

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА**

**Кафедра харчових технологій**

**Н.В. Кондратюк, К.Є. Супруненко**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
з виконання практичних робіт**

**з навчальної дисципліни**

**«ОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

**освітньо-професійної програми  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Харчові технології»  
зі спеціальності 181 Харчові технології**

**м. Дніпро**

**2020 р.**

## ЗМІСТ

Практичне заняття 1 Маркетингова діяльність у закладах ресторанного бізнесу. Сутність та призначення маркетинг-плану .....	195
Практичне заняття 2 Ресурсна база діяльності ресторану .....	218
Практичне заняття 3 Економічна діяльність ЗРБ. ....	220
Практичне заняття 4 Шляхи інноваційного розвитку. Управління інноваційним процесом – інноваційний менеджмент.....	229
Практичне заняття 5 Аналіз технології обслуговування в ресторанах .....	240

## **Практичне заняття 1**

### **Маркетингова діяльність у закладах ресторанного бізнесу.**

#### **Сутність та призначення маркетинг-плану**

Під плануванням маркетингу розуміється логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу та розробці заходів щодо їх досягнення за певний період, виходячи з припущень про майбутні ймовірні умови виконання плану. Ця діяльність є елементом більш загального поняття - системи планування маркетингу, що включає крім розробки плану маркетингу також його реалізацію і контроль.

Маркетинговий план не є бізнес-планом підприємства, хоча багато в чому з ним перетинається і доповнює його. Якщо бізнес-план частіше призначений для інвесторів і його завдання, в першу чергу, показати, як підприємство буде заробляти гроші, то маркетинговий план деталізує процес «заробляння грошей».

Існує 2 головних види маркетингового плану:

- Стратегічний маркетинговий план
- Тактичний маркетинговий план

Стратегічний план маркетингу, як правило, розробляється на 3-5 і більше років, описує головні фактори і сили, які протягом кількох років, як очікується, будуть впливати на організацію, а також містить довгострокові цілі та головні маркетингові стратегії з зазначенням ресурсів, необхідних для їх реалізації. Стратегічний план зазвичай переглядається та уточнюється щорічно, на його основі розробляється річний план, який деталізовано в набагато більшому ступені.

Тактичний план маркетингу складається на період від одного року до п'яти. Особлива увага приділяється оперативними планами, програмами дій, координації підрозділів служби маркетингу підприємства. Тактичний план

більш деталізований на відміну від стратегічного. Детально відображає номенклатуру продуктів, обсяг їх виробництва, ціни, витрати, методи організації руху товару і просування, форми післяпродажного обслуговування тощо

Дослідження практики маркетингового планування показали, що успішні представники завершують розробку стратегічного плану до початку складання тактичного плану. Неуспішні організації найчастіше взагалі не турбуються про стратегічне маркетингове планування, покладаючись на прогнози продаж і відповідний бюджет.

Також маркетингові плани підрозділяють залежно від того, на який період часу вони розраховані:

- Довгострокові плани
- Середньострокові плани
- Короткострокові плани

Довго-і середньострокові плани часто називають «стратегічними», тому що вони розраховані на тривалий період часу, а короткострокові відповідно називають «тактичними» або «корпоративними», так як вони є керівництвом для повсякденної діяльності.

Щоб з'ясувати, навіщо потрібен план маркетингу, розглянемо проблеми, які виникають на підприємстві за відсутності плану маркетингу, а також ті результати, які підприємство одержує після його розробки (див. таблицю 1).

Таблиця 1 Необхідність розробки плану маркетингу

Проблеми, викликані відсутністю плану маркетингу	Результати розробки плану маркетингу
у підприємства є кілька варіантів розвитку, але не вирішено, у якій з них краще вкладати гроші;	визначено перелік привабливих напрямків розвитку, непривабливі відкинуті;
невідомо, на яких покупців треба орієнтуватися в першу чергу;	визначена група цільових споживачів та отримано їх опис;
невідомо, які види продукції треба розвивати, які вдосконалювати, від яких - відмовлятися;	визначено сильні і слабкі сторони підприємства - ясно, які проблеми потрібно вирішувати в першу чергу;
підприємство розвивається «ривками», чіткі перспективи розвитку відсутні.	встановлений чіткий план дій, який повинен привести до намічених цілей.

Таким чином, план маркетингу:

1. Систематизує і доносить до всіх співробітників підприємства ті ідеї, які до його складання знаходилися виключно в голові керівника;
2. Дозволяє чітко встановити цілі і проконтролювати їх досягнення;
3. Є документом, що організовує роботу всього підприємства;
4. Дозволяє уникнути зайвих дій, які не приводять до намічених цілей;
5. Дозволяє чітко розподіляти час та інші ресурси;
6. Наявність плану мобілізує співробітників компанії.

Іншими словами, план маркетингу допомагає підвищити ефективність роботи підприємства за рахунок чіткого визначення цілей та методів їх досягнення, усунення неясностей і зайвих дій, які не приводять до запланованих результатів.

### Структура маркетинг-плану

Структура плану маркетингу в загальному вигляді має наступний вигляд:

- I. Резюме для керівників

- II. Вступ
- III. Основна частина
  - SWOT-аналіз
  - Цілі маркетингу
  - Маркетингові політики
  - Робочий графік
  - Бюджет
  - Засоби контролю і процедура внесення коректив
- IV. Програми
  - Зупинимося докладніше на змісті кожного з цих розділів.

### **1. Резюме для керівників**

Це перша частина плану маркетингу і, можливо, єдина, яку прочитає керівник підприємства. Основні положення плану (резюме) повинні бути викладені на одній сторінці. Тому в резюме в короткій і стислій формі повинні бути представлені основні моменти і висновки плану маркетингу. Резюме пишеться, коли план маркетингу вже готовий, і допомагає остаточно структурувати усю викладену в ньому інформацію і відзначити найбільш важливі моменти.

### **2. Вступ**

У вступі слід описати причини підготовки плану маркетингу, його цілі та застосування. Крім того, в цей розділ слід включити:

- місію підприємства та опис його цілей;
- інформацію про основні чинники і події, що визначають ведення справ на вашому підприємстві протягом попереднього року;
- опис асортименту ваших товарів і послуг, і резюме продажів за попередній період;
- основні допущення, на яких ґрунтується план маркетингу.

### **3. SWOT-аналіз**

У цьому розділі необхідно навести стислі результати SWOT-аналізу: основні сильні і слабкі сторони підприємства, а також основні можливості і загрози зовнішнього середовища. Також в цей розділ обов'язково потрібно включити висновки, зроблені на основі SWOT-аналізу. Він повинен включати:

- опис основних напрямків розвитку вашого підприємства (поєднання ринкових можливостей та сильних сторін вашого підприємства);
- основні завдання (поєднання загроз та сильних сторін - що потрібно зробити, щоб знизити загрози зовнішнього середовища);
- основні проблеми вашого підприємства: поєднання можливостей і слабких сторін підприємства (що може перешкодити вам скористатися надають можливості), а також поєднання загроз і слабких сторін (найбільші небезпеки для підприємства).

### **4. Цілі маркетингу**

У цьому розділі необхідно обґрунтувати вибір найбільш привабливих для підприємства сегментів ринку і привести їх короткий опис. Також необхідно вказати переваги підприємства (продукції) - основа його позиціонування.

Після даних про цільові ринки і основи позиціонування товару (підприємства) необхідно вказати бажані цілі на планований період. Цілі повинні бути конкретними (Specific), вимірними (Measurable), досяжні (Achievable), орієнтовані на результат (Result-oriented) і чітко прив'язаними до часу (Time-bounded) (так звані SMART-цілі).

### **5. Маркетингові політики**

Тут необхідно вказати, за допомогою яких методів планується досягнення зазначених цілей. Даний розділ буде складатися з чотирьох

підрозділів - опис товарної, цінової, збутової політики і політики просування.

## **6. Робочий графік**

Після опису маркетингової стратегії в цілому, необхідно скласти детальний план, по якому буде вестися і контролюватися робота. Краще за все цей розділ оформляти у вигляді таблиці формату «справа» / «відповідальний за виконання» / «термін виконання». Слід зазначити, що без такого конкретного графіка ймовірність виконання плану різко знижується. Навіть якщо у виконання будь-якого пункту програми залучено кілька людей, відповідати за його виконання має тільки один.

На основі загального робочого графіка, розрахованого на рік, можна скласти аналогічні графіки відділів на рік, квартал, місяць, або тиждень. За цим графіками зручніше як працювати, так і контролювати виконання плану.

## **7. Бюджет**

У розділі бюджет необхідно привести структуру і загальну суму витрат на всі заплановані заходи.

Існує кілька методів визначення маркетингового бюджету. Найпростіший з методів - процентний.

Щоб підготувати маркетинговий бюджет, використовуючи процентний спосіб, необхідно визначити бажаний обсяг продажів, після від цієї суми узяти певний відсоток, який і стане маркетинговим бюджетом. Проте виникає кілька проблем: незрозуміло, який відсоток брати. Книги радять рівнятися на конкурентів, проте досить складно опанувати такою інформацією.

## **8. Засоби контролю і процедура внесення коректив**

У цьому розділі прописуються:

- Засоби контролю за виконанням плану маркетингу. Найбільш ефективним засобом контролю буде щотижневий звіт про виконання



робочого графіка.

- Процедура внесення коректив в план маркетингу. Так як рік - достатньо тривалий період, то майже напевно доведеться вносити корективи в план. Отже, у цьому розділі необхідно відразу ж прописати, в яких випадках припустимо вносити зміни в план маркетингу, і в якій формі це повинно бути зроблено.

## **9. Додатки**

У додатку бажано розмістити всю допоміжну інформацію, що підтверджує оцінки та висновки, зроблені в основній частині плану. Як правило, тут знаходяться результати SWOT-аналізу, детальна інформація про конкурентів, покупців, результати досліджень - все, що необов'язково повинна бути присутньою в основному звіті, але бажано для його всебічного вивчення.

## **Особливості маркетинг-плану в сфері ресторанного бізнесу**

Ресторан - один із самих складних типів підприємств сервісу. Від керуючого тут потрібні не тільки організаторські здібності, але й уміння створити особливу атмосферу закладу, приємну для відвідувачів. Без цієї умови ні про який формуванні лояльності не може бути й мови. Стало бути, необхідна «тонке» налаштування маркетингу, що дозволяє і залучити, і утримати клієнта. Але, на жаль, саме в ресторанах маркетингу як і раніше приділяється недостатньо уваги.

Ресторани можуть бути класифіковані у відповідності з їхнім місцезнаходженням, класом і типом їжі та сервісу. Єдиної, прийнятої в усьому світі класифікації не існує. Зокрема, згідно з ДСТУ, за ступенем комфорту, рівнем обслуговування і обсягом надаваних послуг ресторани і бари поділяють на три класи: люкс, вищий і перший. Люкс - вишуканість інтер'єру, високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, асортимент

оригінальних, вишуканих страв; Вищий - оригінальність інтер'єру, вибір послуг, комфортність, різноманітній асортимент оригінальних, вишуканих страв і виробів; Перший - гармонічність, комфортність і вибір послуг, різноманітній асортимент фірмових страв, виробів і напоїв, коктейлів незграбного приготування.

Виділяють п'ять основних завдань ресторанного маркетингу:

1. Інформування відвідувачів про ресторан.
2. Розширення кола відвідувачів ресторану.
3. Залучення цільової групи відвідувачів.
4. Збільшення доходу з клієнта.
5. Утримання клієнтів.

Щоб виконати дані задачі ресторанного маркетингу потрібно звернутися до планування. Як і будь-який інший бізнес, ресторанний вимагає складання бізнес-плану, менеджменту, маркетингових досліджень і розробки власної стратегії.

З огляду на потенційних відвідувачів, розробляється профіль ресторану. Профіль ресторану визначається його концепцією, яка характеризує його імідж, пов'язаний з визначеними ринковими сегментами: повсякденний, дитячий, етнічний і т.п. Концепція має відповідати особливостям певної місцевості, яка визначає оформлення установи, меню та інше.

Звичайно, для успішного функціонування ресторанної установи важлива якість страв, меню, рівень обслуговування, ціна, атмосфера, менеджмент, але найбільш значущим є місце розташування, яке вибирається з урахуванням таких факторів, як демографія, середній рівень доходів населення, зручність і доступність з точки зору транспортного з'єднання і можливості паркування, привабливість і розташування.

Також на ринок послуг ресторанів впливають такі фактори:

Позитивні:

- Постійні клієнти

- Вдале місце розташування
- Певних ціновий сегмент, а також кухня
- Гнучка цінова політика
- Вдалі маркетингові комунікації
- Постійний розвиток ресторану, а також її мережі
- Проведення різного роду заходів

#### Негативні

- Сезонність ресторану
- Залежність від цін постачальника
- Залежність від рівня соціально-економічного рівня населення
- Досвідченість і чесність персоналу
- Рівень орендної плати
- Фінансове положення країни
- Ставки кредитування
- Висока конкуренція
- Достатньо довга окупність цього бізнесу

Але, враховуючи всі негативні впливи з навколишнього середовища і розвиваючи всі сильні сторони ресторану, можливе збільшення ефективності його роботи і залучення більшої кількості відвідувачів та постійних клієнтів, тим самим збільшуючи прибуток.

## ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

### 1 Загальна характеристика ресторану „X”

Перелік історичних та цікавих фактів.....

Ресторан „X” є тематичним (національним, спеціалізованим тощо) і його основними характеристиками є:

- Розташування.....
- Кількість залів: .....
- Загальна місткість: .....
- Колектив працівників ресторану: складається з ..... чоловік: ..... з них – обслуговуючий персонал, ..... чоловік – працюють на кухні і ..... людини – адміністративний персонал
- Меню: складається переважно зі страв ..... кухні, існує поділ на .....(наприклад - основне меню та дитяче)
- Послуги ресторану.....

**Наприклад:** Ресторан „X” не організовує бізнес-ланчі та різного роду масові заходи, так як вважається класичним рестораном високого рівня. Та запорукою успіху цього ресторану є гарний інтер'єр, чудова кухня, приємна обстановка і уважне обслуговування. Прийшовши в такий ресторан, можна не тільки смачно пообідати, але і отримати величезний заряд позитивної енергії. Адже процес прийняття їжі безпосередньо пов'язаний з нашою емоційною енергією. Тут важливо все: затишна і спокійна обстановка, приємний інтер'єр залу, білосніжна скатертина, сервіровка столу і приємна музика. Зайшовши до зали починаєш відчувати приємний запах морського вітерця, що з першого подиху нагадує про спрямованість ресторану.

Вибір одного з трьох залів дає змогу обрати ту обстановку, яка характерна для клієнта саме зараз. Це може бути невимушена атмосфера верхнього залу в поєднанні з м'яким світлом і легкою класичною музикою, все це сприяє проведенню ділових зустрічей, презентацій, сімейних свят. Або ж два нижніх зали, що пропонують не тільки насолодитися величезним асортиментом елітних напоїв, сигар, коктейлів та десертів, а й поринуть у море об'ємного звуку.

Тож, прийшовши до ресторану „X” ви маєте змогу насолодитися вишуканими блюдами від першокласних поварів, приємною обстановкою, яку ви самі можете обрати та провести незабутній час: будь то ділова вечора, ваше свято або ж просто сімейний відпочинок.

## **2 Мікросередовище ресторану „X”**

**ПРИКЛАД:** Ресторан „N” – класичний ресторан найвищого рівня. Він входить до п'ятірки кращих ресторанів міста Дніпра. Підприємство має значну кількість сильних сторін, що дають змогу залишатися на високій позиції досить довгий час. Це по-перше зручне розташування ресторану: з одного боку в центрі міста, а з іншого – дуже спокійний та тихий район, а якщо потрапити опівдні в ресторан, то можна насолоджуватись дзвонами церкви, що знаходиться дуже близько. Інформацію про відношення клієнтів до свого ресторану та до інших ресторанів адміністрація отримує від гостей ресторану і тільки в тому випадку, якщо вони самі кажуть про це.

Споживачі. Основними цільовими групами споживачів ресторану „N” є впливові люди міста і столиці, власники фірм та іноземні гості. Це заможні люди, переважно зрілого віку, але й зустрічають молоді підприємці та просто люди з достатком, що знаються на високому сервісі, який відповідає їх статусу.

Якщо припустити, що смакові переваги цих груп ідентичні, тобто всі вони є прихильниками середземноморської кухні. Тоді, можна виділити ті чинники, які є для них об'єднуючими. Це, по-перше, висока якість обслуговування. Обслуговуючий персонал завжди привітно зустріне, буде уважним та дбайливим під час прийому та потурбується, щоб гість почував себе на вищому рівні. По-друге, це якісно приготовлена їжа та її широкий асортимент. Навіть для людей, що не їдять м'ясо та рибу в асортименті середземноморських блюд є спеціальне вегетаріанське меню. Також об'єднуючим є бажання просто відпочити, відволіктися від буденних справ та набратися свіжої та позитивної енергії. Цьому якнайкраще сприяє інтер'єр,

виконаний в спокійних та стриманих тонах, що дарує відчуття спокою, насолоди та умиротворення.

Також значущим є і те, що гості ресторану „N” приходять не тільки провести добре час, смакуючи вишукані блюда, але й щоб відсвяткувати знаменні події свого життя: день народження, річниця, особисті свята. А для невеликої компанії, що бажає відокремитися від інших людей, існує спеціальна VIP зал на 6 чоловік.

Було вже відмічено, що однією з цільових груп споживачів є бізнесмени та власники фірм. Саме вони часто потребують в ділових зустрічах і переговорах. А ресторан „X” дає їм таку можливість: тільки в тихій спокійній атмосфері можна бути найбільш сконцентрованим та уважним.

Ще одним сегментом відвідувачів є іноземні гості. Вони можуть бути як запрошені своїми бізнес-партнерами на ділову зустріч, так і можуть самостійно відвідувати ресторан „X”. В будь-якому випадку гості ресторану залишаються задоволеними. Особливо для гостей з Південної Європи та Середземномор'я кухня ресторану та інтер'єр, виконаний в відповідному стилі, викликає найбільше захоплення, так як є звичним та улюбленим для них. Проте, не дивлячись на те, що українським людям властиві зовсім інші страви, шеф-повар ресторану „X” має на стільки високий рівень та колосальну практику, що спроможний відтворити будь-яке блюдо середземноморської кухні та перенести смаковим букетом страви на саме узбережжя.

Отже, у відвідувачів ресторану „X” є багато причин навідуватися в ресторан: від звичайної вечері та ділових переговорів до святкування сімейних подій.

### **3 Конкуренти**

*Приклад:* Основними конкурентами ресторану „X” є елітні ресторани високого рівня. В місті їх нараховується небагато в процентному

співвідношенні з іншими типами закладів, проте деякі з них мають певні переваги, порівняно з даним рестораном, та в цьому складають конкуренцію. В таблиці приведені дані по десяти ресторанах міста вибірково, в тому числі і по ресторану „X”, щоб побачити деякі переваги того чи іншого ресторану.

Звернувшись до цієї таблиці, бачимо, що основна схожість майже всіх ресторанів це місце розташування, воно є зручним і переважно це район центра міста. Виділився тільки ресторан „Гніздо глухаря”, розташувшись майже за містом, але в нього є й інші переваги – ресторан знаходиться майже в лісі, і це дає змогу спілкуватися з природою віч-на-віч, також він має досить велику територію, де знаходяться котеджі, свій причал, зоопарк, пляж, тож люди можуть проводити тут навіть вікенди, дякуючи цьому цей ресторан має своїх постійних клієнтів. Повернемося до таблиці. Відрізняються наведені ресторани часом роботи: деякі працюють цілодобово, а інші приблизно з 10:00 до 23:00. Перші найчастіше мають окремі зали з певною нічною програмою, але це скоріш не перевага, а їхня специфіка.

Також важливу роль в порівнянні грає наявність і розмір знижок (дисконтні карти) та цінова категорія. Для клієнтів „Приват Банку” та відповідно власників карт, platiNum або gold існують окремі знижки. Розмір їх приблизно однаковий і складає близько 5-15 %.

Щодо досліджуваного ресторану, то майже все його гості мають дисконтні картки. Це говорить про наявність досить великого відсотка, від всіх відвідувачів, постійних клієнтів. Щодо цінової категорії, то ресторани цього рівня, елітні, мають схожий ціновий рівень, що коливається від 250-300 гривень на одну персону і більше.

В цілому можна сказати, що ресторан „X” не має прямих конкурентів, так як він має своїх постійних, лояльних до них, клієнтів. Проте навіть постійні гості можуть захотіти спробувати щось нове, що їм пропонуватимуть інші ресторани. Тому потрібно завжди дивувати своїх клієнтів та намагатися виконувати їх побажання.

**Посередники.** Ресторан „X” напряму обслуговує своїх клієнтів і не потребує співпраці з посередниками. Адміністрація ресторану самостійно домовляється з постачальниками та доводить свій товар та послуги до відвідувачів. Тобто виконує функції просування, збуту та розповсюдження свого товару та послуг серед клієнтів. Єдиними допоміжними установами є кредитно-фінансові, тобто ті, що займаються банківським обслуговуванням.

**Постачальники.** Ресторан „X” співпрацює з крупними постачальниками міст Київ та Дніпро. ООО „Сифуд” постачає для ресторану найсвіжішу рибу та інші морепродукти, в тому числі і найвишуканіші: акула, омари, лангусти, устриці, чорнила каракатиці та інші делікатеси. ОАО «Мионовский хлебопродукт», яка є однією з лідируючих агропромислових компаній в Україні, постачає в ресторан м'ясо птахів (куряче, м'ясо гуся і фуа-гра, яловичина та ін.). Також ця організація має одне садівниче підприємство та постачає фрукти (яблука, груші, персики, виноград, суниця, сливи і вишні). Компанія „Долмарт Україна” та ЗАО „Премиумвин” є одними з найбільших організацій в Україні з виноградарства. Саме вони постачають в ресторан вино, коньяк шампанське, міцні та інші алкогольні напої. Окрім звичайних вин та інших напоїв ресторан „X” замовляє колекційні та ексклюзивні напої, французькі, іспанські, італійські, чилійські та інші.

Ресторан „N” співпрацює тільки з перевіреними постачальниками, замовляють тільки найсвіжішу та найякіснішу продукцію.



Орієнтовні конкуренти ресторану «Х»							
Назва	Кухня	Адреса	Час роботи	знижка, %			Цінова категорія (на 1 персону), грн.
				infinite/signia	platinum	gold	
				20	15	10	200 - 300
Репортер	Європейська, Українська, Російська, Французька	вул. Барикадна, 2	кав'ярня: 7-12, ресторація: з 12 до останнього клієнта	10	10	10	200 - 300
St. Jacques	Українська, Морепродукти, Європейська	пров. Урицького, 11	11-23	12	10	5	>300
Бартоломео	Європейська, Українська, Російська, Японська	вул. Набережна Перемоги, 9-Б	цілодобово				>300
Да Вінчі	Європейська, Французька, Італійська	Парк Шевченко, вул. Яворницького, 6	10 - 23	10	10	5	150 - 250
Чарлі	Національна	Парк Шевченко, вул. Яворницького, 6	цілодобово	10	10	5	250 - 350
Гніздо глухаря	Кавказька, Російська, Українська	с.м.т. Кіровське	цілодобово				>300
Coast	Європейська	вул. Набережна Леніна, 61	С 12 до останнього клієнта	10	10	10	>300
Caramel	Європейська, Французька	вул. Болгарська, 1Д	11 - 23	15	10	5	>300
Восход	Американська, Італійська, Китайська, Російська, Французька	Набережна Перемоги, 82	цілодобово				200 - 300

#### 4 Внутрішнє середовище ресторану „Х”

Аналіз внутрішньої середовища підприємства проводять по наступним напрямкам: виробництво, персонал, організація управління, маркетинг, фінанси і облік.

Виробництво: відображують у вигляді квартального фінансового звіту (доходи, витрати і прибуток **(розраховувати не треба!)**)

Персонал: Трудовий колектив ресторану „Х” складається з ..... співробітників, в тому числі: обслуговуючий персонал – .... чоловік, на кухні працюють – .... чоловік та .... людини адміністративного персоналу. Всі працівники підібрані з урахуванням специфіки ресторану та взагалі

ресторанного бізнесу, кожен з них має високий кваліфікаційний рівень і відповідну йому досить високу заробітну платню. Вони, як правило, працюють на постійній основі, тому необхідність в підборі персоналу виникає крайнє рідко. Всі робітники працюють із задоволенням, не конфліктують між собою, що є запорукою ефективності роботи ресторану.

Щодо контролю роботи, то адміністративний персонал (що складається з .... чоловік) виконує функції менеджерів та керівників. Так як офіс знаходиться в одній будівлі з рестораном, то вони мають змогу спостерігати, керувати та контролювати роботу своїх співпрацівників та вирішувати негайні питання, в разі необхідності.

Товар: Як вже зазначалося, ресторан „X” спеціалізується на ..... кухні. З огляду меню наочно видно, що ціни за страву досить високі, проте так як, вже говорилося, ресторан закупляє у найкрупніших постачальників країни найсвіжіші та найякісніші продукти, то найвища якість страв гарантована. Асортимент меню складається з таких основних розділів: Основне меню: холодні закуски з овочів та сирів, холодні закуски з риби і морепродуктів, холодні закуски з м'яса і птиці, гарячі закуски, вегетаріанське меню, фуа-гра, супи, паста, страви з риби та морепродуктів, страви з птиці, страви з м'яса, гарніри, десерти, елітні чаї; Дитяче меню; Винна карта та Бар. Кожна група містить близько ..... страв. Кожна страва вирізняється своєю індивідуальністю, грамотно поєднаними інгредієнтами та ідеально підібраними за смаковими якостями соусами, спеціями.

Окрім основних страв, ресторан „N” пропонує своїм гостям скуштувати обрану страву, наприклад, в домашній атмосфері. Тобто клієнт має можливість замовити бажану страву. Деякі з них відрізняються від основного асортименту меню, так як в цьому випадку блюдо може мати цілісну форму, а не подану шматочками (наприклад, щука фарширована цілком, качка фарширована фруктами з ожиновим соусом, індичка фарширована кус кус, апельсинами та соусом цитрон та інші).

## 5 SWOT - аналіз діяльності ресторану „X”

SWOT-аналіз або його ще називають ситуаційним - метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: StreNgths (Сильні сторони), WeakNesses (Слабкі сторони), OpportuNities (Можливості) і Threats (Загрози). Завдяки аналізу цих категорій визначають основні напрямки розвитку підприємства та формулюють основні проблеми підприємства, що підлягають швидкому рішенню для успішного розвитку бізнесу.

Дані по окремим категоріям SWOT – аналізу наведені в таблиці.

Таблиця Результати SWOT – аналізу діяльності ресторану „X”  
(приклад)

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Постійна клієнтська база;</li><li>– Високий рівень обслуговування і якості блюд;</li><li>– Висококваліфікований персонал;</li><li>– Створений певний імідж (символіка), який асоціюється саме з цим рестораном;</li><li>– Наявність постійних і перевірених постачальників;</li><li>– Вдале і зручне місце розташування;</li><li>– Наявність трьох залів, виконаних в різних стилях;</li></ul>	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Орієнтування на вузьке коло людей;</li><li>– Постійність асортименту страв;</li><li>– Відсутність інформації про ресторан у потенційних клієнтів;</li><li>– Досить нестійке фінансове становище ресторану;</li></ul>
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Розширення асортименту блюд в меню;</li><li>– Використання реклами та інших засобів комунікацій для розширення клієнтської бази;</li></ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Можливість конкурентів створити кращі умови;</li><li>– Падіння попиту в зв'язку зі зниженням доходів населення;</li><li>– Можливість пересичення відвідувачів постійним асортиментом блюд та інтер'єром;</li><li>– Підвищення акцизів на алкогольні напої;</li></ul>

Поєднавши сильні сторони підприємства та його можливості, визначимо основні напрями розвитку. Ресторан „X” має багато сильних сторін, що полягають, в основному, в високій якості надання послуг. Іншою

важливою стороною цього підприємства є створений ним певний імідж ресторану, який асоціюється саме за ним і ні з чим іншим. Ресторан має свою історію, що пов'язана з його символікою. Деяких відвідувачів він зацікавлює саме цим. Проте рестораном не використовуються всі можливості для ще більшого розвитку. Зокрема, вважаю, що основним напрямом розвитку має бути розширення клієнтської бази ресторану, що може здійснюватися за рахунок розширення асортименту меню або періодично його різноманітності, також за рахунок використання реклами для інформування людей взагалі про наявність такого ресторану.

Далі, беручи до уваги можливі загрози із зовнішньої середовища та слабкі сторони, розглянемо проблеми підприємства, що підлягають негайному вирішенню для успішного розвитку. Основною проблемою є досить вузьке коло відвідувачів. Це пов'язано і з неможливістю досить великої частини населення (з середнім та низьким рівнем доходів) фізично відвідувати даний ресторан, а також із не інформованістю частини населення, спроможного відвідувати ресторан, тобто потенційних клієнтів. Щоб розширити коло відвідувачів, необхідно використовувати маркетингові інструменти, зокрема засоби комунікацій. Це може бути і реклама, і участь у масових заходах в якості спонсора або ж учасника (наприклад, в конкурсі на кращий ресторан або кращий шеф-повар). Щоб залишити лояльними до ресторану вже існуючих клієнтів необхідно урізноманітнювати асортимент меню, іноді змінювати назви деяких страв, поповнювати новими блюдами, також раз в певний період робити деякі зміни в інтер'єрі, невеликі реконструкції. Все це – щоб зацікавити відвідувачів і щоб вони не відчували втоми від одноманітності.

Але деякі фактори можуть заважати здійсненню цілей, використовуючи свої можливості. По-перше, це зниження кількості відвідувань закладу через зниження доходу або через необхідність вкладати гроші в більш важливі справи, а не через особисті бажання.

Проте найбільшою загрозою є конкуренти ресторану, а точніше їх

діяльність, що може співпадати або навіть бути більш досконалою, порівняно з розглянутим рестораном. Конкурент може, наприклад, знизити ціни на послуги, що є приємним для клієнтів, провести аналогічне урізноманітнення страв та наданих послуг. Найгірше – створення таких умов, що недосяжні даному ресторану. Це може бути використання живого оркестру, в зв'язку з тим, що досить велика кількість людей, особливо середнього віку, надає перевагу живій музиці. А в ресторані „X” це не можливо, так як заклад знаходиться в будівлі житлового будинку. Конкуренти можуть включити в перелік послуг такі розважальні заходи, як власна шоу-програма, організація заходів та свят. В теплу пору року деякі ресторани, що мають вид на річку чи інший приємний пейзаж, встановлюють літні майданчики, що відрізняються приємним видом та єднанням з природою. Ресторан же „X” не має такої можливості, в зв'язку з розташуванням ресторану.

Отже, як ми бачимо, ресторан „X” має багато сильних сторін, але є й інші сторони, які потрібно намагатися компенсувати своїми перевагами.

## **6 Визначення основних цілей**

*Приклад:* Так як діяльність ресторану „X” направлена на певне обмежене коло споживачів, то і просування, і розвиток буде направлений саме на цей сегмент. Це пов'язано перш за все зі специфікою ресторану: елітність закладу, найвища якість, вишуканість блюд та відповідно високі ціни, направленість на середземноморську кухню. Тобто, як вже визначалося, клієнтами ресторану є керівники вищої ланки, власники фірм та інші впливові люди міста та столиці. Таким чином, ціллю ресторану буде збільшення кількості споживачів саме цього сегменту та відповідно збільшення своєї долі на ринку за рахунок збільшення відвідувачів. До грудня 2020 року планується збільшити об'єми реалізації продукції на 35 % порівняно з середніми об'ємами за перший квартал цього року, а до кінця 2021 року планується збільшити до 143 % від реалізації за перший квартал 2020 року. Основні його положення є результатом аналізу сильних та

слабких сторін підприємства, поєднання їх з можливостями та загрозами ресторану. Основний акцент був поставлений на переваги ресторану над іншими закладами, які повинні компенсувати всі недоліки.

Щодо фінансових цілей підприємства, то за планом на кінець 2021 року прибуток має складати на 98% більше, ніж за перший квартал 2020 року, враховуючи запропоновані заходи вдосконалення маркетингової політики. А на грудень 2020 прибуток повинен скласти 103 %. Глобальний спосіб досягнення цілі викладається в місії підприємства. Головним салоганом ресторану „X” є фраза „Приймати гостей означає витратити власну енергію заради задоволення і щастя інших людей”. Цей вислів може бути і місією ресторану. Іншими словами „Ми даруємо Вам не тільки смачну їжу, але й Ваше задоволення і щастя”.

## **7 Розробка політики діяльності ресторану „X”: товарна, цінова, збутова політики та політика просування**

Політика діяльності підприємства включає в себе такі основні складові: товарна політика, цінова, збутова та політика просування. Розглянемо та вдосконалимо кожну з них окремо.

Товарна політика. Ресторан „X” пропонує своїм гостям страви ..... кухні. Вони поділені на групи залежно від видів страв (показано в меню). Також ресторан пропонує різні алкогольні напої. Розглянемо дії по вдосконаленню товарної політики.

По-перше необхідно втримати нинішніх, постійних клієнтів. Хоча клієнтська база ресторану „X” складається переважно з постійних відвідувачів, проте і на них можуть вплинути суб’єктивні людські фактори. Щоб зменшити їх вплив, необхідно попіклуватися про різноманітність та цікавість асортименту блюд в меню. Відвідувачі повинні бути зацікавлені та приємно здивовані, кожен раз приходячи в цей ресторан.

Урізноманітнити враження відвідувачів допоможе назва страв. Так як зараз в назвах страв в меню робиться наголос на його склад, то цікава логічна

назва неодмінно приверне увагу.

Щоб споживач не втомлювався від однакового меню, необхідно приблизно раз в місяць – раз в квартал доповнювати меню новим блюдом або видозмінювати старі страви.

З огляду на те, що велика кількість людей в останній час має надає перевагу вегетаріанству та відповідному меню, з'являється ще більше необхідність створювати окремий розділ в меню під цей вид страв. Це пов'язано і з суб'єктивним переосмисленням людини, і з подихом нової модної тенденції. Ресторан „Х” має окремі вегетаріанські страви, проте краще зробити їх вибір та асортимент більшим, щоб прихильники такої кухні відчували себе більш впевнено та вдоволено.

Також можна зробити спеціальну графу в меню „спеціальна стравка від шеф-кухаря”. Це додасть меню різноманітності, а відвідувачам зацікавленості.

Якщо відобразити в меню назви постачальників продуктів, то можливо людина, що знає цю марку або навіть надає саме їй перевагу, а не будь-яким іншим, буде більше задоволена. Так як, відомо, що дані постачальники одні з найбільших та найвищого рівня в Україні, то це може послужити гарантом якості готової їжі.

Дивлячись на те, що ресторан надає і товари і послуги, то до об'єктів товарної політики можна віднести й обслуговування персоналу, й додаткові послуги, що надаються, а також інтер'єр та атмосферу ресторану.

Щодо персоналу, то обслуговування відвідувачів ведеться на вищому рівні. Потрібно підтримувати кваліфікацію працівників, наприклад, за допомогою різних видів семінарів та лекцій, присвяченим ресторанній справі. Звідти вони дізнаються про найновіші тенденції в ресторанному бізнесі та зможуть внести щось нове в процес обслуговування.

В ресторані „Х” є додаткова послуга щодо замовлення окремих страв. Також можна впровадити організацію заходів з боку меню, включаючи розрахунок, вибір асортименту та підготовку страв, враховуючи побажання

замовника.

Також можна додати до послуг розваги для дітей, щоб сім'я, завітавши до ресторану з дитиною, могла спокійно відпочити, і дитина також буде зацікавленою. Окрім спеціального меню, що є в ресторані „X”, можна додати столові прибори спеціально для дітей.

Інтер'єр ресторану здебільшого є класичним. Щоб охопити більше інтересів споживачів, необхідно зробити 3 зали, що є в ресторані, в кардинально різних стилях, але спільною повинна бути лінія морських елементів та пов'язаність з історією символу ресторану.

Цінова політика. Ціна страв в ресторані „X” складається з урахуванням собівартості продуктів, витрат ресторану, заробітної платні, обов'язкових платежів, податків та бажаного прибутку. Тобто ціна розраховується на підставі витрат підприємства. Ціни відповідають якості блюд та не завищені, порівняно з цінами конкурентів на схожу продукцію. Середня ціна основних страв складає ..... грн., алкогольних напоїв – ..... грн. На найближчий період ціну змінювати не варто. Враховуючи й інші витрати та собівартість продуктів на одну страву, можна сказати, що націнка невелика і складає близько 20 відсотків.

В ресторані „X” є система знижок. Майже всі гості ресторану мають дисконтні карти. Для заохочення відвідувачів можна впровадити накопичувальну систему знижок, також можна встановити особливу знижку в день народження та в інші свята.

Збутова політика. Ресторан „X” реалізує продукцію та послуги напряму своїм клієнтам. Він не має посередників. В ресторані є свої власні транспортні засоби. В разі потреби робить доставку замовлених блюд клієнту за додаткову оплату.

Політика просування. Ціллю впровадження політики просування є збільшення попиту, а відповідно і збільшення обсягів реалізованої продукції. По-перше, необхідно проінформувати о наявності ресторану, по-друге, необхідно скласти позитивне відношення до ресторану, по-третє, заохотити



споживача прийти саме до цього ресторану.

Ресторан „X” звертається до реклами вкрай рідко, як і до інших видів комунікацій. Адміністрація ресторану вважає, що хорошому ресторану реклама необхідна тільки при відкритті та після реконструкції. Проте пропоную декілька дій щодо просування товару та послуг і, відповідно, розширення кола клієнтів.

Перш за все необхідно встановити покажчик, що буде показувати напрям до ресторану, та розташувати його ближче до центральної вулиці. Ресторан „X” має табличку з напрямом до ресторану, проте вона знаходиться занадто близько до самого ресторану. З огляду на те, що заклад розташований в невеличкому та малолюдному провулку, велика кількість людей може й не знати про його існування.

З цією ж метою пропоную орендувати білборд та розмістити рекламу також інформативного характеру. Обов'язково потрібно на ній відобразити символ ресторану. Таким чином у людей буде викликатися асоціація з рестораном „X”. Для більш ефективного нового виходу на ринок необхідно використати рекламу на телебаченні. Вона є більш масовою та захватить певну частину потенційно можливих відвідувачів. Так як, клієнтами ресторану є люди, що зайняті в бізнесі, то найбільш вдалим вважаю час в неділю, вихідний день.

Ресторан „N”, як один із видів комунікацій, має власний сайт, що позитивно впливає на імідж ресторану. На сайті розміщена необхідна інформація про заклад, контакти, докладно зображено меню та відповідні ціни. Але можливо додати таку функцію сайту, як можливість забронювати місця в ресторані в режимі он лайн. Це допоможе зекономити час клієнтів.

## Практичне заняття 2

### Ресурсна база діяльності ресторану

Завдання 1. За даними таблиці 3 розрахувати рейтинг та на його основі обрати постачальника риби та морепродуктів для ресторану “Океанія”. Зробити висновки. Таблиця 3 Дані для розрахунку рейтингу постачальника1.

Таблиця

Дані для розрахунку рейтингу постачальника

№ критерію	Критерій вибору постачальника	Вагомість критерію	Оцінка критерію за десятибальною шкалою у даного постачальника			
			ПП“Fish”	ТОВ“Риба мОя”	ПАТ “Восток”	ПП “ЕкоФуд”
	Надійність поставки	0,3	7	8	5	7
	Ціна	0,25	6	5	7	4
	Якість продукції	0,15	8	6	6	9
	Умови платежу	0,15	4	5	6	7
	Можливість позапланових поставок	0,1	7	7	6	3
	Фінансовий стан постачальника	0,05	4	3	6	7
	Усього	1,00				

Алгоритм розв’язку: Необхідно визначити суму добутоків вагомості та оцінки критеріїв по кожному з потенційних постачальників та порівняти результати.

Показники вагомості критерію визначаються експериментальним шляхом співробітниками служби забезпечення. Якщо дефіцит продукції є неприпустимим, вагомість критерію надійності поставки буде вищою, якщо закупається продукція не є значущою стосовно виробничого або торговельного процесу, то при виборі її постачальника головним критерієм будуть витрати на закупівлю. Сума коефіцієнтів вагомості повинна дорівнювати 1. Оцінка критеріїв за 10-бальною шкалою визначається на основі даних, отриманих у потенційних постачальників методом експертних

оцінок.

Таблиця

АВС-аналіз даних про постачальників

Постачальники	Обіг, тис. грн	Частка у загальному обігу, %	Обіг кумулятивний, %	Категорія (див. ст. 3)
1	2	3	4	5
1	2300	$2300*100/5500=x$	x	
2	1845	$1845*100/5500=y$	$x+y=x1$	
3	510	$510*100/5500=z$	$x1+z=y1$	
4	345	$345*100/5500=w$	$y1+w=z1$	
5	260		...	
6	90		...	
7	75		...	
8	45			
9	23			
10	7			
Сума	5500	100		

категорія А - пріоритетні товари, що приносять до 80% від загального обороту;

категорія В - звичайні товари, від 80% до 95% загального обороту;

категорія С - товари-аутсайдери, від 95% до 100% загального обороту (все, що залишилося).

### **Практичне заняття 3**

#### **Економічна діяльність ЗРБ.**

**ЗАВДАННЯ:** проведіть розрахунки за наведеним зразком. Заклад оберіть самостійно. Кількість місць – 100. Кількість позицій у меню зменшуємо до трьох на кожну групу (холодні страви та закуски, перші, другі страви тощо). Позиції меню можна вибрати зі зразка.

#### **1 Розрахунок потенційної кількості відвідувачів та страв протягом дня у закладі, що проектується**

Одним з вихідних даних для технологічних розрахунків є показник потужності підприємства, який виражається через кількість місць у залі, об'єм сировини, напівфабрикатів, кулінарних та кондитерських виробів, що переробляється за певний період. Кількість відвідувачів визначено за графіком завантаження залів, складеного з урахуванням режиму роботи закладу, середньої тривалості прийому їжі одним відвідувачем, приблизного коефіцієнту завантаження на кожну годину роботи підприємства. Тривалість прийому їжі одним відвідувачем залежить від типу підприємства та методу обслуговування. Для ресторану, що проектується тривалість прийому їжі становить на обід 40-60 хвилин, а на вечерю – 120-150 хвилин.

Коефіцієнт завантаження зали у різні години роботи підприємства досліджено на основі графіка пропускної здатності залу підприємства, що проектується. Дані наведені у табл. 2.1.

Кількість споживачів, що обслуговуються за одну годину роботи підприємства, визначається за формулою 2.1:

$$N = P \cdot Y \cdot X / 100, \quad (2.1)$$

де N – кількість посадок за годину;

P – місткість залу, чол.;

Y – коефіцієнт завантаження зали.

Таблиця 2.1 – Приблизний графік завантаження зали ресторану на 80 місць

Години роботи	Кількість посадок за годину	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість відвідувачів, осіб
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	1	0,6	48
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	1	0,7	56
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	0,4	0,7	22
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	0,4	0,6	19
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	1	0,5	40
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	1	0,6	48
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	0,4	0,7	22
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	0,4	0,9	29
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	0,4	0,9	29
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	0,4	0,8	26
21 <sup>00</sup> -22 <sup>00</sup>	1	0,7	56
22 <sup>00</sup> -23 <sup>00</sup>	1	0,6	48
23 <sup>00</sup> -24 <sup>00</sup>	1	0,5	40
Разом:			483

## 2 Розрахунок виробничої програми підприємства, що проектується

Розрахунок кількості відвідувачів став підґрунтям розрахунку виробничої програми підприємства, що проектується. Виробнича програма

побудована на позиціях складеного меню, визначенні кількості страв та напоїв кожного найменування. Спочатку слід визначити загальну кількість страв, що реалізуються за день за формулою (2.2):

$$n = Nm, \quad (2.2)$$

де  $m$  – коефіцієнт споживання страв, що характеризує середню кількість страв, які можуть бути спожиті одним відвідувачем. Для загальнодоступних ресторанів він становить 3,5.

$$n = 483 \cdot 3,5 = 1690 \text{ шт.}$$

Коефіцієнт  $m$  складається з коефіцієнтів споживання окремих видів страв: холодних страв та закусок ( $m_{ХЗ}$ ), супів ( $m_I$ ), других страв ( $m_{II}$ ), солодких страв ( $m_{CC}$ ). Приблизні коефіцієнти споживання страв для загальнодоступного ресторану становлять:  $m_{ХЗ} = 1,1$ ,  $m_I = 0,7$ ,  $m_{II} = 1,4$ ,  $m_{CC} = 0,3$ .

Таким чином,

$$n_{xc} = N_{zag} \cdot m_{xc} = 483 \cdot 1,1 = 724;$$

$$n_I = N_{zag} \cdot m_I = 483 \cdot 0,7 = 338;$$

$$n_{II} = N_{zag} \cdot m_{II} = 483 \cdot 1,4 = 676;$$

$$n_{cc} = N_{zag} \cdot m_{cc} = 483 \cdot 0,3 = 145;$$

З урахуванням приблизних відсоткових співвідношень, згідно з асортиментом, було зроблено розбивку страв усередині груп меню закладу, що проектується (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Приблизне співвідношення страв по групах у загальнодоступному ресторані на 80 місць

Найменування групи	Відсоткове співвідношення страв, у %	Кількість страв, шт
Холодні страви та закуски, у т.ч.	30	506
Рибні	40	202
М'ясні	25	126

Овочеві, салати, вінегрети	20	102
З кисломолочних продуктів	15	76
Гарячі закуски	5	85
Перші страви, у т.ч.	15	254
Заправні	60	153
Прозорі	40	101
Другі страви, у т.ч.	40	676
Рибні	20	135
М'ясні	65	439
Овочеві	5	34
Круп'яні та борошняні	10	68
Солодкі страви, у т.ч.	5	85
Холодні	95	80
Гарячі	5	5
Напої, у т.ч.	5	84
Холодні	50	42
Гарячі	50	42
Покупна продукція		
Найменування товару	Норма на 1 відвідувача	Кількість товарів на 1 день
Фруктові води, л	0,09	43,5
Мінеральні води, л	0,14	68,0
Натуральні соки, л	0,02	10,0
Хліб житній, г	60	28980
Хліб пшеничний, г	90	43470
Борошняні кондитерські та булочні вироби, шт	0,5	242
Цукерки та печиво, кг	0,02	10,0
Фрукти, кг	0,075	36,0

Згідно запропонованого меню, було складено виробничу програму підприємства, що проектується (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Виробнича програма ресторану на 80 місць

№	Назва страви	Вихід, г	Кількість порцій, шт
1	2	3	4
Холодні страви та закуски:			
ТК	Оселедець «Івасик-Телесик»	75/25	75
ТК	«Лососевий капелюх»	50/50	75
ТК	Форшмак «Одеське вітаннячко»	75	52
ТК	Салат «Мавка»	150	15

ТК	Салат «Лісова галявина»	150	15
ТК	Салат «Барвінок»	150	15
ТК	Салат «Соняшник»	150	15
ТК	Салат «Вишневий сад»	150	15
ТК	Салат «Кайдашиха»	150	15
ТК	Вінегрет «Веселка»	150	12
ТК	Завиванець по-полтавськи «М'ясна стерня» з соусом апельсиновим з малиною.	125/30	30
ТК	Ковбаса смажена по-селянськи	125	30
ТК	Ковбаса куряча домашня	125	30
ТК	Асорті з домашньої смаженини з соусом «Фоль»	250	36
ТК	Асорті «Сирна галявина»	250	76
Гарячі закуски			
ТК	«М'ясні горішки»	100	20
ТК	«Хлопці-потапці»	75	20
414	Цвітна капуста у клярі «Ніжні кульки»	100	20
ТК	Деруни з сюрпризом	100/50/30	25
Перші страви			
294	Рибний борщ	350	13
ТК	Курячий бульон з кнелльними кульками та домашньою локшиною	350	101
307	Борщ український	350	40
312	Солянка м'ясна	350	40
309	Борщ з чорносливом та грибами	350	20
319	Розсольник по-домашньому	350	25
326	Борщ зелений	350	15
Другі страви			
ТК	Шматочки припущеного судака з соусом-дип з квасолі	225/50	45
ТК	Товстолобик запечений з картопляним пюре та вершково-лимонним соусом	150/100/30	45
ТК	Червона риба-гриль з овочами гриль та соусом тартар	125/100/30	45
ТК	Свинина з яблуками та гарбузом з апельсиново-манговим соусом	150/100/30	30
ТК	Смаження	400	30
ТК	Шпундра	350	30
1 2 3 4			
ТК	Рагу по-українськи	350	30
ТК	Реберця свинячі з тушкованою капустою та імбирним соусом	300/50	30
ТК	«М'яско у горщику»	400	30
ТК	«Курячий ражда»	225/50	30
ТК	«Індичий спалах»	125/50/100	30
ТК	Битки по-черкаські зі смаженою картоплею та тушкованими грибами	125/150	30
ТК	Січеники тушковані у сметані з хроновою начинкою та картопляним пюре	225/100	30
ТК	Зап'яканка м'ясна з цибулевим мармеладом	200/30	10



ТК	Голубці з м'ясом під томатною ковдрою	225/50	12
ТК	Галушки м'ясні з шампінйонами під сметанною ковдрою	175/50	12
ТК	Бабка з кролика з виноградним соусом	125/50	30
ТК	Курячі крученики з грибами з яблучним соусом	225/50	30
ТК	Котлети з телятини у молочному соусі з журавлиною	225/50	30
ТК	Асорті котлетне «Щира Україна» з соусами «Цибулевий мармелад», журавлинний, шавлевий	225/100/30/30/30	30
ТК	Мазурики з картопляними оладками та часниковою підливою	225/100/10	19
<b>Борошняні кулінарні вироби</b>			
178	Вареники з грибами з картоплею; з капустою; з м'ясом; з сиром та зеленню; з редисом; з вишнею; з малиною та вершковим кремом; з полуницею та смородиною; солодкі з сиром.	200	28
<b>Гарніри</b>			
501	Рис відварний з вершковим маслом	150	10
504	Каша розсипчаста гречана	150	10
521	Картопляне пюре	150	10
526	Картопля смажена	150	10
<b>Солодкі страви</b>			
ТК	Бабка сирна «Солоха» з кавовим екстрактом	125/30	5
ТК	Десерт «Гарбузир» з брусничним соусом на коньяці з анісом	100/30	40
ТК	«Вершківниця» з банановою карамеллю	150/30	40
ТК	Десерт «Чорний красень»	100/30	40
ТК	Десерт «Яблуниця» з яблучно-гарбузовим соусом з корицею	150/30	40
<b>Напої</b>			
1224	Чай, кава в асортименті	150	42
ТК	Напої з сухофруктів та ягід	200	42

Передбачений перелік страв за групами та кількістю дозволяє визначити етапи технологічного процесу і чітко визначити необхідні умови для його безперебійного протікання. Перед виконанням проектних робіт виробничої зони, необхідно розрахувати кількість працівників. Розрахунок робочої сили здійснюється за виробничою програмою підприємства та з

урахуванням норм часу для приготування кожного виду страв. Норми часу вказані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок працівників

Назва страви	Вихід, порцій	Норма часу на 1 порцію, с	Час випуску страв, с
1	2	3	4
Холодні страви та закуски:			
Оселедець «Івасик-Телесик»	75	60	4500
«Лососевий капелюх»	75	150	11250
Форшмак «Одеське вітаннячко»	52	180	9360
Салат «Мавка»	15	100	1500
Салат «Лісова галявина»	15	110	1650
Салат «Барвінок»	15	90	1350
Салат «Соняшник»	15	110	1650
Салат «Вишневий сад»	15	100	1500
Салат «Кайдашиха»	15	100	1500
Вінегрет «Веселка»	12	120	1440
Завиванець по-полтавськи «М'ясна стерня» з соусом апельсиновим з малиною.	30	150	4500
Ковбаса смажена по-селянськи	30	100	3000
Ковбаса куряча домашня	30	100	3000
Асорті з домашньої смаженини з соусом «Фоль»	36	110	3960
Асорті «Сирна галявина»	76	90	6840
Гарячі закуски			
«М'ясні горішки»	20	100	2000
«Хлопці-потапці»	20	120	2400
Цвітна капуста у клярі «Ніжні кульки»	20	120	2400
Деруни з сюрпризом	25	120	3000
Перші страви			
Рибний борщ	13	130	1690
Курячий бульон з кнельними кульками та домашньою локшиною	101	150	15150
Борщ український	40	150	6000
Солянка м'ясна	40	210	8400
Борщ з чорносливом та грибами	20	180	3600
Розсольник по-домашньому	25	170	4250
Борщ зелений	15	150	2250
Другі страви			
Шматочки припущеного судака з соусом-дип з квасолі	45	240	10800
Товстолобик запечений з картопляним пюре та вершково-лимонним соусом	45	250	11250
Червона риба-гриль з овочами гриль та соусом тартар	45	200	9000
Свинина з яблуками та гарбузом з апельсиново-манговим соусом	30	300	9000

Смаження	30	300	9000
Шпундра	30	200	6000
Рагу по-українськи	30	210	6300
Реберця свинячі з тушкованою капустою та імбирним соусом	30	230	6900
«М'яско у горщику»	30	200	6000
«Курячий ражда»	30	250	7500
«Індичий спалах»	30	270	8100
Битки по-черкаськи зі смаженою картоплею та тушкованими грибами	30	250	7500
Січеники тушковані у сметані з хроною начинкою та картопляним пюре	30	210	6300
Запіканка м'ясна з цибулевим мармеладом	10	240	2400
Голубці з м'ясом під томатною ковдрою	12	270	3240
Галушки м'ясні з шампіньйонами під сметанною ковдрою	12	270	3240
Бабка з кролика з виноградним соусом	30	300	9000
Курячі крученики з грибами з яблучним соусом	30	270	8100
Котлети з телятини у молочному соусі з журавлиною	30	240	7200
Асорті котлетне «Щира Україна» з соусами «Цибулевий мармелад», журавлинний, щавлевий	30	270	8100
Мазурики з картопляними оладками та часниковою підливою	19	240	4560

Борошняні кулінарні вироби			
Вареники з грибами з картоплею; з капустою; з м'ясом; з сиром та зеленню; з редисом; з вишнею; з малиною та вершковим кремом; з полуницею та смородиною; солодкі з сиром	28	240	6720
Гарніри			
Рис відварний з вершковим маслом	10	120	1200
Каша розсипчаста гречана	10	110	1100
Картопляне пюре	10	100	1000
Картопля смажена	10	100	1000
Солодкі страви			
Бабка сирна «Солоха» з кавовим екстрактом	5	200	1000
Десерт «Гарбузир» з брусничним соусом на коньяці з анісом	40	170	6800
«Вершківниця» з банановою карамеллю	40	70	2800
Десерт «Чорний красень»	40	100	4000

Десерт «Яблуниця» з яблучно-гарбузовим соусом з корицею	40	120	4800
Напої			
Чай, кава в асортименті	42	100	4200
Напої з сухофруктів та ягід	42	100	4200
		Усього	296450

Розрахунок кількості працівників здійснюється за формулою 2.3:

$$N = \frac{n \cdot H_e}{3600 \cdot T_{см} \cdot \lambda} \quad (2.3)$$

де  $n$  – кількість страв;

$H_e$  – норма часу на приготування страви;

$\lambda$  – коефіцієнт продуктивності праці = 1,14;

$T_{см}$  – тривалість зміни, год.

$$N = \frac{296450}{3600 \cdot 8 \cdot 1,14} = 9 \text{ чол.}$$

Таким чином, на підприємство, що проектується, планується залучити 8 працівників, з них для роботи у овочевому цеху – 2; у м'ясо-рибному - 2, у гарячому – 3 та у холодному – 2.

## Практичне заняття 4

### Шляхи інноваційного розвитку.

#### Управління інноваційним процесом – інноваційний менеджмент

**ЗАВДАННЯ:** ознайомтесь з інформацією, запропонуйте 5 інноваційних засобів для впровадження у ресторані.

Термін «інновація» (нім. innovation) у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер. Науковець дав визначення інновації як «будь-якої можливої зміни, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, післяпродажного обслуговування».

Проведений аналіз літературних джерел щодо інноватики дозволив встановити існування різних точок зору щодо визначення поняття «інновації». Так, одні автори розглядають інновації як зміни, тобто «цілеспрямовані зміни, які свідомо впроваджуються в процесі відтворення для кращого задоволення наявної або формування нової суспільної потреби». Або ж «як будь-яка технічна, організаційна, економічна і управлінська зміна, відмінна від існуючої практики на цьому підприємстві».

Інші науковці вважають, що інновація окреслюється як «комплексний процес створення, поширення і використання нового практичного засобу для кращого задоволення відомої потреби людей».

Існує така думка, що інновації варто ототожнювати з процесом створення нового технічного продукту і поширення його по всій економіці, а в довгостроковому плані розглядати як принципове джерело добробуту і результат творчої діяльності, спрямованої на розроблення, створення і поширення нових видів конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, сучасних технологій, впровадження нових, адекватних ринковим умовам господарювання організаційних форм і методів управління, нових

економічних структур.

Тому, узагальнюючи усі точки зору і методологічні підходи щодо суті інновацій виокремлено такі їх характерні риси:

- інновація є доцільною і корисною зміною в попередньому стані якого-небудь об'єкту, процесу;
- ця зміна повинна отримати практичне застосування і мати корисний результат;
- предметом цих змін можуть бути вироби, технології організація виробництва, управління; – інновації вважаються найважливішим засобом реалізації цілей розвитку суб'єкта, результатом чого є підвищення ефективності його діяльності.

В українському законодавстві інноваціями названо новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері.

Спираючись на представлені вище трактування змісту поняття «інновація», всі їх умовно можна об'єднати у три групи, в яких інновації – це:

- 1) результат винахідництва;
- 2) процес якісних змін;
- 3) інструмент для створення нових можливостей.

Поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти:

1. Креативність – вміння генерувати нові ідеї.
2. Стратегія – з'ясування новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства.
3. Реалізація – перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у

вигляді конкретних продуктів і послуг. Саме на етапі реалізації відбувається девальвація багатьох творчих і потенційно інноваційних ідей і, відповідно, втрачаються шанси створити для підприємства нову успішну бізнес-модель.

Менеджери часто не наважуються йти на ризик, що пов'язаний з новими ідеями і намагаються всіма силами ухилитися від змін.

4. Прибутковість – підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової та корисної ідеї. Концепція прибутковості може проявлятися на практиці по-різному, а саме: як фінансовий виграш, як підвищення морального стану співробітників і корпоративної солідарності або як внесок в життя суспільства.

Найбільш повну класифікацію інновацій надав Й. Шумпетер у своїх роботах з теорії економічного розвитку. Так, в роботі «Кон'юнктурні цикли» він виокремив базисні і вторинні нововведення. При цьому в кожному із класів використав поняття «кластер» для окреслення групи, сукупності нововведень, що відрізняються певною цілісністю, взаємообумовленістю, спільністю технічних, технологічних, кваліфікаційних, організаційних та інших характеристик.

Прямою характеристикою інтенсивності розвитку виробництва є технологічні інновації, яким завжди приділялася найбільша увага дослідників.

До них відносять усі зміни, що зачіпають засоби, методи, технології виробництва, які складають сутність науково-технічного прогресу. На відміну від технічних інновацій, зміни, що відбуваються в середовищі, які обслуговують основні виробничі процеси, визначені як нетехнологічні. Вони охоплюють інновації організаційного, управлінського, правового, соціального, екологічного та інших напрямів соціально-економічного розвитку.

Сучасна класифікація інновацій включає такі ознаки, як тип нововведення, механізм здійснення і особливості інноваційного процесу. При цьому передбачається, що будь-які інновації мають комплексний характер і

їх варто розглядати як з технологічної, так і з не технологічної точок зору, виходячи з можливих наслідків їх впливу на зовнішнє середовище

Сучасна економічна наука розрізняє різні типи інновацій:

### ***I. Залежно від кінцевого результату***

#### *Тип 1. Інновація продукту.*

Інновація продукту або послуги є результатом реалізації на практиці нового способу вирішення проблеми покупця, що приносить вигоду як покупцю, так і підприємству, що впроваджує інновацію.

#### *Тип 2. Інновація процесу.*

Інновація процесу забезпечує зростання прибутковості, скорочує витрати, підвищує продуктивність праці та заробітну плату персоналу.

Для підприємств-виробників інновація процесу передбачає впровадження нових методів виробництва і технологій, які забезпечують переваги у вигляді зменшення витрат, підвищення якості, скорочення термінів розробки і постачання продукту або в можливості широкої уніфікації продуктів і послуг.

Інновація процесу залишиться життєвоважливою для зростання підприємства з тієї простої причини, що без удосконалення процесу неможливо впровадити інновацію продукту або стратегії.

#### *Тип 3. Інновація стратегії.*

Інновація стратегії передбачає перегляд існуючих в галузі методів створення цінності для споживачів, з тим, щоб задовольняти нові потреби клієнтів, підвищувати цінність продуктів, формувати нові ринки і нові групи споживачів для підприємства. Результатом її є те, як підприємство змінює цільові групи споживачів і як вона виходить на ринок, тобто поставляє свої продукти або послуги до кінцевого споживача.

### ***II. За ступенем дієвості***

Приростна інновація. Хоча приростні інновації мають невеликий або зовсім незначний вплив на чистий прибуток підприємства, вони, тим не менш, позитивні, оскільки підвищують задоволеність споживачів і, отже,



ефективність продукту або послуги. Крім того приростна інновація процесу підвищує продуктивність і знижує витрати підприємства. Наприклад, ресторан полегшує безготівковий розрахунок; по-новому оформляє інтер'єр тощо.

Істотна інновація. Наступний рівень – істотні інновації: як для споживача за ступенем вигоди, так і для підприємства, що їх фінансує, яке вважає, що вони значно допоможуть його росту і розвитку. Істотні інновації дають можливість підприємству виконувати свої завдання щодо зростання бізнесу, збільшенню частки ринку і зниження операційних витрат.

Інновація-прорив. Новий продукт, послуга або зміна стратегії, які ведуть до значного збільшення доходів і чистого прибутку, є інноваціями-проривами, або революційними інноваціями. У загальному випадку визначити, який прибуток повинна принести та чи інша ідея, щоб її можна було назвати проривом, неможливо, оскільки прибуток залежить від розміру підприємства і від того, що потрібно зробити для її істотного зростання. Отже, підприємство саме визначає, які інновації є для нього проривами.

Радикальні інновації. Радикальними вважаються такі інновації, які вимагають від підприємства створення нових напрямів роботи або нових ліній на основі нових ідей і технологій або для зниження витрат. Радикальні інновації видозмінюють економіку і цілі галузі промисловості.

Крім того виокремлюють ще й такі основні типи інновацій:

- товарна інновація (введення нового продукту);
- технологічна інновація (введення нового методу виробництва);
- ринкова інновація (створення нового ринку товарів або послуг);
- маркетингова інновація (освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів);
- управлінська інновація (реорганізація структури управління).

Запропоновані підходи до класифікації інновацій за новизною може бути застосовані на практиці у будь-якій сфері економічної діяльності, зокрема і у ресторанному господарстві

В економічній літературі представлено два основних підходи до розуміння терміну «інноваційний розвиток»:

1) предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;

2) функціональний, при якому інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів.

Інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці наступні:

**1. Комплексна механізація і автоматизація виробництва** – широке впровадження взаємопов'язаних і взаємозалежних машин, апаратів, приладів, обладнання на всіх ділянках виробництва, операціях і видах робіт. Вона сприяє інтенсифікації виробництва, зростанню продуктивності праці, скороченню частки ручної праці у виробництві, полегшенню і поліпшенню умов праці, зниженню трудомісткості продукції. Отже, механізація витісняє ручну працю і замінює його машинами в основних і допоміжних технологічних операціях. У процесі розвитку механізація пройшла кілька етапів: від механізації основних технологічних процесів, відмінних найбільшою трудомісткістю, до механізації як основних, так і допоміжних технологічних процесів (комплексна механізація).

Автоматизація виробництва означає застосування технічних засобів з метою повної або часткової заміни участі людини в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації.

Автоматизація може бути: частковою (охоплює окремі операції і процеси); комплексною (охоплює весь цикл робіт); повної (автоматизований процес реалізується без безпосередньої участі людини).

**2. Хімізація виробництва** – удосконалення виробничих процесів у результаті впровадження хімічних технологій, сировини, матеріалів, виробів з метою інтенсифікації, отримання нових видів продукції і підвищення їх якості. Це знижує витрати виробництва і підвищує ефективність діяльності підприємства на ринку. Наприклад, лаки та покриття «нового покоління», хімічні добавки, синтетичні волокна, легкі і міцні пластмаси.

**3. Електрифікація виробництва** – широке впровадження електроенергії як джерела живлення виробничого силового апарату. На основі електрифікації здійснюють комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, впроваджують прогресивну технологію. Електрофізичні та електрохімічні способи обробки дають можливість отримати вироби складних геометричних форм. Лазери широко застосовують для різання і зварювання металів, термообробки.

**4. Електронізація виробництва** – забезпечення всіх підрозділів організації високоефективними засобами електроніки – від персональних комп'ютерів до супутникової системи зв'язку та інформації. На базі ЕОМ і мікропроцесорів створюють технологічні комплекси, машини і обладнання, вимірювальні, регулюючі та інформаційні системи, ведуть проектно-конструкторські роботи і наукові дослідження, здійснюють інформаційне обслуговування, навчання. Це підвищує продуктивність праці, скорочує час отримання інформації, збільшує швидкість виробничого процесу.

**5. Створення і впровадження нових матеріалів**, що володіють якісно новими ефективними властивостями (жароміцних, надпровідність, корозійної і радіаційною стійкістю), дозволяє підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції. Це, в свою чергу, позитивно відіб'ється на показниках прибутку організації.

**6. Освоєння нових технологій** вирішує багато виробничих та

соціально-економічних проблем. У виробничому процесі принципово нові технології дозволяють збільшити обсяг продукції, що випускається, не використовуючи додаткові фактори виробництва. Розвиток нових біотехнологій допоможе вирішити проблеми голоду в країнах, що розвиваються, боротьби з шкідниками сільськогосподарських культур без шкоди екології, забезпеченості сировиною усіх регіонів світової економіки, створення безвідходного виробництва.

Вітчизняні підприємства в умовах спаду виробництва в період економічних реформ зіткнулися з серйозною проблемою у сфері інноваційного розвитку. Основні складнощі були викликані відмовою фінансування НДДКР з боку держави, що призвело до тимчасового заморожування цього виду діяльності організації. Перехід підприємств на самофінансування, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів спонукало до інноваційної діяльності підприємств. Крім того, керівники промислових підприємств усвідомили, що стратегічне планування в галузі інновацій є основоположним елементом підвищення ефективності діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання. У зв'язку з цим частину внутрішніх інвестицій стали спрямовувати на інноваційний розвиток підприємства.

Інновації створюються абсолютною більшістю підприємств і організацій світу. Однак незначну їх кількість можна назвати інноваційними. Головна відмінність інноваційних підприємств полягає в орієнтації на зміни, які стають нормою для їх діяльності. Інноваційне підприємство у своїй стратегії заздалегідь орієнтується на необхідність постійної роботи над новими товарами і послугами, тобто одночасно з виробництвом продукції відбувається планомірна підготовка майбутніх новинок.

Особливості інноваційних підприємств полягають у їх власному розумінні суті інновацій та управління процесами створення нововведень. Власні підходи організацій концентруються в їхній унікальній практиці інноваційного менеджменту.

Істотна відмінність інноваційних підприємств полягає в тому, що створення в них інновацій є різновидом бізнесу, тоді як у більшості організацій – це функція, частина загальної діяльності підприємства.

На основі вивчення досвіду компаній, які досягли успіху в розробці та використанні інновацій, виокремлено п'ять ключових принципів ефективної діяльності інноваційних підприємств.

Принцип 1. До інновації підходять як до дисципліни. Ставлення до інновації як до дисципліни на практиці передбачає, що працівники підприємства розуміють, як генерувати ідеї і визначати ті з них, які відповідають цілям підприємства, як відстоювати і просувати свої ідеї, знаходити ресурси, долати перешкоди і створювати коаліції на підтримку цих ідей.

Принцип 2. Інновації розглядаються всебічно. Інновація не може бути обмежена одним відділом або елітарною групою. Її також можна доручити групі, яка розташовується далеко від головного підприємства й ізольована від бюрократії компанії. Інновація повинна охоплювати всю діяльність підприємства: нові продукти, послуги, процеси, стратегії, бізнес-моделі, канали збуту та ринки.

Принцип 3. Інновація передбачає організований, систематичний пошук нових можливостей. Підприємства, які розглядають інновацію як спосіб забезпечення зростання, впроваджують у себе системи і методи, що допомагають їм на початковому етапі інноваційного процесу знаходити нові майбутні можливості.

Принцип 4. До інновацій залучаються всі працівники підприємства. Більшість підприємств не застосовують жодних методів стимулювання або культивування плідних ідей своїх працівників, крім розгляду пропозицій щодо економії витрат. У тих компаніях, які розраховані на постійні інновації, що охоплюють все підприємство в цілому відбувається по-іншому. Початкове припущення, що рядові менеджери і службовці нижчої і середньої ланки не можуть висувати сильні революційні ідеї, які забезпечують

зростання, розглядається як парадигма, що не застосовується до реальної практики ХХІ ст.

Принцип 5. Інновація орієнтується на споживача. Підприємства – прихильники інновацій націлені на інтереси і потреби споживачів своєї продукції. Це означає, що необхідно заохочувати клієнта до висловлювання своєї думки і враховувати її при розробці та реалізації нових концепцій, які, врешті-решт, забезпечать зростання.

Організація, що вступила на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати у відповідності з такими принципами:

- адаптивності – прагнення до підтримки певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта, і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції – коректування системи управління виробничозбутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

Інноваційна діяльність у ресторанному господарстві, як особливий сфері, з одного боку, може бути охарактеризована як виробнича через виробництво продукції харчування. А, з іншого, невиробнича через над основних ання послуг з організації харчування та супутніх (консультація

сомельє, метрдотеля тощо) і несупутніх (організація різноманітних розваг. Продажів квітів тощо) до них послуг. При цьому її можна поділити на три основні сектори: новинки форматів і напрямів; новинки у процесах і засобах праці; новинки товарів та методів їх просування на ринку.

Інновації у сфері ресторанного господарства надають переваги як виробникам, так і споживачам. Це пояснюється тим, що між виробниками і споживачами існує тісний контакт: з одного боку, споживачі задовольняють у закладах ресторанного господарства свою фізіологічну потребу у харчуванні та різні рекреаційні потреби, а з іншого – обсяги виробництва та успіх закладів ресторанного господарства на ринку залежить від вподобань споживачів, частоти та їх потоку до нього. Інноваційні процеси у ресторанному господарстві можна охарактеризувати як зорієнтовані на споживача його потреби і вимоги та поділити на шість основних класів:

1. Якісне харчування.
2. Якісне обслуговування.
3. Економія часу.
4. Відпочинок та розваги.
5. Задоволення специфічних потреб.
6. Можливість економії коштів

## Практичне заняття 5

### Аналіз технології обслуговування в ресторанах

**ЗАВДАННЯ:** проаналізувати діяльність закладу ресторанного господарства (за власним вибором)

Аналіз культури обслуговування на прикладі ресторану "Вуж" (приклад)

Ресторан "Вуж" - це не місце, де відвідувач може просто поїсти, для цього існують фаст-фуди. У ресторан "Вуж" люди приходять для того, щоб насолодитися кухнею та атмосферою краси свята. Клієнти обирають ресторан "під настрій": іноді людині хочеться покуштувати чогось східного, іншого разу - з меню італійської або французької кухні, в третій - страви з морепродуктів. При цьому відвідувач орієнтується не тільки на оригінальні страви, а й ресторанний інтер'єр, його деталі. Вас приємно здивує галантність і люб'язність персоналу.

Робота ресторану починається з одинадцятої години і закінчується о другій годині ночі.

Над входом ресторану влаштований виносний козирок. Це одна з ознак турботи про гостей ресторану. У дощову або снігову погоду під ним можна обтрусити парасольку і привести в порядок взуття.

Вестибюль в ресторані - це приміщення, куди, насамперед потрапляє відвідувач. До вестибюлю примикає гардероб і туалетні кімнати, тут починається обслуговування відвідувачів. Він дуже просторий, і не створює відчуття тісноти. Стіни вестибюля прикрашені трьома великими дзеркалами, підлога викладена з плитки, а великі глечики з квітами з пап'є-маше створюють ошатний вигляд інтер'єру. Вестибюль своєму розпорядженні і місцем для куріння, воно включає в себе два м'яких пуфика і попільнички на ніжках. Для видалення диму приміщення забезпечено інтенсивної



вентиляцією.

Зал ресторану - це основне приміщення, де обслуговуються відвідувачі. Зал ресторану має затишну розташовує до відпочинку обстановку, одна стіна розмальована у світлих тонах, а інша прикрашена декоративними цеглинами, гармонійне поєднання кольору гардин, штор, скатертин та меблів створюють привабливість приміщенню. При проведенні банкетів прямокутні та квадратні столи зрушують в один ряд. У ресторані "Вуж", як правило, кілька видів столів, що дає можливість компоувати їх і, таким чином раціонально використовувати площу залу.

Зал має зручне сполучення з роздачею, сервізний буфетом, мийного столового посуду. Це сприяє прискоренню обслуговування відвідувачів і підвищенню його якості, а також продуктивності праці працівників ресторану. У вестибюлі назустріч гостям виходять гардеробники і, приймаючи від гостей верхній одяг, дають їм фірмові номерки. Формений одяг метрдотеля, офіціанта або бармена є невід'ємною частиною інтер'єру ресторану "Вуж". У чоловіків – оранжева лляна сорочка, брюки чорного кольору, у жінок оранжева довга лляна блузка та чорні брюки.

У ресторані "Вуж" офіціант, підходячи до столика, вітає гостей в залежності від часу відвідування словами "Добрий ранок", "Добрий день" або "Добрий вечір". При прийомі замовлення в ресторані "Вуж" офіціант стоїть біля гостя з правого боку від нього, не торкаючись при цьому столу, стільця, не нахиляючись близько до гостей. Меню пропонується в розкритому вигляді на першій сторінці зліва лівою рукою.

В якості базових правил формування імідж-інтер'єру ресторану "Вуж" використовується наступне: головною турботою ресторатора є колір, фактура і затишок в торговому залі (пріоритет віддається теплим, спокійним тонам); особливо пильну увагу приділяється "дрібниць": скатертини, серветки, шторам, столиків, стільців.

Інтер'єр ресторану "Вуж" - це свого роду ансамбль, в якому взаємну відповідність окремих елементів пов'язано єдиним задумом архітектора.

Єдність стилю в інтер'єрі досягається співвідношенням об'ємно-просторового рішення, колірної композиції, прийомів освітлення і декоративних елементів.

Відомо, що від інтер'єру багато в чому залежить не тільки настроїв відвідувачів, а й умови роботи персоналу, культура і якість обслуговування, тобто крім естетичних функцій інтер'єр виконує ще й утилітарно-функціональні: забезпечує оптимальні умови для обслуговування, створює комфорт.

Основні принципи інтер'єру ресторану "Вуж" - комплексність і "фірмовості" в оформленні. Інтер'єр включає об'ємно-просторове, планувально-технологічне рішення приміщень, їх освітлення, колір стін, підлоги, стелі, оздоблювальні матеріали, декоративні та рекламні елементи, розміщення та оформлення технологічного, холодильного, торговельного обладнання, меблів, посуду.

Специфіка ресторану "Вуж" підкреслюється в оформленні інтер'єру.

Ресторан "Вуж" - заклад особливий. Оригінальні дизайнерські рішення ресторану наочно демонструють, як будь-який, навіть незначний штрих в оформленні інтер'єру (відтінки гір, степу, дерев'яні коні на стіні, нюанси освітлення) бере участь у створенні антуражу.

У композиції інтер'єру залу бере участі колір. Колірна гамма інтер'єру ресторану "Вуж" побудована на поєднанні трьох основних кольорів - оранжевого, жовтого, коричневого, на загальному білому фоні є оптимальною для функціональної фарбування приміщень. Вона викликає почуття піднесеності і бадьорості, що відповідає призначенню цього приміщення.

Важливе значення колір має в архітектурі всього ресторану. Так, зв'язок внутрішнього простору з зовнішнім можна вирішити застосуванням у фарбуванні інтер'єру кольорів найбільш характерних для колориту самого ресторану і навколишньої забудови. Велика насиченість колірних тонів у забарвленні інтер'єру і контрастність поєднань підсилюють колірне звучання ансамблю.

Кольорове рішення не може розглядатися як "останній штрих" в оформленні інтер'єру. Колір інтер'єру і його просторове рішення повинні йти паралельно з самого початку проектування будівлі.

Колір інтер'єру слід вибирати з урахуванням природних умов (ландшафт, освітленість, колорит середовища тощо), архітектури навколишніх будинків, а також і самого підприємства.

У вестибюлі доцільно використовувати кольори середньо хвильової частини спектру (жовті, коричневі, зелені) середньої насиченості, з великим коефіцієнтом відбиття. Кольорові акценти повинні бути розміщені таким чином, щоб під час роботи вони не потрапляли в поле зору обслуговуючого персоналу.

Стіни і стеля світлі з великим коефіцієнтом відбиття.

У холах переважають кольору нейтральних і мало насичених тонів.

Крім функціональних завдань, які необхідно враховувати при колірному рішенні інтер'єру, необхідно також домагатися гармонійного поєднання кольорів всіх елементів інтер'єру.

З численних варіантів колірної композиції інтер'єру вестибюльної групи найбільш рекомендованою є композиція, побудована на поєднанні світлих і нейтральних тонів загального фону з насиченими і яскравими колірними акцентами.

Рекомендуються наступні колірні акценти інтер'єру:

однотонні, побудовані на використанні групи близьких кольорів. Для виявлення центру композиції береться більш насичений колір;

багатобарвні, побудовані на протиставленні головних кольорів або взаємно додаткових.

Температурний режим залу. Одне із завдань архітектурно-планувального рішення залу ресторану "Вуж" полягає в забезпеченні найбільш сприятливою температури (16-18 ° С) і відносної вологості повітря (60-65%). Спеціальні пристрої запобігають приплив повітря з виробничих цехів, особливо з цеху.

У літній час, коли прямі сонячні промені створюють відвідувачам температурний дискомфорт використовують спеціальні жалюзі на вікнах, за допомогою яких змінюють напрямок світлового і повітряного потоків.

Спеціальні пристрої запобігають приплив повітря з виробничих цехів, особливо з цеху.

У літній час, коли прямі сонячні промені створюють відвідувачам температурний дискомфорт використовують спеціальні жалюзі на вікнах, за допомогою яких змінюють напрямок світлового і повітряного потоків.

Вентиляція залу. Комфорт в залі забезпечує правильно влаштована вентиляція. Вона очищає повітряне середовище від надлишків теплоти, вологи, шкідливих парів. Принцип дії вентиляції полягає в тому, що в зал подається чисте повітря, а видаляється забруднене. Для забезпечення гарантованого повітрообміну в ресторані "Вуж" застосовують вентиляційні системи з механічним спонуканням. Подають або видаляють повітря в цьому випадку вентилятори з приводами від електродвигунів. У систему, що видаляє забруднене повітря з приміщення (витяжна система), входить наступний комплект обладнання та пристроїв: вентилятор з електродвигуном, димарі для переміщення і викиду забрудненого повітря в атмосферу, регулювальні пристосування і прилади.

Якість обслуговування багато в чому залежить від правильного розподілу обов'язків між офіціантами і їх злагодженої спільної роботи.

Велике психологічний вплив робить на людину музика. Вона має не менше значення, ніж приємна і затишна обстановка в залі, красивий інтер'єр. Тому так важливі вибір та виконання музичних творів. Хороший оркестр - реклама для ресторану. Зазвичай в ресторані грають 3 - 5 музикантів (піаніно, ударні інструменти, акордеон, труба, саксофон), виступаючих зі співаком - солістом або солісткою.

Концертна програма оркестру ретельно продумана з урахуванням емоційного і естетичного впливу на слухачів окремих її номерів. Так, на початку вечора, поки відвідувачі зайняті застільної бесідою і очікуванням ще

не прибулих друзів, виконуються естрадні концертні твори. Пізніше відвідувачі знайомляться з новими естрадними вітчизняними або закордонними піснями у виконанні соліста. У другій половині вечора виконуються в основному танцювальну музику, чергуючи рухливі ритмічні мелодії з більш спокійними, плавними, ліричними. Репертуар визначається з урахуванням тематичної особливості заходу.

У ресторані "Вуж" співає і грає власний вокально-інструментальний ансамбль, який самостійно розробляє музичну програму, враховуючи смаки та бажання відвідувачів ресторану.

У репертуар ансамблю включені пісні як російських, так і зарубіжних композиторів і виконавців.

Однак основним і важливим у культурі ресторану є обслуговування клієнтів ресторану.

Основні правила, яких дотримуються працівники ресторану "Вуж" це:

- кожен відвідувач потенційний гість;
- приймати гостя таким, який він є. Не намагаючись його змінити за кілька хвилин спілкування з ним. Ввічливі, тактовні, і привітні;
- відповідати на грубість витримкою і ввічливістю;
- ніколи не залишати без уваги претензій та заперечення гостей;
- дотримуватися узгодженого з гостем часу його приходу;
- берегти честь ресторану і своїх колег по праці.

У лінії поведінки обслуговуючого персоналу ресторану чітко простежується моральна цінність окремих вчинків. Персонал будує свою лінію поведінки, так, щоб завоювати довіру, розташувати до себе гостя. Особливо ретельно вибирають лінію поведінки при обслуговуванні малокультурних відвідувачів, оскільки при взаємодії з ними не виключені несподівані ускладнення, виникнення конфліктної ситуації.

Грамотне виконання кожною стороною своїх ролей сприяє культурі взаємовідносин у процесі обслуговування. Найважливішою запорукою успішної діяльності та показником майстерності працівника контактної зони

служить уміле виконання ним своєї соціальної ролі, що втілюється в його професійній поведінці. Працівники ресторану виробляють лінію професійної поведінки з урахуванням його індивідуально-психологічних особливостей.

Для полегшення контакту з гостем персонал уміло використовує різні засоби спілкування: міміку, жести і навіть пози. Своім виглядом персонал ресторану викликає до себе повагу з боку відвідувачів. Недарма сферу обслуговування називають службою гарного настрою.