатньо, перевірено не один раз. Іноді після першої зустрічі можна сказати, вийде чи ні. За весь час я помилялася кілька разів з сотень.

Яких змін на ринку чекати в найближчі кілька років? В який бізнес вкладатимуть кошти інвестори / франчайзі?

Головним нововведенням стане зняття обмежень ринків. З області «ми земляни і працюємо по всьому світу». Якщо зараз всього 10-15 українських компаній працює в 5-7 країнах Європи і СНД, то через три роки їх буде 100, а може, більше. У нас в планах – вивести близько 40 проектів на інші ринки, тобто глобалізація українських франшиз.

Якщо говорити про Україну, то сподіваюся, буде прийнятий закон про франчайзинг, про інтелектуальну власність, і слова «культура франчайзингових відносин» будуть на рівні сходити поїсти.

Повинен себе показати український ритейл. Це питання великих інвестицій. І в ньому дуже велика перспектива.

Нарівні з цим точно покращиться якість українських франшиз як бізнес-моделей. Найближчим часом на ринок планують вийти ряд міжнародних компаній, і це лише один з факторів, які будуть стимулювати розвиток технологічності і конкурування франшизами, а не цінами і доступом до певних ресурсів.

ДОДАТОК 6 КЕЙС 3 ЗІРКА МІШЛЕН ЧИ КОВПАК ГО-МІЙО?

Мабуть, кожен шеф-кухар мріє про заповітну винагороду Мішлен або іншого міжнародного рейтингу закладів. Адже це свідчить про визнання майстерності, креативності шефа, високий рівень закладу. Крім того, це означатиме більше інтересу відвідувачів до ресторану.

Є багато міжнародних рейтингів та поки Україна не представлена в жодному з них. Ми розповімо про найголовніші з них і дізнаємося у відомих українських шеф-кухарів, що треба зробити, аби Україна увійшла в списки.

1. Гід Мішлен

Рейтинг існує у друкованому і онлайн-варіантах:
<https://www.viamichelin.com/web/Restaurants>.

Що спільного у відомого концерну-виробника шин і найпопулярнішого рейтингу ресторанів? Вони не просто тезки – це один і той самий Мішлен. Все починалося з того, що компанія створила гід для мандрівників на авто, який включав не лише ресторани, а й парки, готелі, пам'ятники. Згодом цей гід став популярним серед власників ресторанів і шеф-кухарів, і тепер ним користуються майже всі гурмани.

Гід присуджує ресторанам від однієї до трьох зірок:

* – якщо будете проїжджати повз, обов'язково завітайте;

** – сплануйте свій маршрут так, щоб завітати до закладу;

*** – ресторан вартий того, щоб задля його відвідин змінити маршрут.

І як правило, Мішлен дають за національну кухню, а три зірки дістається не просто за страву, а за наукову і дослідницьку діяльність шефа. Усе, як в Нобелівській премії.

Олексій Повторейко, шеф-кухар Whisky Corner:

Мішлен в Україні – це питання не лише до кулінарів, а до всієї країни. Якщо буде менше корупції, більше інфраструктури і хороших доріг, то Мішлен зайде в Україну. Крім того, нас не було в рейтингах, тому що у нас не було кулінарної культури – вона лише зараз зароджується і розвивається. І наші кухарі мають показувати себе у світі: відвідувати міжнародні виставки, ресторани високого рівня.

Юрій Ковриженко, шеф-кухар, амбасадор української кухні на міжнародних конгресах і самітах

Мішлен – це гід, який видають для кожної країни окремо, а іноді декількох країн. Ці гіді, як дочірні компанії, підпорядковуються центральному офісу компанії Мішлен у Франції. Тому, до поки не створять гід для України чи не об'єднають з вже існуючим гідом Польщі чи Чехії, як наприклад, гід Іспанія/Португалія, Україна не зможе бути включена до цього світового рейтингу. Навіть незважаючи на велику кількість дуже гарних закладів та талановитих шефів.

2. Гастрогід Gault & Millau (Го – Мійо)

Можна або придбати паперову версію, або користуватися онлайн: <https://www.gaultmillau.com>.

Один із основних конкурентів Мішлен, створений у Франції 1965 року. Gault & Millau названо на честь засновників – журналістів і ресторанных критиків Анрі Го и Крістіана Мійо. Він мав на меті оцінювати ресторани за більш сучасним підходом, ніж консервативний, на їхню думку, Мішлен. У нього зовсім інша структура, ніж у Мішлена, і суто кулінарний підхід.

Зараз Gault & Millau оцінює ресторани в більш ніж 15 країнах, і планує охопити ще 12 країн. Якщо Мішлен виставляє ресторанам зірочки, то цей рейтинг нагороджує балами-ковпаками:

- 5 ковпаків – виняткова кухня;
- 4 ковпаки – надзвичайна кухня;
- 3 ковпаки – чудова кухня;
- 2 ковпаки – авторська кухня;
- 1 ковпак – хороша кухня.

Андрій Дромов, шеф-кухар Budapest:

Чому України немає в цих рейтингах? Напевно, тому що ми не так давно почали працювати над новою українською кухнею і локальним продуктом. Адже ще буквально 10 років тому багато старалися вивчити досконально італійську, французьку, японську кухні, але аж ніяк не свою – українську. Ту, яка і по крові ближча, і за логікою зрозуміліша. Та й з іншого боку, якщо приїжджають гіді з інших країн або просто туристи, наприклад, італійці, чим їх дивувати? Піцою італійської? Кожен з них може це спробувати у себе в країні. Їм має бути цікаво спробувати місцеву, локальну кухню. Мабуть, нам просто

потрібен час, щоб вийти на вищий рівень національної кухні і потрапити в рейтинги.

Віктор Тітов, бренд-шеф мережі ресторанів, засновник Ukrainian South Chef Association та Кубка України з Кулінарії «Південна Пальміра»:

Я впевнений, що найближчим часом Україна увійде до міжнародних рейтингів. На даний момент у нас в країні дуже мало представлена національна кухня, і тому ці гіді не цікавляться нашою кулінарією. Щоб змінити цю ситуацію, нам просто потрібно більше любити свою країну, культуру, їжу. Я люблю італійську, французьку, німецьку, азіатську кухні, але найсмачніша, це своя рідна українська кухня. Те, що ми їли з дитинства. Треба поважати свої продукти, свою історію. І тоді матимемо усі шанси потрапити до міжнародних рейтингів. З кожним роком ми все ближче до цього.

3. Рейтинг The World's 50 Best Restaurants

Рейтинг існує тільки в онлайн-версії: <http://www.theworlds50best.com>

Британці вирішили не поступатися французам і створили власний рейтинг «антимішлен». Він оцінює заклади лише за смаком страв. Тож будь-який ресторан може потрапити в список, і неважливо, який в нього інтер'єр, історія і місце розташування.

Рейтинг було створено у Великобританії 2002 року в журналі Restaurants, аби підвищити інтерес до самого журналу. Перший рейтинг створила сама редакція, опитавши друзів і знайомих у різних країнах і на різних континентах.

Нині ж оцінки виставляє «академія», яка складається з 1040 членів і оцінює 26 регіонів. Хто ці експерти? Це шефи та ресторатори, фуд-журналісти й письменники, мандрівники. Щороку чверть експертів оновлюється – це також обов'язкова умова організаторів.

Попри те, що рейтинг націлений лише на оцінку страв, він має і багато окремих номінацій: новий підхід, шеф-пекар, жінка-шеф, самобутній ресторан, континентальний ресторан, наприклад, «найкращий ресторан в Латинській Америці».

Сергій Байсаревич, шеф-кухар ресторану Sparks, бренд-шеф ресторану «Барви», викладач Кулінарної Академії:

Щоб Україна потрапила в міжнародні ресторанный рейтинги потрібно працювати в декількох напрямках. Брати участь в міжнародних семінарах і майстер-класах, комунікувати. І важливо там переймати не рецепти, як це роблять новачки, а технології приготування страв – чим більше технологій знає кухар, тим краще він росте, як профі. І головне, не боятися експериментувати.

Також слід контролювати якість постачальників – у нас продукти хорошої якості, утім їй бракує стабільності. Щоб постачальники могли гарантувати однакову якість продукту, а кухарі – стабільний смак страви.

І найголовніше – розвивати українську кухню. Міжнародні рейтинги і той самий Мішлен оцінюють заклади за страви на національній основі. Звісно, у будь-якого кухаря з мішленівською зіркою ви не знайдете в меню традиційної національної кухні, але в кожній страві буде національний почерк.

ДОДАТОК 7
КЕЙС 4
ГОСТИННА СПРАВА:
ПОПИТ ТА ОЧІКУВАННЯ УЧАСНИКІВ ІНДУСТРІЇ

Готельно-ресторанний бізнес не стоїть на місці. Попит учасників ринку на освітні і спеціалізовані заходи показує, що українці готові розвивати індустрію та інвестувати у фахівців. Але чи так просто знайти співробітників? Яка сама затребувана професія у сфері гостинності і скільки готові платити сьогодні хостесс, менеджерам в готелях, адміністраторам ресторанів, офіціантам і шеф-кухарям? Відповіді на ці та інші питання нам допомогла знайти Тетяна Пашкина, HR-експерт найбільшого сайту по пошуку роботи rabota.ua.

На сьогодні, за словами Тетяни, найбільший дефіцит співробітників в розрізі готельно-ресторанного сегменту помітний в таких підрубриках: Кухар/Шеф-кухар/Офіціанти/Бармени/Хостесс. «Криза давно позаду, і зліт у сфері гостинності – яскравий тому доказ. Кількість кафе-ресторанів-готелів зростає, відповідно, потреба в персоналі теж не зменшується», – відмічає Тетяна.

За даними rabota.ua, пропозицій для професіоналів сфери гостинності вистачає у будь-який сезон. При цьому зростає і кількість каналів залучення персоналу. Найпопулярнішими сьогодні HR- експерти рахують такі соціальні мережі, як LinkedIn, Facebook, канали в Telegram. Своя специфіка залучення аудиторії є і в Instagram: тут доки роблять акцент на іміджі працедавця, рідше публікуються фото людей і робочі процеси, що безпосередньо впливає на вибір потенційного претендента. Статистичні дані, підготовлені rabota.ua, показують, що фахівці сфери гостинності затребувані у багатьох областях, але беззастережним лідером з кількості пропозицій залишається столиця – 41% вакансій розташовані в Київській області. Друге і третє місця з 8-9% ділять Одеса і Харків, ще по 7% – вакансії львівських і дніпропетровських працедавців.

В той же час ресторатори відмічають, що кваліфікованих співробітників в ресторанній індустрії знайти досить складно у зв'язку з такими чинниками, як непрестижність професій; відсутність державної системи підготовки кадрів і сучасної середнеспеціального освіти; міграція українців в найближчі країни Європи (Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, Литва); невідповідність попиту і очікувань по заробітній платі. Важливо враховувати і те, що, від'їжджаючи працювати за кордон, фахівці повертаються не лише з багажем знань, досвіду і певними сумами зароблених коштів, але і з бажанням створити свою власну справу. Так, молодий фахівець легко може сам стати працедавцем і скласти конкуренцію вже існуючим учасникам ринку, відкривши сучасну кав'ярню або кафе із здоровими сніданками і перекушуваннями, які на сьогодні досить популярні.

Цікава тенденція з кадровими ресурсами спостерігається у Львові, місті з досить високим рівнем конкуренції в ресторанному бізнесі. Знайти офіціантів тут не так просто, адже багато фахівців від'їжджають шукати роботу в Європу, де не лише вище рівень заробітної плати, але і кардинальне інше відношення до професії. «За кордоном в ціні не адміністратори, а ті, хто безпосередньо відповідає за створення затишку і приготування смачних блюд для гостей закладів : кухарі, покоївки, бармени, офіціанти. Крім того, тут частенько нашим фахівцям готові платити більше, ніж вони просять у своїх резюме», – розповідає Тетяна Пашкіна. У свою чергу, українські ресторатори вимушені залучати у львівські заклади фахівців з інших міст. За словами ресторатора і власника 17 закладів Ігоря Сухомлина, працювати офіціантами у львівських ресторанах приїжджають хлопці з Чернігова, Житомира і Черкас.

У таких регіонах, як, наприклад, Одеса або Карпати, також залучають співробітників з інших міст, мотивуючи їх можливістю роботи біля природних пам'яток. Що стосується заробітної плати в індустрії гостинності, то найбільше власники українських готелів, кафе і ресторанів готові платити управлінському персоналу, тобто тим, хто допомагає їм утримувати бізнес в порядку і бере на себе усі організаційні моменти. Причому, хороший керівник в очах працедавця коштує навіть більше, ніж він сам себе оцінює в резюме. А ось кухарі частенько схильні перебільшувати вартість своїх послуг – в порівнянні з тим, що їм готові платити за роботу.

Сьогодні можна сміливо знайти приклади, коли кухар гарячого процесу заробляє 14 тис. грн, а зарплата офіціанта досягає 20 тис. грн. Виникає диспропорція: лінійний персонал отримує в 1,5 рази більше, ніж фахівці складніших професій. Такий варіант можуть обрати, приміром, кухарі, яким потрібний досвід для працевлаштування за кордоном. Пропрацювавши в Україні за 10-14 тис., українські кухарі можуть легко влаштуватися на роботу в країнах Європи, де зарплата вище в два рази і більше. А ось, наприклад, в Австралії зарплата шефа і зовсім непорівняна з українською – тут кухарі можуть заробляти 80-90 тис. грн.

Досить часто в престижних вакансіях в готельно-ресторанній індустрії в Україні працедавці не вказують рівень заробітної плати, і претендент може відреагувати на такі запити тільки на власний страх і ризик.

Спостерігається також ситуація, коли працедавці відомих брендів мереж пропонують заробітну плату значно нижче, ніж непримітні магазини або заклади на околиці міста або в передмістях і маленьких містах. Цікаво, що свою першу роботу молоді фахівці обирають досить хаотично. Так, з такими вакансіями у сфері гостинності, як «хостес», «офіціант», «бармен», конкурують запити «блогер», «фахівець кол-центру», «продавець-консультант», «клерк у банку», «касир в кінотеатрі» і т. ін. І тут дуже важливо привернути увагу такого фахівця, адже на ринку праці відчувається гострий дефіцит персоналу, у зв'язку з низькою народжуваністю в 90-х.

За словами Тетяни Пашкіної, працедавці мають бути готові до того, що надалі чисельність молоді зменшуватиметься. «На ринку праці спостерігається

старіння, і працедавцям варто активніше притягати аудиторію претендентів 45+. У боротьбі за співробітників доведеться працювати з цінностями різних поколінь і використовувати самі різні підходи залежно від віку претендентів. Поки що працедавці дуже рідко адаптують свої запити під різні покоління», – відмічає вона. Ще один цікавий факт в індустрії, пов'язаний з дефіцитом кадрових ресурсів, – це готовність рестораторів і отельєрів навчати персонал і навіть наймати фахівців без досвіду роботи. Таким чином, учасники ринку виконують не лише функцію працевлаштування, але і освітню, адже іншого шляху отримати кваліфікованого співробітника, який працюватиме більш-менш довгостроково, немає.

Важливо відмітити і той факт, що сьогодні індустрія гостинності помітно поповнилася новими професіями, такими, як, наприклад, бариста, піццайоло, бармен і т. ін. Ринок не може ігнорувати той факт, що треба не просто створювати нові робочі місця, але і надавати своїм гостям якісний сервіс. А це неможливо без кваліфікованих співробітників. «Сфера гостинності останніми роками істотно змінюється. Окрім традиційних кафе-барів-ресторанів, в офіціантах, кухарях, бариста та інших професіоналах тепер мають потребу точки громадського харчування на АЗС, в кінотеатрах, відділи кулінарії в ретейле. З'являються вакансії не лише піццайоло, сушистів і бариста, але і формувальників тіста, сомельє, кавистів, кухарів-салатників і багатьох-багатьох інших. Тому для тих, хто хотів би спробувати себе у сфері гостинності, відкриваються нові можливості зростання і розвитку – працедавці готові брати людей без досвіду, навчати, ростити і підтримувати», – відмічає Тетяна Пашкина.

Таким чином, індустрія гостинності в Україні не просто готова, але і прагне до якісних змін. Отельєри і ресторатори сьогодні мають можливість отримувати передовий досвід інших країн, а також ділитися їм зі своїми співробітниками. Адже це, у свою чергу, можливість не лише сформувати кваліфіковану команду, але і бути ближче до своїх гостей за допомогою надання незмінно якісного сервісу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткачова С. С. Операційний менеджмент : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 245 с.
2. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовшина, О. В. Новікова та ін. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.
3. Операційні системи і технології в торгівлі та ресторанному господарстві : методичні рекомендації для самостійної та індивідуальної роботи студентів [Електронний ресурс] / укладач С. С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

4. Ревізор з Тищенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://liveam.tv/revizor.html/>.
5. Андрій Галицький: Вирішальним чинником успіху зіграла сміливість – відкрити 25 закладів за 10 місяців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchithink.com/andrij-galitskij-virishalnim-chinnikom-uspihu-zigrala-smilivist-vidkriti-27-zakladiv-za-10-misyatsiv/>.
6. Мирослава Козачук: Україна буде найбільш франчайзинговою країною Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchithink.com/mirolava-kozachuk-ukraina-budet-samoj-franchajzingovoj-stranoj-evropy/>.
7. Зірки Мішлен чи ковпак Го-Мійо? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blog.metro.ua/ru/rabotaem/zvezda-myshlen-uly-kolpak-go-myjo/>.
8. Найкращий ресторан з Русланом Сенічкіним [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLzg4Ge9VHZEzAp2T999OfBWx9XdRt4bd/>.
9. Дима Борисов. Зе Інтервьюер. Business. Семья ресторанов Димы Борисова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.youtube.com/watch?v=j0YEDek8aIA/>.
10. Мережа сендвіч-барів Фрешлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.freshline.name/untitled-c5gf/>.
11. Мережа ресторанів «Пузата хата» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.puzatahata.ua/>.
12. Мережа ресторанів McDonalds [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mcdonalds.ua/ua.html/>.
13. Гостеприимное дело: спрос и ожидания участников индустрии (пресс-релиз) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dsnews.ua/society/gostepriimnoe-delo-spros-i-ozhidaniya-uchastnikov-industrii-10082018185000/>.
14. Блог про офіціантов и работников общепита [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://oficianty.com/?fbclid=IwAR3yp2vvJADN3igq8ZDTdMMiYi7vZNSnFkA8bHupnQSRb6eSRzM7_duOcCk/.
15. Вакансии Гостиницы - Рестораны - Кафе в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rabota.ua/>.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Програма тренінгу

Укладач
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

План 2018 р., поз. 154/

Підп. до друку 06.12.18. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 1,37 Мб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.