

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

ЯК ВІДКРИТИ РЕСТОРАН

Опорний конспект лекцій

*для студентів спеціальності 181 «Харчові технології»
спеціалізації «Харчові технології та технологічний менеджмент
у ресторанному бізнесі» ступеня вищої освіти магістр
денної та заочної форм навчання*

Харків
ХДУХТ
2017

Опорний конспект лекцій із дисципліни «Як відкрити ресторан» для студентів спеціальності 181 «Харчові технології» спеціалізації «Харчові технології та технологічний менеджмент у ресторанному бізнесі» ступеня вищої освіти магістр денної та заочної форм навчання [Електронний ресурс] / укладачі: Б. Б. Ботштейн, О. О. Гринченко. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладачі: Ботштейн Б. Б., доц.
Гринченко О. О., д-р техн. наук, проф.

Рецензент: М. Б. Колеснікова, канд. техн. наук, доц.

Кафедра технології харчування

Обговорено і схвалено на засіданні науково-методичної комісії ННІХТБ за спеціальністю 181 «Харчові технології»
(шифр, назва)

Протокол від «01» березня 2017 року № 3

Схвалено вченою радою ХДУХТ
Протокол від «03» липня 2017 року № 16

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від «30» червня 2017 року № 6

© Ботштейн Б. Б., Гринченко О.О.,
укладачі, 2017

© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2017

ЗМІСТ

	Вступ	5
	Розділ 1	6
<i>Тема 1.</i>	Ресторанний бізнес в Україні. Технологічні аспекти планування та відкриття ресторану (4 год)	7
<i>Лекція 1.</i>	1. Мотивація підприємницької діяльності в ресторанному бізнесі. Тренди і перспективні формати	8
	2. Основні предмети маркетингових досліджень	10
	3. Маркетингові технології в ресторанному бізнесі: карта торгової території, «маркетинг-мікс», «SWOT-аналіз», «фокус-групи»	11
<i>Тема 2.</i>	Концепція та бізнес-планування ресторану (6 год)	13
<i>Лекція 1.</i>	1. Концепція як покрокова інструкція створення ресторану	13
	2. Ідея та формат закладу	17
	3. Характеристика та значення понять, які є індикаторами конкурентоспроможності закладу: нейминг, імідж, бренд, брендбук, брендинг, меседж, легенда, логотип та інші	20
<i>Лекція 2.</i>	1. Бізнес-модель як етап стратегічного планування (підстава для розробки бізнес-плану)	23
	2. Бізнес-план. Алгоритм розробки та основні складові. Моніторинг та характеристика основних етапів	24
	3. Юридичні та технічні особливості відкриття ресторану	27
<i>Тема 3.</i>	Стратегія кухні (6 год)	29
<i>Лекція 1.</i>	1. Основні концепції сучасної кухні: стиль Ritz-Escoffier, високотехнологічна, середземноморська. Характеристика, особливості, конкурентні переваги	29
	2. Технічна культура персоналу кухні; сучасні види устаткування	30
	3. Впровадження інноваційних технологій для виробництва кулінарної продукції Cap-Cold, MAP, Sous-Vide, Cook-chill	34
<i>Лекція 2.</i>	1. Стандарти кухні: характеристика та значення основних правил роботи кухні: замовлення, прийняття, збереження, приготування та реалізації	37
	2. Шеф-кухар як менеджер кухні: основні напрямки роботи	44
	3. АСУ сучасного ресторану. Автоматизація роботи кухні за аспектом ticket time	45
	4. Термінологія сучасної кухні	48
<i>Тема 4.</i>	Стратегія меню (6 год)	50
<i>Лекція 1.</i>	1. «Продаюче» меню: концепція, базові принципи складання, алгоритм розробки	50
	2. Аналіз і оптимізація меню. ABC-аналіз як ефективний інструмент ціноутворення і аналізу продажів у ресторані: мета та алгоритм проведення, значення	54
<i>Лекція 2.</i>	1. Заходи щодо до розробки та впровадження меню	58

	2. Технології збільшення продажів: навчальне меню і способи роботи з ним	60
	3. Технологічні заходи створення cook-book	62
	4. Види меню	62
Розділ 2		
<i>Тема 5.</i>	Рекламна політика (2 год)	64
<i>Лекція 1.</i>	1. Цілі і стратегія рекламної кампанії	64
	2. Рекламні технології	67
	3. Шляхи підвищення ефективності рекламної стратегії ресторану	67
<i>Тема 6.</i>	Менеджмент персоналу (4 год)	71
<i>Лекція 1.</i>	1. Системний підхід в управлінні (СПУ) персоналом у ресторанному бізнесі	71
	2. Персонал як ключовий фактор управління ресторанним бізнесом	72
	3. Методи мотивації, оцінки та атестації кадрів	74
	4. Технології навчання та розвитку персоналу	78
<i>Тема 7.</i>	Стандарти сервісу (4 год)	83
<i>Лекція 1.</i>	1. Стандарти ресторану як основа підтримки рівня обслуговування	83
	2. Програми підвищення і підтримки рівня сервісу в ресторані	86
	3. Корпоративна культура як стандарт поведінки персоналу	89
	Перелік літературних джерел	92
	Додатки	
А	Алгоритм проведення SWOT-аналізу	96
Б	Слогани як елемент бренду закладу	100
В	Речівки як елемент бренду закладу	101
Г	Логотипи кращих ресторанів світу	102
Д	Приклад листа оцінки станції	104
Ж	Бланк лайн-чеку	105
З	Сторінка cook-book	108
К	Стандарт презентації страв для офіціантів	110
Л	Ключеві терміни та їх значення	112

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в країні усунув багаторічну монополію на сферу харчування.

Україна, що має нові можливості, стрімко кинулася в XXI століття. Зміна власників поставила на чільне місце забезпечення прибутковості заклади ресторанного бізнесу. Між ними стала виникати реальна конкуренція за гаманець споживачів, готових оплачувати за пропоновані кулінарні шедеври, вишуканий інтер'єр і справжній сервіс. У результаті крок за кроком, поступово став відроджуватися реальний ресторанний ринок у країні, що підкоряється економічним законам попиту, пропозиції і конкуренції. Розширилося число ресторанів та інших закладів харчування.

Макроекономічні фактори суттєво впливають на розвиток ресторанного бізнесу в Україні. Легко можна простежити залежність між розвитком елітного або середнього сегмента і розвитком великого або середнього/дрібного бізнесу. Часто в містах спостерігається певна «полярність» розвитку: якщо актуальний елітний сектор, то актуальні й дешеві заклади. Середній сегмент у цьому випадку просто «випадає». Ситуація складається таким чином, що розвиток середньо цінних ресторанів (кафе, барів тощо) – це показник і економічного розвитку міста, і цивілізованості суспільства.

Будь-яке успішне підприємство ресторанного бізнесу – насправді вдала технологія, і, як будь-яка технологія, вона може бути відтворена в будь-якому місті світу. А взагалі, як буде розвиватися ресторанний бізнес в найближчі 5–10 років, залежить від тих, хто в цей бізнес прийде, хто віддасть йому свої знання, любов і талант, хто зуміє творчо переосмислити це нелегке ремесло, перетворивши його в мистецтво.

З року в рік ресторани технології стрімко розвиваються. Йде серйозна конкурентна боротьба за відвідувачів. Саме цей фактор змушує топ-менеджерів продумувати не тільки основну стратегію і стиль діяльності ресторану, а й деталі, що додають закладу унікальності та неповторності.

Тільки при формуванні грамотно розробленої концепції та послідовному комплексному впровадженні всіх складових ресторанного закладу, гарантований успіх у розвитку діяльності ресторану.

Ресторани відіграють досить важливу роль у житті людини. Крім задоволення фізіологічних потреб у харчуванні «вихід» до ресторану несе важливу соціальну функцію. Ефективна робота ресторану залежить від низки факторів. Як і будь-яка складна система, ресторан починається з задуму його засновників і закінчується контролем функціонування установи.

Головну роль у цьому виконує практична філософія його власника та/або директора. Її розкриває підхід до ведення бізнесу, який визначає етичні й моральні цінності, що реалізуються в процесі функціонування підприємства. Головна ідея засновників ресторану визначає його кредо і покликана максимально задовольняти відвідувачів.

РОЗДІЛ 1

Тема 1. Вступ. Історичні аспекти виникнення та розвитку індустрії ресторанних послуг. Ресторанний бізнес в Україні. Технологічні аспекти планування та відкриття ресторану (4 год)

Лекція 1. Вступ. Історія виникнення ресторанного бізнесу

План

1. Мотивація підприємницької діяльності в ресторанному бізнесі. Тренди і перспективні формати.
2. Основні предмети маркетингових досліджень.
3. Маркетингові технології в ресторанному бізнесі: карта торгової території, «маркетинг-мікс», «SWOT-аналіз», «фокус-груп».

Рекомендована література до вивчення теми: [основна: 1; 3; допоміжна: 5; 7].

Вступ. Історія виникнення ресторанного бізнесу. Ми настільки звикли до існуючої сфери обслуговування, що вже не мислимо своє життя без кафе, ресторанів, кінотеатрів та інших розважальних закладів. Здається, що вони існують дуже давно. Але, як не дивно, ресторанний бізнес бере свій початок лише в 16-му столітті.

У 1672 році комусь із парижан прийшла в голову ідея виставити на тротуар кілька мармурових столиків, за якими гості могли не поспішаючи пообідати. Біля входу в заклад з'явився напис на латині: «Прийдіть до мене Ви, у кого немає апетиту, і я відновлю Ваші сили». Від латинського слова «ресторан», що означає «відновлювати, підкріплювати», і утворилася сучасна назва закладів ресторанного господарства. Перший ресторан у Парижі ознаменував зародження французької кухні, досвід якої використовують кулінари всього світу.

У 1680 р. в Парижі сіцілієць Франческо Прокопіо відкрив перше кафе, де відвідувачам подавали плодові сиропи, лікери, шоколад і, звичайно, каву. Це кафе існує донині й оголошено історичною пам'яткою.

Історія ресторанів дуже насичена. Люди завжди любили добре і смачно поїсти, але кулінарні таланти виявляються не у всіх, та й часу на приготування кулінарних шедеврів треба багато. Ще в дальні часи існували заклади, в яких можна було перекусити і випити. Хоча назвати їх ресторанами було не можна. В основному, це були таверни, де подавалася проста їжа, а інтер'єр залишав бажати кращого.

Прості дерев'яні столи, звичайні начиння і повсякденні страви робили ці заклади не такими привабливими. Не можна сказати, що їжа була несмачною, але контингент, який відвідував їх, був дуже цікавим. Тут можна було почути п'яну лайку й брутальні слівця. Для представників вищого світу таверни не були привабливі. Тому питання відкриття закладів більш високого рівня ставало все більш актуальним.

Історія створення ресторану починається з 1765 року. Саме в цей час відкрито перший заклад, що став прототипом ресторану. Ініціатором цього був

француз Буланже. Перший ресторан з'явився в Парижі. Інакше й бути не могло. Жителі Франції завжди мали пристрасть до всього вишуканого. Але не відразу ресторан став користуватися популярністю.

Історія ресторанів тільки почала розвиватися і проходити важкий шлях до досконалості. Метою їх створення було зробити щось більш вишукане, ніж таверна. Історія свідчить, що список страв був бідний. В основному це була їжа з різних видів м'яса і птиці та наваристий бульйон. З розвитком ресторанної справи стали з'являтися нові заклади з вишуканим інтер'єром і меню. Тут свою лепту внесла конкуренція. Історія ресторанів отримала продовження, і цей бізнес був поставлений на потік. Особливу увагу стали приділяти зовнішньому вигляду закладів: їх обставляли розкішними меблями і прикрашали кришталевими люстрами. Меню ресторану перетворювалося: з'явилися сотні страв, які відповідали смакам найвимогливіших аристократів. Біля входу гостей зустрічали слуги в лівреях, що надавало першим ресторанам ще більшої помпезності.

У 1786 році французький уряд офіційно продовжив роботу ресторанів до 23 годин. Поступово ресторатори зрозуміли всю вигоду таких закладів. В основному їх створювали з орієнтуванням на знатних осіб, мандрівників і приїжджих. Але історія ресторанів розпочала нову главу. Досвід французів перейняли багато європейців. У кожній країні заклади набували свого неповторного колориту і пропонували кухню, традиційну для даної місцевості.

На Заході трактири і таверни були відомі з часів античності, ці заклади орієнтувались на мандрівників, і місцеві жителі рідко харчувалися в них. Лише в XVIII столітті з'явилися ресторани, головною метою яких було приготування і подача блюд, які замовляв відвідувач за своїм смаком.

Згідно з Книгою рекордів Гіннеса найстарішим з існуючих сьогодні ресторанів є Собріно-де-Ботин (Sobrino de Botin) в Мадриді (Іспанія). Він відкрився в 1725 року.

Історія розвитку ресторану є історією еволюції смаку всього людства. Тенденції в моді, також кулінарної, за короткий проміжок часу знаходили застосування в ресторанах. Таким чином, з'являлися модні заклади, які повністю відповідали певному часу, змінювались вивіски, інтер'єри, назви.

Історія розвитку національного ресторанного бізнесу своїм корінням відходить у далеке минуле і бере початок у 19-му столітті. У цей час у країні існували харчевні, шинки та корчми. Рівень закладів залишав бажати кращого – це були прості питні забігайлівки, в яких можна було перекусити нехитрою їжею.

Основоположником ресторанного бізнесу можна вважати Івана Грозного. Він, щоб не процвітало на Русі пияцтво, заборонив продаж спиртних напоїв. З цього моменту все спиртне дозволялося продавати тільки в царевих кабаках, і ці кабаки приносили чималий прибуток. У середині 19 століття кабаки перейменували на питні будинки, й вони перестали бути тільки прерогативою держави. У цей час багато питних будинків поряд з випивкою стали продавати гарячі страви, закуски, пироги та чай.

Пізніше питні будинки змінили трактири, основною метою яких було забезпечення людей напоями та їжею. Їх відмінною рисою була національна

кухня. Трактири отримували все більшу популярність. Ресторани в цей час можна було на пальцях порахувати, і розраховані вони були на обрану еліту.

У кінці 19 століття стали з'являтися всілякі чайні, кавові, харчевні, в цей же час з'являються і перші не елітні ресторани.

На початку 20 століття ресторани починають витісняти трактири. У зв'язку із зростанням кількості ресторанів починається їх упорядкування. З'являються ресторани різних категорій, так само розвиваються заміські ресторани.

Відкриті в цей час ресторани належали в основному німцям і французам. Після революції більшість ресторанів закрили, вважаючи, що то був час не для веселощів. Свій подальший розвиток ресторани набули вже на початку 50-х років, і до 70-х років процвітали, переживаючи значні труднощі в 80-х роках, у період загального дефіциту.

Поступово ресторанный бізнес отримав свій розвиток. Велику роль стала відігравати обстановка, якість їжі та розваги. Процес розвитку цього бізнесу вже було не зупинити. Найбільша потреба людства мала бути задоволена.

Сьогодні здається, що рівень розвитку ресторанів досяг свого максимального значення. Але ніколи немає межі досконалості. Гостям пропонують більш вишукані страви з найкращих продуктів. Елітні ресторани мають власні винні льохи. Кращі шеф-кухарі пропонують дивовижні авторські страви, тому меню ресторанів постійно вдосконалюється. Завдяки цим майстрам кулінарного мистецтва можна насолоджуватися найсмачнішою їжею й провести час у затишній і комфортній обстановці. Ресторани впевнено увійшли в наш побут – тут проходять найважливіші події нашого життя. Історія виникнення ресторану, хоч і недовга, але дуже насичена. Її пишуть професіонали своєї справи.

1. Мотивація підприємницької діяльності в ресторанному бізнесі. Для успішної діяльності в області ресторанного бізнесу необхідно відповісти на основне питання – що рухає майбутнім ресторатором? Він:

- гурман і любитель вишуканої кухні;
- володар пристойної суми і хоче її вдало використовувати;
- не має пристойної суми, але хоче її мати;
- добре знається на ресторанному бізнесі й планує впровадити свої знання в діяльність тощо.

Можна нескінченно перераховувати можливі чинники, що спонукали почати здійснювати задуману ідею, і вони всі мають право на існування. Але які б історії не рухали майбутнім ресторатором, залишається важливим одне риторичне питання: визначення та отримання потрібної суми грошей. Дана відповідь залежить від завдань, які ви перед собою ставите.

Мінливі умови життя людини відбилися і на його вподобаннях в області ресторанних переваг. Не всі заклади, які нині популярні, такими й залишаться. І навпаки – ринок із задоволенням зустрине нові формати та ідеї.

Тренди і перспективні формати. Людина полюбляє їсти та пити. Так склалося з часів заселення території сучасної України людьми, що вважають за краще землеробство й осідлий спосіб життя. На рівні кліше склалася думка, що

Україна – це борщ, сало, хліб, м'ясо і плодоносні дерева. Кліше не виникає на рівному місці, але ототожнення українського народу тільки з «базовим набором їжі» в даний час не відповідає дійсності.

Гастрономічне кліше є в кожній нації. Італійців асоціюють з пастою та піцою, французів – з багетом і вином, німців – з пивом і сосисками, росіян – зі щами та пельменями, японців – із суші. Існує такий термін – національна страва. Українському ресторанному ринку в ньому вузько, тому українські ресторатори готують страви зарубіжних кухонь не гірше, ніж в оригіналі. Ресторани – найпрогресивніший вид бізнесу в Україні. Тому є низка причин.

Перша причина – ресторани мобільні. Вони швидко прилаштовуються у світові тренди і створюють власні.

Друга причина – усереднений ресторатор володіє відкритим мисленням, а значить, готовий до експериментів. Абсолютно точно, чим швидше змінюється навколишній світ, тим менш ефективними стають ті види бізнесу, які відрізняються консервативністю і неповороткістю.

Третя причина – грамотний підхід до бізнесу дозволяє отримувати високий прибуток з низькими капіталовкладеннями. Рентабельність бізнесу може досягати сотень відсотків.

Четверта причина – висока конкуренція між ресторанами за свого клієнта. Тому що конкуренція – основа розвитку конкретного підприємства і ринку в цілому.

П'ята, і найголовніша причина – додана вартість у ресторанному бізнесі. Свіжі й правильні інгредієнти, оформлені в смачну страву, принесені ввічливим і уважним офіціантом у чистому і стильному ресторані – *це прибуток*.

З огляду на зазначені причини, поміщені в українське живильне середовище існуючих і перспективних відвідувачів, саме ресторани мають шанс стати флагом розвитку української економіки.

Практично всі світові гастрономічні тренди з високим рівнем ефективності реалізовані в Україні. Дмитро Заходякін увів моду на бургери й коктейлі, Сергій Гусовський – на правильну італійську кухню, Вікторія Пархоменко зі своїм рестораном «Журавлина бруква» реалізувала популярну за кордоном концепцію локальної кухні, а творець «Фестивалю вуличної їжі» Роман Тугашев довів київським городянам привабливість, власне кажучи, вуличної їжі. Маленький «Кіфлік» приніс до Києва закарпатську гастрономію, а бельгійську кухню ще з початку 2000-х років культивують пивні кафе Belle Vue і Le Cosmopolite. В Одесі – Сава Лібкін із легендарними «Компот», «Стейкхауз», «Тавернетта», а у Львові – Вардкес Арзуманян з «Mons Pius» і «Кентавр».

Ресторанний ринок, крім того, є найпотужнішим медіумом розвитку культури і комунікацій. В Україні стало можливим зустрітися і спілкуватися за ресторанним столом, а не в кухні. Була зламана догма «їсти потрібно вдома, а в ресторани ходять хапуги, злодюги і повії». Мислення відвідувачів ресторанів ширшає, а разом зі споживанням страв інших, зарубіжних кухонь, людина стає трохи ближчою до цінностей і особливостей інших народів.

Ресторани в Україні – один з небагатьох видів бізнесу, в якому країна може конкурувати на світовому ринку.

2. *Основні предмети маркетингових досліджень.* Слово «маркетинг» походить від англійського market – ринок, ing – рух і означає ринкову діяльність, ринковий рух. В даний час налічується понад дві тисячі визначень поняття «маркетинг», що обумовлено наявністю різних точок зору маркетологів щодо даного явища.

Відомий вчений Ф. Котлер дає його загальне визначення: «Маркетинг – вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб за допомогою обміну».

Згідно з визначенням інституту маркетингу Великобританії: «Маркетинг – це процес управління, що включає в себе визначення, прогнозування та задоволення запитів споживачів з отриманням прибутку».

Найбільш вірним є останнє, тому що відображає інтереси споживачів і продавців. У цілому маркетинг розглядається як концепція і філософія бізнесу, як орієнтація організації і як соціальний та управлінський процес, що оптимально реалізує себе в умовах ринку.

Маркетинг як науково-практична теорія управління виробничо-збутовою діяльністю передбачає виконання ряду функцій:

- ✓ *аналітичні*: вивчення ринку, споживачів, товарної структури;
- ✓ *виробничі*: організація виробництва нових товарів, впровадження нових технологій, управління якістю та конкурентоспроможністю продукції;
- ✓ *збутові*: організація системи руху товару, сервісу, формування попиту і стимулювання збуту, проведення цілеспрямованої товарної та цінової політики;
- ✓ *управління і контролю*: організація стратегічного й оперативного планування на підприємстві, інформаційне забезпечення, організація системи комунікацій і контролю маркетингу.

Серед універсальних функцій маркетингу виділяють збір інформації та дослідження ринку.

Предметом маркетингових досліджень є конкретна маркетингова проблема, що стосується ситуації в мікросередовищі чи в зовнішньому бізнес-середовищі ресторану. До предметів маркетингових досліджень відносять: сучасну ринкову ситуацію; цільовий сегмент для надання послуг; вироблення стратегії і тактики просування ресторанного закладу; діагностика чи планування бюджету та ін.

Кожен ресторан має свою історію. У деяких вона тривала, успішна, часом легендарна, а інші, відчайдушно борючись за своє виживання, не протягують й року. У цьому бізнесі немає випадковостей. Успіх ресторану – результат наполегливої праці багатьох фахівців.

Зрозуміло, дилетанту нелегко визначити, що привертає або відштовхує клієнта, з якими очікуваннями він приходить у конкретний ресторан, як створити атмосферу і той неповторний вигляд, який стане візитною карткою закладу. Але для власника подібного бізнесу таких таємниць існувати не повинно. Щоб просування ресторану було ефективним, а число постійних відвідувачів збільшувалося, ресторатор повинен знати, що таке маркетинг

ресторану, і вміти грамотно використовувати у своєму бізнесі його інструменти.

Маркетинг ресторану відрізняється від будь-якої іншої маркетингової діяльності тільки наявністю деяких специфічних завдань, але у своїй основі це процес з розробки та надання споживачам послуг, що забезпечують певний спосіб життя.

Маркетинг ресторану починається з маркетингового планування. Необхідно чітко уявляти, з якою метою ресторан виходить на ринок і які інструменти будуть використовуватися для її досягнення. Прийняття подібних рішень має спиратися на результати:

- аналізу ринкової ситуації;
- визначення цільового ринку;
- планування бюджету;
- вироблення стратегії і тактики просування.

3. *Маркетингові технології в ресторанному бізнесі: карти торгової території, «маркетинг-мікс», «SWOT-аналіз», «фокус-груп» та ін.* Маркетинг-мікс – система керованих елементів маркетингової діяльності ресторану, що включає:

- визначення місця розташування;
- список надаваних послуг;
- опис конкурентного середовища;
- вибір цільової групи;
- розробку цінової політики;
- планування заходів щодо просування послуг;
- роботу з персоналом;
- вибір постачальників.

Один із способів збільшення числа гостей – це створення *карти торгової території*. Карта створюється на стадії відкриття ресторану і формування концепції закладу, і, маючи розроблений готовий інструмент, його потрібно регулярно доповнювати інформацією про нові заклади в рамках заданого периметра. У процесі розробки карти використовують доступні електронні карти: 2gis, Яндекс-карти або Google maps. При розробці, контури карти прокладаються вулицями, віддаленість яких визначається ступенем впливу ресторану – враховується можливість добратися до закладу в межах 10–15 хв або 5 хв на автомобілі. Окресливши максимально можливий периметр, відмічають у візуальному центрі ресторан. Відстань від центру може варіюватися, в деяких межах, у залежності від концепції закладу та його цінового сегмента, наприклад, для ресторану *fine dining* можна проїхати/пройти і більшу відстань, збільшення відстані в одну зі сторін периметра можлива за наявності прямого конкурента. Через довідник сервісу визначають заклади-конкуренти та виставляють необхідні параметри на *карті торгової території*. Записуються дані зазначеної території: розмір території, чисельність і склад населення, рівень забезпеченості жителів, розподіл за гендерною ознакою (якщо є статистичні дані за віковими параметрами), історії про жителів (можливі особистості), вік місцевості (потрібна історична довідка), відомості

щодо розвинення промисловості, міста розташування відпочинку і дозвілля, позначення цікавих житлових будинків для організації доставки.

Для поповнення інформації щодо закладів-конкурентів, задіють Інтернет ресурси – проводять моніторинг сайтів конкурентів, звертаючи увагу на головні сторінки і стрічку новин: підвищення цін, введення нової послуги, підготовку промо-акції, планування кулінарної дії тощо. Ресурс поповнення інформації – моніторинг блогосфери: що пишуть food-блогери, ресторанны критики на профільних ресторанных ресурсах. У фокусі інтересів не тільки конкуренти, а просто цікаві ресторани, або зі схожою концепцією в іншому місті або країні.

Створена карта – унікальний маркетинговий продукт, спрямований на вдосконалення діяльності закладу, залучення гостей та прибутку в цілому.

Особливої уваги в маркетингу ресторану заслуговує застосування інструментів локального маркетингу, що дає можливість орієнтувати послуги на смаки і потреби локальних груп споживачів або навіть окремих відвідувачів. Використання прийомів локального маркетингу дає можливість краще представляти очікування клієнта, мотиви, що спонукали його до відвідування ресторану, і, отже, дозволяє сформулювати пакет послуг, який найкращим чином задовольняє його потреби.

Один з найважливіших інструментів маркетингу ресторану – меню. Його можливості потрібно використовувати максимально ефективно. Свої вимоги існують до системи організації інформації в меню, його розміру і зовнішнього вигляду, розробки назв і описів страв. Безумовно, меню повинно бути пов'язане із загальною концепцією ресторану.

Грамотний маркетинг ресторану дозволяє знайти застосування всім можливостям закладу й перетворити загальну філософію гостинності в конкретні технології.

«*SWOT-аналіз*». У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики проф. К. Andrews вперше публічно озвучив акронім SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що означає «Сила», «Слабкість», «Можливості», «Загрози».

З 1960-х років і до цього дня SWOT-аналіз широко застосовується в процесі стратегічного планування. З появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент стратегічного планування для своєї інтелектуальної роботи. Відомі, але розрізнені та безсистемні уявлення про заклад і конкурентне оточення SWOT-аналіз дозволив сформулювати аналітикам у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодії *сил, слабкості, можливостей і загроз*.

Як правило, SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ресторану, що виходять з навколишнього середовища, проводиться за допомогою допоміжних таблиць (матриць). Найпростіша форма подання результатів SWOT-аналізу наведена в табл. 1. Алгоритм проведення SWOT-аналізу наведено у додатку А.

Таблиця 1 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СИМ (сильні можливості)	СИЗ (сильні загрози)
Слабкі сторони	СЛМ (слабкі можливості)	СЛЗ (слабкі загрози)

«Фокус-група». Фокусоване групове інтерв'ю – якісний метод дослідження, організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6-12 осіб, на задану інтерв'юєром-модератором тему. На відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а модератор лише направляє розмову в потрібне русло. Фокус-групи широко використовуються в маркетингових дослідженнях: метод дозволяє визначити найкращі варіанти сприйняття рішення певної задачі та мотивацію запропонованої пропозиції.

Тема 2. Концепція та бізнес-планування ресторану (6 год)

Лекція 1. Концепція як основа успішної діяльності ресторану: технологічні аспекти розробки концепції

План

1. Концепція як покрокова інструкція створення ресторану.
2. Ідея та формат закладу.
3. Характеристика та значення понять, які є індикаторами конкурентоспроможності закладу: неймінг, імідж, бренд, брендбук, брендинг, меседж, легенда, логотип.

Рекомендована література до вивчення теми: [основна: 2; 4; допоміжна: 6; 8].

1. Концепція як покрокова інструкція створення ресторану. Концепція ресторану – це план створення підприємства з необхідним ступенем деталізації. Концепція частково перегукується з бізнес-планом, але при цьому менш формальна і робить акцент не на обов'язкових розділах, а на тих, які можуть виявитися найбільш корисними для ресторатора і які він зможе практично використовувати при плануванні інвестицій і відкритті бізнесу. Концепція розкриває ресторанну ідею, описує всі складові діяльності ресторану, фактично є докладним технічним завданням на розробку технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, торгової марки, стратегії позиціонування, меню, маркетингових та рекламних програм по залученню і утриманню клієнтів та інших складових діяльності, це повний опис планованого підприємства, різних аспектів його діяльності. Концепція несе певну інформацію або покрокову інструкцію створення ресторану за визначеної ідеї і повинна бути чітко розписана.

Завдання концепції – отримати розуміння кінцевої мети (чого повинні досягти). Глибоке опрацювання концепції ресторану є найважливішим інструментом управління закладом. Концепція ресторану диктує не тільки

стандарти та умови обслуговування, а й можливість послідовного вирішення виникаючих проблем. Розрахунок бізнес-плану проводиться під розроблену концепцію закладу.

Створення концепції дозволяє розглядати ресторан з погляду єдиної маркетингової системи, здійснюючого продаж, де всі системи ресторану працюють відповідно до єдиної стратегії визначеної концепції. Основні складові концепції наведено на рис. 1.

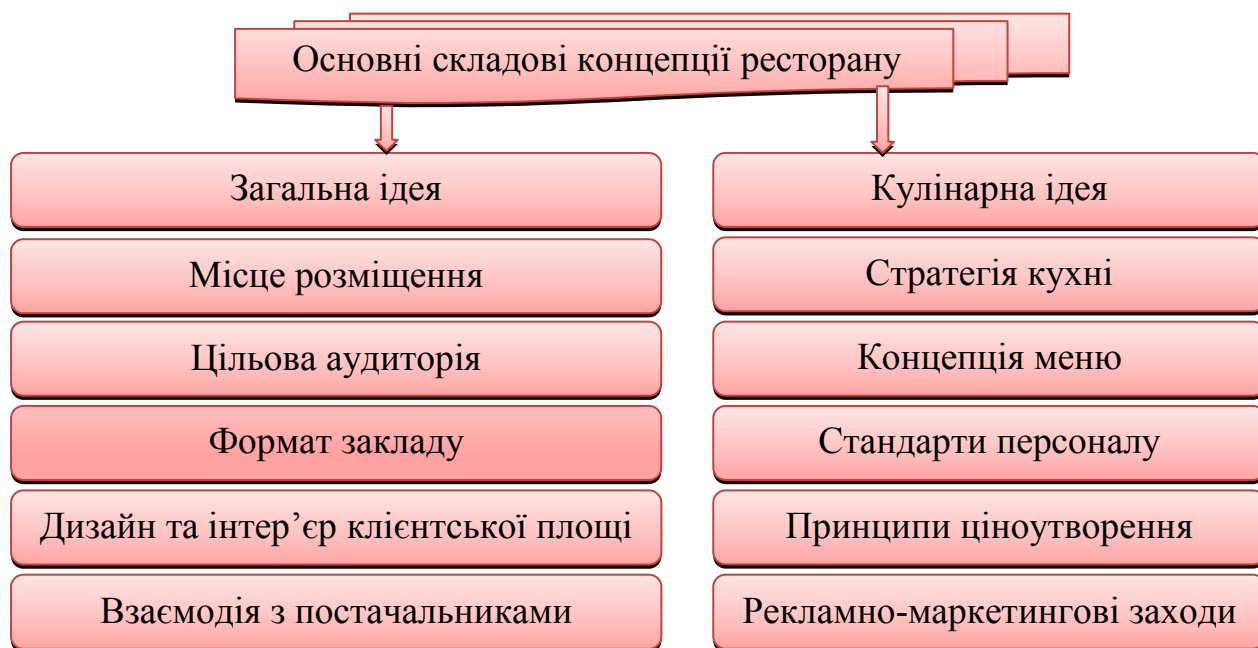


Рисунок 1 – Основні складові концепції ресторану

Загальна ідея ресторану. У цьому розділі коротко викладаються основні відомості про головні параметри організації ресторану: кухня, середній чек, дизайн, тип обслуговування, основні групи клієнтів.

Місце розміщення ресторану. Місце розміщення ресторану надзвичайно важливо практично для будь-якого ресторану, незалежно від цінової категорії, кухні, популярності, обслуговування. Для більшості ресторанів місце розміщення – основний фактор, що забезпечує успіх.

В умовах високої конкуренції, якої досяг ринок ресторанних послуг, максимальне наближення до свого клієнта дозволяє надати упевненості інвестиціям. І саме тому правильний вибір місця, як правило, проводиться у вигляді окремої глави загального маркетингового дослідження, проведеного в рамках розробки концепції. При цьому визначається конкуренція, потоки людей, що проходять в радіусі дії ресторану, їх основні характеристики, склад, будівлі та споруди, які домінують у цьому районі, об'єкти, що сприяють веденню бізнесу. Також з'ясовуються загрози для бізнесу, які можуть виникати в цьому районі (наприклад, перекриття руху в зв'язку з регулярними заходами може знизити привабливість місця).

Основні групи відвідувачів ресторану. У цьому розділі міститься інформація про основні ситуації відвідування ресторану, про групи клієнтів, що

є для ресторану основними чи другорядними. Розглядаються особливості поведінки та споживання потенційних відвідувачів. Описується рівень доходів, інтереси, схильність до тих чи інших типів підприємств громадського харчування.

Меню ресторану. В цьому розділі концепції розглядається все, що пов'язано з меню. У деяких випадках меню може бути складено повністю. Але частіше меню допрацьовується на місці шеф-кухарем. У концепції намічаються основні контури та рекомендовані позиції. При складанні меню враховується поточна пропозиція ринку, концепція кухні, перспективні тенденції, можлива кваліфікація персоналу. Опрацьовуються питання з авторською сторінкою, з сезонними меню, вегетаріанськими варіантами, пісними, дитячими меню; розглядаються варіанти організації знижок, проведення акцій, пов'язаних з меню. У цьому ж розділі формується середній чек ресторану.

Оформлення та дизайн інтер'єру. Цей розділ концепції, фактично, є технічним завданням для розробки важливої складової будь-якого ресторану, як дизайн клієнтської площі. Дизайн – це важлива частина атмосфери, яку генерує ресторан своїм гостям. З огляду, що візуальний канал є найпоширенішим для отримання основної кількості інформації, саме на дизайн покладено завдання створення першого враження і подальшого комфорту відвідувачів. Логіка створення ресторанного інтер'єру вибудовується відповідно до таких факторів впливу, як цінова категорія, тип обслуговування, кухня, а також персональні особливості закладу, які можуть бути візуалізовані в дизайн-проект. Технічно, розробка починається з ескізної стадії, яка формує кілька подань щодо інтер'єрних вирішень. При цьому треба враховувати, що для деяких ресторанів виявляється можливим зробити об'єднане рішення з інтер'єру, фасаду і ландшафту. У цьому випадку такі роботи виконуються одночасно і в комплексі для отримання єдиного рішення.

Обслуговування. Як правило, важливість обслуговування зростає в міру підвищення цінової категорії підприємства. Саме в цій динаміці підвищується вимогливість гостей до того, як їх обслуговують. Усе більшого значення набувають навіть незначні для демократичних концепцій чинники, що стосуються нюансів етикету. Обслуговування в ресторані, як інші складові, має відповідати ціновій категорії, традиціям, що склалися на ринку, й очікуванням відвідувачів. Це означає, що «високий» стиль обслуговування буде так само недоречним у недорогому ресторанчику, як і «домашній» стиль обслуговування в пафосному ресторані. У цьому розділі концепції описуються основні нюанси обслуговування, які треба враховувати, наводяться приклади аналогічних ресторанів, намічаються шляхи навчання персоналу.

Персонал і зарплати. У цьому розділі розробляється штатний розклад ресторану. При остаточному наборі він може коригуватися, але основа закладається саме тут. Крім розкладу, визначаються зарплати та вартість набору тих чи інших фахівців. Причому, зарплати коригуються з урахуванням регіону, в якому буде відкрито ресторан.

При підборі персоналу важливо залучити фахівців з адекватними запитами і відповідними вміннями. Наприклад, шеф-кухар, який усе життя

пропрацював у дорогому сегменті, навряд чи зможе плідно працювати в недорогому домашньому ресторанчику.



Обладнання та інвентар для кухні та залу. Вибір обладнання та інвентарю для кухні відбувається за кількома основними параметрами: якість, ціна та продуктивність. Ресторанне обладнання відноситься до класу професійного й коштує недешево. Тому важливо придбати саме те, що дійсно знадобиться. Більш продуктивне обладнання коштує дорого, і має сенс його закупляти при максимальному використуванні. Устаткування відомих марок коштує дорожче і перевершує середню ціну, але, як правило, не пропорційно вартості. Перелік необхідного обладнання може сильно відрізнитися в залежності від постачальника, тому при виборі важливо враховувати можливості сервісного обслуговування, ремонтпридатність, терміни поставок, наявність на складах і багато інших параметрів.

Посуд і столові прибори підкоряються практично тим же законам, що й обладнання з інвентарем.

Меблі для ресторану. Меблі для ресторану вибираються відповідно до рішення, закладеного в дизайн-проект, і становить важливу частину загальної інтер'єрної концепції. Є великі можливості щодо вибору як готових меблів, так і виготовлення дорогих зразків на замовлення. Існують деякі обмеження для дизайнера, зайнятого розробкою проекту інтер'єру.

Додаткові послуги. Кожен ресторан пропонує певний набір послуг, що сприяє залученню додаткових гостей і збільшенню виручки. У концепції опрацьовуються варіанти, які можуть бути найбільш корисними для ресторану. Крім традиційних і безпрограшних, можуть бути розроблені варіанти послуг незвичайних і оригінальних, які привернуть увагу відвідувачів і стануть важливим елементом системи маркетингу ресторану.

Залучення клієнтів. У цьому розділі концепції описуються основні способи залучення клієнтів, які будуть використані в ресторані та заходи, пов'язані з їх утриманням і підвищенням середнього чека. У розділі є великі можливості для прояву творчості. Проте основа будь-яких заходів з просування ресторану – це комплекс перевірених рішень, які частіше дають позитивний результат. Так, для демократичних концепцій кращий спосіб залучення – зовнішня реклама. Збір інформації про гостей, привітання до важливих дат та інші заходи висвітлюються в концепції в залежності від її інших складових.

Концепція ресторану повинна бути сформульована в письмовому вигляді. Це досить об'ємний, багатосторінковий документ, що базується на даних маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження як незалежне об'єктивне джерело підтверджують або спростовують актуальність наявної ідеї ресторану в конкретному місці в конкретний час, у конкретному ціновому сегменті. Визначають контингент (сегменти) відвідувачів, яких можна залучити до відвідин ресторану в рамках існуючої ідеї; перевіряють відповідність представлень авторів ідеї і потенційних відвідувачів.

Розробити детальну концепцію ресторану – значить ще раз перевірити спроможність ресторанної ідеї, сформулювати цілісне уявлення про діяльність

усіх ресторанних служб. Оформлена концепція дозволяє отримати на виході саме той продукт у вигляді готового ресторану, який задумано. Концепція дозволяє координувати роботу всіх учасників процесу створення ресторану – від проектувальників до дизайнерів і постачальників устаткування.

Таким чином, детальній розробці концепції ресторану повинні передувати маркетингові дослідження.

Нові ідеї слід підтримувати.

*Небагато хто відважується на таке,
але це дуже дорогоцінна людська риса.*

Костянтин Ціолковський

2. *Ідея та формат закладу.* Ідея – це задум. Дуже часто під концепцією розуміють ідею ресторану. Наприклад, латиноамериканський чи європейський ресторан – це ідея, задумка ресторатора, але не концепція. При розробці концепції ресторану є достатньо сформулювати ідею, яким цей ресторан повинен бути. Тобто саму концепцію, який заклад відкривати, ще тільки належить розробити. Фактори, що є визначальними при розробці ресторанної ідеї, можуть бути найрізноманітнішими – починаючи від корисливих і закінчуючи соціальними. Приклади сучасних креативних ідей наведено нижче.

Ідея 1 – заклад з меню за групою крові. Сьогодні все більше людей намагаються вести здоровий спосіб життя та правильного харчування. Наука, в свою чергу, теж не стоїть на місці, підкидаючи поживу для роздумів і направляючи всіх бажаючих на шлях істинний. Підхопивши на льоту тему здорового харчування, в тайському ресторані відвідувачам пропонують меню за групою крові.

В Азії багато хто вважає, що саме група крові є визначальним фактором у виборі правильної дієти та режиму тренувань. Керівництво одного з ресторанів Таїланду вирішило просунути цю ідею ще далі за допомогою меню, складеного на підставі групи крові. Кожна страва меню ресторану The Third Floor («Третій поверх») доповнена літерами O, A, B або AB (що відповідає 1, 2, 3 і 4 групі крові), які стимулюють відвідувачів робити вибір на користь страв, відповідних їх групі крові.

У ресторані Third Floor представлено повне меню страв тайської кухні, в тому числі безліч страв з м'яса, риби й овочів. Кожна страва меню, крім позначки з відповідним символом групи крові, може також бути позначена символом V, для позначення страв для вегетаріанців. Відповідно до правил дієти за групою крові, власникам першої групи рекомендована білкова дієта. Історично це пояснюється виникненням першої групи крові в дикі часи полювання і процвітання м'ясоїдних племен. А ось власникам другої групи крові, навпаки, рекомендовано утриматися від м'ясних продуктів, тому що їх коріння сягає часів розвитку сільського господарства, що говорить про чутливість їх імунної системи. Володарям третьої групи, яка виникла в період активного кочування, рекомендується збалансована дієта, а ось четвертій, яка

вважається особливою, рекомендується дієтичне м'ясо і кисломолочні продукти.

Ідея 2 – Пантон (Pantone)-кафе. Ресторанний бізнес все більше переходить у розряд тонких мистецтв, поєднуючи вишукані страви з незвичайною подачею, оригінальними деталями інтер'єру та іншими аксесуарами, що виділяють заклад з ряду йому подібних. Ще одна нестандартна ідея – Пантон (Pantone)-кафе, де можна спробувати цілу веселку квітів і навіть покуштувати, наприклад, смак кольору чорної кави, тому що кожна страва в меню була створена під впливом палітри колірної моделі Pantone, на честь якої і було отримано назву кафе. Відкриття незвичайного кафе відбудеться в Монако. У Пантон-кафе відвідувачі зможуть покуштувати «Мангове 17-1446 морозиво», «Полунично-рожевий 16-1731 еклер» і запити свій сніданок склянкою «Яскраво-оранжевого 16-364 соку». Кожна страва меню нав'язана одним з 2058 квітів з колірної системи Pantone Goe і розроблена компанією Monaco Restaurant Group спільно з компанією Pantone. У назві кожного пункту меню буде вказано код кольору відповідно до палітри кольорів.

Ідея 3 – заклад зі стравами для Instagram. Присутність у соціальних мережах стає неодмінним атрибутом світського життя сучасної людини. Тому багато сервісів сьогодні спеціально створюються для розширення можливостей користувачів вести «мережеве» життя. Популярна мережа Instagram вже надихнула підприємців на створення декількох допоміжних кулінарних сервісів: професійне фото страв для Instagram і набір їстівних фото. Ізраїльський ресторан зі стравами для Instagram також просуває ідею створення фото кулінарних шедеврів, якими можна відразу ж похвалитися в мережі.

Витоки створення цієї ідеї лежать на поверхні: багато людей вже давно перед початком трапези намагаються зробити вдале фото поданої страви. Особливо якщо вона дійсно виглядає естетично. Тому нова кулінарна концепція ресторану з Тель-Авіва цілком побудована навколо мистецтва фотографії кулінарних шедеврів. Страви тут подаються декорованими і з правильно збудованим освітленням. Колористика кожної страви регулюється для оптимальної розстановки акцентів у невеликих порціях. Все це робиться для того, щоб вийшла максимально вдала фотографія.

У рамках цього проекту шеф-кухар ресторану Меїр Адоні (Meir Adoni) створив меню з п'яти страв, насичених яскравими колірними комбінаціями. До складу меню входить: солодке м'ясо телятини з йогуртом і лимонним кремом, качина печінка з хрустким чорносливом і джемом з додаванням вина Каберне Совіньон. Дизайнер по кераміці Аді Ніссані (Adi Nissani) створила спеціальний набір тарілок з вигнутою стінкою, щоб забезпечити правильний фон. Одна зі страв меню називається «the 360» («на 360 градусів») і крутиться навколо своєї осі, щоб можна було зробити фото в русі з різних ракурсів і кутів. Столи й окремі страви оснащені регульованими підставками для телефонів. Так робити фото набагато зручніше. Але і цього ідейним організаторам здалося мало. Слушні поради, як зробити більш вдалу фотографію, дає професійний фуд-фотограф Ден Перез (Dan Perez).

У компанії стверджують, що цим проектом вони хотіли б залучити нове, більш молоде і прогресивне покоління відвідувачів, які налагоджують контакт з їжею через камери своїх смартфонів. Проект під назвою Foodography є ідеєю ізраїльської компанії Carmel Winery, яка успішно реалізується в одному з популярних ресторанів Тель-Авіва Catit і привертає інспекторів «Мішлен», винних критиків, місцевих блогерів, та й просто власників смартфонів з усіх куточків світу.

Ідея 4 – ресторан за дієти Дюка. 30 років тому французький дієтолог П'єр Дюка придумав свою знамениту дієту, що набрала за останні 10 років величезну популярність і масу послідовників. Однак «сидіння» на дієті Дюка передбачає не тільки зусилля волі, але й організаційні труднощі: по суті, доведеться більше готувати вдома та носити на роботу їжу з собою, тому що користуватися громадським харчуванням проблемно – не добереш дозволені страви. Але тепер у Санкт-Петербурзі життя бажаючих схуднути спростилося – з'явився ресторан, в якому меню складено за дієти Дюка.

Формат ресторану – це схема бізнесу, стандартизована форма подачі того чи іншого об'єкта комерційного харчування. Наприклад, щоб стало зрозуміліше, що таке формат: є формат газета, брошура, листівка, а є формат – журнал. Є формат кав'ярня, а є формати їдальня, ресторан або сушарня, чайна, кальярня. Іншими словами – формат ресторану – це перевірена, випробувана схема бізнесу.

Концепт і концепція ресторану – це упаковка формату, тобто перевірений, випробуваний формат, який запаковано в креативну упаковку. Формат закладу залежить від соціальної та економічної потреби. Для розуміння розглянемо деякі формати (табл. 2).

Таблиця 2 – Формати ресторанних закладів та їх характеристика

Формат закладу	Характеристика	Сегменти населення
1	2	3
Фрі фло (free flow – вільний рух)	Приготування страв на очах у гостей; відсутність офіціантів; наявність відкритої кухні; великий і різноманітний асортимент	Вільний рух, як відвідувачів (гостей), так і їжі
Трактир (Restaurant)	Їжа в дорозі	Мандрівники
Event restaurant	Великий ресторан з традиційною кухнею, в денний час працює у форматі міського кафе, ввечері и вночі заклад трансформується в універсальний майданчик для проведення концертів, танцювальних заходів та інших подій. Event restaurant – це симбіоз ресторану, клубу, концертного залу з акцентом на кухню	Любителі відпочинку за столом з елементами розваг

Закінчення таблиці 2

1	2	3
Студентські їдальні	Швидка і дешева їжа великої кількості людей	Студенти, робочі
Fast food	Швидка їжа	Люди зі швидким ритмом життя
Cafe City (сіті кафе)	Можуть і хочуть дозволити собі більше: готові заплатити трохи більше й отримати якість їжі трохи краще	Менеджери, бізнесмени
Кав'ярня	Місце для зустрічі на стороні	Любителі і поціновувачі кави

3. *Характеристика та значення понять, які є індикаторами конкурентоспроможності закладу: неймінг, імідж, бренд, брендбук, брендінг, меседж, легенда, логотип та ін.* Найважливішою частиною концепції закладу та його просування на ринок ресторанних послуг є створення пізнаваного «маркетингового» обличчя ресторану для потенційного клієнта, тобто бренду.

Бренд (brand). Позичування і візуальне втілення концепції – найважливіша частина ринкової стратегії ресторану. Одним з ефективних технологічних ресурсів позиціонування ресторану є розробка бренду закладу (від англ. Brand – торгова марка). Бренд – це набір образів, які в сприйнятті гостя асоціюються з рестораном. Відомий бренд є приводом для підвищення вартості послуг, що надаються, та створює сприятливе враження про ресторан при першому відвідуванні.

Образи, які створюють бренд: неймінг, меседж, логотип, таглайн, слоган, легенда та ін.

Імідж (Image). Сума вражень, «образ» товару чи послуги, фірми, яка виготовляє або продає товар (послугу), що забезпечує положення фірми на ринку, вірність покупця фірмовій марці. Імідж ресторану як чинник і індикатор її конкурентоспроможності.

Неймінг (Naming). Один з важливих моментів у становленні ресторану, це професійна розробка імені, яка найбільш точно відповідає формату та концепції закладу. Назва ресторану – важлива деталь для його подальшого розвитку: «як ви яхту назвете, так вона і попливе». Назва може бути нічим не примітною – тоді більша ймовірність загубитися серед закладів з нічого не значущою назвою, а може бути й яскравою, звучною, що запам'ятовується – і тоді ім'я буде працювати на просування бренду ресторану, збільшення продажів і популярності. Ім'я розкриває характер і особливості закладу, вказує на позиціонування.

Меседж (Message). Повідомлення, послання, передача певної інформації – загальна ідея концепції. Гість, який відвідав ресторан, отримує певне враження, засноване на концептуальній ідеї, аналізує, запам'ятовує її та надалі

ділитися з іншими людьми. Простіше кажучи, відвідувач отримує певне повідомлення і передає його іншим людям.

Таглайн (Taglayn). Розробка слова, фрази, скорочення або будь-якого словотворення, яке в вирашному світлі представляє назву, ідеї та гасла бренду.

Брендинг (Branding) – технологія створення пізнаваного «обличчя» ресторану.

Брендбук (Brand-book). Перелік усіх рішень (графічних чи інші) і основних рекомендацій щодо використання технологій бренду у вигляді бренд-гіда (brand guide).

Бренд-бук (brand-book) включає в себе:

- візитні картки: корпоративна та персональна;
- пластикова картка постійного відвідувача;
- картка гостя різних рівнів (золота, срібна та ін.);
- папка меню і бланк меню з символікою;
- папка рахунку, бланк попереднього рахунку, бланк чека;
- папка барної картки, бланк, верстка картки;
- вітринні цінники (кулінарія);
- рекламна листівка, постер, флаєр, презентаційний буклет;
- уніформа контактного персоналу (жіночий і чоловічий варіант – сорочка, штани, спідниця, жилет, фартух), згідно підрозділам закладу, бейдж для персоналу;
- настільна рекламна продукція; сірники, запальничка, ручка, пакетований цукор, зубочистка, серветка, паперові серветки (накладки) на столи, підноси;
- харчова упаковка: обгортковий папір, пакет-картон під випічку, контейнер під холодні та гарячі закуски, пакет-картон для страв на винос;
- склянки: паперовий і пластиковий;
- брендування посуду (скло, фарфор, прилади);
- брендування столових аксесуарів (сільничка, перечниця, серветниця, попільничка, кондimenti);
- формування списку сувенірно-іміджевої продукції;
- розробка дизайну сувенірної продукції;
- зовнішня та внутрішня навігація: дизайн вивісок і табличок-вказівників.

Слоган (чи речівка) – рекламне гасло: чітке, ясне і стисле формулювання рекламної ідеї, яка легко сприймається й запам'ятовується. Ефективність слогана залежить від таких факторів як: запам'ятовуваність і інформативність, головним завданням при створенні слогана є виявлення золоті середини між цими факторами. Створення такого повідомлення, яке буде містити максимум інформації, впливає на споживача в двох-трьох словах.

Слоган, як правило, використовується або з метою просування будь-якого товару й послуги (збутовий слоган), або з метою підвищення іміджу самої компанії чи закладу (іміджевий слоган).

Основним завданням збутового слогану є донести до споживача головну відмінність, перевагу товару перед іншими, створити певне емоційне ставлення

споживача до товару (послуги) або використовувати інші чинники, які спонукають до покупки: «Ми розбудимо вас ароматними сирниками!», «У голоду немає шансів!», «Їжа без кордонів», «З любов'ю до вашого гаманця», «Grill як релігія!», «Пристрасті по пасті» та ін. (додаток Б).

Іміджевий слоган направлений на підвищення пізнаваності компанії, бренду з акцентом на яку-небудь спільну особливість у діяльності компанії, яка поширюється на всю продукцію або здійснювані послуги. Так само, іміджевий слоган може створювати необхідну емоційну атмосферу навколо компанії (додаток В).

Легенда – маркетинговий образ для концепції. Іноді при формуванні концепції створюють легенди. Як правило, легенди актуальні для концептуальних і тематичних ресторанів. Легенда розробляється з вкрапленням елементів національних традицій, культури, історії, щоб підкреслити непересічність концепції.

Приклад легенди. «Los Abrigos» – чудовий рибний ресторан на Tenerifі: море страв зі свіжої риби. Кожного дня працівники ресторану влаштовують для своїх клієнтів справжній спектакль. Під час сністи до закладу підходить старий, просмолений човен зі справжнім засмаглим іспанським рибалкою. Човен сповнений рибою, і працівники ресторану забирають її з човна просто на очах здивовано-радісних відвідувачів. Таке дійство є приводом для чуток про заклад як про місце, де можна поїсти справжньої свіжої риби, як кажуть, прямо з моря. Швидше за все, рибу привозили в певне місце, де перевантажували в човен з іспанцем – навряд чи це була тільки що спіймана риба, але легенда привертала увагу клієнтів і збільшувала кількість відвідувачів.

Логотип (складається з двох грецьких слів «logos» – слово, і «typos» – відбиток) – це оригінальне зображення назви ресторану або його напряму діяльності, це те, що виділяє товар або послугу серед безлічі інших конкуруючих товарів або послуг на ринку і виражає індивідуальний образ товару чи послуг. Логотип – це візуальний образ, який є одним з найбільш важливих елементів фірмового стилю. Він може бути у вигляді картинки або тексту. Логотипів може бути кілька, в залежності від місця і мети його використання. Логотип використовується на візитних картках співробітників фірми, на фірмових бланках офіційних листів, на упаковці товару, в рекламі, служить головним інструментом для ідентифікації фірми на ринку і є необхідною складовою успіху діяльності фірми.

Вдалиий логотип – це не тільки красива картинка, це особиста «гербова печатка», що показує оточуючим ґрунтовність закладу, створює перше уявлення про підприємство, і воно має бути максимально позитивним і максимально відображати специфіку закладу – тип кухні, сегмент клієнтів, саму атмосферу ресторану. Логотип – це вигідне вкладення капіталу, яке окупить себе багато разів. Логотип створюють всього лише одного разу, а діє і працює він протягом тривалого часу.

Ресторан, що не має логотипу – «як людина без роду і племені». Заклад без логотипу відразу позбавляється своєї респектабельності. Він справляє враження недовговічного й неохайного у всіх сенсах підприємства.

Перш ніж розпочати обговорення і створення логотипу, необхідно визначити місце розташування. Можливі місця розташування логотипу:

- на вивісці (власне, вивіска може являти собою один лише логотип);
- друкований в шапці будь-яких паперових документів, відтиснутий на папках меню;
- вишитий на формі персоналу, скатертинах і серветках (у цьому випадку він не повинен бути, по-перше, надмірно складним і, по-друге, повинен мати різні колірні варіанти, щоб гармоніювати з різними фонами);
- зображений на подарунках закладу – ручках, пакетах і т.п. (слід подбати про те, щоб він ніс рекламну інформацію і добре виглядав як в зменшеному (ручка) так і в збільшеному (пакет) вигляді.

Логотипи кращих ресторанів світу наведено в додатку Г.

Лекція 2. Бізнес-планування ресторану

План

1. Бізнес-модель як етап стратегічного планування (підстава для розробки бізнес-плану).
2. Бізнес-план. Алгоритм розробки та основні складові. Моніторинг та характеристика основних етапів.
3. Юридичні та технічні особливості відкриття ресторану: ліцензії та дозволи.

1. Бізнес-модель як етап стратегічного планування (підстава для розробки бізнес-плану. Розроблена концепція є основою розробки бізнес-плану. Першим етапом розробки бізнес-плану є складання бізнес-моделі закладу.

Бізнес-модель – це копіювання бізнесу, шаблон підприємницької діяльності, який характеризує його складові та зв'язки між ними. Це важливий етап стратегічного планування, що складається зі схематичної характеристики бізнесу, яка повинна відобразити його ведення. Копіювати бізнес – означає створювати його шаблон з успішного доопрацьованого прототипу, з можливістю реалізації нового бізнесу.

Для власного успішного бізнесу необхідно вибрати заклад чи компанію для прототипу, зробити аналіз і скопіювати відповідне, а також удосконалити те, що є можливим: сегменти споживачів, цінові пропозиції, шляхи збуту, відносини з клієнтами, надходження доходу, першочерговий ресурс, основні напрямки діяльності, головні ділові партнери та постачальники, витрати та ін.

Технологія розробки бізнес-моделі передбачає складання плану з висвітленням низки питань:

- визначити сферу занять, у якій планується відкрити бізнес. Найкраще займатися тим напрямом, що викликає особисту зацікавленість та захопленість (діяльність близька по духу), спрогнозувати прибуткову перспективність (споживчий інтерес). Необхідна умова бізнес діяльності – бажання і терплячість до діяльності, спрага досягнення нових знань у бізнесі;
- виділити успішні бізнес-моделі у сфері, що викликала інтерес, обрати фірму-прототип;

– створити опис своєї моделі та проаналізувати її: в чому полягає організація, хід робочого процесу; прогноз прибутковості; необхідні інвестиції; визначити терміни окупності; обрати потенційних клієнтів, обдумавши вимоги цільової аудиторії; позначити карту комерційної території; сформулювати клієнтські пропозиції; намітити, що хотілося б запозичити; зробити акцент на тому, що вимагає внесення коректив і вдосконалення; визначити основні чинники успішності.

Якщо прототипом власного бізнесу, створеного з нуля, служить копіювання, слід звернути увагу на наступні умови:

- ✓ ринок товару вже склався і функціонує;
- ✓ попит, що сформувався, може бути свідченням високого рівня конкуренції.

2. *Бізнес-план. Алгоритм розробки та основні складові бізнес-плану. Моніторинг та характеристика основних етапів бізнес-плану.*

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває всі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення та прогнозує певні ризики. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї. Документ в електронному або паперовому вигляді оформлюється для внутрішніх або зовнішніх цілей. У ньому йдеться про подальший розвиток закладу чи фірми, аналізуються поточні проблеми й визначаються способи їх вирішення. Правильно розроблений план чітко та аргументовано відповідає на питання: чи варто витратити гроші й сили на проект, чи буде він прибутковим і окупиться; це детальна стратегія і тактика майбутньої діяльності підприємства. Мати гарну ідею недостатньо для того, щоб побудувати успішний бізнес. Їй потрібно надати матеріального вигляду, навести цифри, графіки і таблиці. Щоб зрозуміти, для чого потрібен бізнес-план, потрібно зрозуміти суть, визначити цілі та основні завдання цього документа.

Бізнес-план економить кошти в процесі реалізації проекту й запобігає зайвим витратам, дозволить оцінити реальну вартість проекту на початковому етапі та звести ризики до мінімуму. Бізнес-план необхідний для вирішення двох основних завдань:

- ✓ перевірки на відповідність особистим очікуванням фінансових показників;
- ✓ покрокового планування робочих процесів: організаційного (послідовність дій); маркетингового (побудова комунікативних зв'язків з цільовою аудиторією); виробничого. Для складання стандартного плану на першому етапі потрібно підготувати відповіді на питання, що наведені (табл. 3).

Таблиця 3 – Основні питання щодо розробки бізнес-плану

Основні питання бізнес-плану	Примітки
Назва та суть проекту	Розробка проекту бізнес-плану закладу
Фінансування проекту	У відсотках: власні кошти, позикові кошти
Умови кредитування	Якщо є позикові кошти
Очікуваний термін введення проекту в експлуатацію	При середньої відвідуваності в 250 чоловік за день і середньому чеку в 150–250 грн ресторан має всі шанси окупитися протягом 1,5–2 років
Плани приміщення	Зазначення призначення внутрішніх приміщень та площі торгових залів
Кількість посадочних місць	Вказати в цілому та за торговими залами (загальний, бенкетний, бар тощо)
Розташування приміщення	Центр, околиця, транспортні питання
Конкуренція	Чи є схожі підприємства в регіоні, ситуація на ринку ресторанного господарства
Статус приміщення	Власність, оренда, інше
Очікувані комунальні платежі	Електроенергія, вода тощо
Склад основного обладнання	Перелік
Основні витрати, пов'язані з реалізацією проекту – первинні затрати	Реєстрація ресторану, оформлення документів; ремонт приміщення та закупівля обладнання; закупівля меблів та інтер'єрних речей; первинна реклама
Наявність постачальників сировини для ресторанів	Перелік
Загальні прогнозовані витрати в період експлуатації – щомісячні витрати	Оплата оренди – залежить від площі ресторану та його місця розташування; заробітна плата – залежить від кількості найманих працівників; поточні витрати; просування
План персоналу	Якщо немає – орієнтовна чисельність персоналу і довідка за середньою заробітною платою в ресторанній області

Зміст бізнес-плану можна скоротити без шкоди для отримання об'єктивних результатів (табл. 4, 5).

Приблизне визначення витрат та прибутку ресторану приведено у табл. 6.

Таблиця 4 – Основні питання щодо розробки бізнес-плану (скорочений варіант)

Основні складові	Характеристика складової
Резюме	Мета проекту
	Опис підприємства
	Аналіз стану справ у галузі
Основні показники розвитку ресторанного бізнесу	Конкуренти
Інвестиційний план	Сума передбачуваних інвестицій
Виробничий план	Опис виробничого процесу
	Склад основного обладнання
	Основні витрати, пов'язані з відкриттям ресторану
	Постачальники сировини і матеріалів
	Прямі витрати
	Загальні витрати
План маркетингу	Ціноутворення і цінова політика
	Потенційні відвідувачі рекламного комплексу
	Реклама

Таблиця 5 – Основні позиції бізнес-плану

Назва позиції бізнес-плану	Основні складові
1	2
Концепція проекту	Основна ідея
	Цільова аудиторія
	Вимоги до місця розташування
Юридичні та технічні особливості відбуття ресторану	Створення юридичної особи
	Узгодження договору оренди
Юридичні та технічні особливості становлення ресторану	Розробка проекту будівництва (реконструкції) приміщення
	Дизайн-проект ресторану
	Узгодження перепланування
	Отримання дозвільної документації
Опис виробництва та послуг	Виробництво. Технологічний процес
	Штат персоналу. Сервіс. Стандарти сервісу
	Асортимент (старт-меню)
Специфікація обладнання	Устаткування бару
	Обладнання складу, комор
	Устаткування кухні
	Меблі
	Посуд
Маркетингова і рекламна діяльність ресторану	Основні гравці в обраному секторі ресторанного господарства

Закінчення таблиці 5

1	2
	Аналіз середнього чека по схожих ресторанах міста
	Назва ресторану
	Особливості меню ресторану
	Свята в ресторані
	Програми стимулювання
	Основні вимоги для організації успішної роботи ресторану
	Презентація при відкритті
Зовнішня реклама	Інтернет-сайт
	Створення бази постійних гостей
	Музичні програми
	Приблизний бюджет рекламної кампанії
	Приблизний календарний план відкриття

Таблиця 6 – Визначення витрат ЗРГ

Основні показники діяльності закладу	Витрати, %
Витрати	
Зарплата	10–20
Господарсько-технічні витрати	4
Оренда	15
Податки	2
Реклама	5
Алкоголь	10
Продукти	25
Прибуток	
Прибуток становить близько	40
Рентабельність	20–30
Окупність	1,5–2 роки

Відкриваючи власний ресторан, підприємець повинен враховувати, що перший або кілька місяців він працюватиме в «мінус». Відвідувачам необхідно звикнути до нового закладу, оцінити його кухню та оформлення, ставлення персоналу до гостей. Після періоду адаптації потік клієнтів значно збільшиться. Справжньою «золотою жилою» ресторан стане тільки в тому випадку, якщо на етапі розробки бізнес-плану враховані всі ризики і продумані всі найдрібніші деталі.

Ресторанний бізнес є одним з найскладніших, який потребує не тільки матеріальних, але й величезних духовних і фізичних вкладень від власника.

3. Юридичні та технічні особливості відкриття ресторану: ліцензії та дозволи. Відкриття закладу ресторанного господарства є довготривалою та

складною процедурою. Не дотримуючись усієї етапності та не приділяючи увагу усім дрібницям процедури відкриття бізнесу, ресторан чи інший заклад може так і не стати реальністю.

У тому, що відкриття ресторану та інших подібних закладів цікавить не тільки бувалих інвесторів, але й починаючих підприємців, немає нічого дивного. З тих самих пір, як патриції і плебеї Стародавнього Риму зажадали «хліба і видовищ», актуальність і привабливість ресторанного бізнесу завжди посідала перші позиції серед інших.

Практично у всіх реєстраторів входження в цей захоплюючий і прибутковий бізнес починається з потаємної мрії про власний, не схожий на інші заклади, бізнес, який обов'язково люблять постійні клієнти. До втілення цієї мрії треба пройти через абсолютно однакові етапи відкриття ресторану, незалежно від того чи буде це елітний дорогий заклад, стильний рок-паб або демократичний формат fast-food. Отже, маючи стартовий капітал для реалізації мрії, спочатку слід уточнити, що потрібно для відкриття ресторану і які етапи належить пройти.

Етап 1. Реєстрація закладу. Процедура реєстрації закладу ресторанного господарства здійснюється державним реєстратором за місцем знаходження такого закладу. Пильну увагу потрібно звернути, вибираючи організаційно-правову форму підприємства. На сьогоднішній день найпоширенішою формою є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Етап 2. Вибір системи оподаткування. Перш за все, обираючи форму оподаткування, слід бути уважним та відповідальним. На сьогодні спостерігається тенденція до постійної зміни податкового законодавства. А тому потрібно знати всі нововведення, щоб правильно провести процедуру створення закладу громадського харчування. Податковим кодексом передбачено загальну та спрощену систему оподаткування.

Етап 3. Реєстрація РРО (реєстрація реєстраторів розрахункових операцій). Відповідно до ЗУ «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, ресторанного бізнесу та послуг», заклади повинні мати реєстратори розрахункових операцій (РРО). На підставі реєстрації видають посвідчення за Формою № 3-РРО. Щоб зареєструвати РРО, потрібно подати до Державної фіскальної служби (ДФС) за місцем обліку як платника податків такі документи:

- форму № 1-РРО;
- копію документа, який підтверджує право власності або користування РРО;
- копію документа, який підтверджує право на розміщення господарської одиниці, де повинні розміщуватись реєстратори розрахункових операцій (РРО);
- копію договору про технічне обслуговування і ремонт РРО.

Етап 4. Оренда чи купівля приміщення для закладу. Є одним із найголовніших та найризикованіших етапів відкриття бізнесу.

Етап 5. Отримання дозволів, які необхідні для початку роботи:

- дозвіл Держпродспоживслужби (ДСНС);
- дозвіл на розміщення об'єкту торгівлі;
- ліцензія на продаж алкоголю та тютюнових виробів.

Таким чином, при відкритті ресторану потрібно оформити документи, за більшість з яких необхідно заплатити мито. Основні з них:

- свідоцтво про постановку на облік у податковій інспекції;
- свідоцтво про внесення підприємства до Торговельного реєстру;
- оформлення орендного договору та його реєстрація або свідоцтво про власність на приміщення
- акциз на продаж алкоголю;
- висновок УДПС (управління державної пожежної служби);
- договір на вивезення сміття;
- картка обліку ККМ (контрольно-касові механізми) та ін.

Тема 3. Стратегія кухні (6 год)

*Кухар, що відкриває нову страву,
приносить людству більше користі,
ніж учений, що відкриває нову планету.*

Брийя-Саварен

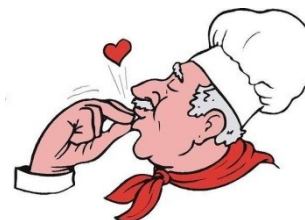
Лекція 1. Концепція кухні: сучасні шляхи розвитку та перспективи FNB

План

1. Основні концепції сучасної кухні: стиль Ritz-Escoffier, високотехнологічна, середземноморська. Характеристика, особливості, конкурентні переваги.

2. Технічна культура персоналу кухні: шляхи формування концепції підбору устаткування кухні ресторану; сучасні види устаткування.

3. Впровадження інноваційних технологій для виробництва кулінарної продукції Cap-Cold, MAP, Sous-Vide, Cook-chill та ін.



Рекомендована література до вивчення теми: [основна: 1; 4; допоміжна: 5; 7].

1. Основні концепції сучасної кухні. Кухня – «серце» будь-якого ресторану. Інтер'єр, меню, атмосфера ресторану тільки в тому випадку можуть справити сприятливе враження на відвідувача, якщо приготування їжі відмінно налагоджено. Атмосфера та меню ресторану лише в поєднанні з добре організованою і функціональною кухнею можуть стати основою його успіху.

При розробці концепції кухні є різні можливості. Існує принаймні три основних напрями, які сьогодні домінують у ресторанному бізнесі:

- *пов'язаний зі стилем Ritz-Escoffier.* Заснований на традиціях, що зберігаються століттями, і поширений у сфері готельного бізнесу;

- *високотехнологічний* (передові технології). Підтримується тими, хто знає модель харчування США;

- *середземноморський*, що посідає середнє положення між першими

двома напрямками. Заснований на використанні сучасного обладнання при збереженні традицій і методів домашньої кухні.

Кухня, спроектована відповідно до стилю Ritz-Escoffier, є копією класичних, із застарілими технологіями, кухонь, часто зустрічається в готелях, побудованих у 1970-х роках. Плануванням кухні ресторану, вибором обладнання та кухонного начиння зазвичай займається консервативний шеф-кухар, який думає традиційно, на основі своїх спогадів. Велике значення для нього мають власні звички. Щоденна робота кухні планується таким чином, щоб усі заготовки були виконані заздалегідь. Використовуючи таку технологічну схему, складно імпровізувати, виконувати нестандартні замовлення клієнтів. Шеф більше уваги приділяє відпрацьованій технології, ніж задоволенню клієнтів. Подібний підхід виправдовує себе в готелях, де часто проводяться конгреси, конференції, де клієнти часто змінюються.

Високотехнологічний напрям має на увазі використання сучасного програмованого швидкодіючого обладнання, оснащеного звуковими або світловими індикаторами помилок програми. Наявність потужних витяжок забезпечує комфортні умови для роботи на кухні. Подібне обладнання, що дозволяє контролювати процес приготування, дуже енергоємне. Що стосується переваг, то високотехнологічне обладнання постійно забезпечує стандарт якості приготування їжі, причому обслуговувати його можуть і недосвідчені співробітники. Час до приходу відвідувачів може бути також оптимально використано, тому що сучасні машини і печі можуть відновлювати вакуумні та заморожені продукти, а також попередньо приготовані страви. На кухнях з високотехнологічним обладнанням шеф не є художником, він – гастрономічний технолог.

Середземноморський напрямок з'єднує технологічні досягнення й особистий досвід кухаря. Характерні представники такого напрямку – сімейні та сезонні ресторани. Особливостями цієї кухні є збереження природного смаку кожного інгредієнта і прагнення якомога менше піддавати різним видам теплової обробки свіжі продукти. Велика увага приділяється сезонним продуктам і щоденним закупівлям на ринку.

2. Технічна культура персоналу кухні: шляхи формування концепції підбору устаткування кухні ресторану; сучасні види устаткування. Вибір того чи іншого напрямку концепції визначає планування та оснащення кухні. Але необхідно ще враховувати й технології обробки харчових продуктів, які дуже динамічно розвиваються, й зміни смаків клієнтів.

Приклад: риба та овочі все більше привертають увагу відвідувачів ресторанів. А власники ресторанів, на жаль, не завжди стежать за новинками ринку. Сьогодні мало використовують продукти, що пройшли вакуумну обробку, як варені овочі у вакуумній упаковці (з терміном зберігання 14–21 день), так і готові для варіння (їх слід зберігати при температурі від 0 до 3°C не більше 6 днів).

У найближчі 2–3 роки дані технології набудуть широкого поширення в ресторанах, до того ж можна буде замовляти їх порціями (а не великими упаковками).

На жаль, підприємства, які продають обладнання, не проводять навчання своїх потенційних клієнтів. Нерідко обладнання виходить з ладу через 2–3 місяці після покупки, і причина тому – технічна неграмотність персоналу ресторану, що працює на ньому. Доводиться робити невтішний висновок: у низькій технічній культурі персоналу кухні та його неповазі до використовуюваного устаткування винні фірми-постачальники. Необхідно організувати семінари, тренінги, на яких кухарі ресторанів могли б дізнатися про всі можливості сучасної кухонної техніки, з'ясувати, що й як можна на ній готувати.

Технологія виробництва їжі постійно вдосконалюється. З'являється нове, більш економічне, сучасне обладнання, що дозволяє готувати їжу швидше, зберігаючи максимум корисних властивостей, дозволяє довше зберігати її в товарному вигляді, створюючи можливості готувати «заздалегідь». Нове сучасне обладнання в цілому оптимізує роботу з обслуговування клієнтів, дозволяє обслуговувати швидше, якісніше. Отже, це одна з конкурентних переваг.

Проте потрібно пам'ятати, що існує кілька підходів до формування комплексу обладнання. Багато хто вважає, що необхідно зберегти традиції домашньої кухні, використовуючи можливості традиційного обладнання. Але майбутнє за використанням високотехнологічного, програмованого, швидкодіючого устаткування. До сучасних видів устаткування належать: індукційні плити, мікрохвильова піч; вакуумне устаткування; печі низької температури; пароконвектомати тощо. Стисла характеристика даного устаткування наведена (табл. 7).

Таблиця 7 – Характеристика високотехнологічної кухонної техніки

Особливості дії	Переваги
1	2
Індукційні плити	
Індукційна обробка їжі ґрунтується не на передачі енергії від теплового джерела, а на створенні змінним магнітним полем наведеного струму в металевому посуді, в якій готується їжа. Передача енергії відбувається безпосередньо в місці зіткнення посуду з плитою зі склокераміки. Решта поверхні плити залишається холодною. Індукційні плити оснащені електронним пристроєм регулювання температури (з точністю до 1°C), яка може змінюватися майже миттєво	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення витрат електроенергії (на 40–60% у порівнянні з традиційною електроплитою); • витрати електроенергії пропорційні розміру посуду; • відсутність розсіювання тепла: плита відключається, як тільки посуд знімається; • швидкість і еластичність експлуатації, що робить плиту особливо зручною в ресторанах a la carte; • більш комфортні умови праці: робоче місце не настільки спекотне, на плиті нічого не пригорає; • скорочення ризику опіків

Продовження таблиці 7

1	2
Мікрохвильова піч	
<p>Існують моделі різних розмірів (ємністю до 35 літрів). У моделях "тунель", керованих мікропроцесором з внутрішнім зондом, подача електроенергії припиняється, як тільки процес приготування завершується. Усі мікрохвильові печі повинні бути обов'язково герметичними, із захистом від ел. магнітного випромінювання. Мікрохвильова піч може працювати як звичайна електрична піч, але зазвичай її використовують для відновлення попередньо приготованих страв і приготування страв із заморожених або зазнавших вакуумну обробку продуктів. Зовні страви, приготовані в мікрохвильовій печі, схожі на страви, що пройшли обробку паром, тому мікрохвильова піч більше підходить для їжі, яка не вимагає обсмажування</p>	<ul style="list-style-type: none"> • безшовно інтегрується в кухонне устаткування; • вбудовується як ящик столу в будь-яку кухню, тим самим звільняючи робочу поверхню; • універсальний багатоцільовий пристрій, що працює в режимах Solo, гриль, мікрохвилі + гриль, конвекційному режимі, а також уміло їх поєднує, плюс, здатне готувати на пару; • наявність вугільно-кварцового нагрівача Charcoal Lighting Heater із вугільною ниткою, максимально імітує роботу справжнього вугільного гриля; • унікальна технологія ефективного розподілу мікрохвиль I-WAVE • автоматичні програми «автоматичні програми «Кухні світу»
Електронна машина для варіння макаронів	
<p>Це пристрій дуже легкий у використанні й гарантує відмінні результати. Він необхідний ресторанам з італійською кухнею і закладам, де пропонуються різноманітні гарніри з пасти. Центральна ємність для варіння розділена на кілька секцій з відкидними кошиками, в яких можна задавати різні режими приготування для різних типів пасти. Досить увімкнути таймер – і можна займатися іншими кухонними операціями. Для обслуговування такого обладнання не потрібна висока професійна підготовка персоналу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • зручність експлуатації; • можливість візуального спостереження за температурою; • програмування часу варіння; • більш оптимальне використання робочого часу; • завжди відмінний результат варіння
Гриль «Саламандра»	
<p>Це традиційне обладнання (різновид гриля), яке повинно бути присутнім на сучасній кухні. У «Саламандр»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • можливість швидкого приготування страви, утворення скоринки; • швидке встановлення температури

Продовження таблиці 7

1	2
<p>нагрівальні елементи розташовуються над продуктами, тому їх особливо зручно використовувати для доведення продукту до готовності до подачі: для утворення скоринки або розігріву вже готових страв. Газові та електричні моделі дають однакові результати. Це ідеальна машина для кухні a la carte і для збірної кухні</p>	<ul style="list-style-type: none"> • можливість швидкого приготування страви, утворення скоринки; • швидке встановлення необхідної температури
<p>Пароконвекційні печі / пароконвектомати</p>	
<p>Пароконвекційні печі працюють у різних режимах. З їх допомогою можна готувати їжу на пару, смажити, варити, а також розігрівати готові страви. Їх управління здійснюється двома способами: електромеханічним і електронним (комп'ютерним). Пароконвекційні печі працюють у різних температурних режимах – від 50 до 300°C, зі змінним коефіцієнтом вологості в залежності від способу приготування їжі</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Використання як для приготування риби, м'яса, так і для випічки кондитерських виробів; • можливість швидкого переходу від одного режиму роботи до іншого; • швидка зміна регульованої робочої температури; • низька температура приготування в порівнянні з традиційними печами; • менше зневоднення й менша втрата ваги продуктів; • енергетична економічність; • менша кількість диму та менша забрудненість всередині печі; • зручність догляду; • простота експлуатації; • широкий асортимент моделей, різних за габаритами й типам використання, що дозволяє встановлювати їх у кухнях будь-якого розміру
<p>Піч низької температури</p>	
<p>Це електричний пристрій, процес приготування їжі в якому здійснюється при низькій температурі (121°C). Він діє за наступним принципом. За допомогою зонда, що встановлюється всередині продукту, визначається його внутрішня температура. Після досягнення запрограмованого значення піч починає працювати в режимі термостата, тобто автоматично встановлюється режим зберігання</p>	<ul style="list-style-type: none"> • м'ясо втрачає у вазі на 25% менше, ніж за інших технологій; • енергетична економічність; • не відбувається димовиділення; • їжа зберігає свій смак і аромат, жири не підгорають; • це ідеальний пристрій для нового планування роботи (наприклад, якщо бенкет повинен відбутися на наступний день, то страви можна приготувати вже сьогодні – в печі низ

Закінчення таблиці 7

1	2
<p>продукту при постійній температурі. Піч може використовуватися для приготування як червоного м'яса (від 54 до 60°C), так і риби та овочів, може застосовуватися й для розігріву їжі</p>	<p>низької температури вони збережуть усі якості свіжоприготованого продукту)</p>
<p>Вакуумне обладнання</p>	
<p>Це обладнання використовується й для зберігання їжі, й для її приготування. Це революційна техніка, яка змінила звички кухарів. Вакуумне обладнання відкриває широкі можливості для різноманітності меню, забезпечує високу якість страв. Використання вакуумних технологій – це одна з головних можливостей підвищити рівень ресторанного обслуговування</p>	<ul style="list-style-type: none"> • можливість попередньої обробки інгредієнтів і довгого їхнього зберігання (порційні свіжі овочі, риба); • поліпшення якості приготування – продукти зберігають органолептичні властивості, які формують якість страви; • можливість приготування страв до початку роботи ресторану; • можливість збагатити меню; • прискорення обслуговування; • навіть у разі перевантаженості кухні якість страви за стандартом залишається високою
<p>Пристрій швидкого охолодження продуктів</p>	
<p>Це пристрій являє собою холодильник, у якому використовується примусова вентиляція, яка гарантує швидке охолодження. Пристрій забезпечує температуру заморожування –18°C і оснащений зондом з дисплеєм, що дозволяє вимірювати температуру всередині продукту. Використовується для швидкого охолодження варених продуктів, а також попередньо приготованих страв і кондитерських виробів, щоб потім зберігати їх при низьких температурах</p>	<ul style="list-style-type: none"> • більш швидке охолодження (в 6 –7 разів), ніж при температурі навколишнього середовища; • відсутність ризику бактеріального обсіменіння; • відсутність зміни смаку і кольору, втрати ваги та інших змін продуктів

Технології приготування і зберігання їжі постійно розвиваються й удосконалюються. Тому необхідно стежити за перспективами розвитку кухонної техніки та орієнтуватися на передове обладнання.

3. *Впровадження інноваційних технологій для виробництва кулінарної продукції Cap-Cold, MAP, Sous-Vide, Cook-chill.* Дані технології дозволяють:

- стабілізувати якість страв і заготовок;
- знизити енергоспоживання кухні;

- скоротити кількість персоналу кухні;
- збільшити обсяг випуску кулінарної продукції та страв;
- вивільнити холодильний простір;
- впровадити програму виробничого контролю та планування;
- запровадити систему контролю санітарно-гігієнічної безпеки;
- скоротити площу кухні нових, проєктованих ресторанів;
- знизити food-cost (зниження собівартості) за рахунок мінімізації втрат при механічній і тепловій обробці.

Технологія Cap-Cold. Сучасна технологія Cap-Cold – це технологія їжі, приготованої у великих обсягах з наступним швидким охолодженням і тривалим зберіганням в умовах низького температурного режиму. Надалі передбачається регенерація і подача страв до столу.

Суть методу полягає в застосуванні спеціального професійного обладнання, здатного в процесі приготування підтримувати параметри гігієнічності продукту на найвищому рівні, охолоджувати страви та упаковувати їх. При цьому використовується унікальна система варіння на пару, а охолодження відбувається в барабанах з крижаною водою.

Подібна обробка дозволяє збільшити терміни зберігання продуктів до 45 діб. При цьому абсолютно не потрібно використання консервантів, а витрати вдається скоротити в кілька разів.

Система надає широкі можливості для подальшої регенерації страв. Цілком зручно просто розігріти пакет з продукцією в киплячій воді.

Таким чином, технологія Cap-Cold має величезні переваги: дозволяє максимально зберегти корисні властивості, аромат і натуральні соки продуктів, система забезпечує тривале зберігання. У порівнянні з традиційним способом приготування страв, вартість витрат скорочується в 2 рази. Cap-Cold дозволяє знизити витрати на електроенергію в 4 рази, а також зменшує кількість персоналу, залученого в роботу, в 5-6 разів.

Важливо відзначити, що система Cap-Cold повністю відповідає міжнародним стандартам санітарно-гігієнічної безпеки (НАССР).

Технологія MAP. Суть технології MAP полягає в упаковці продуктів у спеціальному газовому середовищі, що складається з суміші двох газів – азоту і вуглекислого газу. Холодильна камера відкачує повітря з лотка з продуктом, закачує газову суміш у потрібних пропорціях і герметично запаює плівкою. Розробка рецептури конкретної газової суміші є складним і тривалим процесом, тому що кожен продукт має складний хімічний склад. Технологія MAP (англ. Modified Atmosphere Packaging) розшифровується як упаковка в модифікованому газовому середовищі. Дана технологія є найбільш популярною на Заході і стрімко завойовує популярність у нашій країні. MAP з'явилася 15–20 років тому внаслідок подальшого розвитку технології вакуумування, яка так і не змогла вирішити низку важливих проблем: деформація продуктів, анаероби, зневоднення продуктів. MAP дозволила успішно впоратися з даними проблемами, тому що має ряд переваг:

- ✓ повна герметичність;
- ✓ хімічна інертність;

- ✓ високі бар'єрні властивості,
- ✓ виключає проникнення всередину упаковки вологи, кисню, агресивних середовищ і виходу модифікованого середовища з упаковки;
- ✓ екологічна безпека, підтверджена наявністю харчових допусків.

Технологія Cook & Chill. (англ. – готуй і охолоджують) – це інноваційна технологія приготування їжі у великих обсягах, що дозволяє зберегти її вихідну свіжість (до трьох тижнів) і якість без застосування консервантів, забезпечуючи високий захист від зростання мікроорганізмів. Дана технологія дозволяє ефективно управляти матеріальною собівартістю продукту і знизити виробничі витрати. Технологія Cook&Chill передбачає 5 етапів приготування їжі:

- ✓ санітарна обробка: призначена для видалення мікрофлори та бактеріального фону з поверхні продуктів;
- ✓ приготування у вакуумі (розміщення в рукав): дозволяє зберегти корисні властивості продукту. Полягає у видаленні з упаковки атмосферного повітря, яке може викликати окислення продуктів;
- ✓ приготування за допомогою теплової обробки;
- ✓ швидке охолодження;
- ✓ регенерація продукту перед його подачею.

Простіше кажучи, технологія Cook&Chill має два підходи: упаковка продукту з подальшим приготуванням або приготування продукту з подальшою упаковкою. І в тому, і в іншому випадку весь процес приготування та упаковки контролюється електронікою.

Технологія Sous-Vide – інноваційна технологія приготування їжі в спеціальному пластиковому пакеті, з якого відкачується повітря, і готується у воді при температурі, яка не перевищує 70°C.

У результаті застосування технології sous-vide можна досягти відразу кількох цілей:

- ✓ при приготуванні в запечатаному пакеті продукти зберігають усі смаки та аромати, які в звичайних умовах частково втрачаються в процесі термічної обробки;
- ✓ при низькотемпературній обробці не руйнуються клітинні мембрани, тому готова страва виходить набагато соковитішою;
- ✓ овочеві культури, які можна піддавати даному методу, навпаки, зберігають хрустку, свіжу текстуру, що набагато складніше отримати при звичайному варінні.

Лекція 2. Технологічний проект кухні: складові, особливості

План

1. Стандарти кухні: характеристика та значення основних правил роботи кухні: замовлення, приймання заказу, збереження, виробництва та реалізація продуктів.
2. Шеф-кухар як менеджер кухні: основні напрямки роботи.
3. АСУ майбутнього ресторану. Автоматизація роботи кухні за аспектом ticket time.
4. Термінологія сучасної кухні.

1. Стандарти кухні: характеристика та значення правил замовлення, приймання, збереження, приготування та реалізації продуктів. В основі технологічного проекту (ТП) кухні закладено п'ять основних правил та управлінських технологій, які забезпечують найбільшу економію продуктів; зменшення витрат на закупівлю та списання; найбільшу безпеку гостям закладу.

Усі ресторани різні, унікальні, неповторні, але існують такі стандарти, яких необхідно дотримуватися всім. Ці стандарти засновані на виконанні санітарно-епідеміологічних правил, багаторічному міжнародному досвіді та фінансових показниках, які приносять їх використання. П'ять основних правил кухні:

- ✓ правильно замовляти;
- ✓ правильно приймати заказ;
- ✓ правильно зберігати;
- ✓ виробляти за рецептурою та технологією;
- ✓ не дати страві «померти» на роздачі.

Правило 1 – правильно замовляти. Дотримання техніки замовлення – основа ефективної діяльності кухні відповідно обраної концепції. При замовленні продуктів необхідно керуватися:

- звітами з продажу страв (дозволяють побачити кількість продаваних страв);
- звітами по витраті продуктів зі складу на підрозділ (дозволяють побачити реальну кількість продуктів, що використовується кухнею);
- листом затверджених продуктів у ресторані (дозволяє забезпечити постійну якість продуктів, що надходять у ресторан), або, як його по-іншому називають, APL (Approved product list – лист замовлення продуктів для ресторану);
- термінами придатності й термінами зберігання продуктів (дозволяють обчислити кількість замовлень та їх періодичність);
- розмірами упаковки (дозволяють позбутися від зайвого списання – необхідно прагнути замовляти маленькими упаковками, тому що це зручно як складу, так і кухні).

Чому важливо правильно робити замовлення – як на склад ресторану, так і постачальникам (з точки зору безпеки їжі)?

Аргументоване замовлення продуктів – як на склад ресторану, так і постачальникам (з точки зору безпеки їжі) – одне з важливих правил, що забезпечує виконання стандарту кухні. Варіанти нестандартних рішень у технології замовлення продуктів і н/ф. та їх загрози:

- замовлено багато продуктів – пропадуть (обмеження по термінах придатності);
- замовлено недостатню кількість продуктів – з'явиться стоп лист (невдоволення гостей);
- замовлено продуктів не по листу затверджених продуктів – можливо отримання продуктів нижчої якості, що не задовольняють стандартам і не

мають необхідної товарно-супровідної документації. Загрози: безпеці здоров'я гостей; фінансовим показникам ресторану; юридичній чистоті діяльності ресторану.

При замовленні продуктів у постачальника необхідно керуватися:

– листом затверджених продуктів – замовлення по ньому гарантує отримання якісних продуктів і напівфабрикатів, що відповідають вимогам ГОСТу і ТУ (державний стандарт і технічні умови), які мають усю необхідну супровідну документацію (сертифікати, посвідчення якості і тощо). В АРЛ перераховуються всі фірми, з якими ресторан уклав договір на поставку продуктів, і в яких повністю впевнений. У договорі прописуються вимоги до якості продукції і супровідної документації;

– мінімальними кількостями продуктів, необхідних для безперебійної роботи ресторану в період від поставки до поставки;

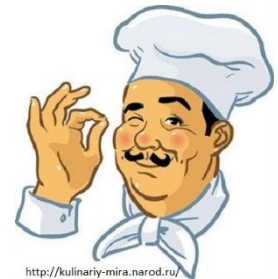
– робити замовлення на швидкопсувні продукти частіше 1 рази на тиждень;

– враховувати технічні можливості складських приміщень і холодильного обладнання, (особлива увага до швидкопсувних продуктів – це продукти, які не підлягають зберіганню без холоду, а максимальний термін придатності при температурі не вище 6°C.

– враховувати розмір упаковки. Пам'ятати про розміри складу, а також про санітарні правила за якими комірник не має права розкривати будь-яку упаковку товару на складі й видавати в підрозділ товар частинами.

Важлива порада

Розрахунок і фіксування невеликої кількості товару для складу – це обов'язок і відповідного менеджера відповідального підрозділу. Комірник не займається аналітикою, його справа – замовити товар на основі розрахунків.



При замовленні продуктів зі складу необхідно керуватися:

– інформацією, отриманою за допомогою щоденної інвентаризації (залишки);

– нормами продажу;

– терміном зберігання;

– списком запланованих заходів (бенкети, свята, рекламні акції тощо).

Формула для розрахунку кількості заготовок та замовлення на швидкопсувні продукти:

ЗАМОВЛЕННЯ = ТЕРМІН ПРИДАТНОСТІ (в днях) x НОРМА ПРОДАЖІВ ЗА ДЕНЬ – ЗАЛИШКИ НА СЬОГОДНІШНІЙ ДЕНЬ

Лист заготовки – інструмент, який дозволяє зробити оптимально ефективний заказ на склад, що допоможе позбавитися від стоп листа та зменшити кількість списань. Це й своєрідний звіт з продажу напівфабрикатів і

заготовок, на основі інформації з щоденних інвентаризацій, це й мотивація для кухарів, тому що в ньому прописано час приготування тих чи інших заготовок, інструмент, який дозволяє кухарям побачити пріоритети приготування (що в першу, що в другу чергу готувати), а також пам'ятка з термінів зберігання.

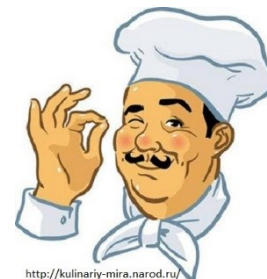
Правило 2 – правильно приймати. Дотримання техніки прийняття – друга складова ефективної діяльності кухні.

Отримання замовлення на склад (якщо є підрозділ «склад»). При отриманні продуктів на склад закладу необхідно виконувати низку дій з перевірки:

- стану тари, індивідуальної упаковки, виробничого маркування;
- відповідності харчових продуктів супровідним документам і маркуванню;
- якості упаковки (її цілісність, герметичність, відсутність вм'ятин, здуття);
- наявності маркувального ярлика для всіх видів продукції, що зберігається до повного використання харчового продукту і є на кожній упаковці продуктів;
- наявності на маркувальному ярлику позначок: умови зберігання, температурного режиму зберігання, дати виготовлення і терміну придатності продукту (за інструкцією);
- наявності анотації українською мовою на всіх видах продукції (включаючи миючі засоби), навіть якщо товар штучний.

Важлива порада

Перевірка супровідних документів (для зберігання товарно-супровідних документів комірникові необхідно заводити «папку постачальника») На кожен новий продукт чи товар необхідний санітарно епідеміологічний висновок!



Отримання замовлення зі складу (якщо є підрозділ «склад»). При отриманні продуктів необхідно перевірити замовлення (у присутності комірника чи стюарда) щодо видаткової накладної (інвойс), яку друкує комірник:

- ✓ чи на той підрозділ виписаний товар;
- ✓ чи той товар виписано (найменування, літраж, фірма, виробник);
- ✓ чи відповідає кількість замовленому;
- ✓ чи відповідає кількість вказаного в накладній (інвойсі);
- ✓ підписати накладну.

Важлива порада

Крім точності списання й точності кількості, шеф-кухар чи су-шеф не зобов'язані перевіряти якість і склад усіх товарів, що приходять на кухню, комірник відповідає за точне виконання вказівок, а не за якість поставленого товару! З моменту підпису паперу про прийом товару за продукти і за товар відповідає шеф-кухар!



Список товарів, якість яких необхідно перевіряти шеф-кухареві або шефу при кожній поставці:

- ✓ овочі, фрукти;
- ✓ салати;
- ✓ незаморожені напівфабрикати; охолоджене м'ясо; охолоджена птиця;
- ✓ усі товари, термін зберігання яких менше 72 годин;
- ✓ усі дорогі продукти;
- ✓ продукти зі спец. замовлень на бенкети;
- ✓ хліб і хлібобулочні вироби;
- ✓ кондитерські вироби.

Правило 3 – правильно зберігати. Дотримання техніки зберігання – третя складова ефективної діяльності кухні й має величезне значення, оскільки мікроорганізми розмножуються кожену секунду! Тому, чим більше харчовий продукт знаходиться в сприятливих, прийнятних для нього умовах зберігання, тим більше мікроорганізмів у ньому накопичиться. Приклад листа оцінки умов зберігання сировини і напівфабрикатів в станційному холодильнику наведено в додатку Д.

Для використання показника часу як контролюючого чинника необхідно:

- наносити на контейнери з готовими стравами, напівфабрикатами та ін. маркування із зазначенням часу їх приготування;
- списувати готові страви та продукти з вичерпаним терміном реалізації;
- не зберігати немарковані продукти.

Правило ротації харчових продуктів FIFO. Кожен продукт має свій певний термін зберігання. Тому при зберіганні та поповненні запасів швидкопсувних продуктів необхідно використовувати принцип ротації – переміщення товарів за принципом перший прийшов – перший пішов (FIFO-FIRST IN, FIRST OUT) для того, щоб забезпечити використання продуктів, поки вони ще свіжі.

Зберігання готових до вживання продуктів при температурі від плюс 6°C до + 64°C підвищує небезпеку захворювання гострими інфекціями й харчовими отруєннями. Тому необхідно ретельно стежити за температурою всередині всього холодильного й морозильного обладнання.

Правило 4 – правильно готувати.

Робіть так, щоб будь-який ваш вчинок міг бути зведений до загального правила.

Еммануїл Кант

Яким чином досягається високий рівень сервісу та обслуговування?
Відповідь проста – наявність регламентуючих документів і постійне розвивальне навчання персоналу.

Кожне успішне підприємство має «Книгу стандартів обслуговування», в яку включаються стандарти, створені на основі вищезазначених вимог.

Вбудовані та налагоджені стандарти діяльності різних підрозділів ресторану роблять будь-який заклад орієнтованим на максимальне задоволення потреб гостей, щоб гостинність запам'ятовувалась.

Стандарти необхідні, якщо ресторан зацікавлений у вибудовуванні

довгострокових відносин з кожним гостем і бажає зробити якість обслуговування своєю конкурентною перевагою. При цьому престиж ресторану піднімається за рахунок дотримання високого стандарту й впевненості гостей, партнерів та співробітників у тому, що ресторан використовує найсучасніші методи управління. Задоволення гостя, зароблене за допомогою спеціально відпрацьованих стандартів, підсвідомо переноситься на сприйняття ресторану в цілому й служить мотиваційним фактором для прийняття рішення про повторні відвідини.

Створення стандартів кухні дозволяє повністю осмислити робочий і технологічний процес робітників підрозділів; переконати відвідувачів, що в ресторані стало стабільніше з якістю на виробництві; підняти якість обслуговування і сервісу. До основних стандартів кухні належать:

- стандарт технології приготування страв;
- стандарт часу приготування страв (впливає на оборотність столу);
- стандарти презентації страви;
- стандарт виробництва напівфабрикатів;
- стандарт з відкриття та закриття кухні;
- стандарт, що стосується санітарних правил: чистота робочого місця, зовнішній вигляд кухаря, особиста гігієна, правила зберігання продуктів та ін.

Чому важливо чітко дотримуватися технології та рецептурного складу страви:

- забезпечується 100% якість страв;
- збільшується кількість нових гостей і як наслідок – підвищується прибуток ресторану;
- гарантується безпека здоров'я гостей;
- забезпечується мінімальне списання продуктів по кухні;
- забезпечуються добрі результати при підведенні підсумків проведення інвентаризації;
- забезпечується безпека самого кухаря (страва, приготована за рецептурою, з застосуванням технології, на виході буде мати необхідну вагу, що гарантує безпеку кухаря при «контрольній закупівлі», здійснюваної перевіряючими органами).

Основні принципи, що покладені в основу розробки стандартів кухні:

- щоденна перевірка готовності технологічної лінії (станції) до роботи;
- перевірка якості готових страв і заготовок;
- головний пріоритет – робота тільки за рецептурою;
- наявність на станції оновлених рецептурних книг;
- наявність на станції всього необхідного обладнання;
- забезпечення всіх станцій справними вагами;
- проведення семінарів або тренінгу щодо навчання з нових технологій.

GRAB test

тестування за допомогою файлу. Даний тест перевіряє знання та вміння. Із запропонованих варіантів відповіді необхідно вибрати тільки один, що є правильним

Кухня – це зона, яка потребує підвищеної уваги, тому тут необхідні свої

інструменти, які могли б забезпечити безпеку та якість їжі. Су-шеф, шеф-кухар або бар-менеджер повинні контролювати стандарти зберігання продуктів, приготування страв та напоїв. З цією метою ресторани й бари використовують *лайн-чек*. Шеф-кухар і бар-менеджер повинні проводити *лайн-чек* кілька разів на день, а саме перед відкриттям ресторану, після ланчу, а також перед вечірньою зміною, коли очікується наплив гостей.

Позиції які потребують особливої уваги:

- найменування продукту повинно включати, крім назви, вагу порції (якщо він порційний);
- зазначення терміну і температури зберігання продукту;
- опис, як повинен виглядати свіжий продукт на станції;
- менеджер повинен залишати зауваження під час проведення *лайн-чека*.

Після проведення *лайн чека* на кухні він передається кухареві цієї станції для виправлення недоліків. Якщо на станції виявлено продукти, термін придатності яких минув, вони повинні бути списані в установленому порядку.

Лайн-чек – це лист перевірки готовності кухні до роботи. На кожен станцію (технологічна лінія, робоче місто) розробляється свій *Лайн-чек*. *Лайн-чек* проводиться регулярно (кілька разів на день) для того, щоб перевіряти відповідність якості продуктів (свіжість і придатність до використання) нормам і стандартам для впевненості, що гості отримають тільки якісну страву. Стан і якість продуктів мають завжди залишатися постійними і однаковими для кожного продукту. Це дасть можливість гостям отримувати страви постійної якості, що відповідає стандарту.

Навіщо проводиться лайн-чек? *Лайн-чек* проводиться для кожного продукту на кожній станції для впевненості відповідності всіх продуктів даної станції кухні стандартам:

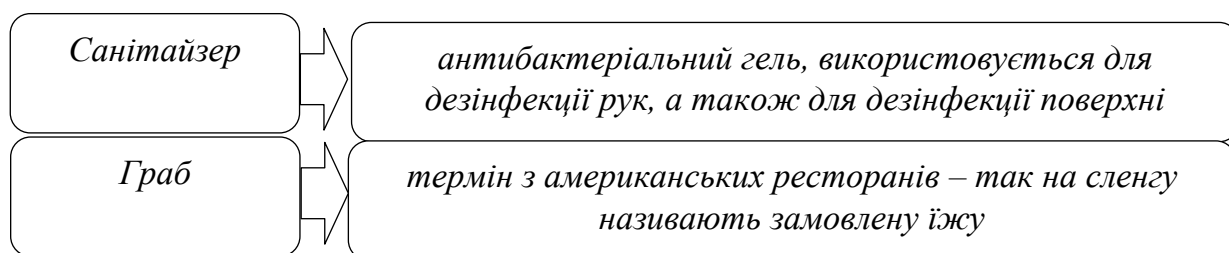
- кількість кожного продукту приготовлено згідно з листом заготовки;
- продукт виготовлено і зберігається відповідно до рецептури і стандартів зберігання, визначених для даного продукту;
- на конкретній станції є і готові всі продукти для успішного початку роботи;
- усі найменування продуктів відповідають стандарту продукції.

Лайн-чек – один з найбільш дієвих методів у боротьбі за якісну продукцію і є ефективним засобом проведення перевірки всіх і кожного продукту й станції в цілому. У списку питань, що освітлюються в бланку *лайн-чека* терміни зберігання, опис для кожного найменування продукту та обладнання на конкретній станції. *Лайн-чек* є підтримкою в організації роботи станції й полегшує процес перевірки. У крайній правій колонці кожного бланка *лайн-чека* знаходиться достатньо місця для необхідних позначок.

Проведення *лайн-чека* допомагає вчасно виявити й заощадити гроші в разі невиконання стандартів та виявлення, що якість продукту не відповідає стандарту. Проведення ефективного *лайн-чека* займає від 30 до 40 хвилин. При проведенні звертають увагу на зовнішній вигляд кухні й на основні позиції кожної станції окремо, а саме на:

- організацію і чистоту станції;

- наявність і функціонування обладнання;
 - наявність необхідного інвентарю (ополоники, лопатки, щипці тощо);
 - наявність і роботу таймерів;
 - наявність, використання та правильне зберігання санітаїзерів на кожній станції;
 - наявність і використання рецептурних книг, cook-book або іншої технологічної документації;
 - правильну температуру і організацію холодильного обладнання;
 - наповнення кожної станції відповідною і достатньою кількістю посуду.
- Приклад заповнення бланка лайн-чека станції холодних страв наведено в додатку Ж.



Відповідно, щоб *граб-чек* перейшов у *лайн-чек*, потрібно просто виконати заказ, але з перевіркою якості приготованої страви, що дозволить контролювати дотримання правил приготування страв ще до подачі гостю.

Правило 5 – не дай страві «померти» на роздачі. Принципи, що дозволяють дотримуватися правил роботи на роздачі:

- співробітник на роздачі – особа відповідальна не тільки за приготування та дизайн страви, а й за доставку страви гостю;
- кухар, який працює на роздачі – лідер команди кухні. На роздачі повинен працювати один з найбільш досвідчених кухарів;
- контроль часу приготування страв. Годинники на кухні повинні бути налаштовані, як на касовому терміналі;
- дотримання санітарних правил;
- під час моментів особливої завантаженості ресторану, на роздачу стає працювати су-шеф або шеф кухар.
- побудована та працююча система комунікацій;
- щоб контроль за часом приготування страв здійснювався ефективно, всі співробітники ресторану повинні знати тимчасові стандарти ресторану.

Ефективно використовуючи й контролюючи дані п'ять основних правил кухні, ресторан забезпечує:

- 100% якість страв за рахунок дотримання кухарем прийнятих стандартів приготування страв;
- підвищення кількості гостей = підвищення виручки;
- мінімальне списання по кухні;
- безпеку здоров'я гостей і персоналу;
- чистоту юридичної діяльності ресторану і безпеку співробітників кухні.

2. *Шеф-кухар, як менеджер кухні: основні напрямки роботи.* Успіх закладу багато в чому визначається якісною кухнею та сервісом, що неможливо

без грамотного шеф-кухаря і керуючого, які повинні працювати в тандемі, мати досить багатий досвід, креативність і вмотивованість на результат.

Кожен гість, приходячи в ресторан, у першу чергу хоче отримати гастрономічне задоволення. І звичайно ж, лише професійна робота виробництва (кухні ресторану) може забезпечити йому це задоволення від надзвичайно смачних і прекрасно оформлених страв. У зв'язку з цим, кожен досвідчений ресторатор розуміє, як багато зусиль треба докласти, щоб знайти шеф-кухаря. Цей процес можна порівняти з вибором прикраси, в якій лише красивий, чудово огранений камінь здатний створити гармонію і красу виробу.

Шеф-кухар свого роду художник, він – обличчя ресторану та його креативна частина. Він майстерно поєднує інгредієнти, віртуозно грає палітрою смаків, створює кулінарні шедеври, здатні вразити навіть найвибагливіших гурманів. Справжній шеф-кухар повинен бути цікавою й харизматичною особистістю, з позитивною енергетикою, який буде не просто готувати – він буде творити, а слідом за ним будуть вчитися майстерності кулінарії і його учні.

Робота шеф-кухаря – це складний і багатогранний процес, який включає в себе багато цікавого. Наприклад, добрий шеф-кухар зобов'язаний бути відмінним управлінцем, щоб його команда кухарів на кухні була злагодженою й працювала як єдине ціле. Справжній шеф-кухар вміє стимулювати свою команду, робити її діяльність цілісною, а ті страви, які готуються на кухні ресторану, повинні мати єдиний стиль і оформлення і, звичайно, бездоганний смак.

Функціональні обов'язки шеф-кухаря:

- організація безперебійної роботи кухні;
- розробка актуального для ресторану основного меню;
- розробка документації по меню: ТТК, акти проробок, матриця продуктів, таблиця кросингів продуктів, список заготовок, алгоритм заготовок з точками контролю;
- особисте приготування страв;
- контроль дотримання рецептур і технології приготування страв;
- облік і калькуляція продуктів;
- контроль якості приготованих страв у ролі гостя;
- розробка календарного плану оновлення меню;
- розробка, згідно з планом, ротаційного меню і меню спеціальних пропозицій;
- навчання та атестація працівників кухні;
- контроль за дотриманням правил і норм охорони праці та техніки безпеки;
- контроль за дотриманням санітарних норм і правил;
- складання замовлень на продукцію, проведення закупівель;
- проведення інвентаризації залишків продукції;
- формування звітності про виробничу діяльність.
- пропонувати заходи для планомірного й успішного розвитку закладу;
- стежити за новими тенденціями в ресторанному бізнесі, вивчати попит споживачів.

Особисті якості шеф-кухаря. Шеф-кухар не повинен палити: сигаретний дим притупляє чутливість смакових рецепторів. Те ж можна сказати і про алкогольні напої. Навіть ковток пива спотворює відчуття від страви або повністю змінює його. Люди із захворюваннями органів травлення, хворобами шкіри (навіть незначними) не допускаються до роботи на кухні.

Крім шеф-кухаря в ресторані може працювати су-шеф і бренд-шеф.

Су-шеф – це свого роду заступник шефа, виконує практично ті ж самі функції, але основну відповідальність за роботу ресторану при цьому несе шеф-кухар.

Бренд-шеф. Позиція бренд-шефа не так часто зустрічається в ресторанах, в основному тільки в великих мережах або авторських. У його обов'язки входить керівництво кухнею ресторану: розробка концепції кухні, розробка і введення нових страв, рецептур і технологічних карт, складання та управління основного й сезонного меню ресторану, робота з постачальниками, контроль якості. Дуже часто бренд-шефа запрошують на проектну роботу саме для розробки концепції кухні і її впровадження.

Дуже часто ресторани запрошують на позицію шеф-кухаря не кандидата з боку, а проводять внутрішнє підвищення – пропонують дану позицію су-шефу, бригадиру з тих міркувань, що співробітник краще знає всі нюанси роботи ресторану й успішніше адаптується до нової посади.

Основними вимогами до кандидата на позицію шеф-кухаря ресторану середнього цінового сегмента є наступні позиції:

- наявність середньо-спеціального профільної освіти (як перевага – вища технологічна освіта);
- знання кухні або кухонь, які пропонує ресторан;
- досвід роботи на позиції шефа або су-шефа від 2 років (досвід роботи у великих ресторанах – як перевага);
- знання правил ціноутворення і калькуляції страв, технологічного обладнання, знання санітарно-епідеміологічних вимог, що пред'являються до закладу.

При підборі важливо звернути увагу на особисті якості кандидата – обов'язкова наявність лідерських якостей, комунікабельність, вміння управляти персоналом. Оцінити управлінські навички кандидата допоможуть ситуаційні питання й кейси (ситуаційні справи).

3. *АСУ майбутнього ресторану. Автоматизація роботи кухні за аспектом ticket time.* Зміни, що відбулися на ринку ресторанного бізнесу внаслідок економічної кризи, стимулювали рестораторів активніше використовувати технологічні рішення для підвищення ефективності бізнесу й оптимізації витрат. На цьому напрямі ефективно використовуються можливості професійних систем автоматизації.

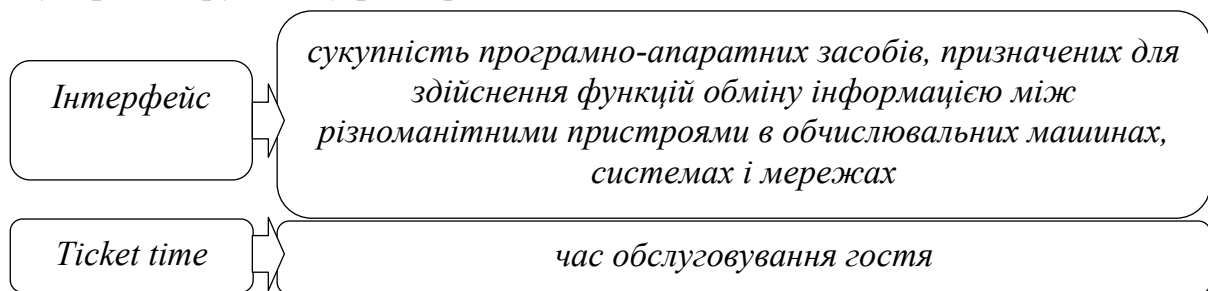
Для співробітників ресторану не повинно бути виправданням повільного приготування страв за ситуації, коли гості одночасно прийшли, зайняли всі місця й одночасно зробили замовлення. Терміни приготування страв, які затверджено у стандартах кухні, не повинні порушуватися.

Як цього досягти, яка система допоможе? Одним з напрямів рішення

задачі є автоматизація роботи кухні, яка зосереджена на технології оптимізації *ticket-time* (часу обслуговування гостя) і поліпшення якості сервісу.

Сучасні ресторани намагаються автоматизувати роботу кухні по аспекту *ticket time*. Для ефективного впровадження даної технології необхідно ввести в робочий процес таке поняття як «ескалація», тобто заходи, які будуть прийняті керівництвом ресторану (кухні) в разі невиконання кухарем термінів по *ticket time*.

Як ticket time з ескалацією буде працювати в ресторані майбутнього? Як для гостя, так і для офіціанта *інтерфейс* замовлення страв буде виведено в мобільному додатку АСУ. Коли гість або офіціант зроблять замовлення, навпроти страви з'явиться таймер зі зворотнім відліком часу видачі страви. Цей час буде розрахований системою на підставі інформації про те, скільки та які страви стоять в черзі на кухні. Такий же таймер, а також черговість страв, будуть видні на кухні кухареві, який займається їх виготовленням. У разі, якщо утворюється затор (запара) в процесі видачі страв, то включається ескалація, передає короткий опис проблеми су-шефу. До речі, ескалація буде включена після того, як час у таймері дійде до нуля, а запобігти цій дії зможе в інтерфейсі свого пристрою офіціант або гість, натиснувши на кнопку підтвердження, що страва отримана. Якщо су-шеф не вирішує у відведений час проблему, то інформація про порушення процесу виробництва передається шеф-кухарю і керуючому рестораном.

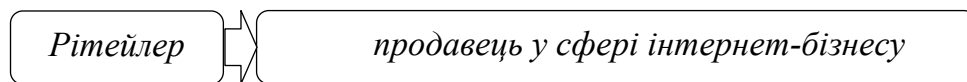


Щоб не обтяжувати шеф-кухаря / керуючого рестораном додатковими розбірками чому стався збій у процесі видачі страв, необхідно автоматизувати процес самого виробництва заготовок, а також облік їх кількості на станції кухаря під час робочого процесу.

Якщо автоматизація *ticket time* вирішує завдання правильного та своєчасного збирання готових напівфабрикатів і заготовок у страву, то автоматизація процесу виробництва повинна включати в себе процес отримання продуктів зі складу та безпосередньо процесу виробництва напівфабрикатів і заготовок.

АСУ найближчого майбутнього цілком зможе бути штучним інтелектом, тому що, аналізуючи продаж і залишки на складі, вона сама буде робити замовлення постачальникам через їх облікову систему, звичайно, з попередньою візою керівника й чергових су-шефа та бармена, які зможуть вручну поправити замовлення. Посада комірника в майбутньому скасується, тому що прийом товару на склад і реєстрацію його в системі може проводити черговий су-шеф.

Як буде відбуватися процес ескалації в разі замовлення продуктів у постачальників? Уже зараз є платформи, де продавці виставляють свої товари та послуги й де проводяться тендери. Електронний торговельний майданчик, біржа, де зустрічаються продавець і покупець, укладають договори й працюють. У разі, якщо поставка товару буде неможлива, постачальник, відповідно до договору, попереджає замовника, вірніше, систему ресторану. Включається ескалація, яка складається з установки stop list з цілого ряду страв, що містять непоставлений продукт, і попередження черговому су-шефу з керуючим. Якщо зриви поставок відбуваються часто, то рейтинг постачальника на біржі буде опускатися, а система ресторану автоматично підбере список нових продавців з більш високими рейтингами й надасть його керуючому. Попереджене про зрив поставки керівництво буде приймати рішення про покупку продукту як з біржі, так і з майданчика *рітейлерів*. У *рітейлерів* буде своя біржа, де вони, в основному, будуть публікувати актуальні ціни дня на кожен товар.



Процес виробництва заготовок і напівфабрикатів буде запускатися по сигналу відсутності їх достатньої кількості або після закінчення терміну придатності на станціях у кухарів. Швидше за все, система буде розраховувати правильну кількість заготовок і тоді терміни зберігання і придатності для них не будуть актуальними взагалі. Порушення технологій виробництва будуть виявлятися шляхом щохвилинного переобліку продуктів. Поняття переобліку з паперами і зважуванням залишків продуктів піде в минуле, тому що АСУ майбутнього ресторану буде це робити постійно, після кожного факту пересування продукту, починаючи з надходження на склад і закінчуючи його реалізацією в складі страви. Припустимо, кухар за отриманими сигналами в його інтерфейсі системи повинен зробити заготовки на свою станцію, в кількості, достатній для безперебійної роботи в цей вечір, отримує продукти зі складу та починає їх приготування. Система врахувала факт списання продуктів зі складу. Кухар, по закінченню виробничого циклу по заготівлях, натискає кнопку «готово» навпроти кожної позиції. До речі, процес виробництва теж контролюватиме система, вказуючи кухареві, що робити і скільки продуктів використовувати.

Перевірку буде проводити су-шеф під час *line check*. Команда *line check*, запускається в інтерфейсі для су-шефа з певною періодичністю, накопичуючи звіти «готове» всіх кухарів кухні. Система, яка розраховувала за допомогою технологічних карт, у якій кількості мають бути заготовки, проставляє цю інформацію навпроти кожного кухаря, готового до перевірки. Якщо під час перевірки су-шефом виявиться, що заготовка не відповідає вимогам якості та розрахованій системою кількості, то інформацію про це він заносить до звіту *line check*. Такі звіти збираються і передаються керуючому, але він не зможе списати зіпсовану співробітником або з вини співробітника продукцію, тому що система автоматично відніме вартість продуктів із зарплати співробітника.

Якщо су-шеф прийме на себе відповідальність пускати неправильну заготовку у страву, і через це гість відмовиться від неї, то запускається процес ескалації, який буде розбитий на кілька етапів покарання, які визначені керівництвом ресторану.

Раніше переоблік давав загальну картину про недостачі / надлишки. У ресторані майбутнього списання з причини псування продуктів будуть максимально виключені, тому що розумна система не дасть зробити неправильним замовлення. Списання будуть тільки за причини харчування персоналу, і те, що не буде підтверджено документально в електронному вигляді, буде вважатися крадіжкою. Система зможе обчислити, у кого й на якому етапі відбулася пропажа й знову запустити ескалацію з повідомленням керівництва та автоматичним вирахуванням коштів із зарплати співробітника.

Теплан-інновації ресторанного бізнесу. Поряд з робочим місцем кухаря на кухні встановлюють камери, а по монітору на столику за його діями спостерігають лише ті відвідувачі, кому це цікаво.

4. *Термінологія сучасної кухні.* Європейська кухня частіше використовує власну систему іменування учасників процесу. Система іменування бере початок від «бригадної системи» (brigade de cuisine) авторства Дж. Огюста Ескоф'є.

Executive chef (EC) – *начальник виробництва.* У його відповідальності знаходиться абсолютно все, що стосується роботи кухні, включаючи складання меню, підбір персоналу, економічні питання тощо. Ця позиція вимагає навіть не стільки навичок приготування страв, скільки управлінських навичок. Це якраз та людина, яку європейці звать chef, head chef (але це не «шеф-кухар» в російськомовних країнах)

Chef de Cuisine (CDC) – *шеф-кухар.* Еквівалент російському терміну «шеф-кухар», який відповідає за приготування страв на окремо взятому виробництві. Для європейської кухні, особливо невеликий, часто CDC і EC – одне і те ж обличчя. Слід зазначити, що CDC, як правило, відповідає тільки за «свою» кухню, тоді як EC може відповідати, наприклад, відразу за всі аспекти кухні в декількох ресторанах власника. Іноді можна зустріти англійську назву «Head of the Kitchen» (глава кухні).

Sous-chef de Cuisine – *сум-шеф, помічник шеф-кухаря.* Також може відповідати за розклад робіт, внутрішню логістику; здатний підмінити шеф-кухаря за необхідності. Також може й допомагати іншим кухарям. На великих виробництвах таких посад може бути кілька.

Expediter, Aboyeur – *експедитор, рознощик замовлень.* Людина, що відповідає за передачу замовлень з торгового залу до кухні, між кухарями та відділами, а також організує внутрішню логістику. Часто він же відповідає за фінальну прикрасу страв, а іноді цю посаду поєднує шеф-кухар або його помічник. Французьке aboyeur означає «крикун»: людині доводилося мати сильний голос, оголошуючи замовлення в кухонному шумі. Аналога в українській термінології немає.

Chef de Partie (шемф-де-партим) – *кухар.* Відповідає за якийсь виділений напрям кулінарного виробництва. Якщо виробництво велике, то кухарі де-парті можуть мати помічників та заступників. Найчастіше шеф-де-парті на кожному

виді виробництва всього один, для більшого складу прийнято називати «перший кухар», «другий кухар» і т.д. Розрізняються за напрямками:

1. Sauté Chef, Saucier (сотешеф, соус'є) – *кухар*, що відповідає за соуси, за все, що подається з соусом, також за гасіння й обсмажування в соусах. Вимагає найвищої підготовки та відповідальності.

2. Fish Chef, Poissonier (пуасонне, пуассонье) – *рибний кухар*: відповідає за приготування страв з риби, може відповідати за оброблення риби та за специфічні рибні соуси / підливи. Через велику кількість соусів і приправ, до речі, часто на невеликих виробництвах цією роботою займається також соусье.

3. Roast Chef, Rotisseur (ротісьє) – *м'ясний кухар*: готує м'ясні страви. Обробленням м'яса не займається. Часто ротісьє виконує також роботу грильярдье.

4. Grill Chef, Grillardin (грильярдєн, іноді гриль) – *гриль-кухар*: відповідає за приготування страв на грилі, решітці, також на відкритому вогні.

5. Fry Chef, Friturier (фритюр'є) – *кухар по обсмажуванню у фритюрі*. Окрема позиція кухаря, що займається обсмаженням компонентів страв (частіше м'ясних, тому комбінується з ротісьє). Він же – оператор фритюрних ванн (зазвичай з помічником).

6. Vegetable Chef, Entremetier (ентреметье) – *овочевий кухар*. У європейській системі кухні зайнятий приготуванням салатів і перших страв, а також овочевих гарнірів і овочевих прикрас. При великому завантаженні прийнято розділяти на:

7. Soup Chef, Potager (потаже) – *кухар перших страв*;

8. Vegetable dishes cook, Legumier (легюм'є) – *кухар овочевих страв*;

9. Pantry Chef, Garde Manger (гардманжем) – *кухар холодних закусок*. Відповідає за приготування холодних закусок і зазвичай, за всі страви, які готуються і подаються холодними, за потреби – і за салати.

10. Pastry Chef, Pâtissier (патісьєє) – *кухар випічки*. Відповідає за випічку, печені страви, іноді за десерти (зазвичай – робота кондитера). Є практика, коли відділ випічки і кондитерська кухня значно відокремлені від головної.

Другорядні посади:

1. Roundsman, Tournant (кухар-турне) – *змінний кухар*, завдання якого – бути в потрібний момент асистентом комусь із шеф-де-парті.

2. Butcher, Boucher (буше) – *м'ясник*. Відповідає за первинне оброблення м'яса (дичини, птиці) і риби, також, за потреби – за подальше оброблення на субпродукти.

3. Apprentice, commis (*комі*) – *учень кухаря*. Так називають кухаря, що вникає в суть роботи відділу кухні, або кухаря, який змінив відділ чи станцію.

4. Communard – *внутрішній кухар*, «*домашній кухар*». Відповідає за приготування страв для самих працівників виробництва, в тому числі і для кухарів кухні.

5. Dishwasher, escuelerie (ескулері, ескулер'є) – *мийник посуду*. Один або кілька людей, миючих посуд під час роботи, а також стежать за чистотою і санітарією кухні.

Тема 4. Стратегія меню (6 год)

*Не намагайтеся продавати!
Допомагайте гостям купувати!*
Джон Вон Ейкен

*Лекція 1. Меню: концепція, розробка, моніторинг, шляхи розвитку.
Сучасні види меню.*

План

1. «Продаюче» меню: концепція, базові принципи складання, алгоритм розробки.

2. Аналіз і оптимізація меню. ABC-аналіз як ефективний інструмент ціноутворення і аналізу продажів у ресторані: мета та алгоритм проведення, значення.

Рекомендована література до вивчення теми: [основна: 2; 4; допоміжна: 7; 8].

1. «Продаюче» меню: концепція, базові принципи складання, алгоритм розробки. Термін «меню» походить від французького «menu» й означає:

– розклад страв і напоїв на сніданок, обід і вечерю, а також раціони (триразового харчування), складені для обслуговування нарад, симпозіумів та ін.;

– це бланк, карта, аркуш паперу, де друкується або пишеться найменування страв;

– перелік розташованих в одному порядку різних холодних і гарячих закусок, перших і других страв, гарячих і холодних напоїв, борошняних кондитерських виробів, наявних у продажу ресторану на даний день з вказівкою цін, виходу, методу приготування і переліку компонентів, що входять до їх складу;

– візитна картка ресторану, засіб реклами, маркетинговий інструмент продажів.

Візитна картка ресторану, засіб реклами, маркетинговий інструмент продажів та концепція максимального прибутку ресторану – це сучасна характеристика меню, професійного, що має назву «*продаючого*» меню.

«Продаюче» меню-те, що буде продавати себе саме, доповнювати візуалізацією слова офіціанта, давати повну інформацію про страву, орієнтоване на підвищення середнього чека, воно має бути складено так, щоб допомагало використовувати методи і технології активних продажів.

Управління продажами через меню – це метод продажів, який повинен нагадувати ненав'язливого консультанта, професійна діяльність якого побудована на поєднанні законів продажів, дотриманні візуальних і колірних вимог, де все підпорядковано чіткій математичній логіці. Меню ресторану – це одночасно фінансовий план і вівіска ресторану. Управління продажами через меню – кращий маркетинговий інструмент для реалізації планів. Саме меню мотивує гостя відвідати ресторан ще раз і зробити другу «покупку».

Меню завжди приділяють особливу увагу – який конструктив, скільки страв у тому чи іншому розділі, скільки взагалі позицій зробити, як зберегти концептуальну єдність, який спосіб візуалізації вибрати, шрифт, колір, як правильно написати текст тощо. Меню, в кінцевому підсумку, визначає тип цільової аудиторії, якої кваліфікації співробітники будуть потрібні, перелік обладнання та багато іншого. Все це в комплексі буде визначати продаж і прибуток підприємства.

У ресторані в тандемі працюють два продавці – меню, яке дає гостю візуальну інформацію, і офіціант, який вербальним шляхом підтверджує або доповнює інформацію про страву.

Базові принципи складання меню. Меню повинно бути:

- зрозумілим і доступним;
- логічним;
- технологічним для кухні;
- відображати максимальні можливості ресторану;
- відображати спеціальні пропозиції, розраховані на аудиторію ресторану.

Меню, складене відповідно до цих принципів, буде продавати само себе.

Що робить меню «продаючим»? Основні аспекти:

- ✓ форма та оформлення;
- ✓ відповідність концепції ресторану;
- ✓ збалансованість, тобто:
- ✓ кількість страв у меню і по групах;
- ✓ відсутність страв-конкурентів;
- ✓ збалансований вихід страв;
- ✓ логічне ціноутворення;
- ✓ відповідність цін у меню очікуванням гостя;
- ✓ актуальність пропозиції.

Розглянемо ці ключові пункти докладніше.

Форма та оформлення меню. По-перше, графічне оформлення і колірна гама повинні відповідати стилістиці й кухні ресторану. По-друге, слід використовувати зрозумілі та читабельні шрифти. Що стосується фотографій страв, вони доречні тільки для мережевих закладів (у меню «серйозних» ресторанів їх бути не повинно). При використанні фотографій слід пам'ятати, що вони добре «працюють», тільки якщо на аркуші розміщено одне фото: в цьому випадку збільшення продажів може скласти до 30%. Пам'ятайте, що надлишок «візуальних сигналів» зменшує ефект від їх використання.

Зміст меню. Опис страви не повинен бути нудним, з перерахуванням інгредієнтів: він має включати в себе також спосіб приготування, подачі на стіл, якісь особливості або «фішки». Якщо це відповідає концепції ресторану, опис повинен бути представлений і іноземною мовою.

Групи меню мають бути невеликими, по 5–8 страв на кожен категорію. Якщо оформлення занадто строкате, в переліку позицій присутня безліч незрозумілих страв, гість, швидше за все, вибере найпростіше (наприклад, сендвіч).

Перша і остання позиції в кожній групі – точки фокусування уваги гостя: найвигідніші позиції повинні бути або на початку, або в кінці списку. Правий лист меню сприймається краще, ніж лівий. Виділяйте «хіти» кожної групи меню (не більше 1–2 «хіта» на кожен категорію!).

Меню повинно бути зрозумілим – з цим не можна не погодитися, адже кожен буває в ролі відвідувача ресторану, і пробиратися через «дебрі» складних назв навряд чи комусь подобається. Так, формулювання «сагудай з муксуна», при всієї екзотичності абсолютно ні про що не говорить гостю. А ось, наприклад, «філе лосося в італійському вині з прованськими травами» – це відразу викликає апетит.

Відповідність концепції ресторану. Меню повинно говорити з гостем на одній мові й чітко відповідати заявленій концепції ресторану. Наприклад, ресторан італійської кухні повинен містити в основному страви саме італійської кухні. Звичайно, з точки зору маркетингу можливі кілька напрямків кухні для одного ресторану, але при цьому основна концепція має поширюватися на більшу кількість страв. Додаткові напрямки продажів повинні бути невеликими й містити в основному «хіти».

Від концепції залежить і загальна кількість страв. Так, в паназійському ресторані меню може включати більше 100 позицій, а в європейському – не більше 60–70 позицій. Заклади української кухні припускають наявність у меню 80–100 позицій, а гастрономічний ресторан – не більше 40 (щоб їх назви та описи вміщалися на одному розвороті). Більше позицій – не означає краще!

Дослідження показали, що пропозиція надмірної кількості можливостей призводить до зниження *конверсії* в 10 разів. Тобто надлишковий вибір діє як відсутність вибору.

Конверсія продажів – це параметр маркетингової стратегії, який показує співвідношення серед реальних покупців (людей, які оплатили послугу) і потенційними клієнтами, які можуть купити товар, але з якоїсь причини це не роблять.

Кількість страв у меню впливає відразу на кілька факторів:

- швидкість видачі страв (кухар і працівники кухні відмінно пам'ятають усі рецепти);
- якість і смак страв, а також їх зовнішній вигляд (більш творчий підхід до оформлення страв, немає «поточку» і стандартів для зовнішнього вигляду, як при великому потоці, немає поспіху – немає порушень рецептури);
- кількість списань у зв'язку з псуванням (оптимізація робочого процесу завдяки відмові від позицій-аутсайдерів і вимушених закупівель продуктів під ці «нерейтингові» страви);
- позиції, що входять в одну-дві страви;
- сировинні конкуренти, від яких необхідно позбавлятися, орієнтуючись на АВС-аналіз продажів.

Збалансованість виходу страв. Спрощує роботу кухаря і підвищує якість його роботи; робить меню зрозумілим для гостя. Не потрібно забувати й про простий фізіологічний момент: середня місткість шлунка становить 850 грамів, тобто гість за один раз може з'їсти салат, суп, гаряче й випити напій. В ідеалі, ще й десерт!

Фахівці ресторанного бізнесу рекомендують провести кожен товарну групу до двох стандартів виходу, наприклад:

- ✓ салати – 180 і 220 грамів;
- ✓ суп – 220 і 380 грамів;
- ✓ гарячі страви – 200 і 300 грамів.

Логічність ціноутворення. Аналіз ціноутворення допомагає зрозуміти, дорого для гостя відвідування даного ресторану чи ні, чи є ресурс для підвищення цін. Ціноутворення залежить від концепції, аудиторії, зовнішнього оточення, поточних продажів і низки інших чинників.

Процес формування цін повинен базуватися на ключових принципах, логічних і зрозумілих для гостя. Наприклад, таких:

- найдорожчий салат не може коштувати дорожче найдешевшої основної страви;
- дорогі та оригінальні позиції слід виносити в розділ «Страви від шеф-кухаря»;
- ціни повинні бути логічними і з точки зору сировинної ознаки (страви з курки не можуть коштувати дорожче страв з яловичини);
- страви з великим виходом мають бути дорожче страв з меншим виходом (у рамках однієї групи страв).

Складання меню для цільової аудиторії. Крім усього перерахованого вище, меню необхідно адаптувати під конкретну аудиторію: під відвідувачів, які найчастіше відвідують ваш ресторан. Для цього слід провести певні дослідження: зрозуміти, хто ходить у ресторан, в який час дня, якими групами. Тобто потрібно скласти портрет цільової аудиторії та провести аналіз потоку чеків:

- ✓ за кількістю гостей;
- ✓ за днями тижня;
- ✓ за тривалістю відвідування;
- ✓ за сумою.

Що це дасть? Результати аналізу чеків допомагають відповісти на питання:

- ✓ скільки часу гості проводять у вашому закладі;
- ✓ хто приходить частіше – одинокі гості або компанії;
- ✓ як різниться середній чек у залежності від дня тижня / від часу;
- ✓ який час відвідування найбільш популярний.

Висновок. Меню є основним інструментом продажів у ресторані: з ним треба регулярно працювати; його потрібно аналізувати, адаптувати з урахуванням змін життєвих реалій і зовнішнього оточення. В результаті грамотно проведених заходів щодо вдосконалення меню вдається домогтися реальних результатів:

- ✓ збільшення середнього чека на гостя;
- ✓ скорочення витрат;
- ✓ збільшення відвідуваності;
- ✓ підвищення прибутку.

Алгоритм розробки «продаючого» меню. Механізм розробки меню, що само себе продає, складається з трьох етапів:

Етап 1. Аналітичний. При проведенні аналізу продажів користуються певними математичними методиками та інструментами, серед яких АВС-аналіз. Дана методика включає:

- ✓ критерії аналітики продажів;
- ✓ методики меню-інжинірингу;
- ✓ товарно-сировинну матрицю.

Етап 2. Практичний – проведення практичних заходів щодо розробки «продаючого» меню:

- ✓ опрацювання страв, складання ТТК;
- ✓ ART-опрацювання страв;
- ✓ проведення процесу навчання;
- ✓ проведення тренінгових сесій;
- ✓ перевірки страв методом комплементів і тестування;
- ✓ навчання персоналу кухні роботі бренд-стравами в затвердженому меню.

Етап 3. Розробка дизайн-макету:

- ✓ аналіз зовнішнього вигляду існуючого меню;
- ✓ розробка тексту меню, алгоритмів і документації;
- ✓ дизайн-макет і оформлення меню;
- ✓ впровадження меню в роботу ресторану.

2. *Аналіз і оптимізація меню. АВС-аналіз як ефективний інструмент ціноутворення та аналізу продажів у ресторані: мета та алгоритм проведення, значення.* АВС-аналіз заснований на законі Парето (Закон Парето, або принцип Парето, або принцип 20/80 – емпіричне правило, назване на честь економіста й соціолога Вільфредо Парето; в найбільш загальному вигляді формулюється як «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату»). У ресторанному бізнесі використовується трансформована модель Парето й вводяться три групи аналізу асортименту страв у меню:

- ✓ група А – 50% виручки закладу на місяць;
- ✓ група В – 30% виручки закладу на місяць;
- ✓ група С – 20% виручки закладу на місяць.

АВС-аналіз покликаний реалізувати наступні можливості збільшення обсягу продажів страв у ресторані:

- виявити позиції-лідери та позиції-аутсайдери;
- визначити доцільність витрачання грошових коштів на закупівлю сировини (продуктів) для страв, які продаються мало;
- регулювати ціноутворення в меню в бік зменшення або збільшення відпускної ціни;
- виявити позиції (з групи С), які слід вивести з меню;
- виявити пересічні за сировинним набором страви. Чим більше таких страв – тим менше витрати на їх виробництво.

АВС-аналіз – один з найефективніших інструментів ціноутворення та аналізу продажів у ресторані. Його ефективне використання може збільшити виручку закладу з існуючим потоком гостей на 30–40%.

Типи і види АВС-аналізу. АВС-аналізи меню діляться на: групові (за

товарними групами); валові (за виручкою); маржинальні (за маржею); з прив'язкою до тимчасових періодів.

Групові ABC-аналізи – покликані виявити споживчий попит на окремі групи страв:

- страви бізнес-ланчу (в разі можливості вибору страв за спеціальним меню);
- спиртні напої;
- страви основного меню (вечірня торгівля);
- бенкетні та фуршетні страви;
- кондитерські вироби й десерти;
- суші (інша група автентичних страв);
- сорти та марки напоїв (наприклад, горілка, пиво, віскі і тощо).

Валовий ABC-аналіз – аналіз статистики продавання страв за виручкою.

Маржинальний ABC-аналіз – сортування страв за трьома групами по маржі (грошовому вираженні націнки).

ABC-аналіз з прив'язкою до тимчасових періодів – аналіз, який має на меті оцінки продажів певного періоду часу (дні тижня, окремі години, місяці в році). Як правило, аналіз короткого періоду вимагає аналізу чеків і ручного вивантаження з АСУ (автоматизованою системою управління) ресторану.

Кожен окремий ABC-аналіз дає чітке розуміння того, які управлінські рішення потрібно приймати в питаннях асортиментної політики меню та ресторану взагалі.

Концепція меню-інжинірингу. Принципи конструювання меню та його складання з урахуванням економічної ефективності. Удосконалюючи меню ресторану, необхідно врахувати й проаналізувати всі нюанси. Але як домогтися бажаного результату, не зробивши помилок і не заплутавшись у розрахунках? Виявляється, спосіб є. Menu Engineering – метод, розроблений вченими Мічиганського університету і широко використовуваний у зарубіжній практиці. Він дозволяє успішно аналізувати меню в ресторані й з легкістю керувати ним.

Концепція Menu Engineering вирішує ряд завдань, спрямованих на те, щоб створити дійсно прибуткове меню. Меню-інжиніринг дозволяє оцінити показники (популярність/прибутковість) позицій меню, це дослідження рентабельності та популярності страв у меню і того, як ці фактори впливають на розміщення страв у меню.

Мета меню-інжинірингу – збільшити рентабельність з розрахунку на одного відвідувача. Метод дозволяє швидко й точно аналізувати дані про продажі й отримувати загальну картину по всьому меню, а також давати рекомендації для кожної окремої позиції. Все це дозволяє збільшувати маржинальний прибуток закладу в наступних періодах. Початковий меню-інжиніринг займає близько тижня і дозволяє збільшити постійні доходи ресторанів на 10-15%.

Аналіз продажів по меню-інжиніринг визначає, який внесок у прибуток закладу робить кожна з позицій меню в залежності від її маржинального прибутку й популярності.

Маржинальний прибуток = виручка від продажів мінус змінні витрати.

Змінні витрати – це витрати, щодо яких умовно вважається, що вони змінюються прямо пропорційно зі зміною обсягів виробництва. Сума змінних витрат підприємства знаходиться в прямій залежності від обсягу виробничої або збутової діяльності. До змінних витрат належать: матеріальні; по реалізації продукції; амортизаційні відрахування; заробітна плата виробничого персоналу; адміністративні та управлінські витрати.

Меню-інжиніринг складається з наступних послідовних етапів:

- розробка асортиментного переліку страв;
- складання проекту технологічних та калькуляційних карт;
- опрацювання меню з дегустацією. Головний сенс опрацювання полягає в тому, щоб об'єктивно оцінити, наскільки відповідає страва концепції меню за смаковими якостями, презентацією, способом приготування, дизайном і подачею;
- розробка і створення технологічної документації, калькуляційних карт, актів списання, проробок, фотографій презентації страв. Навчання менеджерського складу ресторану;
- ціноутворення на підставі калькуляційних карт;
- остаточне затвердження асортиментного переліку страв;
- розроблення описовою та навчальною документації для працівників залу: книги страв, «смачні слова», міні-тренінги;
- створення листа PAR (список мінімальної кількості продуктів, необхідних для безперебійного функціонування ресторану);
- пошук постачальників, формування списку постачальників, бажані постачальники, дублери. Необхідно перестраховуватися в разі, якщо в основних постачальників не буде в наявності товару – скористатися послугами дублера;
- спільна робота з постачальниками з просування продуктів. Постачальники пропонують, наприклад, оплатити сторінку меню, де буде розміщений тільки їх товар. Або вони готові надати грошовий приз за продаж певної кількості їх товару. Постачальники можуть так само при впровадженні на ринок нового товару надати ресторану його безкоштовно, а ви, в свою чергу, повинні будете як комплімент від ресторану піднести даний продукт гостю;
- дизайн-меню. Необхідно вирішити, з якою друкарнею працювати, яка буде обкладинка, її форма, колір, розмір, матеріал, а також сторінки, якість паперу, наявність фотографій в меню, якість друку;
- внесення калькуляцій в складську та касову системи.

Після 6 місяців роботи, на підставі звітів з продажів, робиться висновок, які страви виявилися популярними, а які необхідно прибрати з меню або замінити. Дані висновку є підставою пошуку нової рецептури страв, продуктів і постачальників, опрацювання, формування технологічних і калькуляційних карт, затвердження асортиментного переліку меню ресторану.

Концепція товарно-сировинної матриці. Матриця – слово-то яке загадкове. Але якщо навести кілька синонімів, то стає відразу ясно – це може бути перелік по базі продуктів, матриці продуктів або сировини, стравам або позиціям меню. У ресторані кілька матриць. Матриця продуктів є стримуючим

критерієм по завданням і можливостям виробництва.

Дана методика дозволяє провести аналіз меню з точки зору виходу страв і його відповідності планованим продажам, *кросингів* продуктів. Щоб матриця була компактною, слід систематизувати методи ціноутворення, а також дати можливість здійснити наповнення розділів страв меню, більш ходовими товарами, не збільшуючи загальне число страв.

Матриця і кросинг продуктів. Кросинг продуктів – це методика виявлення одиночно використовуваних і важких у зберіганні інгредієнтів у стравах.

Чим загрожує наявність такого інгредієнта?

– потенційним ризиком втрат від списань через погіршення якості заготовки;

– продукт може довго зберігатися на складі або в холодильнику, що також впливає на його якість;

– якщо продукт дорогий, то відбувається довга оборотність вкладених коштів;

– як покаже АВС-аналіз, страва з таким інгредієнтом знаходиться в *аутсайдерах* продажів.

Дії керівника кухні:

– вивести ці страви з меню;

– інгредієнт ввести в ще кілька страв;

– при створенні такого кросинга інгредієнта попрацювати з ціноутворенням, розміром порції і зменшенням кількості інгредієнта;

– спробувати замінити рідкий інгредієнт на більш «прохідний» аналог.

При роботі методом кросингів продуктів важливо, щоб один і той же інгредієнт входив у якомога більшу кількість страв. Тільки розділи меню повинні бути різні.

Матриця й технологія приготування. Кількість страв у меню впливає на швидкість видачі страв, адже не можна виключати факт, що запам'ятати більшу кількість рецептів складніше. Тому щоб пам'ятати технологію приготування страви, краще завантажувати кухарів і працівників кухні меншою кількістю рецептів.

У європейській і українській кухні більшість страв мають індивідуальний рецептурний склад (набір продуктів) і технології обробки: приготування як страви, так і гарніру й соусу різноманітні, змінюється нарізка, оформлення і навіть вид тарілки. У китайській і паназійській кухнях є багато уніфікованих страв, тому пропозиції кухні ширше, і шеф-кухар іноді діє при творенні страв методом конструктора: італійські траторії з піццями й пастою – схожий підхід у технології та складанні страви в цілому.

Не варто забувати, що продумана кількість страв впливає на якість і смак, а також на зовнішній вигляд. Якщо технологічний процес продуманий, прописаний технологічний стандарт, то за наявності штатного й кваліфікованого персоналу можливий більш творчий підхід до оформлення страв, дотримується стандарт зовнішнього вигляду. Тобто виводимо наступний критерій: немає поспіху – немає порушень рецептури.

Лекція 2. Оптимізація технологічних заходів впровадження меню

План

1. Заходи щодо розробки та впровадження меню
2. Технології збільшення продажів: навчальне меню і способи роботи з ним.
3. Технологічні заходи створення cook-book.

1. Заходи щодо розробки та впровадження меню. Існує низка послідовних заходів щодо впровадження меню в діяльність ресторану:

- розробка переліку страв у рамках концептуальної єдності;
- створення легенд-презентацій страв і карток страв для офіціантів;
- розробка алгоритму виробництва заготовок, які гарантують забезпечення якості;
- дегустація для управлінської ланки, співробітників виробничої та контактної групи;
- проведення виробничого навчання та атестації;
- складання товарно-сировинної відомості (продуктова матриця);
- здійснення проробок страв у відповідності до технологічного завдання;
- розробка ТТК і КК, розрахунок food-cost, складання зведених рецептур;
- розробка документації виробничого документообігу: акти, стандарти приготування, алгоритми заготовок, посадові інструкції та ін .;
- розробка оригінальної шоу-подачі для кожної страви;
- складання cook-book з картами для кухарів;
- складання тексту меню;
- фотографування і відеозйомка страв, фіксація приготування та подачі.

Важлива порада

Якщо меню розроблено для ресторанів високої кухні і преміум-класу, фотографії страв не роблять. Страви-хіти виділяють за допомогою рамок (або використовують знаки «Хіт!», «Хіт продажів!» тощо). Не варто виділяти більше одної-двох страв на кожну категорію меню, щоб не створювати хаосу.



При опису страв не рекомендовано перераховувати інгредієнти, що входять до складу страви. Викликати інтерес гостя до страви можливо описом того, як страву готується і як буде виглядати. Для цього слід використовувати «смачні слова».

Не потрібно виділяти ціну страви жирним шрифтом, курсивом, підкреслювати, а також використовувати знаки гривні, долара або євро. Інакше ви ризикуєте звернути увагу гостя лише на ціну, буквально примушуючи його робити замовлення, виходячи тільки з цього міркування.

Критерії меню, що розроблено на основі сучасних технологій:

- мінімальний food-cost і низька обґрунтована собівартість;
- високі маржинальні коефіцієнти;
- технологічність кросингів продуктів;
- скорочення часу приготування страв;
- технологічність приготування;
- відповідність реального виходу страви до калькуляційних даних;
- складання за системою ABC-аналіз, ухил у бік груп страв А і В;
- логістика і стан складських запасів;
- використання алгоритму заготовок і напівфабрикатів високого ступеня підготовки.

Дизайн меню. «Хороший дизайн видно відразу. Відмінний дизайн непомітний (Джо Спарано). «Дизайн – це не те, як предмет виглядає, а те, як він працює» (Стівен Пол Джобс).

Суворе і лаконічне, яскраве і веселе, дитяче або ресторанне, зі слайдами або фото-меню – це все дизайн меню. Гість, взявши в руки меню, повинен мати можливість швидко зорієнтуватися в ньому й визначитися з вибором страви або напою. Цьому сприяє правила верстки та вибір шрифту, кількість сторінок у меню та сам фізичний формат. При правильно складеному переліку страв (від 45 до 60-ти позицій для європейської кухні, і від 80 до 95 для східної та паназійської кухні) це займе від 1-ї до 3-х сторінок. Для кожного з цих типів меню існують зони найбільшої та найменшої уваги. Крім того, в залежності від кількості сторінок гості швидше або повільніше роблять замовлення, сприймають або не сприймають меню як повноцінне, з легкістю або насилу розуміють запропоновані їм страви.

Завдання ресторатора – передбачити бажання гостя, передбачити потребу і запропонувати готову пропозицію вже тоді, коли, може бути, сам відвідувач ще не до кінця сформував свій намір. Концепція дизайну меню повинна стати результатом поєднання мистецтва, наукового і математичного підходу, а також здорового глузду. Для вирішення даної мети необхідно дотримуватися наступних рекомендацій:

- вироблення концепції меню: загальний стиль, формат носія меню, розробка конструкції носія;
- вироблення інжинірингу меню, складу й розміщення страв;
- вироблення графічного стилю, оформлення та колірної гами;
- вироблення читаного шрифту, розробка формату листа, кількості сторінок;
- розробка дизайн-макету носія меню;
- поєднання конструктиву носія, маркетингової складової, правил складання меню з дизайн-макетом;
- виробництво рекламних фотографій силами food-стилістів і food-фотографів.

2. Технології збільшення продажів. Навчальне меню і способи роботи з ним. Експерти вважають, що співробітник (офіціант), який добре освоїв меню, здатний «продавати» на 20–40% більше, ніж інші офіціанти в зміні. Щоб

підвищити продажі, кожен офіціант зобов'язаний повністю вивчити меню, і для цього є кілька способів. Розглянемо деякі з них.

Навчальне меню. Знайомство з меню закладу в ряді випадків може викликати труднощі. Для спрощення процесу вивчення карти страв потрібно розробити *спеціальне навчальне меню*, в якому буде міститися вичерпна інформація з кожної страви, а для кращого сприйняття вона розбита на складові. Офіціанти повинні часто заглядати в таке меню, щоб заучувати нові позиції і закріплювати в пам'яті старі. Тому, швидше за все, навчальне меню буде висіти десь поруч з кухнею або в місцях максимального зосередження персоналу. Для простоти візуального сприйняття навчальне меню можна оформити у вигляді таблиці, графами якої будуть фотографії страв, їх склад, дані про поєднані з ними гарніри та інша, не менш корисна, інформація. Таке меню прийде на виручку новому співробітнику й допоможе йому швидше адаптуватися.

Скільки складових має бути в навчальному меню? Багато експертів вважають, що чим більше, тим краще. Посібник має містити фото зразкової подачі страви, розділ інгредієнтів, опис з використанням барвистих прикметників і маловідомих фактів, відомості про гарніри, з якими краще подавати страву, час і стандарт подачі, інформацію про овочі або фрукти, якими воно прикрашається, сполучуваність страв з іншими позиціями меню ресторану і так далі. Таке навчальне меню допоможе офіціантові ефектно піднести замовлення й не зіпсувати у гостей апетит і бажання спробувати якомога більше позицій.

Навчальне меню та мобільні технології. У ресторані, де впроваджена система автоматизації, можливо адаптувати навчальне меню для мобільних платформ, інтегруючись з якими за допомогою смартфона за наявності спеціальних додатків, офіціанти можуть оформляти замовлення й відразу ж передавати їх на кухню, друкувати попередні чеки, отримувати повідомлення про готовність страв, пропонувати гостям додаткові позиції і тощо. Список може варіюватися в залежності від можливостей системи автоматизації та заявлених розробниками мобільного застосування функцій.

Навчальне меню може бути вивантажено і в електронний планшет офіціанта. У такому випадку вони зможуть оформляти замовлення, користуючись основним меню закладу, а в проміжках займатися вивченням розділів навчального меню, кожна страву в якому розбита на складові. Крім того, навчальне меню на планшеті може виступати для офіціантів як «шпаргалки», поки вони не вивчать його досконало.

Метод «Ялинки» як спосіб підвищення продажів у ресторані. В основі методу – правила спілкування офіціанта з гостями. Ідеальний ресторан – це місце, в якому потрібні страви добре продаються, а гості залишаються задоволеними якістю сервісу та кухні. На жаль, у житті рідко зустрінеш щонебудь ідеальне. Так, позиції в меню свідомо користуються різним попитом, і страви з мінімальною маржею можуть мати більшу популярність, при цьому приносячи менше прибутку.

Принцип «Ялинки» простий, ефективний і не вимагає витрат на

впровадження. «Ялинка» – це вибір серед альтернатив, запропонованих офіціантом. В основі методу лежить принцип поділу. Навідні запитання, які задає офіціант, повинні розбивати меню або його розділи на частини. Таким чином, відповідаючи на питання офіціанта, гість обирає потрібні йому страви з представленого різноманіття позицій у меню. При цьому важливо розуміти, що «Ялинка», в першу чергу, має на меті продати те, що максимально вигідно ресторану, проте вкрай важливо зробити це таким чином, щоб гість залишився задоволений.

Щоб застосовувати метод «Ялинки» на практиці, офіціант повинен добре знати меню, щоб виводити гостя на вигідні для ресторану позиції.

Приклад: офіціант визначає, щільно або легко хоче поїсти гість. Якщо гість бажає поїсти щільно, офіціант повинен запропонувати йому на вибір рибні, м'ясні або інші страви, які підпадають під цю категорію, щоб почати розгалуження з цих розділів меню. Якщо ж гість бажає просто перекусити, то логічніше буде запропонувати йому що-небудь з гарячих або холодних закусок, десертів та ін.. Тепер офіціант визначає переваги гостя, щоб провести його тільки по потрібних позиціях меню. Якщо гість вважає за краще м'ясні страви, ніж рибні, необхідно запитати, якому саме м'ясу він віддає переваги: свинині, курці, яловичині, баранині й так далі, знову запропонувавши гостю альтернативи. Після відповіді варто поцікавитися про улюблені способи приготування страви. Цілком ймовірно, що гість зупинить свій вибір на тушкованому м'ясі, а не на смаженому. Це ще більшою мірою допоможе звузити коло пошуків.

Щоб витягти з процесу максимальну вигоду, необхідно пропонувати гостю позиції, що поставлені на апсейлінг. Доведено, що з усього перерахованого людина зазвичай запам'ятовує перший і останній пункти, тому висока ймовірність, що гість вибере саме ті страви, які були названі на початку або в кінці.

Метод «Ялинки» дозволяє швидше провести гостя по «лабіринтах» меню і запропонувати йому те, що він «дійсно» хоче, при цьому, офіціант повинен бездоганно орієнтуватися в меню ресторану, щоб твердо знати, які позиції знаходяться в якому розділі.

Електронні меню. Революційна інновація в ресторанному бізнесі – інтерактивне електронне меню як канал зв'язку між рестораном та відвідувачами, яке дозволило адміністрації швидко редагувати списки і вносити до нього нові страви. Позитивні якості та переваги електронного меню:

- дозволяє підібрати з карти вин закладу вино за ціною, роком, регіоном, букетом, а до нього – страву із місцевого меню;
- підрахувати калорійність тих чи інших страв;
- при виборі страв відразу ж бачити остаточний чек замовлення;
- в очікуванні замовлення пограти в ігри, почитати новини, побродити по Інтернету.

3. *Технологічні заходи створення cook-book.* Ідея створення cook-book полягає в оптимізації процесу виробництва страв з метою досягнення високих показників якості. Розробка cook-book з картами для кухарів передбачає

визначення концепції розробки: змісту, наповнення, формату тощо. Зміст cook-book залежить від багатьох факторів: концепції закладу, професійного рівня кухарів, креативності, технологічної складності страв, асортиментного наповнення меню та ін.

Основним елементом наповнення cook-book є наявність візуального відображення процесу приготування страв із затвердженого меню (за вибором: страви складного приготування, інноваційні та креативні, авторські від шеф-кухаря тощо).

Міститься технологічна інформація у вигляді фото-фіксації (ілюстрації) чи відео-зйомки процесу поопераційного (покрокового) приготування страви з пояснюванням чи коментарями технологічних особливостей кожної операції, з відзначенням контрольних точок та їх технологічних параметрів (температури при тепловій обробці, температури охолодження, часу приготування та ін.), що впливають на формування якісних показників напівфабрикатів та страв в цілому.

Важливим елементом наповнення cook-book є ілюстрація варіантів оформлення страви для різних видів подачі (обіду, бенкету, фуршету тощо).

Наявність cook-book у концепції кухні надає можливість чіткого послідовного виконання технології, полегшує і спрощує процес виробництва, збільшує якісні показники готової продукції, сприяє задоволенню потреб споживача.

З приводу наданої інформації і з метою досягнення асортиментної та якісної відповідності концепції кухні й закладу в цілому, удосконалення процесу впровадження страви в загальну концепцію кухні рекомендовано розробити проект cook-book. Наповнення проекту може складатися з покрокової фотофіксації (ілюстрації) технологічних етапів виробництва страви з моменту підготовки сировини, виробництва напівфабрикатів до процесу оформлення готової страви для реалізації. Оформлення страви рекомендовано надати в різних варіантах – у вигляді порції для обіду, для бенкету, для фуршету та ін. (додаток 3).

4. Види меню. Всі види меню поділяють залежно від контингенту споживачів, типу підприємства та прийнятих форм обслуговування. До основних видів меню, що використовуються в ресторанах, належать:

- меню з вільним вибором;
- меню комплексного обіду;
- меню бізнес-ланчу;
- меню недільного бранча;
- меню денного раціону;
- меню бенкетне;
- меню вегетаріанське, пісне, сезонне;
- меню тематичних заходів;
- меню циклічне;
- інші.

У закладах ресторанного господарства при готелях і готельних комплексах використовуються наступні види меню:

– *«a la carte»* – вказує порційні страви з індивідуальною ціною на кожне. Використовується в дорогих ресторанах, найчастіше розташованих у готельних комплексах вищої категорії;

– *фірмових страв або каталог шеф-кухаря*. Характерний для дорогих ексклюзивних ресторанів при фешенебельних готелях;

– *«table d'hote»* – меню загального столу, пропонує варіанти сформованих комплексів закусок, страв, десертів, напоїв за єдиною фіксованою ціною. Програма меню загального столу включає від п'яти до семи найменувань. Застосування такого меню практикується в ресторанах при готельних комплексах, тому що забезпечує швидке й економне обслуговування;

– *шведський стіл* – меню при швидкому обслуговуванні великої кількості туристів, учасників конференцій, конгресів і тощо, передбачає право вибору будь-якої страви і в будь-якій кількості з виставлених у залі. На сніданок витрачається 15–20 хвилин, 20–30 хвилин на вечерю;

– *«Дю Жур»* – перераховуються чергові страви, тобто денні, а також популярні, дешеві, як правило і швидкого приготування;

– *туристське меню* – будується так, щоб привернути увагу туристів, акцентуючи дешевину та живильні якості – істотну інформацію для туристів, можуть бути підкреслені національні страви;

– *меню обідніх страв та експрес-обідів*. У ресторанах практикується складання експрес-обідів (на окремих бланках), причому страви цього меню не повинні повторюватися в меню замовлених страв. Меню обідніх страв та експрес-обідів застосовують тільки в денні години роботи ресторану. У меню обіду чергові страви включають страви нескладного приготування, які зручні для відпустки. Цей вид меню зручно використовувати у вокзальних ресторанах, аеропортах. Для чергових страв повинні бути закуски трьох-чотирьох найменувань, перші страви – двох, другі – чотирьох-п'яти, солодкі страви, гарячі та холодні напої – трьох-чотирьох найменувань, а також борошняні кондитерські вироби. Меню обідніх страв та експрес-обідів друкуються щодня на машинці. Ці меню в денний час вручаються відвідувачам при прийомі замовлення.

РОЗДІЛ 2

Тема 5. Рекламна політика (2 год)

Лекція 1. Маркетингові комунікації при відкритті закладу: розробка стратегії і тактики просування реклами, зв'язок з громадськістю, значення та необхідність рекламних технологій. Загальні цілі та стратегія

План

1. Цілі та стратегія рекламної кампанії.
2. Рекламні технології.
3. Шляхи підвищення ефективності рекламної стратегії ресторану.

Рекомендована література до вивчення теми: [основна: 3; 4; допоміжна: 5; 8].

1. Цілі та стратегія рекламної кампанії. Величезну роль у збереженні й зміцненні позицій ресторану на ринку відіграє реклама. Реклама продукції та діяльності закладу – це найважливіша складова частина комплексу маркетингових заходів, своєрідний інформаційний вихід на споживача. Вона служить для того, щоб сповістити різними способами (іноді всіма наявними) про нові товари або послуги та їх споживчі властивості й спрямована на потенційного споживача. При правильній організації реклама ефективна і сприяє швидкій та безперебійній реалізації продукції та послуг. Для того, щоб реклама працювала, потрібно розробити *стратегію рекламної кампанії*. Цей підхід дозволить уникнути помилок при проведенні реклами: мінімізувати ризики, зв'язані з непорозумінням споживача і збільшити ефективність реклами.

Рекламна стратегія – стратегія оптимальної форми, змісту, часу і шляхи доставки масового рекламного повідомлення до певної аудиторії, що служить частиною реалізації комунікаційної маркетингової стратегії.

Метою рекламної стратегії є досягнення певного комунікаційного ефекту аудиторії, до якої звернено рекламне повідомлення і спонукання її до цільової поведінки. Внутрішню структуру послідовності планування основних елементів рекламної стратегії можна відобразити таким чином: рекламна стратегія описує, яким чином рекламодавець досягає поставлених цілей. Стратегія відображає певний курс дій, які слід зробити: які види реклами будуть використовуватися, як часто буде використовуватися кожна з них, яким буде співвідношення між використовуваними засобами реклами, коли вони будуть використовуватися.

Рекламна ідея і стратегія як основи рекламної кампанії. Для забезпечення ефективного досягнення цілей рекламної кампанії необхідно провести маркетингові дослідження в рекламі та розробити *рекламну ідею*. Результати дослідження дають можливість відповісти на наступні питання:

- ✓ що являє собою об'єкт реклами;
- ✓ кого чи що рекламувати;
- ✓ місце розташування реклами;
- ✓ де повинні поширюватися рекламні повідомлення;
- ✓ час здійснення рекламної кампанії та ін.

Відповіді на ці й подібні питання дозволяють прийняти рішення про те, як проводити рекламні заходи, подумати над змістом і формою вираження рекламного повідомлення, про його зовнішній вигляд, про засоби поширення рекламної інформації. Робота над результатами досліджень знаходить свою конкретизацію в рекламних ідеях і стратегії.

Рекламна ідея – вдягнені у визначену художню форму аргументи і факти, що є основою рекламного повідомлення і базою формування переконання споживача про те, що саме цей товар чи послуга здатні найбільшою мірою задовольнити його потреби. Ідея – це концепція характеру рекламного впливу, його змісту і спрямованості. Оформлення ідеї матеріалізується у розробці чи сценарії плану, на основі якого створюється рекламне повідомлення (текст, фотографії, музичний супровід і т.д.) і формується програма рекламної кампанії. Ідея може втілюватися в літературній (текстовій, вербальній) і художній (образотворчій, візуальній) формах. Рекламна ідея задає художній спосіб втілення стратегії; це може бути якийсь притягальний образ, що добре запам'ятовується, персонаж, сюжетний хід, слоган, що допомагає більш ефектно представити споживачу інформацію, яка була б визнана головною на етапі розробки рекламної стратегії.

Іншими словами, рекламна стратегія задає інформаційну суть рекламного звернення, а рекламна ідея наділяє її цікавою формою. Принципово важливо, щоб рекламна ідея була узгоджена з рекламною стратегією

«Рекламна стратегія» і «реklamна ідея» – два близьких терміни. Розробка рекламної стратегії полягає в тому, щоб визначити, який утилітарний або психологічно значимий зміст повинна надати даному товару реклама, щоб потенційний покупець віддав йому перевагу перед іншими конкуруючими товарами (послугами, ресторанами) на ринку.

Ефективне впровадження реклами потребує чіткого уявлення про особливості даного ресторану. Одним з ефективних методів проведення аналізу є використання метода SWOT-аналіз.

Метод SWOT-аналіз – оцінка сприятливих можливостей і внутрішніх загроз. Будь-яке бізнес-планування починається з ретельного аналізу поточної ситуації, щоб мати можливість поставити перед собою реалістичні цілі. Метод стратегічного аналізу полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану і поділа їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути); можливості (O) й загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні та при цьому не контролюється об'єктом). Приклад загального аналізу ресторану і визначення потенційних напрямків у створенні плану рекламної кампанії:

– сильні сторони: відмінний сервіс, гарна кухня, привабливий дизайн інтер'єру, сучасний веб-сайт, адаптований під мобільні пристрої;

– слабкі сторони: занадто багато пунктів у меню, високі ціни, гості занадто довго чекають замовлення;

– загрози: ваш ресторан розташований занадто близько до схожих закладів, конкуренти пропонують безкоштовну доставку замовлень, у конкурентів є особливі пропозиції (сніданки, бізнес-ланч);

– можливості: зробити відвідувачів постійними, внести зміни в меню, створити оригінальні пропозиції, організувати особливі події (майстер-класи, тематичні вечори), залучити більше відвідувачів за допомогою соціальних мереж.

Завдання ресторатора і команди – зрозуміти, що може допомогти виділитися серед конкурентів: більш вигідне розташування ресторану, краща атмосфера, більш низькі ціни або талановитіший шеф-кухар. Можливо залучити той сегмент відвідувачів, який недоступний конкурентним закладам через певні обмеження (площа залів, концепція, графік роботи і т.д).

SWOT-аналіз – відмінний початок для створення маркетингового плану, що відкриває двері для свіжих ідей, які в подальшому можна перетворити в унікальну маркетингову стратегію із залучення нових відвідувачів.

Рекламна кампанія ресторану. Розробка плану просування ресторану є важливим етапом, оскільки дозволяє підготуватися до різних ситуацій у бізнесі та зменшити кількість несподіваних «сюрпризів». Смачна їжа, привабливий дизайн інтер'єру, ідеальна чистота, відмінна кухня і обслуговування, звичайно, є основою успішної роботи ресторану, але цього не достатньо, щоб залучити нових відвідувачів.

У будь-якої рекламної кампанії ресторану ключовим моментом є підвищення пізнаваності бренду та залучення більшого числа відвідувачів. Існують різні методи реклами, які повинні підвищити ефективність реклами ресторану.

Як досягти успіху в ресторанній рекламі? Кілька порад для рестораторів:

– демонструвати страви, щоб у гостей розігрався апетит; використовувати для опису слова, які яскраво опишуть зовнішній вид і смакову гаму страви;

– бути унікальними: будь-яке рекламне повідомлення повинно демонструвати індивідуальність бренду. Крім того, і сама реклама має бути унікальною, а не копіювати вже наявні зразки;

– зберігати вірність бренду: сфокусуватися на рекламі того, чим відомий ресторан;

– намітити клієнтську базу: якщо більшість тих, хто заходить у ваші двері – це юнаки-студенти, реклама повинна бути націлена на цю вікову групу; сконцентруйтеся на конкретних аудиторіях і не намагайтеся залучити всіх одночасно. Бізнесмен навряд чи буде почувати себе комфортно поряд з мамою і маленькою дитиною, а сім'ям, в свою чергу, буде комфортніше в закладі, більш адаптованому до відпочинку, а не до роботи та бізнес зустрічей;

– бути конкретними: якщо реклама ресторану настільки хитромудра, що відвідувач не може сказати, що ж вона продає – це погана реклама. Для реклами чим простіше і конкретніше – тим краще;

– бути веселими: реклама ресторану, в якій є трохи гумору, або ж в якій показано, що люди, що працюють в ресторані, або ж обідають у ньому, щиро

веселяться, може спонукати людей прийти в цей ресторан, щоб приєднатися до веселощів;

– зайти в Інтернеті. Для ресторанів усе ще доречно друкована реклама, але вона швидко застаріває. Реклама в Інтернеті коштує дешевше друкованої і може дійти до більшого числа людей.

2. *Рекламні технології та шляхи підвищення ефективності рекламної стратегії ресторану.* Ефективне впровадження реклами потребує чіткого уявлення про особливості даного ресторану і відмінності його від інших закладів. Визначення особистостей закладу надасть можливість визначити види реклами. Серед існуючих і зажаданих:

– *пряма реклама* – найпоширеніший і зрозумілий спосіб просування: впливає на широке коло потенційних клієнтів. У якості негативного аспекту такої реклами можна назвати її ціну – пряма реклама може коштувати дуже дорого. Види прямої реклами: перетяжки, білборди, ролики, що показуються по телебаченню, реклама на радіо, реклама в друкованих засобах масової інформації, реклама в Інтернеті, реклама на транспорті та в метро. *Білборди* – це постійне перебування в поле зору водіїв і пасажирів транспорту, що проїжджає;

– *зовнішня реклама* – будь-яка реклама, розташована на стінах і дахах будинків, на стендах, щитах і розтяжках, у метро та на транспорті. Такий спосіб поширення реклами вважається відносно недорогим, до того ж охоплює велику кількість людей за географічною ознакою;

– *реклама на телебаченні (ролики на ТВ)* – найпрестижніша, масова та ефективна реклама, але одночасно і найдорожча. Таку рекламу можна використовувати при відкритті ресторану або при великих подіях (ювілей ресторану, виступ зірки), щоб підняти статус заходу і ресторану;

– *реклама на радіо* – доступний і ефективний спосіб зробити продукцію відомою, послугу – затребуваною, а ім'я – пізнаваним. Радіореклама супроводжується приємною музикою та веселими діалогами. Останнім часом такий вид реклами використовують ресторани національної кухні;

– *реклама в друкованих ЗМІ* – найпоширеніший варіант просування ресторанів, але неефективний, через те що оголошення в газеті або в журналі мало інформативно, або такі оголошення просто перегортаються читачами без акцентування на них уваги. Друкована реклама – це шлях динозавра, але в найближчі роки вона, як і раніше буде доречною в ресторанах. До числа прикладів, які все ще працюють, належать флаєри (невелика рекламна листівка) та реклама в журналах. Основна мета полягає в інформуванні потенційних клієнтів про майбутню промо-акцію, зниження цін тощо. Флаєр має відмінну ознаку від листівки, а саме: він надає його власникові певні пільги, знижки при придбанні товару й послуги або навіть є вхідним квитком на майбутній захід.

3. *Шляхи підвищення ефективності рекламної стратегії.* Найкраща реклама ресторану – це мода на нього. Зробити ресторан модним – досить складне завдання, яке включає не тільки розробку концепції самого закладу, а й грамотну реалізацію реклами ресторану. Реклама полягає в розробці відповідних рекламних матеріалів, вибір каналів розподілу реклами та самого проведення кампанії. Маркетингове просування ресторану повністю

сфокусовано на тому, щоб дати гостям стимул або причину, по якій він заїде саме в цей заклад. Серед рекламних технологій, що підвищують ефективність просування закладу на ринку ресторанних послуг і являють собою найбільш популярні та емоційні стимули для гостей, представлені наступними технологіями:

– *купони й дисконтні карти*. Найпростіший тип просування, один з тих, з яких починає більшість ресторанів – запропонувати купони й дисконтні карти всім і кожному. Це може бути хорошим способом збільшити число відвідувачів, але купони можуть стати звичними й підірвати ціну бренду закладу. Якщо занадто часто пропонуєте знижки, гості починають думати, що страви меню не варті своєї повної ціни, і не стануть приходити в ресторан, коли у них на руках немає купона;

– *конкурси та подарунки*. Проведення конкурсів та подарунки – це невелика забава для відвідувачів ресторану, яка дозволяє підвищити пізнаваність бренду. Крім того, кожен, хто вписує свої дані, потрапляє у вашу базу і стає частиною цільової аудиторії для подальших маркетингових кампаній;

– *з вуст в уста*. Це до сих пір залишається найкращим способом просування бізнесу. Як метод реклами, можете заохочувати гостей «розповісти про це друзям» або ж попросити ваших співробітників говорити про ресторан для того, щоб поширити чутку;

– *оголошення*. На відміну від реклами в друкованих виданнях, телевізійні та радіооголошення залишаються хорошим способом для розкрутки бізнесу, оголошення можна розмістити в Інтернеті в надії, що вони отримають вірусне поширення;

– *«зазивали»*. Одягнені у відповідний стилістиці ресторану одяг і вручають відвідувачам буклети з інформацією про ресторан, який знаходиться недалеко;

– *«халява»*. Ресторан оголошує день безкоштовної дегустації будь-якої національної страви, або при замовленні однієї страви, друга – безкоштовно. Ефективність таких заходів носить короткостроковий характер, але створює можливість залучення нових відвідувачів, адже приходить багато випадкових людей, які не знають про цей ресторан: «халяву» люблять усі;

– *«сарафанне радіо»*. Суть цього маркетингового прийому проста: необхідно пустити слух. Він може бути пов'язаний з чим завгодно: з ім'ям шеф-кухаря, незвичайним дизайном кухні чи диковиною сировиною. Так ресторан «Індус» побудував PR-кампанію навколо імені знаменитого індійського шеф-кухаря з Лондона Вініт Баті (Vineet Bhatia), який першим отримав зірку Мішлена за індійську кухню;

– *легенда*. Хорошим прикладом застосування подібного методу є італійський ресторан «Paper Moon». Коли сімейна пара відкрила в Мілані ресторан «Paper Moon», запуску супроводжувала романтична історія, розказана кожному: як двоє закоханих пішли на перше побачення на фільм «Paper Moon», потім одружилися, створили свою справу, відкрили ресторан і назвали його ім'ям свого першого фільму;

– *зоряне ім'я співвласника закладу*. Сьогодні зіркових власників

ресторанів чимало, і часто важко розпізнати, хто з них – дійсний власник, який вніс свій капітал, а хто вкладає в підприємство лише своє гучне ім'я. При цьому справжній засновник, який вклав гроші, залишається в тіні, а відома особистість всюди вказується як власник;

- *робота з клієнтською базою*. Налагодження зв'язків з представниками діаспор і земляцтв національностей, які проживають на території міста;

- *заходи із запрошенням преси*. Цікаві акції, що проводяться в присутності преси, також здатні залучити нових відвідувачів. Але щоб отримати пресу, особливо безкоштовну, і нових клієнтів, подія в ресторані має бути видатною;

- *спеціальні промоушен-акції*. Такі акції проводяться з запрошенням іменитих гостей з метою підтримки статусу ресторану;

- *програма лояльності*. Надання постійним відвідувачам знижок або безкоштовних страв після великого числа відвідувань – це спосіб продемонструвати лояльність до гостей;

- *повторні промо-акції*. Повторні акції заохочують гостей або повернутися в ресторан протягом короткого періоду часу, або купувати певні страви з меню. Ідея полягає в тому, щоб відвідувачі залишали більше грошей у ресторані і робили це частіше, що підвищить дохід і збільшить число постійних гостей; відвідувачів;

- *«щасливі години»*. Ресторани, в яких у певні денні години спостерігається скорочення числа відвідувачів, можуть проводити «щасливі години», коли пропонуються певні страви зі знижкою, щоб привернути до закладу більше відвідувачів;

- *вірусні маркетингові акції*. Коли про окреме відео або рекламне повідомлення говорять, що воно поширюється як вірус, це означає, що воно поширюється швидко (немов вірус) через соціальні мережі, причому саме по собі. Існують способи спробувати запустити такий «вірус». Результатом «вірусу» може стати безкоштовно отримана широка популярність.

Вибір найбільш відповідного часу для проведення рекламної кампанії. Найкращим часом для запуску рекламних кампаній ресторанів вважається 15 днів до початку таких свят, як День святого Валентина або 8 Березня.

Для більш масштабних свят, таких як Новий Рік і Різдво краще починати кампанію за 30 днів, тому що майбутні відвідувачі найчастіше заздалегідь планують свою відпустку і святкове дозвілля. Також хорошим часом для просування пропозицій закладу є різні культурні, соціальні чи спортивні події місцевого масштабу і, звичайно ж, будь-який період, коли відвідування ресторану скоротилося.

Піар (PR – Паблік Рилейшен) – це зв'язки з громадськістю. У даний час існує як окремий і самостійний вид просування будь-якого товару, послуг або компанії в цілому. Слід чітко розуміти різницю між рекламою і піаром: реклама діє прямо, піар – завуальовано, реклама – це оплачена інформація, піар – безоплатна громадська думка щодо інформації.

Піар ресторану – що це таке? Це формування позитивної громадської

думки щодо конкретного ресторану. Успішний піар діє краще будь-якої реклами. Громадська думка – явище виключно авторитетне практично для будь-якої людини. Якщо в народі кажуть, що це добре, значить, воно й справді добре.

Яким чином можна впливати на громадську думку? Спочатку наведемо класичний приклад. Відомий фаст-фуд «МакДональдс» проводить піар-акцію «Благодійний фонд», сенс якої зводиться до того, що, з'їдаючи чізбургер, ти не тільки задовольняєш апетит, але й береш участь у благодійній акції допомоги дітям! Таким чином, формується образ не тільки рестораника «швидкого харчування», а й всесвітньої гуманістичної організації, яка постійно відраховує кошти на допомогу дітям.

Інший приклад. Широко відомий грузинський ресторан щодня проводить вечірню міні-шоу-програму за участю професійних грузинських танцюристів і музикантів, з хорошими світловими та музичними спецефектами. Запальний грузинський танець не залишає байдужим нікого – гості фотографують і знімають на відео артистів, захоплено плескають і залишають ресторан з найкращими емоціями: вони не тільки чудово повечеряли, а й побачили справжній концерт, причому безкоштовно! Зрозуміло, на наступний день всі їхні родичі, друзі та колеги почують барвисте оповідання про чудовий грузинський ресторан.

Таким чином, піар-акції – це будь-які дії, крім прямої реклами, які формують позитивну громадську думку та забезпечують прихильність як постійних, так і нових гостей.

Меню як ефективна внутрішня реклама ресторану. Меню – це не список страв і напоїв із зазначенням їх цін. Меню є внутрішньою рекламою закладу. Гість увійшов у ресторан, значить, зовнішня реклама ефективно спрацювала. Але тепер потрібно гостя утримати і перетворити в постійного відвідувача. Це робота внутрішньої реклами. Основну роль такої реклами грає меню. Воно повинно виглядати так, щоб його хотілося довше тримати в руках і переглядати. Чим довше увага гостя буде затримана на меню, тим більше він замовить. Меню являє собою своєрідний рекламний блок, візитну картку закладу. Тому потрібно уважно підходити до його створення та оформлення.

Гість очікує від відвідування ресторану не тільки задоволення фізіологічної потреби – тамування голоду, але й приємної атмосфери, можливості відпочити. Меню займає одну з головних позицій серед інших елементів, які цю атмосферу створюють.

Через погляд на меню відвідувач отримує приховане повідомлення. Навіть ця інформація може бути отримана автоматично, підсвідомо. Наприклад, якщо у меню зовнішній вигляд пошарпаний і далеко не чистий, то, відповідно, кухня закладу, так само, не блищить чистотою та гігієною. Якщо меню звичайне і нецікаве, то і страви не порадують чимось особливим і новим. Текст, написаний у меню, теж може нести певний позитивний емоційний заряд. Порівняйте, що краще і «смачніше» звучить: «біфштекс, приготований на відкритому вогні» або «смажений біфштекс». Наявна певна магія слів, яка говорить сама за себе.

Діючий рекламний хід меню – оригінальні та екзотичні назви страв і

напоїв з цікавим описом страви. Багато відвідувачів люблять спробувати щось новеньке, і такі страви обов'язково привернуть їхню увагу. Точність і коректність цифр, наведених у меню – важлива деталь меню, як рекламного засобу. У відвідувача не повинно виникнути жодного питання з приводу вартості та обсягу будь-якої страви – виникне неприємна ситуація антиреклами закладу.

Тема 6. Менеджмент персоналу (4 год)

Бізнес роблять люди.
Зиг Зиглар

Лекція 1. Політика управління персоналом ресторану

План

1. Системний підхід в управлінні персоналом у ресторанному бізнесі.
2. Персонал як ключовий фактор управління ресторанним бізнесом.
3. Методи мотивації, оцінки та атестації кадрів.
4. Технології навчання та розвитку персоналу.

Рекомендована література до вивчення теми:[основна: 1; 4; допоміжна: 6; 7].

1. Системний підхід в управлінні персоналом у ресторанному бізнесі.
Ресторан – це підприємство з великим асортиментом страв, підвищеним рівнем організації дозвілля і рівнем обслуговування. У всьому світі функціонують сотні середніх, великих і дрібних ресторанів. Ресторанний бізнес займає провідне місце у сфері обслуговування і є не тільки прибутковим видом діяльності, але й найризикованішим.

У боротьбі за виживання в ресторанному бізнесі доводиться вирішувати низку важливих задач. Одна з них – управління кадрами. Наявність підготовленого і висококваліфікованого персоналу визначає успішність ресторану в цілому.

Оптимізація управлінських технологій припадає на 50-ті роки 20-го століття і визначається системним підходом до обраної задачі. Першим етапом у зміні ідеології та правил того часу стала системність мислення. При виникненні проблеми, застосовуючи даний метод, можна побудувати цілісну картину того, що відбувається, побачити найбільш слабкі елементи й запобігти труднощам.

Усе більше рестораторів усвідомлюють цінність такої науки, як СПУ. Саме системний підхід в управлінні дозволяє оптимізувати всі етапи роботи на підприємстві, що, в свою чергу, неодмінно приведе до зменшення витрат. Заклад розглядається як єдиний організм, складений з безлічі окремих шматочків і елементів при акцентуванні уваги на зв'язку між ними. Основне завдання СПУ – створити оптимально функціонуючу систему, яка не тільки дозволить побачити картину цілком, але й при бажанні дасть можливість оптимізувати, доопрацювати або вдосконалити її для зменшення витрат.

Управління персоналом ресторану – важлива сфера підприємства, яка може в кілька разів підвищити ефективність роботи. Системний підхід у сфері

управління співробітниками забезпечує вдосконалення способів роботи з кадрами завдяки використанню досягнень зарубіжної та вітчизняної науки й виробничого досвіду.

Ефективне управління персоналом у ресторані полягає у встановленні соціально-психологічних, організаційно-економічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управлінської діяльності. І в основі цих відносин лежить принцип впливу на поведінку, інтереси та діяльність співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

Управління персоналом ресторану – це поєднання таких елементів, як:

- визначення загальної стратегії;
- залучення і відбір персоналу;
- планування потреби в персоналі;
- система просування по кар'єрних сходах;
- перепідготовка і підвищення кваліфікації співробітників;
- управління витратами на персонал, політика соціальних послуг і заробітної плати.

Таким чином, *метою* політики управління людськими ресурсами є:

- збереження якісного та кількісного складу кадрів;
- своєчасне оновлення і розвиток відповідно до вимог бізнесу й стану ринку праці.

Основні *завдання*, які вирішуються при управлінні персоналом, це:

- забезпечення найбільш ефективної зайнятості працівників;
- організація передумов для зростання та підвищення кваліфікації;
- створення безпечних і привабливих умов праці;
- розробка критеріїв і заходів з оцінки якості працівників для встановлення доцільної зарплати;
- формування соціального середовища для відпочинку та роботи;
- організація оптимальних відносин на виробництві для ефективного і простого вирішення проблем.

При прийнятті управлінських рішень повинні бути враховані інтереси й потреби співробітників, економічні аспекти. Вся ідеологія роботи з кадрами повинна бути оформлена у вигляді документа і мати реалізацію в роботі керівників підрозділів. Ідеологія може змінюватися або доповнюватися в зв'язку з розвитком бізнесу або зміною зовнішніх умов. Економічна ефективність забезпечується за рахунок використання співробітників у досягненні поставлених цілей підприємства.

2. Персонал як ключовий фактор управління ресторанним бізнесом. Наявність кваліфікованого та підготовленого персоналу – одна з найважливіших складових успішності ресторанного бізнесу. Можна виділити кілька категорій ресторанного персоналу.

Категорія перша – адміністрація ресторану. Це керуючий рестораном, бухгалтерія, кадрова, маркетингова, рекламна служби, служба персоналу, служба логістики і т.д. Тобто, це фахівці, які забезпечують фінансово-адміністративне управління рестораном.

Категорія друга – фахівці кухні. Шеф-кухар, кухарі, кондитери та ін. – працівники, що забезпечують асортимент і якість страв у ресторані.

Категорія третя – обслуговуючий персонал у залі: офіціанти і менеджери залу – працівники, що забезпечують безпосередній контакт з відвідувачами ресторану.

Категорія четверта – підсобні служби (прибирання, доставка продуктів, миття посуду та підсобні роботи на кухні) – працівники, що забезпечують необхідні умови для роботи всіх інших категорій.

У системі продажів ресторану в тій чи іншій мірі беруть участь усі категорії персоналу. Проте є ключові фігури, здатні в значній мірі впливати на поведінку інших співробітників, створювати сприятливу робочу атмосферу, формувати злагоджену команду однодумців. Це керуючий і шеф-кухар. Саме через них відбувається впровадження відповідної корпоративної культури в усі структури ресторану.

Труднощі набору персоналу. Кваліфіковані працівники у сфері ресторанного бізнесу визначають успіх у гостей, дозволяють сформувати й підтримувати авторитет закладу та підвищити його прибутковість. Але існує досить велика кількість труднощів, що лежать в області набору персоналу.

Серед них:

- майбутній персонал розцінює роботу в ресторанному бізнесі як тимчасову. Це молоді люди або студенти, для яких такий заробіток носить скоріше тимчасовий, ніж постійний характер. На їх думку, зробити кар'єру в цій сфері неможливо;

- персонал, який потрібен для роботи в ресторані, часто складається з молодих людей, які не мають досвіду, що потрібен для виконання певної роботи;

- претенденти на робоче місце мають проблеми з освіченістю;

- швидкі гроші: приходять працювати з метою легкої наживи. Результат такої роботи може призвести до обману, крадіжки та інших несприятливих наслідків;

- низька престижність професії: вважають, що бути офіціантом або барменом – доля невдах;

- проблема особистісних взаємин між новими та наявними співробітниками. Який би досвід не був у нового співробітника, якщо він не «прижився» в колективі, його робота буде незадовільною.

Ці труднощі можна вирішити, якщо підійти до підбору кадрів з високою ретельністю, що допоможе вирішити проблему плинності та підбору персоналу.

Для ефективного розвитку ресторанного бізнесу повинні бути вжиті заходи щодо мотивації та стимулювання співробітників, розроблені заходи для можливості росту й розвитку персоналу та впроваджені комфортні умови для роботи і соціального життя працівника.

Причини плинності кадрів. Керівник будь-якої організації, незалежно від її структури, форми власності, чисельності персоналу практично щодня стикається з прикладами роботи співробітників не в повну силу, за шаблоном.

Нерідкі випадки халатності підлеглих, зневага ними своїх обов'язків. Особливо часто з цими явищами доводиться зустрічатися в середовищі нижчого персоналу (агентів, менеджерів з продажу, менеджерів по залученню клієнтів, менеджерів з обслуговування клієнтів тощо). Ця категорія персоналу зацікавлена в моментальному результаті праці без докладання особливих зусиль і найбільш часто змінює місце роботи. Цьому почасти сприяють фактори високої конкуренції компаній одна з одною на ринку, особливості оплати праці та режиму роботи.

Однією з найактуальніших проблем ресторанного бізнесу є питання плинності кадрів. Постійна зміна кадрів вносить нестабільність у роботу ресторану, перешкоджає підвищенню якості обслуговування. *Наслідками* такого явища, як плинність кадрів, є:

- зниження якості обслуговування;
- нестабільність і низька згуртованість колективу;
- низька підготовка співробітників;
- високі й постійні витрати на навчання персоналу;
- неможливість скласти планування продаж;
- низька ефективність аналізу роботи персоналу;
- незадовільні результати самої роботи та низький прибуток ресторану;

Причини плинності кадрів та приклади можливих рішень.

1. Незадоволеність рівнем зарплати. Рішення – розбивка заробітної плати на складові частини. Це буде мотивувати співробітника.

2. Нестабільність виплат. Рішення – запропонувати працівникові фіксований оклад.

3. Відсутність трудового договору. Рішення – вдаватися до укладення договору.

4. Порушення обіцяних умов роботи. Рішення – обіцяти «реальні» умови роботи.

5. Завищені вимоги до працівника. Рішення – адекватно оцінювати можливості персоналу.

6. Відсутність заохочень. Рішення – впровадження бонусної системи.

7. Важкий графік. Рішення – позмінний графік або збільшення чисельності персоналу.

Також варто згадати такі неочевидні причини плинності, як відсутність використання унікальних умінь працівника, ігнорування ініціативи, відсутність почуття причетності до колективу тощо. Головне – це знайти причини й вирішити їх.

3. *Методи мотивації, оцінки та атестації кадрів.* Щоб ресторан став успішним, недостатньо незвичайного дизайну, «продаючого» меню та розташування ресторану в центрі міста. Сфера обслуговування, представником якої є ресторанний бізнес, велике значення приділяє персоналу закладу. Для ресторанного бізнесу кадри мають велике значення, тому важливо досягти високих результатів його управління. Якщо ресторатору (менеджеру, власнику) це все-таки вдасться – їх чекає великий успіх у діяльності. У жорстокій битві за

клієнта одним з ефективних інструментів боротьби є грамотний і правильно мотивований персонал.

Суть мотивації трудової діяльності – теоретичні викладки для розуміння теми. Сутність мотивації полягає в тому, щоб, орієнтуючись на систему потреб працівників, забезпечити повне та ефективне використання їх трудового потенціалу для якнайшвидшого досягнення цілей організації.

З одного боку, мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до дії, що передбачає можливість задоволення особистих потреб при досягненні цілей організації. З іншого боку, мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки в результаті зовнішніх і внутрішніх впливів. У процесі трудової діяльності мотивування дозволяє персоналу задовольнити свої значущі потреби шляхом виконання трудових обов'язків.

Загально визнана точка зору, що:

– *потреба* – це психологічне або фізіологічне відчуття нестачі чогонебудь;

– *спонукання* – це відчуття нестачі в чому-небудь і усвідомлення індивідом того, які дії потрібно зробити для заповнення цього недоліку;

– *мотив* – це усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, що розуміється індивідом як особистісна необхідність. Мотив праці формується, якщо трудова діяльність – це основний шлях отримання блага. Велике значення для формування мотивів праці має оцінка ймовірності досягнення цілей. Якщо отримання блага не вимагає особливих зусиль, або якщо благо дуже важко отримати, то мотив праці найчастіше не формується. У структуру мотиву праці входять:

- ✓ актуальна для працівника потреба;
- ✓ трудова дія, необхідна для отримання блага;
- ✓ благо, яке задовольняє цю потребу;
- ✓ ціна – витрати матеріального та морального характеру, пов'язані з

трудовою дією.

– *трудоий мотив* – це та потреба (причина), для задоволення якої працівник здійснює високопродуктивну трудову діяльність. Ступінь задоволення, отримана при досягненні мети, впливає на поведінку людини в подібних обставинах у майбутньому.

Формування мотиву праці відбувається, коли суб'єкт управління розпоряджається необхідним набором благ, відповідних соціально обумовленим потребам людини.

У цілому трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей людини, її здоров'я, витривалості, працездатності, типу нервової системи) та особистісного потенціалу. Внутрішню винагороду дає сама робота. Це може бути почуття досягнення мети, змістовності виконуваної роботи, самоповаги. Внутрішньою винагородою є мотивація. Зовнішню винагороду дає не сама робота, а суб'єкт управління, який має можливість винагороджувати за працю. З мотиваційної точки зору зовнішню винагороду можна визначити як стимулювання праці.

Вплив на успішність ресторану надає поведінка співробітників.

Мотивами, які лежать в основі поведінки співробітників, є внутрішні цінності й спрямування, які направляють активність людини. Необхідною основою, яка буде впливати на ефективність дій колективу, є визначеність обов'язків і прав кожного робітника, чітка структура підприємства (ресторану) та налагоджені канали поширення інформації. Ефективна трудова поведінка колективу означає, що кожний співробітник сумлінно і швидко виконує обов'язки та готов виходити за межі них, якщо того вимагає ситуація, а також, виявляє додаткову активність, допомагає колегам, задоволений своєю посадою і роботою взагалі, не збирається її міняти. У такому випадку говорять, що людина любить свою роботу та вболіває за неї.

Трудова поведінка являє собою цінності, внутрішні мотиви, які визначають напрямок активності людини, а також її форми.

Основні правила мотивації, види і типи мотивів до праці. Наукові дослідження і практика дозволили виробити такі правила мотивації, дотримання яких дозволяє підвищити ефективність мотиваційних заходів. Основні з них:

- похвала ефективніше осуду й неконструктивної критики;
- заохочення має бути відчутним і бажано негайним (мінімізація розриву між результатом праці та заохоченням);
- непередбачувані й нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані та прогнозовані;
- постійна увага до працівника й членів його сім'ї – найважливіший мотиватор;
- людям подобаються перемоги, тому частіше давайте їм відчувати себе переможцями;
- заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, але й проміжних;
- дайте працівникам почуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;
- не обмежуйте самоповагу інших, надавайте їм можливість «зберегти обличчя»;
- великі нагороди, які рідко кому дістаються, зазвичай викликають заздрість, невеликі і часті – задовольняють більшість;
- розумна внутрішня конкуренція – двигун прогресу.

Чинники, які мотивують працівника до якісно виконаної роботи:

- захопленість своєю професією і справою, якою людина займається;
- бажання отримати максимальну матеріальну нагороду за свою роботу;
- усвідомлення, що твоя робота важлива і потрібна для колективу та підприємства.

Причини, які керують трудовою поведінкою людини:

- вона любить свою роботу і колектив, хоче сподобатися товаришам;
- любить вчити;
- допомагає через особисту симпатію тощо.

Якщо керівник знає мотивацію свого персоналу, то він має ключ до розуміння поведінки співробітників і впливу на них.

Система прямої матеріальної мотивації. На сьогоднішній день активно

просуваються інші методи мотивації співробітників, але й матеріальна мотивація залишається ефективним методом заохочення, якщо працівник ретельно та швидко виконує покладену на нього роботу. Матеріальна мотивація – це грошове заохочення працівників. Існують різні способи матеріальної мотивації, і вони ефективно працюють, тому що мало людей готові відмовитися від надбавки до зарплати. І така система має свої характерні властивості.

Система непрямой матеріальної мотивації. Система непрямой матеріальної мотивації – це пакет *соціальних бонусів*, які надає працівникові його роботодавець. Кількість пунктів у соціальному пакеті залежить від посади, професіоналізму та авторитету співробітника. У нашій країні непрямим матеріальним стимулюванням є негрошові компенсації, які можна розділити на два види.

Обов'язкові, тобто такі, які регламентовані законодавством:

- ✓ оплачувати відпустки;
- ✓ лікарняні листи;
- ✓ медичне і пенсійне страхування.

Добровільні, тобто робляться роботодавцем за власним бажанням:

- ✓ оплачувати додаткові вихідні й додаткові дні відпустки;
- ✓ компенсувати послуги стільникового зв'язку;
- ✓ надавати транспорт для працівників або компенсувати проїзд;
- ✓ оплачувати курси підвищення кваліфікації;
- ✓ надавати безкоштовні обіди;
- ✓ видавати кредити або позички на придбання нерухомості та інше.

Варіанти того, як роботодавець може надавати непрямую матеріальну мотивацію, не обмежуються тим переліком, який наведено. Його адаптація відбувається в кожній компанії або підприємстві і для кожного конкретного працівника. Такий соціальний пакет потрібен для того, щоб залучити й утримати фахівців високого класу. Він впроваджується для того, щоб формувався здоровий колектив, а також для залучення нових фахівців.

Система нематеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація – це безгрошова мотивація. До неї відноситься:

- ✓ гнучкий або вільний графік роботи;
- ✓ додаткові вихідні;
- ✓ сприятлива атмосфера в колективі;
- ✓ похвала керівника;
- ✓ можливість росту по кар'єрних сходах;
- ✓ лояльне ставлення до стилю одягу;
- ✓ відсутність боязні говорити з керівником про власні труднощі й досягнення.

Якщо в арсеналі керівництва є нематеріальні методи, то це демонструє, що компанія лояльна до свого персоналу і бажає забезпечити для своїх працівників хороші умови роботи. Додаткові вихідні або гнучкий графік роботи можуть бути доброю компенсацією до невисокої зарплати. Але навіть у тому випадку, якщо компанія має фінансові можливості давати надбавки до зарплати як премії та бонуси, цього може бути недостатньо. Часто можна зустріти

приклади, коли люди звільняються з високооплачуваної роботи, тому що втратили інтерес або не бачать у ній перспектив. Більш сильною мотивацією може стати звичайна похвала начальника, ніж чергова премія. Є приклади директорів, які регулярно пишуть подяки для співробітників, які відзначилися. Вони оформлюються на спеціальному бланку і видаються з рамкою, підписом керівника та печаткою. На це у директора йде мінімальна кількість часу, але за допомогою цього методу він досягає більшого результату, ніж грошовими преміями. Працівники компанії цінують похвалу керівника й завжди вішають таку грамоту біля свого робочого місця. Нематеріальна мотивація, скоріше, є елементом стратегії, вона спрямована на довгострокову перспективу, це не моментальне заохочення цілого відділу або одного співробітника. Тому, якщо порівнювати нематеріальне і матеріальне стимулювання працівників, не можна сказати, що якийсь метод кращий за інший.

Для забезпечення високих результатів діяльності та визначення професійного рівня робітників ресторанного бізнесу, використовують методики оцінки та атестації кадрів.

Атестація кадрів. Згідно з класичним визначенням, атестація – це перевірка, визначення відповідності ділової кваліфікації, рівня знань і навичок працівника займаній посаді. Вона спрямована на поліпшення якісного складу персоналу та ефективного його використання, зростання службової і трудової активності, підприєємливості, підвищення відповідальності працівників усіх рівнів за доручену справу. У системі атестації важлива роль відводиться оцінці персоналу. Вона є показником ступеня відповідності пропонованим вимогам по роботі. За допомогою обраних критеріїв і показників відбувається процедура оцінки відповідності займаній посаді того чи іншого працівника. Найбільш загальними критеріями оцінки персоналу є наступні показники трудової поведінки:

- ✓ виконання взятих зобов'язань;
- ✓ якість роботи;
- ✓ самостійність у роботі;
- ✓ компетентність;
- ✓ надійність;
- ✓ ставлення до праці;
- ✓ ставлення до професії;
- ✓ дисциплінованість;
- ✓ прагнення до підвищення кваліфікації;
- ✓ взаємини з колегами;
- ✓ взаємини з клієнтами.

4. *Технології навчання та розвитку персоналу.* Не завжди вдається найняти на роботу досвідченого співробітника. Щоб досягти певного рівня кваліфікації персоналу і запобігти плинності кадрів, потрібно здійснювати програму навчання та розвитку. Найбільш очевидними обставинами, які пояснюють високу плинність кадрів, є: відсутність належної освіти; некомпетентність; низька кваліфікація.

У рамках технології розвитку персоналу існує три варіанти навчання:

- ✓ на основі досвіду наявних співробітників;
- ✓ за допомогою спеціально запрошеного тренера;
- ✓ на курсах у спеціальних навчальних школах.

Навчання на основі досвіду наявних співробітників.

Переваги:

- ✓ не треба платити співробітникам;
- ✓ «бувалі» співробітники розуміють, як працює конкретний ресторан;
- ✓ легко вносити коректування в процес навчання;
- ✓ є можливість вчитися і практикуватися одночасно, по ходу роботи.

Недоліки:

- ✓ особисті конфлікти між таким персоналом і практикантами;
- ✓ неготовність до спілкування та навчання;
- ✓ небажання вчитися тощо

Навчання персоналу досвідченим тренером.

Переваги:

- ✓ немає особистісних конфліктів;
- ✓ висока кваліфікація тренера, підтверджена документами;
- ✓ є готова програма навчання.

Недоліки:

- ✓ висока вартість навчання.

Навчання в спеціальних навчальних школах вимагає високих матеріальних витрат. До такого рішення вдаються тільки дорогі ресторани, які укладають з працівниками контрактні відносини, які зобов'язують персонал «відпрацювати» кошти за навчання чи оплачують його за рахунок закладу. У будь-якому випадку, грошові кошти, що витрачені на навчання персоналу, будуть ефективною інвестицією для ресторану.

Основне навчання персоналу проходить в умовах безпосередньої роботи в ресторані. Неможливо під час тренінгів пізнати всі нюанси роботи конкретного персоналу, специфіку роботи, культуру обслуговування та ін.

Одним з ефективних і економічно вигідних засобів розвитку персоналу за допомогою спеціально запрошеного тренера є *коучинг*.

Коучинг. У даний час серед прогресивних технологій навчання та розвитку персоналу як самостійний напрям отримав розвиток коучингу. Особливу популярність цей напрямок навчання отримав у кінці 80-х ХХ століття, що пов'язано з необхідністю активізації людського ресурсу компанії. Нову методiku консультиування розробили американці Т. Леонард і Дж. Уїтмор. Основні принципи коучингу запозичені з психології, психотерапії та спорту.

За даними експертів, лише 10% персоналу працюють, і будуть добре працювати незалежно від того, які гроші вони отримують, інші 10% будуть працювати погано, незважаючи ні на що, а робота інших 80% залежить від мистецтва управління і стимулювання. Тому так важливо підібрати ефективний інструмент впливу на персонал, яким і є коучинг. На сьогоднішній день коучинг – ефективний стиль управління та економічно вигідний засіб розвитку персоналу.

Кожна людина, кожен співробітник компанії чи ресторану має

колосальний потенціал. Але далеко не завжди він може цей потенціал розкрити та реалізувати. У результаті співробітник працює впівсили, втрачає інтерес до роботи, мотивація, емоційна задоволеність його низька, а це негативно позначається на його продуктивності. Навіть після того, як співробітник пройшов навчання на тренінгу або курсах, у нього, найчастіше, просто немає можливості реалізувати на практиці всі отримані ним нові знання та вміння. А це не тільки знижує його мотивацію, але й робить навчання, по суті, марним. Використання коучингу допомагає найбільш повно розкрити потенціал кожного співробітника та використовувати його в інтересах організації. І, звичайно ж, допомагає застосувати на практиці всі отримані в процесі навчання знання і вміння.

У процесі тренінгу для розвитку персоналу в стилі коучинг, коуч (тренер) задає питання учасникам. Ці питання допомагають співробітникам зрозуміти мету їх діяльності на даному підприємстві та якими шляхами вони можуть її досягнути. У результаті тренінгу співробітники будуть мотивовані й націлені на результат, знайдуть найбільш ефективний спосіб досягнення результату, а так само, знайдуть усі необхідні ресурси для втілення цього рішення в життя.

Сучасні методи підбору персоналу. Сучасні керівники розуміють, що кадри вирішують усе. Кожен гвинтик у системі повинен працювати за призначенням і на повну потужність. Для цього потрібно підбирати відповідальних і професійних працівників, які матимуть мотивацію для роботи в ресторані (компанії). Існує чотири способи.

Рекрутинг – процес застосовується при підборі персоналу з нижчої і середньої ланки, як правило, з тих кандидатів, які на даний час вже шукають для себе роботу.

Exclusive search (прямий, ексклюзивний пошук) – цілеспрямований підбір потрібних кадрів, які підходять на вищу управлінську ланку. Метод використовується, якщо потрібно підібрати рідкісних фахівців, людей, які матимуть ключовий вплив на бізнес і зможуть реалізувати стратегії з його розвитку. Це управлінські кадри. Пошук відбувається як серед зайнятих, так і серед вільних фахівців.

Head hunting – різновид прямого пошуку, який має на увазі «полювання» за конкретним фахівцем, а також його переманювання в певну компанію. Ця технологія передбачає попередньо займатися збором інформації про певного фахівця. «Полювання за головами» – вид пошуку дорогий і відповідальний.

Preliminarying (Прелімінарінг) – пошук за допомоги виробничої практики та стажування, здійснює залучення молодих фахівців, які є ще студентами або вже випускниками ЗВО (закладів вищої освіти). Вони є запорукою того, що компанія буде успішною в майбутньому.

При виборі одного з методів потрібно враховувати позицію та посаду потрібного фахівця, стан справ у ресторані або компанії, терміновість пошуку, а також ситуацію на ринку праці. На сьогоднішній день преміалінг є найбільш перспективним методом, за допомогою якого формується трудовий колектив. Необхідно зазначити – процес є досить трудомістким, оскільки готове виробництво отримує не фахівця, який має досвід і навички, а новенького,

кожен крок якого потрібно контролювати і проводити додаткове навчання. Але в тому випадку, якщо організація має вибудовану систему навчання та адаптації, такий спосіб підбору персоналу є найбільш ефективним і допоможе підшукати для компанії молодих співробітників, які вдихнуть нове життя в колектив.

Методи відбору кращих Для того щоб відібрати кращих, потрібно більш детально зупинитися на методиках оцінки всіх кандидатів, які можуть підійти на вакансію. Як вибрати кращого претендента з тих, що відгукнулися на інформацію про нову вакансію? Потрібно враховувати, що для кожного ресторану чи компанії поняття «кращого» співробітника відрізняються.

Для одного роботодавця потрібен співробітник, який буде на 100% відповідати всім вимогам і вже на другий день роботи почне видавати потрібний результат. Для іншого роботодавця не є критичним відсутність певних навичок, а також він готовий витратити час на те, що потрібно доучувати кандидата. Для іншої компанії будуть важливими людські якості певної людини, досвід же в цьому випадку не є настільки важливим. Кожен роботодавець повинен мати в арсеналі весь набір методів пошуку й оцінки для того, щоб вибрати кращого.

Збір даних про претендентів. Технологія пошуку та оцінки майбутнього персоналу складається з декілька етапів.

Резюме – один з найефективніших інструментів пошуку роботи, це короткий виклад найбільш важливих фактів біографії, пов'язаних з досвідом роботи, навиками та знаннями. Перший раз кандидатів відсіюють до особистої зустрічі, *на етапі отримання резюме*. Це спрощує складання первинної оцінки претендентам. Уніфікація всіх даних у резюме і формально подана інформація не дозволяє скласти повного враження про претендента.

Інтерв'ю – один з головних способів як для відсіювання, так і прийому на роботу кандидатів. Він включає в себе бесіду, яка проводиться за планом, що намічений заздалегідь. При кожному інтерв'ю можуть використовуватися його різноманітні види, наприклад, коротке телефонне інтерв'ю. Цей метод є найбільш поширеним видом інтерв'ю, який застосовується після дослідження резюме. Під час цього дзвінка потрібно доповнювати та уточнювати відомості, які були передані разом з резюме, а також зрозуміти, чи готовий претендент бути працівником замовника. Цей метод ефективний для багатьох вакансій, через те що він не забирає велику кількість сил і часу.

Співбесіда – центральний і ключовий етап у системі відбору. Співбесіда – це найбільш поширений метод, який використовується завжди в разі приходу нових працівників. Досвід у проведенні співбесід можна придбати тільки в тому випадку, коли проводити їх самостійно й використовувати весь арсенал існуючих інструментів.

Форми співбесіди:

✓ структуроване інтерв'ю. Воно повинно містити певний перелік питань, які актуальні для окремої вакансії або ж категорії персоналу. Цей метод дозволяє проводити порівняння різних кандидатів за допомогою однакових питань і з більшою об'єктивністю вибирати кращих з них;

✓ неструктуроване вільне інтерв'ю (бесіда). Ця форма співбесіди використовується в тому випадку, якщо претендентів на вакансію не дуже

багато, а також посада є творчою. Стандартні питання іноді не дозволяють отримати повну інформацію про кандидата;

✓ ситуаційне інтерв'ю. Цей спосіб потрібен у тому випадку, якщо потрібно отримати важливі дані для керівної посади, а також для менеджерів, які повинні мати високий рівень відповідальності. Цей тип співбесіди є психологічним тестом, який з самого початку скоректований для підбору потрібного працівника. На кожне питання передбачаються відповіді, які є приблизно «вірними»;

✓ групова співбесіда. Групова співбесіда проводиться після первинного відсіву шукачів. Мета – закриття вакансії. Підходить при масовому підборі, наприклад, кухарів, менеджерів по роботі з клієнтами. Тобто тих співробітників, від яких не вимагають особливої освіти та великого досвіду роботи. Такий метод підбору персоналу заощаджує час і дає можливість оцінити поведінку кандидатів у стресових ситуаціях і в колективі. Групову співбесіду проводить як один менеджер по персоналу, так і кілька інтерв'юєрів. Можливо задіяти зацікавлених співробітників ресторану чи компанії.

Асесмент-центр – методика групової (рідше індивідуальної) оцінки, яка застосовується для наступних цілей:

- аналізу кадрового потенціалу організації;
- для відбору кандидатів на вакантну управлінську позицію;
- для оцінки кандидата для підвищення на посади;
- для оцінки, спрямованої на побудову програм індивідуального розвитку і навчання;
- формування кадрового резерву організації;
- планування індивідуальних кар'єр;
- для підбору персоналу з чітко визначеними повноваженнями.

Система покарань персоналу. Люди часто помиляються, роблять безліч помилок у роботі, особливо на початкових етапах. Але в деяких випадках це призводить до систематичного порушення дисципліни, режиму роботи тощо. Персонал потрібно не тільки заохочувати, а й вдаватися до превентивних заходів покарання. Як би добре не працювала та чи інша група робітників, завжди існує безліч помилок, недоліків і проступків, які носять систематичний характер. Звести кількість порушень до максимально можливого мінімуму – первина задача управлінського складу ресторану.

Одним з методів керування персоналом є використання системи покарання. Задіяти заходи покарань потрібно грамотно і з почуттям міри, щоб не посилити проблеми і не зробити ситуацію ще гірше, ніж вона є.

Існує безліч заходів покарання, але не всі вони однаково ефективні. Однозначних рекомендацій з цього приводу не існує. Але є ключові особливості:

- чітко розуміти мету покарання. Це може бути поліпшення якості роботи, дисципліни або ще які-небудь проблеми;
- незалежно від міри покарання, мати чітке розуміння і намагатися не переводити це на міжособистісний характер;

– не принижати людської гідності й не демонструвати свою владу. Зловживання критикою в цьому випадку – поганий хід, тому що може підвищити плинність кадрів;

– реагувати на проступки працівників потрібно негайно. Привести покарання в дію потрібно практично відразу після виникнення проблеми. Це дозволить співробітникові не забути про те, що він зробив, а також зрозуміти причину покарання;

– критика підлеглого повинна проходити віч-на-віч. Публічність у цьому випадку принесе тільки негативні результати. Це озлобить співробітника і принизить його, також є ризик, що він прийме цей факт як особисту образу.

– співробітник має чітко розуміти, за що він буде покараний та яка міра покарання буде до нього застосована. Максимальна конкретика тут буде якраз до речі. Треба намагатися максимально дохідливо дати співробітнику зрозуміти, що й як слід робити або не робити.

Щодо заходів покарання, то не слід вдаватися до маленьких штрафів. Куди більший ефект буде від того, що співробітник втратить гроші в результаті своєї провини, ніж пару копійок, які йому не роблять погоди. У загальних рисах, штрафи можуть бути найрізноманітнішими, головне – це їх ефективність.

Управління персоналом – це ціла наука, яка вимагає від керівника міцних нервів, навичок психолога і менеджера. Робота з персоналом є дуже складною частиною ресторанного бізнесу, налагодивши яку можна підвищити прибутковість і популярність ресторану.

Тема 7. Стандарти сервісу (4 год)

Робіть так, щоб будь-який ваш вчинок міг бути зведений до загального правила.
Еммануїл Кант

Лекція 1. Сучасні технології сервісу

План

1. Стандарти ресторану як основа підтримки рівня обслуговування.
2. Програма підвищення і підтримки рівня сервісу в ресторані.
3. Корпоративна культура як стандарт поведінки персоналу.

Рекомендована література до вивчення теми: [основна: 1; 2; допоміжна: 5; 8].

1. Стандарти ресторану як основа підтримки рівня обслуговування. Сьогодні галузь ресторанного господарства набуває швидких темпів розвитку. Щоб встояти на ринку та втримати існуючі позиції, потрібно шукати нові шляхи поліпшення фінансово-економічного стану. Постійно виникає необхідність знаходити нові варіанти вдосконалення процесу обслуговування споживачів ресторанних підприємств для успішного існування на ринку ресторанних послуг та підвищення прибутку.

Якість обслуговування та якість надання послуг є невід'ємними складовими ефективності роботи закладу, які регламентуються стандартами.

Стандарт (від англ. Standard – норма, зразок) у широкому сенсі слова – зразок, еталон, модель, що приймає за вихідні для порівняння з ними інших подібних об'єктів, дій тощо.

Одне з визначень стандарту – «мінімальна вимога». Обов'язкові вимоги, що пред'являються ресторану для діяльності, диктуються та регламентуються державними структурами: санітарною інспекцією, органами пожежної охорони, органами охорони праці та ін.. Ці вимоги, що прирівняні до стандартів, забезпечують обов'язкові, але мінімальні потреби – комфортне та безпечне перебування гостя в ресторані, при якому відвідувач отримує певний продукт/послугу.

Гість оцінює продукт/послугу, що має фізичні характеристики, тобто відчутні. До них належать: сама будівля, її архітектура, допоміжні приміщення – фойє, гардероб, туалетні кімнати, зал ресторану, меблі, декоративні елементи інтер'єру тощо. До невідчутних елементів, що характеризують продукт, належить атмосфера закладу, яка залежить від сервісу та рівня обслуговування: вітання при вході, ввічливість гардеробника, наявність візуальної інформації про ресторан, години відкриття ресторану та бару, якість страв і напоїв, швидкість обслуговування, знання і навички персоналу.

Атмосфера закладу залежить від рівня сервісу та обслуговування. Результатом сервісу може бути або задоволення, або незадоволення. Гість визначає якість сервісу, й найчастіше це залежить від точності визначення персоналом потреб гостя. У створенні певної атмосфери беруть участь як гості, так і персонал ресторану.

Для досягнення високих показників сервісу керівником (менеджером персоналу) закладу складаються регламентуючі документи – стандарти, та проводяться постійні розвивальні навчання персоналу.

Налагоджені стандарти обслуговування надають будь-якому ресторану можливість вибудувати довгострокові відносини з кожним гостем і роблять якість обслуговування своєю конкурентною перевагою. Престиж ресторану піднімається за рахунок дотримання високого стандарту і впевненості гостей, партнерів та співробітників у тому, що ресторан використовує найсучасніші методи управління.

Задоволення гостя, зароблене за допомогою спеціально відпрацьованих стандартів, підсвідомо переноситься на сприйняття ресторану в цілому і служить мотиваційним фактором для прийняття рішення про повторне відвідування.

Стандарти обслуговування – це набір технологій взаємодії з гостями для обслуговуючого персоналу. Кожне успішне підприємство має «Книгу стандартів обслуговування», в яку включаються стандарти, створені на основі вищезазначених вимог.

Тому що обслуговування є політикою ресторану чи компанії, в даній книзі точно прописуються процедури обслуговування та покрокові дії обслуговуючого персоналу. Починаючи від міміки, жестів, мовних формул

«Добрий день» і «Чи можу я запропонувати Вам столове приладдя», «Будемо раді бачити Вас знову», до опису вимог до зовнішнього вигляду та манер поведінки персоналу, макіяжу й закінчуючи часом, витраченим на виконання певних операцій і дій – перший вербальний контакт, час подачі меню, аперитиву й рахунку, кількість підходів до столика за певний проміжок часу. Стандарт презентації страв для офіціантів наведено в додатку К.

У стандартах закладу прописується рівень знань і певних якостей обслуговуючого персоналу, розроблені системи навчання і контролю, схеми внутрішньої взаємодії, опис процедур діагностики задоволеності гостей, опис стандарту «продукту», яким може бути меню або карта вин, чи накритий до сніданку або до вечері стіл, чи фізичний стан туалету ресторану.

Книга стандартів затверджується керівником підприємства, після чого видається кожному співробітнику під підпис. Книга стандартів не є догмою, що прийнята на століття, вона перевидається й доповнюється нововведеннями. Зміни відмічаються в електронній версії і знову роздаються в друкованому вигляді всім співробітникам під підпис. Після закінчення запланованого часу, фахівцями проводиться іспит на знання стандартів усіх підрозділів ресторанного закладу, результатом якого може стати як преміювання, як і депреміювання співробітників.

Практично всі «великі» готельні та ресторани ланцюги, рівень обслуговування в яких тепер досить високий, планують і впроваджують «програми якості», що дозволяє при дуже високій конкуренції і досить лімітованій кількості послуг, що надаються, загальних для всіх підприємств, залучити й утримати гостей за рахунок підвищення якості страв та обслуговування, тобто за рахунок введення нових, більш високих стандартів кухні, гостинності та обслуговування.

Книга Стандартів дозволяє:

- організувати щохвилинний розклад можливих дій співробітників підрозділів;
- значно підвищити якість обслуговування;
- мінімізувати час на навчання, яке призначене для роботи персоналу;
- повністю осмислити робочий і технологічний процес співробітників підрозділів;
- підняти якість обслуговування і сервісу;
- усвідомить гостей, що в підприємстві стало стабільніше з якістю, як в обслуговуванні, так і на виробництві.

Книга вводиться в дію окремими главами для перевірки розуміння і знань з боку співробітників, видається у формі енциклопедії для менеджерського складу й у формі брошур для співробітників різних відділів. Приблизний зміст глав книги стандартів підприємства надається.

- Загальні стандарти робіт ресторанної служби.
- Загальні стандарти та цілі сервісу.
- Стандарти персоналу.
- Стандарти приміщень підприємства.
- Стандарти ресторану.

- Стандарти ресторанного обслуговування.
- Стандарти бару.
- Стандарти барного обслуговування.
- Стандарти групового обслуговування.
- Стандарти бенкетного обслуговування.
- Стандарти їжі.
- Стандарти напоїв.
- Стандарти послуг.
- Стандарти прибирання приміщень.
- Стандарти виробництва (кухня).
- Стандарти мийки посуду.
- Стандарти вирішення різних ситуацій.
- Стандарти вирішення конфліктних ситуацій.

2. *Програми підвищення і підтримки рівня сервісу в ресторані.* У суєті щоденної, кропіткої роботи, пов'язаної з оперативним управлінням рестораном, рішенням кадрових проблем і питань просування ресторану, часто фізично не можливо займатися відстеженням роботи тих людей, від яких, власне, і залежить добробут, продаж та пізнаваність ресторану. Адміністратори та офіціанти, навчені технічним прийомам взаємодії з гостями, сервісом і основами продаж, найчастіше забувають про всі моральні та матеріальні зусилля, що були спрямовані на їх навчання: офіціанти розмовляють по мобільному телефону, одночасно приймаючи замовлення або забувають тест-класи від шеф-кухаря. Підсумком подібних казусів стають розгромні відгуки ресторанних критиків у засобах масової інформації, що ніяк не може позитивно позначитися на репутації ресторану.

Визначити професійну поведінку персоналу, виправдати моральні й матеріальні зусилля, спрямовані на навчання та рекламу, підтримування сервісу на високому рівні можливо за рахунок використання певних програм і технологій. Одна з них – «Таємний гість» («Mystery Guest»).

Програма «Таємний гість» (або таємничий гість, таємничий покупець) – це технологія таємничої оцінки якості обслуговування, перевірки контактного персоналу та визначення якості приготування й оформлення страв згідно сприйняття концепції та цінового сегмента закладу.

Основна особливість програми – таємність і несподіваність перевірки, тому що тільки гість знає, як працює персонал. Достовірну інформацію про сервіс та рівень обслуговування можна узнати, запросивши таємничого гостя. Персонал, знаючи, що до них у будь-який момент можуть прийти з перевіркою, постійно знаходиться в тонусі, що відбивається більш ніж позитивно на виконанні ними професійних обов'язків.

Це ідеальне рішення для контролю якості роботи персоналу, досягнення й підтримки високих стандартів обслуговування. При низьких у порівнянні з іншими інструментами витратах, програма «Таємний Гість» дає широкі можливості щодо вдосконалення персоналу, допомагає правильно вибудувати систему мотивації та лояльності працівників, а значить, підвищує рівень продаж і розвиває бізнес.

У даний час методика «Таємний Гість» перетворилася на динамічну й надійну форму оцінки вражень гостей і багатьма підприємствами ресторанного бізнесу розглядається як необхідний інструмент, що дозволяє завжди залишатися на крок попереду своїх конкурентів.

Види сервісу. Залежно від контингенту гостей, які обслуговуються, категорії та оснащення закладів, використовуються різні види сервісу, що сформувалися в процесі еволюції ресторанів як технічні засоби створення комфорту для гостя. Найпоширенішими є такі види сервісу: французький; англійський; американський; український. В усіх видах сервісу обслуговування здійснюють офіціанти, й усі види сервісу вимагають від офіціантів певних якостей, що досягається доброю професійною підготовкою та наполегливою працею над собою:

- ✓ фізичної витривалості;
- ✓ організованості;
- ✓ чіткості в роботі;
- ✓ доброї пам'яті та швидкої реакції.

Французький сервіс. Цей вид сервісу звичний для ресторанів високої кухні, де він підкреслює елегантність обслуговування. Французький сервіс вважається найбільш вражаючим і найдорожчим у світі. При цьому способі подавання страви на стіл не ставлять. Великий таріль з розкладеною на ньому їжею демонструють гостям, враховуючи, що візуальне сприйняття людиною красиво сервірованої їжі збуджує апетит. Підходячи з лівого боку, офіціант порцінує страву, перекладаючи її з тареля в тарілки гостей роздатковим приладдям (столові ложка та виделка). Розкладаючи страви, офіціант не повинен торкатися тарелем тарілки гостя. Якщо м'ясо або риба на одному тарелі, гарнір подається на іншому та окремо до них соус, кожену страву може подавати окремий офіціант. Залучення двох або трьох офіціантів значно прискорює подавання страв і забезпечує високу культуру обслуговування. Особливо це важливо під час обслуговування прийомів, де на обслуговування відведено обмежений час. Існує й такий варіант французького сервісу, за якого офіціант пропонує перекласти страву з тареля роздатковим приладдям гостеві. При подаванні страв цим способом кухня відпускає страви тільки в багатопорційному посуді (тарелях, салатницях тощо). Французький сервіс забезпечує ціла бригада обслуговуючого персоналу, до складу якої повинні входити:

- менеджер ресторану – метрдотель (фр. maitre d'hotel);
- старший офіціант (фр. chef de rang), відповідальний приблизно за чотири столики. Він зустрічає гостей, пояснює меню, приймає замовлення, слідкує за оперативністю обслуговування й особисто розкладає їжу по тарілках гостей, нарізає м'ясо тощо;
- помічник старшого офіціанта (demi chef de rang) – приймає замовлення на напої, подає страви;
- офіціант, який подає воду (de rang). Він також передає замовлення на кухню, привозить з кухні візок з їжею, прибирає зі столу;

– офіціант по винах – сомельє (sommelier).

Французький вид сервісу може бути застосований при обслуговуванні як окремих столиків, так і бенкетних столів.

Переваги: постійний контакт із гостями та надання гостеві можливості визначити бажаний обсяг їжі самостійно.

Недоліки: висока трудомісткість.

Англійський сервіс (обслуговування з приставного столика). При цьому методі офіціант накладає їжу на тарілку гостя на приставному столику, згодом подають її з правого боку. Якщо потрібна добавка, офіціант використовує чисту тарілку. При цьому міняється також столове приладдя. Закусочні тарілки за цього способу обслуговування при сервіруванні попередньо не ставляться. Цей вид сервісу є трудомістким, тому рекомендується тільки для обслуговування окремих столиків.

Продукти накладаються на сервіровочний таріль, який ставиться на столик з коліщатами. Столик підвозиться до столу, за яким сидить гість. Гість сам вибирає порцію, й офіціант починає оформляти страву в нього на очах. Цей спосіб подавання передбачає порціонування, доготування та приготування страв і коктейлів на очах гостя. Холодні закуски офіціант порціонує в закусочні тарілки гостей, перші страви розливає з супниці в глибокі тарілки, другі страви порціонує та гарнірує в столові тарілки, торти розрізає на порції та подає кожному гостеві на десертній тарілці. Всі страви кухня відпускає в багато-порційному посуді, прикрасивши їх. Офіціант, перш ніж приступити до порціонування, повинен показати приготовану страву гостям. Отже, офіціанти, які подають страви таким способом, повинні володіти навичками кухаря.

При поданні складних страв для порціонування та доготування страви в зал виходить кухар у парадному костюмі, а в особливих випадках, при поданні дорогих і вишуканих страв, у зал виходить шеф-кухар. Часом на приставні столики виставляють марміти, спиртівки та інші нагрівальні прилади, на яких готують або доготовляють страви на очах у гостя. Це створює атмосферу затишку та домашньої гостинності, збуджує апетит та надає застілля урочистості та святковості. Промисловість виготовляє спеціальне обладнання, яке дає змогу вдосконалити та покращити подавання страв англійським способом у ресторанах:

– візок-марміт з електропідігрівом для зберігання перших, других страв, гарнірів і соусів;

– вітрина-холодильник для подавання солодких страв, кондитерських виробів і холодних закусок;

– пересувний візок-електроплитка для смаження тощо.

Використання цього обладнання прискорює обслуговування, прикрашає подання страв, підвищує культуру обслуговування.

Переваги: ідеальний контакт із гостями, свобода рухів та поведінки обслуговуючого персоналу.

Недоліки: великі витрати часу.

Американський сервіс. Їжа готується і розкладається по тарілках безпосередньо на кухні. Офіціанти розносять і розставляють тарілки гостям. Цей вид набув популярності завдяки простоті й оперативності.

Переваги: низька трудомісткість і невелика кількість персоналу.

Недоліки: слабкий контакт із гостем та наперед визначений обсяг порцій.

Німецький сервіс. Їжа розкладається на великий таріль і ставиться на стіл на доступній від гостя відстані, щоб він міг обслужити себе сам.

Переваги: гість сам визначає бажаний обсяг їжі, бере добавку, а також низька трудомісткість.

Недоліки: використання великої кількості посуду, оскільки всі страви повинні сервіруватися окремо.

Український сервіс. Їжа приноситься на сервіровочному тарелі. Офіціант на очах у гостей розділяє її на порції, потім гості самі перекладають ці порції в тарілки. За повсякденного обслуговування страви подають у тарілці кожному гостеві. Для бенкетних столів страви гарнірують у багатопорційних тарелях та іншому посуді. До кожного тареля кладеться роздаткове приладдя (ложка та виделка) або столова ложка до салатів, і гості за столом самі собі накладають страви у свої тарілки.

Переваги: гість сам визначає бажаний обсяг їжі.

Недоліки: висока трудомісткість; при перекладанні їжі недосвідченими гостями псується зовнішній вигляд страви.

3. Корпоративна культура як стандарт поведінки персоналу.

Корпоративна культура підприємства – це сукупність переконань, поглядів, моделей поведінки, правил, підходів до роботи, способів спілкування, свідомо чи несвідомо прийнятих, і додержуються яких більшість співробітників організації.

Практично кожна людина розуміє значення терміну «корпоративна культура». Однак не всі можуть швидко та точно пояснити, що конкретно мається на увазі при його використанні. І лише зовсім мало хто знає, як формувати корпоративну культуру до рівня стандарту й використовувати її для розвитку підприємства.

На думку професора університету ім. Луїджі Бокконі (Італія) Давида Равазі, культура організації дозволяє співробітникам знаходити відповідний спосіб дії в будь-якій діловій ситуації. Наприклад, якщо співробітники якогось ресторану поділяють принцип «клієнт завжди правий», вони намагаються спокійно реагувати на будь-які витівки відвідувачів і м'яко вирішувати конфлікти. При цьому різка реакція на поведінку гостя, за замовчуванням, вважається порушенням організаційної культури, навіть якщо відвідувач однозначно не правий.

Корпоративна культура складається з різних елементів, до основних з яких належать:

- інтелектуальна концепція організації (ресторану), включаючи її місію, цінності, цілі існування;
- організаційна структура та система субординації;
- система управління організацією;

- механізми контролю;
- символи організації, включаючи елементи корпоративного стилю (логотип, бренд, фірмові кольори тощо);
- повсякденні правила поведінки співробітників, включаючи стандарти, традиції, звички та ін.
- корпоративна міфологія, включаючи історії успіхів і невдач ресторану та її окремих співробітників.

Типи корпоративної культури. Організаційні психологи та менеджери використовують різні способи типології корпоративної культури. Наприклад, ірландський експерт з організаційної психології Чарльз Хенді виділяє наступні типи корпоративної культури.

1. Культура влади. Для неї характерна концентрація управлінських функцій в руках невеликої групи людей або однієї людини, авторитарний стиль керівництва, жорсткий контроль за виконанням рішень, низький рівень бюрократизації.

2. Культура ролей. Для цього типу характерні високий рівень бюрократизації, делегування обов'язків і прав у залежності від займаної посади, але не особистої компетенції, колективне прийняття рішень, контроль відповідно зі складними процедурами.

3. Культура завдань. Цей тип характеризується наявністю невеликих груп співробітників, відповідальних за рішення певного кола завдань. Права й обов'язки делегуються співробітникам, здатним виконувати ті чи інші дії. Культура завдань прийнята в організаціях, де більшість співробітників мають хороші професійні якості й здатні працювати на результат.

4. Культура індивідуальностей. Даний тип формується в організаціях (ресторанах), більшість членів яких вважають, що поодиноці працюють краще, ніж у групі. Це ставить під сумнів існування таких підприємств. Однак заклад з культурою індивідуальностей може успішно існувати, якщо її співробітники зацікавлені в професійних знаннях і вміннях один одного.

Існують інші типології корпоративних культур, які використовуються в арсеналі менеджерських технологій. Так професор Університету штату Іллінойс Роберт Кук визначав корпоративну культуру за такими характеристиками:

– конструктивні культури. Вони відрізняються охочею співпрацею персоналу один з одним, прагненням членів організації спільно вирішувати робочі завдання;

– пасивно-захисні культури. Вони характеризуються прагненням співробітників організації взаємодіяти один з одним так, щоб не постраждали їхні особисті інтереси;

– агресивно-захисні культури. В організаціях з такою культурою співробітники взаємодіють один з одним в першу чергу для того, щоб зберегти власну посаду.

Формування корпоративної культури. Корпоративна культура формується під впливом стихійних і спрямованих факторів. До перших належить зовнішнє середовище, в якому функціонує організація (ресторан), включаючи суспільні норми, ринкову та економічну ситуацію, місце організації

в суспільстві. До других належить цілеспрямовані дії керівництва та рядових співробітників щодо формування корпоративної культури.

На практиці, керівники рідко стикаються з можливістю формувати корпоративну культуру «з нуля». Це можливо, якщо ресторан тільки створено і починає працювати. Зазвичай побудова корпоративної культури пов'язана з необхідністю змінити вже сформовану в організації культуру.

Існує велика кількість моделей формування корпоративної культури. Основні напрями, що наводяться, є перевірені практикою, і застосування їх приводить до ефективних результатів:

- заміна або формування заново інтелектуальної концепції ресторану. Співробітники й гості повинні розуміти, для чого працює ресторан, які цінності та підходи до роботи;

- демонстрування співробітникам прихильності керівництва до організаційної культури. Керівники мають стати трансляторами цінностей даного ресторану. Крім цього, вони повинні формально й неформально заохочувати співробітників до корпоративної культури;

- створення умов, сприятливих для розвитку і зміцнення корпоративної культури. Наприклад, якщо керівник декларує, що частиною корпоративної культури є взаємовиручка, то необхідно заохочувати співробітників до спільного вирішення завдань і не допускати явної внутрішньої конкуренції;

- враховувати особливості корпоративної культури, відбираючи й адаптуючи нових співробітників. Ресторанам, які декларують орієнтованість на відвідувачів, не варто брати на роботу конфліктних фахівців;

- заохочувати як дотримання норм корпоративної культури, так і конструктивні інноваційні пропозиції. Культура ресторанного закладу повинна розвиватися та адаптуватися до особливостей середовища.

Формування корпоративної культури – нескінченний процес. Наявність конструктивної культури забезпечує додаткові переваги ресторану.

Терміни, які будуть корисні кожному, хто цікавиться сферою ресторанного бізнесу, наведено в додатку Л.

Перелік літературних джерел

Базова

1. Мтвралашвили Г. Й. Прибыльный ресторан. Советы владельцам и управляющим / Г. Й. Мтвралашвили. – СПб. : Питер, 2010. – 168 с.
2. Затуливетров А. Б. Ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцами управляющим / А. Б. Затуливетров. – СПб. : Питер, 2008. – 221 с.
3. Кристофер Эгертон-Томас. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном / Э. Т. Кристофер // РосКонсульт. – 1999. – 272 с.
4. Фред Лудольф, Сабинэ Лихтенберг. Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация / Ф. Лудольф, С. Лихтенберг. – СПб. : Олма-Пресс, 2004. – 208 с.

Допоміжна

5. Годин А. М. Брендинг / А. М. Годин. – Киев : Книгопечатная продукция, 2012. – 184 с.
6. Надточий В. А. Имидж ресторана как фактор его конкурентоспособности / В. А. Надточий // Молодой ученый. – 2013. – № 12. – С. 331–335.
7. Клаус Кобьелл. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / К. Кобьелл. – Харьков : Книгопечатная продукция, 2011. – 192 с.
8. Морозов М. А. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. – СПб : Академия, 2005. – 336 с.

Інформаційні ресурси

9. Історія ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mishkabar.ru/news/587-istorija-voznikovenija-restorana>.
10. Рекламная деятельность, маркетинг, продвижение товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://znaytovar.ru/s/Marketing:_opredelenie_funkci.html.
11. Як створити карту торговельної території ресторану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://restostart.ru/news_lent_1/kak_sozdat_kartu_torgovoj_territorii_restorana.
12. Концепция ресторана – залог успешности в будущем [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.restostart.ru/news_lent_1/konceptiya_restorana_zalog_uspeshnosti_v_buduwem.
13. Собственный ресторанный бизнес и пути его реализации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.restorus.com/articles33_128.
14. Брендинг, створення та просування торгових марок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mimino.ua/poslugi/brending-stvorennja-ta-prosuvanna-torgovih-marok-tm>.
15. Как открыть ресторан [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fabrikabiz.ru/restaurant/4/5.php>.
16. Навіщо потрібен бізнес-план? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pro-biznes.com/biznes-planirovanie/zachem-nuzhen-biznes-plan.html>.

17. Матриця IV. Перезавантаження на кухні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://restostart.ru/news_lent_1/matrica_4_perezagruzka_na_kuhne.
18. Проектування ресторану. Концепція. Інтер'єр. Кухня. Фірмовий стиль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://designrules.ru/index.php/2010-06-03-18-13-30/916-proekt-restoranov/287-proekt-restorana>.
19. Слогани [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://textart.ru/baza/slogan/restoran.html>.
20. Речівки для ресторану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://avtorstva.ru/deviz/rechevki-dlya-restorana>.
21. Логотипи кращих ресторанів світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dejurka.ru/graphics/best-world-restaurants-logo>.
22. Ідея і концепція ресторану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fabrikabiz.ru/restaurant/4/5.php>.
23. Стандарти кухні: характеристика та значення основних правил роботи кухні: замовлення, прийняття, збереження, приготування та реалізації [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.restteam.ru/attachments/uniliv.pdf>.
24. Ваша кухня [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.restteam.ru/attachments/uniliv.pdf>.
25. Меню, що само себе продає або як тримати руку на пульсі гостя [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://restostart.ru/news_lent_1/programma_seminara_prodayuwee_menu_ili_kak_derzhat_ruku_na_pulse_gostya.
26. Концепція товарно-сировинної матриці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://restoranoved.ru/magazines/magazine_5_2016/matritsa-iv-perezagruzka-na-kuhne.
27. Заходи щодо до розробки та впровадження меню [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://restostart.ru/services/koncepciya_i_startup/razrabotka_koncepcii_kuhni_menu_i_ttk.
28. Дизайн меню [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://restostart.ru/services/razrabotka_dizajna_menu/.
29. Технології збільшення продаж: навчальне меню і способи роботи з ним [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://traktir.ru/publications/14900>.
30. Метод «Ялинки» як спосіб підвищення продажів в ресторані [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://traktir.ru/publications/14985>.
31. Меню як ефективна внутрішня реклама ресторану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://laudator.ru/marketing/restorannyj-biznes-menu-kak-effektivnaya-vnutrennyaya-reklama-vashego-zavedeniya.html>.
32. Реклама і просування ресторану: поради та приклади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pitportal.ru/zarubejniy_opyt/13194.html.
33. Управління персоналом в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bizsovet.com/story/upravlenie-personalom-v-restorannom-biznese>.
34. Як мотивувати персонал до результативної постійній роботі

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hr-life.ru/article/kak-motivirovat-personal-k-rezultativnoi-postoyannoii-rabote>.

35. Мотивований персонал – шлях до успіху [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://alfa-politeh.ru/articles?mode=view&post_id=5943206.

36. Програма мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://restostart.ru/services/obuchenie/programma_motivacii_personala.

37. Системний підхід в управленні. Достойнства і недоліки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fb.ru/article/64676/sistemnyiy-podhod-v-upravlenii-dostoinstva-i-nedostatki>.

38. Розробка стандартів професійного обслуговування гостя в ресторані [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fkdconsult.ru/services/industry-training/hotels-and-restorants/razrabotka-standartov-professional-nogo-obsluzhivaniya-gostya-v-restorane>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Алгоритм проведення SWOT-аналізу

Крок 1. Визначення *внутрішніх характеристик* даного закладу (приклади можливих варіантів), що належать до сильних сторін ресторану:

- унікальні здібності та популярність шеф-кухаря;
- досвідчений і лояльний персонал;
- наявність постійних гостей;
- відповідність концепції закладу цільовій аудиторії ресторану;
- налагоджені зв'язки і різноманітність постачальників сировини;
- високотехнічна оснащеність кухні;
- оптимізовані витрати на списання продуктів;
- збалансоване меню та інші.

Крок 2. Визначення *внутрішніх характеристик* даного закладу (приклади можливих варіантів), що належать до слабких сторін ресторану:

- причини, що заважають розвиватися;
- головна складність роботи з гостями;
- не професійна поведінка фахівців;
- причина високих витрат діяльності ресторану та ін.

Крок 3. Групування зібраних чинників та присвоєння групам назви; визначення факторів їх появи.

Таблиця А1 – Сильні та слабкі сторони ресторану

Фактори внутрішнього середовища об'єкта	
Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
Висококваліфікований управлінський і виробничий персонал	Застаріле обладнання
Хороший імідж ресторану	Неефективне завантаження великих виробничих приміщень
Різноманітне меню	Слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві
Наявність ексклюзивних фірмових страв	Відсутність досвіду маркетингових досліджень
Ріст числа постійних корпоративних клієнтів	Значне навантаження на одного фахівця
Орієнтація діяльності ресторану в значній мірі на задоволення потреб клієнтів	Високі витрати ручної праці на централізованому складі
Висока репутація виробника якісної продукції	Нестабільні обсяги реалізації
Отримання високого прибутку	Неефективне використання працівників

Крок 4. Визначення *загроз* – *зовнішніх факторів*, що негативно впливають на діяльність закладу. Приклади можливих варіантів:

- агресивний розвиток конкурентів;
- монополія постачальника продуктів;
- відсутність кваліфікованих кадрів на ринку праці в даному регіоні;
- відстань закладу від потоків потенційних клієнтів;
- яскраво виражена сезонність попиту;
- низький рівень купівельної спроможності населення та ін.

Крок 5. Визначення *можливостей* – *зовнішніх факторів*, що позитивно вплинуть на діяльність закладу. Приклади можливих варіантів:

- що з того, що відбувається на ринку, допоможе нам?
- що відрізняє нас від конкурентів?
- як ми можемо використовувати свої сильні сторони?
- які можливості дає нам наше становище?
- що допоможе нам розвиватися?

Таблиця А2 – Можливості та загрози ресторану

Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
Розширення асортименту	Посилення конкуренції
Можливості для диверсифікації	Зміна смаків і потреб клієнтів
Зниження вартості обладнання і комп'ютерної техніки	Несприятливі зрушення в курсах валют
Розвиток інформаційних технологій	Інфляційні процеси
Наявність цікавих ідей і їх постійне підживлення (креативність провідних фахівців)	Несприятливі зміни податкової політики
Використання сучасних систем автоматизації	
Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	
Можливість залучення інвестицій	

Крок 6. *Висновки за результатами проведеного SWOT-аналізу.* Остаточну оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз проводять на основі аналізу парних комбінацій за допомогою матриці SWOT-аналізу, представленої в таблиці 3.

Таблиця А3 – Матриця SWOT-аналізу

КРИТЕРІЇ	МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	1. SO: Чи дозволять сильні сторони отримати переваги завдяки можливостям?	3. ST: Чи дозволить використання сильних сторін подолати або уникнути загроз?
СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)	2. WO: Слабкі сторони перешкоджають використанню можливостей, і як подолати слабкі сторони за рахунок можливостей, що з'явилися?	4. WT: Слабкі сторони перешкоджають уникнути загроз, і чи можливо одночасно подолати загрози й позбутися від слабкості?

Висновки.

1. Зменшення вартості комп'ютерної техніки та розвиток інформаційних технологій може бути використано рестораном для впровадження більш досконалих систем автоматизації, а це, в свою чергу спростить ведення звітності, підвищить швидкість обслуговування відвідувачів, буде сприяти оптимізації процесів оформлення замовлення. Сучасні системи автоматизації посилять контроль над діями персоналу, витратами продуктів, переліком наданих послуг, підвищать точність і об'єктивність розрахунків, що прискорить прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить також грамотно організувати маркетингову інформаційну систему на підприємстві.

2. Обслуговування додаткових груп споживачів, наприклад, організація дитячих свят із запрошенням знаменитих артистів, а також можливість замовлення столиків за допомогою електронної пошти, дадуть перевагу досліджуваного підприємству перед конкурентами. У той же час наявність ексклюзивних страв, відносно невисокі ціни, різноманітне меню і зростання числа постійних корпоративних клієнтів дозволять уникнути конкурентної загрози.

3. Незважаючи на можливі зміни в смаках і потребах клієнтів, можна зі значною мірою впевненості стверджувати, що на першому місці завжди залишиться якість продукції, що випускається, а це створює можливості подальшого зростання числа відвідувачів ресторану. В даний час діяльність підприємства в значній мірі орієнтована на задоволення потреб клієнтів, що підсилює його переваги перед конкурентами.

4. Недосконалість складського господарства, високий рівень ручної праці можуть перешкодити включенню ресторану в ряд провідних лідерів серед підприємств громадського харчування. Тому необхідним є впровадження сучасних складських технологій, удосконалення системи розподілу товару.

Таким чином, у результаті проведеного SWOT-аналізу були виявлені сильні сторони і можливості при обліку, та обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги.

Крок 7. За результатами проведеного SWOT-аналізу скласти проект плану дій, в ідеалі розбитий на завдання, з виділенням термінів їх виконання, з фіксацією вимірних очікуваних результатів і з прикріпленням відповідальних виконавців і контролерів (табл. 4).

Таблиця А.4 – Рекомендації щодо перспективи діяльності ресторану

1.	Впровадити сучасну систему автоматизації ресторанів, що прискорить не тільки процеси обслуговування, але і спростить роботу з чеками
2.	Регулярно проводити маркетингові дослідження, включаючи дослідження стану і можливостей власного підприємства
3.	Створення нової та вдосконалення продукції, що випускається з урахуванням результатів маркетингових досліджень, оптимізація асортименту відповідно до запитів клієнтів ресторанного комплексу (навіть дотримуючись традиційних страв, у зв'язку зі зношеним кухонним обладнанням, можна оновити меню, осучаснив інгредієнти)
4.	Виділяти кошти на постійне підвищення освітнього рівня підлеглих
5.	Опрацювати загальну стратегічну концепцію діяльності підприємства
6.	Організувати роботи щодо реклами і стимулювання збуту

Додаток Б
Слогани як елемент бренду закладу

Таблиця Б.1 – Моніторинг тематичних слоганів

Назва ресторану	Слогани
Плавучий ресторан New Island	<i>«Хороший ресторан завжди на плаву!»</i>
Ресторан Бульвар	<i>«Всі фарби Авторської кухні»</i>
Ресторан «Причал» з видом на море	<i>«Морська кухня і кращий вигляд. Нічого зайвого»</i>
Ресторан «N & B»	<i>«Все можливо в ресторані N & B»</i>
Ресторан Червона Площа	<i>«Увійдіть в історію»</i>
Ресторан іспанської кухні «Мадридський двір»	<i>«Підкреслюючи статус!»</i>
Італійські ресторани IL Патіо	<i>«IL Патіо. Це пристрасть!» «IL Патіо. Намотай на вус»</i>
Ресторан «Патіо-Піца»	<i>«Новий погляд на піцу»</i>
Ресторан італійської кухні «Gusto & Gusto»	<i>«Живи зі смаком!»</i>
Ресторан середземноморської кухні «Маре Нострум»	<i>«В морі смаку чудовий острів»</i>
Ресторан італійської і середземноморської кухні «Farrini»	<i>«Спробуй емоції на смак!»</i>
Італійський ресторан «Бенвенуто»	<i>«Спробуй Італію на смак!»</i>
Італійський ресторан «La Serenata»	<i>«Мелодія італійської кухні»</i>
Пивний ресторан «Жигулі»	<i>«Наше пиво робить стрункішим»</i>
Ресторан «Причал 95»	<i>«Тут смачно і не сумно!»</i>
Бар-ресторан «Постскрипtum»	<i>«Бережи дружину, їж у нас!»</i>
Кавказький ресторан «Глечик»	<i>«Смак до життя!»</i>
Ресторани американської кухні «Фрайдіс»	<i>«Велика порція вашого задоволення. У нас завжди П'ятниця!»</i>

Додаток В

Речівки як елемент бренду закладу

- «Наша риба прилітає тільки 1-м класом».
- «Кожен наш гість – Король».
- «Апетит до життя!»
- «Офіціант як відлуння – відгукується, але не приходить».
- «Парк їжі і відпочинку».
- «Ресторан подій».
- «Який же бізнес без ланчу!»
- «Випробуй смак щастя під соусом радості!»
- «Прощай, захід, привіт, світанок, краще місця в світі немає!»
- «У голоду немає шансів!»
- «З любов'ю до вашого гаманця».
- «Тут їдять і п'ють 24 години».
- «Ми розбудимо Вас ароматними сирниками!»
- «Смак до життя і стейків».
- «Приходь перекусити, залишайся потусити!»
- «Коли любов і майстерність з'єднуються, народжується шедевр».
- «Хороші стейки. Хороші люди. Все добре».
- «Їжа без кордонів».
- «М'ясо по ціні овочів».
- «Будь собою серед своїх».
- «Тепло домашньої кухні!»
- «Відпочинок зі смаком щастя!»

Додаток Г
Логотипи кращих ресторанів світу

Нoma (Данія)



El Celler de Can Roca (Іспанія)



Eleven Madison Park (Сполучені Штати Америки)



Dinner by Heston Blumenthal (Велика Британія)

D I N N E R
by heston blumenthal



Mugaritz (Испания)



mugaritz

Додаток Д
Приклад листа оцінки станції

Таблиця Д.1 – Характеристик стану станції

Найменування Уніформа/особиста гігієна, нігті	Зберігання	Опис 100% дотримання стандартів уніформи та особистої гігієни. Нігті короткі.	Зауваження 11:30	Зауваження 14:00	Зауваження 17:30
Станційний холодильник включений					
Борошно з розпушувачем і сіллю	+20° 3 дні	Без грудок та домішок.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Борошно зі спеціями	+20° 1 нед.	Колір рожевий, перець рівномірно перемішаний.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Ячна суміш для панірування	+2° 2 дні	Добре перемішані, без грудок.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Перець халапеньос 4шт.	+2° 2 дні	Повністю паніровані.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Панірована моцарела	+2° 2 дні	Рівномірно складені, суха.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Цибулеві кільця	+2° 2 дні	Кільця цілі, перемішані з крижаною крихтою, не зламані.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Печериці	+2° 2 дні	Свіжі та чисті.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Курячі крильця	+2° 2 дні	Розфасовані порціями, завернуті у пластик.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Креветки 115 гр.	+2° 2 дні	Завернуті у пластик з блакитним льодом.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Куряче філе 150 гр.	+2° 2 дні	Поштучно завернуті у пластик, блакитний лід.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Куряча грудка 120 гр.	+2° 2 дні	Поштучно завернуті у пластик, блакитний лід.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Картопля фрі	+2° 5 днів	Не зламані, цілі.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Сіль	1 неділя	У чистій промаркірованій тарі.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Паперові корзинка		В наявності і достатній кількості.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Санітарний розчин		Чистий з кольоровим рушником.	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Все в холодильнику промаркіроване, дотримуються терміни зберігання і ротація. Немає нічого зайвого.					

ОБЛАДНАННЯ: Вставки білі – 1/3 – 7 шт.; вставки білі – 1/2 - 1 шт.; термометр – 1 шт.; відра кольорові – для борошна, з розпушувачем і сіллю – 2 шт.; тримач для паперового рушника - з папером (на кухні та разом з мийкою)

Додаток Ж
Бланк лайн-чеку

Таблиця Ж.1 – Лайн-чек холодного цеху

Дата проведення перевірки ____ / ____ / 2017р. П.І.Б. який проводив перевірку _____ П.І.Б. співробітника _____		
Пункт	Характеристика	Відмітка
Уніформа. Особиста гігієна	Ковпак, китель, брюки без бруду, плям, уніформа випрасувана, закрите взуття, чоловік поголений. Нігті чисті, коротко стрижені, прийнятий душ перед роботою. В наявності кулькова ручка	
Устаткування	На початок роботи все обладнання включено і працює. У разі виявлення технічної неполадки сповістити шеф-кухаря або зробити заявку на усунення проблеми	
Холодильний стіл	Робочий режим + 4С...+ 7С Дверцята закриваються щільно, ущільнювальні гумки не потріскані. Прилад не видає сторонніх шумів. Стійкий, не хитається. Без бруду, пилу, залишків їжі	
Принтер	Підключений до електромережі та інтернет-мережі. Включений. Папір заправлене правильно. Є запасний рулон. Принтер без бруду, пилу, залишків їжі, не липкий	
Робокоп	Підключений до мережі, без бруду, пилу, насадка без залишків продуктів. Працює без зайвого шуму і вібрації	
Килимок гумовий	Чистий, без залишків сміття, жиру, сухий, розстелений по місцях	
Соковижималка побутова	Усі робочі деталі справні, включена в мережу. Агрегат і ножі всередині, а також верхній бокс без залишків продуктів. Працює без зайвого шуму і вібрацій	
Сміттевий бак	Чистий, не випромінює запахи, застелений сміттевим пакетом, пакет заповнений на 60%	
Ваги	Шнур живлення за ізольований, включений до мережі. Екран не розбитий, видно всі цифри. Без бруду, пилу, залишків їжі. Чисто під металевою поверхнею. Циферблат виставлений на «0»	
МАЛОЦІННЕ ОБЛАДНАННЯ	НА ПОЧАТОК РОБОТИ РОБОЧЕ МІСЦЕ ПОВНІСТЮ УКОМПЛЕКТОВАНЕ ВСІМ НЕОБХІДНИМ ОБЛАДНАННЯМ ТА ВИТРАТНИМИ МАТЕРІАЛАМИ	

Продовження таблиці Ж.1

Устаткування	Відмітка	Устаткування	Відмітка	
Обробні дошки		Мірний стакан		
Ножі, ніж для чищення, магнітний тримач		Соусники		
Контейнери для солі, цукрової пудри		Тарілки		
Чекоутримувач		Контейнери з собою		
Контейнер для авокадо		Серветки для рук		
УСЯ ПРОДУКЦІЯ ПРОЛЕЙБИРОВАНА, ПРОМАРКОВАНА, НА КОЖНОМУ ЛЕЙБІ ЗАПОВНЕНІ ВСІ ПОЛЯ! ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ПІДПИС СУ-ШЕФА / ШЕФ-КУХАРЯ				
Найменування виробу	Зберігання (термін придатності)	Опис	10.00	17.00
Салат не заправлений	+ 4С, в контейнері 2 дні	Біла капуста без коричневих крапель, салат рівномірно перемішаний, не завітрений		
Салат заправлений	+ 4С, в контейнері 12 год.	Кисло-солодкий присмак, не завітрений. Соус не розшаровується, не водянистий		
Перець болгарський очищений	+ 4С, в контейнері 3 дні	Не завітрений, без стороннього запаху		
Салат «Айсберг» розібраний	+ 4С, в контейнері 12 год.	Колір світло-зелений, листя не завітрилися, хрусткі. Добре промитий. Без рожевих плям		
Помідори канкасе	+ 4С, в контейнері 12 год	Характерний колір стиглого томата, без різкого запаху, металевого присмаку та гіркоти. Не завітрилися. Без насіння і слідів шкірки		
Авокадо різаний (розкритий)	+ 4С, в контейнері 1 2ч	М'яка структура, без зайвої чорноти, не завітрений, без неприємного запаху		
Чіпси бекон	+ 4С, в контейнері 2 дні	Колір світло-сірий з прожилками м'яса, без слизу, тверда консистенція, не завітрилися		
Огірки корнішони різані	+ 4С, в контейнері 2 дні	Без зайвого кислого присмаку, нарізані за стандартом, не обвітрені		

Закінчення таблиці Ж.1

Соуси				
Найменування виробу	Зберігання (термін придатності)	Опис	10.00	17.00
Вінегрет	+ 4С, в соуснику 7 днів	Гірчичний смак, у міру солоний, з кислцею		
Майонез Хайнц	+ 4С, в соуснику 7 днів	Консистенція в'язка, кремowego відтінку, не завітрений		
Соус Цезар	+ 4С, в соуснику 12 днів	Консистенція в'язка, кремowego відтінку з зеленими вкрапленнями, не завітрений		
Соус цитрусовий	+ 4С, в соуснику 7 днів	Колір цитрусових лимонно-лаймовий, консистенція рідка, запах з кислцею		
Соус песто	+ 4С, в соуснику 5 днів	Консистенція в'язка, зеленого кольору, масляниста		

Додаток 3 Сторінка cook-book

Таблиця 3.1 – Рецептурний склад та вимоги до якості страви «Банани «Фламбе»

Найменування сировини	Брутто, шт., г	Нетто, г	Вимоги до якості
			Зовнішній вигляд: банани зберегли свою форму, не розпадаються, не підгоріли, страва прикрашена апельсинами чи горіхами.
Банани	2 шт.	200	Колір: помаранчевий
Апельсини	1 шт.	100	
Ром (або коньяк, горілка)	70 г	70	Запах: бананів та апельсинів, з ароматом карамелі та вершкового масла, без сторонніх запахів
Вершкове масло	20 г	20	
Цукор	60 г	60	Смак: бананів з присмаком апельсинів, у міру солодкий, без сторонніх присмаку
Вихід		400	
			Консистенція: м'яка, соковита

Таблиця 3.2 – Візуалізація технологічного процесу виробництва страви «Банани Фламбе»

Інструкційні вказівки щодо приготування	Покрокова фотофіксація (ілюстрація) технологічної операції
1	2
Банани очистити, з апельсинів отримати фреш	
На пательню покласти вершкове масло та коричневий цукор, нагрівати, перемішуючи, за $t=110...115^{\circ}\text{C}$ протягом 7...10 хв, додати апельсиновий фреш та продовжувати теплову обробку (помішуючи), до повного розчинення цукру. Отримання н/ф – «Сироп масляно-цукровий»	
З'єднати підготовлені банани з сиропом та карамелізувати їх за $t=120^{\circ}\text{C}$ протягом 5...7 хв до появи світло-коричневого кольору(з обох боків). Отримання н/ф – «Банани карамелізовані»	

Закінчення таблиці 3.2

1	2
<p>Карамелізовані банани полити ромом і здійснити процес фламбування протягом 1...2 хв. Отримання н/ф – «Банани фламбовані»</p>	
<p>Фламбовані банани викласти на порційний посуд, полити сиропом, прикрасити мигдальними пластівцями та скибочками апельсину. Готова страва – «Банани Фламбе»</p>	

Таблиця 3.3 – Варіанти оформлення страви «Банани Фламбе»

		
<p>Загальна характеристика страви</p>		<p>Витончений французький банановий десерт з легким присмаком рому. Подавати з кулькою вершкового морозива, пелюстками мигдалю. Перед подачею здійснити фламбування</p>

Додаток К
Стандарт презентації страв для офіціантів

Таблиця К.1 – Техніка просування страв та їх якісна презентація

1	2	3	4
Цінність страви	Користується справжнім успіхом	Вигода заказу	Зігріє в мороз
	Кращій вибір		Дуже добре поєднується з ...
	Улюблена		Глечик на компанію дешевше
	Наші гості люблять цю страву		Якщо візьмете пляшку заощадите 20 гривень!
	Легендарна		Страва дійсно велика, але ми можемо завернути з собою те, що Ви не зможете з'їсти
	Відзначена нагородами		Величезна порція
	Відома	Особливості	Спеціальна порція
	Найкраща в місті		Незвичайна
	Дуже популярна		Нова
	Отримала приз на конкурсі кухарського мистецтва		Оригінальний рецепт
	Делікатес		Традиційно-старовинний рецепт
	Смакота, пальчики оближеш!		Ви будете здивовані
	Готується для Вас шеф-кухарем		Неймовірна
	Для справжнього гурмана		Натуральна страва
	Ніде більше такого не спробуєш		Унікальний рецепт
	Ви не пошкодуєте!		З пилу, с жару
	Для одного багато, а для 2 в самий раз		Збалансована страва
	Текстура, смак, запах		Трохи пряний, але не гострий
Гарячий		Оздоблена (листочком базиліка)	
Пікантний		Розрізаний по центру	
Гострий		З золотисто-коричневою скоринкою	
Різкий		Обсипана (чим-небудь)	
Ароматний		Подається на дерев'яній таці	
Запашний		Подається на свіжому листі салату	
Розсипчастий		Прикрашена зеленню і лимоном	
Хрустка		Подається на подушці з ...	
Соковита		Презентація пива	Холодне, як лід
Охолоджена			Кружка крижаного пива

Закінчення таблиці К.1

1	2	3	4
Текстура, смак, запах	Тане в роті	Презентація пива	Фірмове
	Просочена		Популярне
	Легка		Бурштинового кольору
	Масляниста		Свіже
	Вишуканий смак		Ексклюзивне
	Несподіване поєднання		Імпортоване
	Ніжний смак		Бархатне
	Неповторний смак		Живе
	Маринований зі спеціями		Легке
	Запечений в меді		Свіжий
	Змочений лимонним соком		Підбадьорливий
	Обсмажений		Шаруватий
	Презентація вина		Витримане
Ніжно сунічний відтінок		Ароматний	
Вишукане		Вітамінний	
Міцне		Тонізуючий	
З ароматом...		Густий	
Чи не/терпке		Тропічний	
Багатий смак		Фірмовий	
Тонкий смак		Свіжовичавлений	
Сонячні яскраві ноти смаку		Відомий	
Для поціновувачів		Змішаний вручну	
Фруктове		Заморожений	
Бархатисте		Освіжаючий	
М'яке		Що дає відчуття легкості	
Легке		Цитрусовий	
Маслянисте		Терпкий	
Іскристе		Розслаблюючий	
Розкриє смак страви		Зігриваючий	
Презентація аромату вина			
Теплий		Сонячний	
Ніжний		Ягідний	

Додаток Л

Ключеві терміни та їх значення

Аромабрендинг – достаток і доступність всіляких ароматизаторів, що дозволяють якісно доповнити бренд ресторану.

Бариста – спеціаліст з приготування кави методом еспресо.

Бренд (від англ. Brand – торгова марка) – візуальне втілення концепції, позиціонування компанії і найважливіша частина ринкової стратегії.

Бренд – сукупність розробок логотипу, назви і фірмового слогана.

Бренд – набір образів, які в сприйнятті гостя асоціюються з рестораном.

Брендбук (від англ. Brand-book – каталог бренду) – консолідований виклад усіх рішень і основних рекомендацій щодо фірмово стилю закладу у вигляді бренд-гіда (brand guide).

Бренд-шеф – керівник кухні ресторану, в обов'язки якого входить: розробка концепції кухні, розробка та введення нових страв, рецептур і технологічних карт, складання й управління основного і сезонного меню ресторану, робота з постачальниками, контроль якості. Дуже часто бренд-шефа запрошують на проектну роботу саме для розробки концепції кухні та її впровадження.

Відкритий тепан – поверхня з нержавіючої сталі, на якій майстер готує замовлену страву шляхом швидкого обсмажування на очах у відвідувачів.

Геомаркетинг – це поняття, що об'єднує в собі комплекс інструментів і методів щодо збору, обробки, моделювання, аналізу та візуалізації просторової інформації для оперативних і стратегічних завдань компаній.

Елементи формату – сервіс-бар, відкритий тепан, лаунж-бар....

Event-менеджер – фахівець, який займається організацією різноманітних подій. Це можуть бути як приватні, так і корпоративні свята, ділові заходи (конференції, семінари), а також спеціальні акції, спрямовані, наприклад, на просування товару або послуг.

Заклад харчування (Fast food – «швидка їжа») – формат підприємства швидкого обслуговування. Покупець замовляє, оплачує і потім отримує заказ. Заклад даного формату спеціалізуються на монопродуктах. Середній чек не перевищує 80 грн. Окремо стоять або ж у складі іншої будівлі, де як правило, є торговий зал для відвідувачів, передбачається самообслуговування.

Імідж – це сума вражень, «образ» товару (послуги), закладу, що виготовляє або продає товар (послугу), що забезпечує положення закладу на ринку, вірність покупця на фірмовій марці.

Інжиніринг бенкетного меню – технологія складання меню, заснована на формальному, точному, повному і всебічному опису складу та розміщення страв.

Інвойс – рахунок, рахунок-фактура (Invoice), який виписується / оформлюється продавцем товару покупцеві за певну партію товару, містить найменування та адреси продавця і покупця; дату і номер замовлення покупця; опис проданого товару; відомості про упаковку; точні позначення і номери, зазначені на упаковці; ціну товару; умови поставки і платежу. Фактурна ціна

вказується згідно з умовами договору. Крім свого основного призначення, рахунок-фактура може використовуватися як накладна, яка направляється разом з товаром, а також для посвідчення походження товару.

Кавіст – людина, обов'язки якого полягають у роботі у винному погребі. Це знавці вин, які співпрацюють зі спеціалізованими магазинами. Люди цієї професії повинні відмінно розбиратися в різних марках вин, знати правила їх вживання, а також вміти скласти винну карту, яка підходить до кожної окремої ситуації, враховуючи при цьому індивідуальні смаки клієнтів.

Концепція ресторану (концепт ресторану) – це креативна упаковка формату – використовуємо перевірений, випробуваний формат і пакуємо його в креативну упаковку.

Концепція ресторану – це не абстрактне поняття, а цілком конкретний опис, який необхідний для його успішного функціонування. Концепція повинна бути чітко розписана – це свого роду інструкція розвитку для бізнесу. Концепція розкриває ресторанну ідею (ідея європейського чи латиноамериканського ресторану), описує всі складові діяльності ресторану, фактично є докладним технічним завданням на розробку технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, торгової марки, стратегії позиціонування, меню, маркетингових та рекламних програм по залученню і утриманню клієнтів та інших складових діяльності. Концепція ресторану повинна бути сформульована в письмовому вигляді.

Конкурентоспроможність підприємства – це його властивість, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

Конкурентоспроможність товару – здатність продукції (послуги) бути привабливою в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращій відповідності своїх характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінками.

Концепт-файл (Concept profile) – концепція ресторану, що опирається на три основоположні критерії – назву, меню і дизайн.

Консалтинг – це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, який чиниться зовнішніми консультантами для вирішення тієї чи іншої проблеми

Коучинг (англ. Coaching) – метод **консалтингу** та тренінгу, в процесі якого людина, яка має назву «коуч», допомагає учневі (групі учнів) досягти якоїсь життєвої або професійної мети. Коучинг сфокусований на досягненні чітко визначених цілей замість загального розвитку; ефективний стиль управління, засіб розвитку персоналу.

КРІ – ключові показники ефективності або результату діяльності. Ключові показники результату діяльності дозволяють проводити контроль робочої активності персоналу та підприємства; є частиною системи збалансованих показників, у якій встановлюються зв'язки між цілями й показниками.

Лаунж-бар – зразок бару з тихою музикою, приємною атмосферою, де можна спокійно провести час, зустрітися з кимось

Маркетингове дослідження – це дослідження, спрямоване на розуміння поведінки, бажань і переваг споживачів, конкурентів і ринків.

Матриця-товар-ринок – аналітичний інструментарій стратегічного менеджменту, призначений для визначення стратегії позиціонування.

Майстер чайних церемоній – майстер чаю (тядзін), знавець чайного культу, який демонструє процес заварювання чаю як ритуал, поширений в азійських країнах.

Меседж – слоган (послання) до гостя ресторану.

Mollie's – ірландський паб високого класу з великим вибором пива та традиційною ірландською гостинністю

Неймінг – професійна розробка імені ресторану, один з важливих моментів у становленні.

Неймінг – розробка назви, що найбільш точно відповідає формату та концепції закладу.

Open kitchen – формат ресторанного закладу з відкритою кухнею.

Піар ресторану – це формування позитивної громадської думки щодо конкретного ресторану.

Ребрендинг ресторану – це внесення серйозних змін у різні складові концепції, перезапуск закладу в момент усталеного спаду роботи. Іноді до повної зміни концептуального рішення. Причинами можуть бути як неправильно підібрана концепція для конкретної локації, так і не якісне виконання існуючої.

Реклама – це сукупність інформаційно-пропагандистських засобів і заходів, застосовуваних з метою формування попиту споживачів, ефективної реалізації товарів.

Рекламна політика – це система затверджених правил та ідей на основі базових цінностей компанії, що регламентують цілеспрямоване управління засобами поширення реклами щодо діяльності суб'єкта, по відношенню до об'єктів, з метою формування відносин між ними.

Рекламна політика – спосіб дії фірми, спрямований на досягнення певних цілей.

Ресторан – це місце, де люди отримують особливе задоволення не тільки від їжі, але і від оточуючої їх обстановки, обслуговування та відмінного сервісу.

Ресторан – (Фр., від *restaurer* відновлювати відновити). Заклад, в якому, за певну плату, можна отримувати страви і напої, то ж саме, що трактир, але тільки більше і чистіше. *Словник іноземних слів, які увійшли до складу російської мови. Чудінов А.Н., 1910 ...*

Ресторатор – власник ресторану або мережі закладів.

Ресторанний бізнес – організація такого виду обслуговування, яке забезпечує клієнта їжею і напоями в спеціально відведеному для цього місці й відповідає основним гігієнічним і законодавчим вимогам.

Ресторанний консалтинг – комплекс заходів, спрямованих на досягнення ефективної діяльності закладу ресторанного господарства.

Ресторани швидкого обслуговування (Quick Service Restaurant) – формат ресторанного закладу з обслуговуванням офіціантами за столиками, але основний ухил робиться на те, що відбувається це швидше, ніж в інших ресторанах. Середній чек у таких закладах не перевищує 200 грн. У меню представлені ті ж позиції, що і в ресторанах іншого типу, але в обмеженому асортименті. Ресторани працюють на власних напівфабрикатах високого ступеня готовності, оснащені лініями роздачі, за рахунок чого і забезпечують своїм гостям якість і швидкість обслуговування. Такий формат найбільше підходить для проведення ділових зустрічей і обідів, найкращі місця розташування – це ділові центри, офісні будівлі.

Ресторан швидкого обслуговування (Street food – «вулична їжа») – формат ресторанного закладу швидкого харчування, це будь-які авто-буфети, різна вулична торгівля, що спеціалізується на монопродуктах. Середній чек таких закладів не перевищує 30 грн. Відмітна особливість у тому, що поруч з такими точками практично не організовано місце для споживання купленої продукції, а розраховано так, що покупець забирає весь товар з собою або ж їсть на ходу. Виходячи з цього, існує негласне правило всієї вуличної торгівлі – правило однієї руки, передбачається, що людина, яка купила собі їжу в палатці стріт-фуду, може тримати її однією рукою, а друга при цьому буде вільна. Тому всюди прагнуть створити зручну для цього упаковку. Найяскравішими гравцями даного формату є такі мережі, як «Стардог! S2», «Крошка-картошка», «Теремок», «Пирогі і слойки».

Сервіс-бар – (обслуговуючий бар) знаходиться в гостевій зоні ресторану або кафе і виконує замовлення відвідувачів через офіціантів.

СЗП – система збалансованих показників.

Сомельє – співробітник ресторану, експерт з питань придбання, зберігання і подачі вина до столу.

Сільмельє (selmeliers) – майстер соленої їжі, спеціаліст, який допомагає клієнтам підбирати сіль, що ідеально пасує до конкретних продуктів, тобто солити їжу за всіма правилами.

Стандарти обслуговування – набір технологій взаємодії з гостями для обслуговуючого персоналу.

Стандарти обслуговування – це набір технологій взаємодії з гостями для обслуговуючого персоналу.

Стартап – це тільки що створена компанія (можливо навіть не є ще юридичною особою) знаходиться на стадії розвитку і будує свій бізнес або на основі нових інноваційних ідей, або на основі технологій, які щойно з'явилися.

Стратегія – загальна провідна лінія й установка на досягнення кінцевих цілей.

Crossover – новий формат меню. Його «фішка» – змішування в меню традиційних кухонь світу з національними українськими стравами (crossover-формат).

Стюард – співробітник закладу, в чиї обов'язки входить прибирання посуду зі столів і приведення в порядок меблів. Якщо в задачі офіціанта входить обслуговування відвідувача, то стюард повинен навести порядок після його відходу. Крім того, в обов'язки стюарда входить поповнення серветок, зміна попільничок і т.п. Найбільш поширена ця посада в закладах фаст-фуда і самообслуговування.

Супервайзер (від англ. Supervisor) – адміністративна посада в різних галузях бізнесу. Функції в основному обмежуються контролем за роботою персоналу.

Таглайн – розробка такого слова, фрази, скорочення або будь-якого словотворення, яке у вирашному світлі представляє назву, ідеї та гасла бренду, повинен виділятися серед конкурентів, бути вирашним як при відкритті, так і весь час роботи закладу.

Тактика – сукупність засобів і прийомів, спрямованих на досягнення мети, образ дій, лінія поведінки.

Товарно-сировинна матриця продуктів – аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, розроблений основоположником цієї науки, американцем російського походження Ігорем Ансоффом, і призначений для визначення стратегії позиціонування товару.

Формат закладу – це схема бізнесу, стандартизована форма подачі того чи іншого об'єкта комерційного харчування (формат кав'ярня, формат їдальня, формат ресторан, формат сушарня, формат фаст-фуд, формат паб, формат моллиз, формат фуд-корт, формат Q&C, формат фрі-фло, формат open kitchen, формат кав'ярня і т.д.). Іншими словами, формат – це перевірена, випробувана схема бізнесу.

Формат ресторанного закладу Фаст-фуд (Fast food – «швидка їжа») – заклад швидкого обслуговування. Покупець замовляє, оплачує і отримує заказ. Даний формат спеціалізується на монопродуктах. Середній чек не перевищує 80 грн. Окремо стоять або ж у складі іншої будівлі, де як правило, є торговий зал для відвідувачів, передбачається самообслуговування.

Формат ресторанного закладу Fast-service – закладу швидкого харчування («Два Гуся», «Домашня кухня», «МакСмак», «Піца Челентано», «Картопляна хата»).

Формат ресторанного закладу Fast Casual (від англ. «швидкий, демократичний») – найбільш перспективний. Комбінація американських понять fast food («швидка їжа») і casual dining («повсякденний обід»). `Єднання цих двох понять в єдину концепцію призводить не до фаст-фуду, але ще й не до ресторану. З'явився fast-casual завдяки стійкій думці, що фаст-фуд шкодить здоров'ю. Популярність fast casual набуває завдяки тому, що інтер'єр тут дорожчий і концептуальний, меню – ширше, ніж у звичайному фаст-фуді, й іноді обслуговування проводиться офіціантами. Цей формат знаходиться десь між фаст-фудом і демократичним рестораном і є найбільш швидкозростаючим сегментом в індустрії громадського харчування. Головне достоїнство формату – можливість в одному закладі за порівняно невелику ціну (середній чек – |200 гр.) і поїсти, і провести час. Відвідувачів приваблює в першу чергу більш

смачна та різноманітна їжа, ніж у фаст-фуді, й більш швидке обслуговування, ніж у ресторані. Для відкриття закладу даного формату потрібні невеликі за площею приміщення та наявність фабрики-кухні. Це вигідно відбивається на вартості оренди й дає можливість рестораторам робити свій бізнес більш привабливим для себе та для своїх відвідувачів. З ресторанами цей формат об'єднує наявність багаторазового посуду та стильні інтер'єри. Кожна страва готується індивідуально для конкретного клієнта, при приготуванні використовуються продукти вищої якості та делікатеси. Спільні риси з фаст-фудом – обмежене меню, швидкість обслуговування, невисока ціна, демократична атмосфера, стандартизація управлінських процесів, меню й деталей інтер'єру.

Формат ресторанного закладу Квік енд Кежуал (Quick and casual; quick&casual; Q&C – «швидко та щодня», «швидко та демократично»). Сіті кафе, що займає проміжне положення в класифікації підприємств харчування між ресторанами *швидкого обслуговування (Quick Service)* і *демократичними ресторанами (Casual Dining)*, прагне зберегти добру кухню і максимально прискорити процес обслуговування гостей. В основному сіті кафе розраховані на менеджерів, бізнесменів, і їх основне завдання «можемо і хочемо дозволити собі більше» Відвідувачі закладу готові заплатити трохи більше й отримати якість їжі трохи краще. Відрізнити Q&C від фаст-фуду можна за кількома ознаками: застосування напівфабрикатів власного приготування, виготовлення випічки, регулярне оновлення позицій страв, наявність дитячого меню, а також надання додаткових послуг.

На відміну від сегмента **Quick Service**, де бізнес побудований на оборотності, яка досягається за рахунок швидкого «виштовхування» відвідувача, особливістю сегмента **Quick & Casual** (Квік енд Кежуал – швидко та демократично) є більш комфортне проведення часу, наявність якісного продукту за оригінальним рецептом, якість їжі та стандарти приготування їжі у всіх ресторанах мережі, обстановка, що сприяє проведенню дозвілля.

Формат ресторанного закладу Casual Dining (від англ. «повсякденний обід» – демократичні ресторани), до якого входять усі демократичні заклади, від *кафе-кондитерських до барів і нічних клубів*. При створенні ресторану такого класу, перш за все, необхідно знати, на кого він розрахований і в якому місці буде відкритий. Сучасні споживачі ресторанних послуг діляться на категорії за своїми уподобаннями. Деякі ходять у ресторани виключно поїсти, для інших найважливішим буде атмосфера закладу: саме яка кухня представлена в тому чи іншому місці, де приходять розважитися і відпочити. Середній чек в цих закладах варіюється від 170 до 350 грн. Виходячи з цих показників, треба вибирати концепцію планованого ресторану. Найпопулярнішими концепціями в даному форматі є *кондитерська, кав'ярня, пивна, стейк-хаус, національний ресторан, бар*.

Формат ресторанного закладу Фуд-корт (food court) – «ресторанний дворик»; особливістю фуд-корта є організація великої кількості точок харчування в одному місці, наприклад, у торговому або розважальному центрі. Середній чек не більше 80 грн. Такий формат гарантує менші витрати на

організацію бізнесу і великий потік людей. У даному форматі можуть бути присутніми як підприємства стріт-фуду, так і підприємства фаст-фуду.

Формат ресторанного закладу Fine Dining (елітні ресторани) – ресторани преміум-класу з безліччю переваг перед своїми «побратимами»: дорогий інтер'єр, створений кращими дизайнерами за останніми віяннями моди, професійний персонал, відмінна кухня, величезний асортимент напоїв. Середній чек дуже високий (від 650 грн. і вище).

Формат ресторанного закладу Фрі-флоу (Free flow – в перекладі з англ. – «вільний потік, вільне переміщення») – формат ресторанного закладу, один з ефективних різновидів формату quick service, передбачає вільне переміщення гостей по торговому залу з можливістю самостійного вибору страв чи напоїв, які готуються в їх присутності на відкритій кухні. Середній чек до 120 грн. Відмітна особливість – це великий і різноманітний асортимент, демократичні ціни, велика пропускна здатність.

Фокусоване групове інтерв'ю (фокус групи) – якісний метод маркетингових досліджень, групове інтерв'ю, яке організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6-12 осіб, на задану інтерв'юером-модератором тему. На відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а модератор лише направляє розмову в потрібне русло. Метод дозволяє розкрити мотивацію людей, побачити варіанти сприйняття/ставлення до проблеми тощо. Але ніколи не слід забувати, що фокус-група — це якісний метод, і на його основі не можна робити кількісних висновків.

Фрейм – стереотипна ситуація поведінки або споживання.

Фромажері – сирний сомельє, експерт з питань придбання, зберігання і подачі сиру.

Food cost – це витрати на продукти, використані для приготування страв, виражені в процентах по відношенню до вартості страв у меню. Food cost допомагає правильно сформувавши ціну страви в ресторані, кафе або їдальні. Метод розрахунку вартості продукції, який називається food cost, дозволяє добре контролювати виробництво і продаж.

Фумельє – це фахівець із сигар і вин, що знає все про сполучуваності сигар з напоями. Фумельє часто називають сигарним сомельє.

Хостес (від англ. hostess – господиня; старша офіціантка, господиня готелю) – фахівець ресторанної служби, менеджер по роботі з клієнтами.

Шоколатьє – майстер, який створює з шоколадної маси цукерки і фігурний шоколад за класичними або авторськими рецептами.

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

ЯК ВІДКРИТИ РЕСТОРАН

Опорний конспект лекцій

*для студентів спеціальності 181 «Харчові технології»
спеціалізації «Харчові технології та технологічний менеджмент
у ресторанному бізнесі» ступеня вищої освіти магістр
денної та заочної форм навчання*

Укладачі:
БОТШТЕЙН Белла Борисівна
ГРИНЧЕНКО Ольга Олексіївна

Відповідальна за випуск зав. кафедри технології харчування
д-р техн. наук, проф. О. О. Гринченко

Техн. редактор Н. А. Кобилко

План 2017 р., поз. 17/_____

Підп. до друку 23.12.17 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 3606 Кб. Тираж 20 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.