Міністерство освіти і науки України Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

В. П. Самодай

А. І. Кравченко

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

Навчальний посібник

Суми Вид-во СумДПУ
імені А. С. Макаренка
2015

УДК 640.432(075.8)
ББК 65.43я73
С 17

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
(протокол № 4 від 24 листопада 2014 року)

Рецензенти:
О. М. Теліженко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління Сумського державного університету;
В. А. Косяк – доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри туризмознавства, спортивно-гуманітарних дисциплін та економіки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;
М. М. Ксенофонтова – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту в галузях АПК Сумського національного аграрного університету

Самодай В. П.
С 17 Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 424 с.

У навчальному посібнику подано матеріали лекційного курсу з навчальної дисципліни «Організація ресторанного господарства», розглянуто теоретичні основи та практичні рекомендації щодо ведення ресторанного бізнесу. Досліджено еволюцію індустрії харчування та її місце в туристичній сфері, подано типологію та класифікацію підприємств галузі, систематизовано технологічні процеси виробництва ресторанних закладів. Актуалізовано дієвість мотиваційних програм і тренінгів для оптимізації добору персоналу ресторанів та формування єдиної команди для виконання концептуальних цілей підприємств харчування. Розкрито значення ресторанного маркетингу відповідно до популяризації продукції та послуг на туристичному ринку для найвибагливішого контингенту споживачів.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів, які планують пов’язати свою подальшу діяльність із туристичним бізнесом, зокрема з ресторанною індустрією, викладачів вищих навчальних закладів і працівників, зайнятих у сфері гостинності та туризму, для всіх охочих зайнятися організацією і вдосконаленням ресторанної справи.

УДК 640.432(075.8)
ББК 65.43я73

© Самодай В. П., Кравченко А. І., 2015
© Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП 6

ТЕМА 1. Соціально-економічне значення ресторанних послуг 8

1. Виникнення перших закладів харчування 8

2. Індустрія харчування та її місце в туристичній сфері 29

3. Класифікація та типологія підприємств харчування 34

Питання для контролю 41

Тести для контролю 41

ТЕМА 2. Формування оптимальної концепції ресторанного закладу – головний критерій успіху 45

1. Бажання гостя – закон для ресторатора, основа концепції ресторану 45

2. Основи психології гостя 50

3. Ефективні тренінги – запорука оптимальної діяльності ресторанного закладу 61

4. Характеристика ринкової концепції ресторану 69

5. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні 89

Питання для контролю 93

Тести для контролю 93

ТЕМА 3. Організаційні аспекти обслуговування відвідувачів ресторанного господарства 97

1. Види сервісу, що використовуються для обслуговування гостей 97

2. Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах 113

3. Меню – потужний маркетинговий інструмент ресторанних закладів 118

4. Диверсифікація в ресторанній галузі 136

Питання для контролю 140

Тести для контролю 141

ТЕМА 4. Особливості приміщень, сервірування та форми обслуговування як складові ресторанної справи 145
1. Характеристики приміщень для обслуговування відвідувачів 145
2. Столові прилади, столова білизна та правила сервірування в ресторанних закладах 151
3. Форми обслуговування відвідувачів ресторанних закладів 175
Питання для контролю 179
Тести для контролю 179

ТЕМА 5. Ресторан як вид архітектурного і дизайнерського мистецтва 183
1. Привабливість споруди і дизайну ресторану та підкреслення функціональності внутрішнього і зовнішнього простору 183
2. Класифікація і критерії архітектурних стилів та дизайну ресторанних закладів 193
Питання для контролю 214
Тести для контролю 215

ТЕМА 6. Кадровий потенціал – основа прибутковості підприємства ресторанного бізнесу 218
1. Технології управління персоналом 218
2. Добір персоналу ресторанного закладу та створення атмосфери команди 238
3. Мотиваційна програма – запорука успіху ресторанного підприємства 250
4. Функціональні обов'язки персоналу ресторану 257
5. Види графіків роботи ресторанних підприємств з урахуванням виробничо-торгової діяльності 270
Питання для контролю 272
Тести для контролю 272

ТЕМА 7. Успіх ресторану в компетентному маркетингу та оптимальному аудиті 276
1. Основи ресторанного маркетингу 276
2. Реклама ресторанного закладу – збільшення популяризації підприємства 281
3. Побудова системи продажу в ресторанному бізнесі 304
Питання для контролю 333
Тести для контролю 333

ТЕМА 8. Інноваційні впровадження в ресторанній справі 337
1. Раціоналізація використання матеріально-технічних і трудових ресурсів в ресторанній сфері 337
2. Науково-технічний прогрес у ресторанній діяльності 346
3. Оптимізація організації технологічних процесів у ресторані 351
4. Кейтеринг – одна з прогресивних форм обслуговування в ресторанній галузі 360
Питання для контролю 380
Тести для контролю 381

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 384

ВСТУП

Ресторанний бізнес є одним із найприбутковіших у світі. Формування високоефективного національного ресторанного господарства відіграє важливу роль у туристичній індустрії за обсягом матеріальних, фінансових ресурсів, забезпеченістю трудовим потенціалом і загальним обсягом доходів у туристичному бізнесі. Створення стабільної клієнтської бази, пошук та створення нових шляхів розвитку організації ресторанного бізнесу, постійне оновлення концепції закладів з урахуванням динамічного ринку туристичних послуг в умовах політичної й економічної нестабільності та недостатньої кількості інвестиційних коштів є перспективними напрямами для розвитку економіки країни загалом.

Можна зазначити, що розвиток ресторанної справи в Україні знаходиться на стадії зародження. Але ця галузь є перспективною, тому що вона сприяє підвищенню іміджу власника бізнесу та є привабливою (прибутковість закладів 15–20%) для інвестування на тривалий термін часу. Необхідно констатувати, що в національній ресторанній індустрії з'являються нові напрями діяльності: високе елітне обслуговування, тематичні ресторани, фаст-фуди, спортивні бари, обслуговування за типом «кейтеринг» тощо. У ресторанній справі популярними серед гостей стають послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочисті презентації страв; бар-шоу; рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя; карооке; знижки постійним клієнтам; виїзний кейтеринг з організацією дозвілля та оригінальним спектром різноманітних послуг; відпочинок та розваги на воді, землі та в повітрі. Виходячи із цього, слід зазначити, що досвідчені ресторатори та ресторатори-початківці повинні ретельно досліджувати ринок ресторанного бізнесу, використовуючи основи ресторанного маркетингу, беручи до уваги уподобання і бажання споживачів, зважаючи на певні типи ресторанних закладів. Лише після такої

деталізації доцільно пропонувати і розвивати конкретний напрям ведення ресторанного господарства з відповідним спектром послуг.

Навчальний посібник дає можливість комплексно дослідити роботу закладів ресторанної сфери, виділяючи типізацію та класифікацію як закладів, так і послуг, що надаються гостям; організацію технологічних процесів, вимоги до виробничих і торгових приміщень; деталізувати дизайн, архітектурні стилі споруд та значення функціональності внутрішнього і зовнішнього простору. Важливими є також організаційні аспекти обслуговування відвідувачів ресторанного господарства, що включають види сервісу, які використовуються для обслуговування гостей, оперативне управління технологічними процесами в ресторанах. Дієвим маркетинговим інструментом ресторанних закладів є меню та диверсифікація в ресторанній галузі. У навчальному посібнику подано кадровий потенціал як основу прибутковості ресторанного бізнесу, що містить добір персоналу ресторанного підприємства та створення атмосфери команди, технології управління персоналом, мотиваційні програми та досконалі тренінги, що оптимізують діяльність ресторанного бізнесу та допоможуть раціонально використовувати матеріально-технічні і трудові ресурси.

Поданий матеріал охоплює лекційний курс з дисципліни «Організації ресторанного господарства», що поглиблює теоретичну основу і практичні навички з організації ресторанної справи, дає змогу здобути знання з управління ресторанними підприємствами та формування ефективної концепції ресторанних закладів, планувати діяльність відповідно до стандартів обслуговування та інноваційних упроваджень у зазначеній сфері обслуговування.

Для кращого засвоєння теоретичної частини посібника складено контрольні питання і тести до кожної теми лекції. Навчальний посібник пропонується для фахової підготовки студентів вищих навчальних закладів України за напрямом «Туризм» та відповідає вимогам до державного стандарту з підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Може бути використаний фахівцями, які задіяні в ресторанній індустрії і досліджують теоретичні і практичні питання ресторанного обслуговування та організаційні аспекти оптимізації ресторанного бізнесу.

«В той час, як більша частина людей живе для того, щоб їсти, я їм для того, щоб жити» Сократ, давньогрецький філософ

ТЕМА 1
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

1. *Виникнення перших закладів харчування.*
2. *Індустрія харчування та її місце в туристичній сфері.*
3. *Класифікація та типологія підприємств харчування.*

1. Виникнення перших закладів харчування

Харчування здавна належить до первинних потреб людини, воно забезпечує життєдіяльність будь-якого індивіда, незалежно від соціального статусу та етапів еволюційного розвитку певної держави. Але поряд із тим у різні історичні періоди характер харчування і склад самої їжі змінювалися. Це пов'язано з удосконаленням господарської діяльності, зміною політичних та економічних умов, різними кліматично-географічними особливостями регіонів, розвитком виробничих сил суспільства, релігійними пріоритетами, культурними рівнями розвитку країн, з урахуванням національних звичаїв і традицій та низкою інших чинників.

Перші свідчення про існуючі заклади харчування можна зустріти в Кодексі законів вавилонського царя Хаммурапі (1792–1750 рр. до н. е.). Це так звані таверни і приватні заїжджі двори, де можна було скуштувати фіги й оливки, хліб із ячменю, сир із козячого молока, горох і боби, капусту, подавали також фінікове вино та ячмінне пиво. Основне завдання таверн і заїжджих дворів полягало не в наданні

ночівлі, а в забезпеченні постояльців спиртними напоями і послугами притонів гріха – «будинків розпусти». Відвідувати зазначені заклади було непристойно для порядних людей. Якщо жінка, яка відмовилася від духовного сану, заходила до такого закладу, її спалювали на вогнищі. Держава здійснювала нагляд за діяльністю таверн: існувала смертна кара через потоплення у воді для хазяїна таверни чи заїжджого двору за розведення пива і вина водою. Таверни і заїжджі двори були не зовсім пристойними закладами, але все-таки їх слід уважати прообразами сучасних ресторанів.

З активізацією торгівлі та пов'язаними з нею тривалими подорожами на Близькій Схід та у Стародавню Грецію у I тис. до н. е. розширюється мережа постоялих дворів, де надавалися послуги з розміщення і харчування. З'являються так звані катагогії і пандокеї, у яких зупинялися багаті патриції, державні службовці, які відвідували театри, спортивні змагання, відомі храми. Постоялі двори вирізнялися оригінальними архітектурними рішеннями та введенням послуг для зручності гостей, серед яких слід виділити прислугу, лазні, постійне водопостачання по керамічних трубах, наявність харчування. Харчування було різноманітним і калорійним, уживали хліб із пшениці (жито вважали бур'яном), значну кількість овочів, приправлених прянощами, мигдаль, сливи, груші, яблука, гранати, м'ясо баранини та яловичини. Про ці факти свідчать археологічні дослідження. Улюбленою їжею були риба та морські черепашки. Греки також займалися виноградарством і виноробством. Але вживати нерозбавлене вино було недоречним, тому в нього додавали воду. Цей напій споживали замість чаю, який був невідомий у ті далекі часи. Стародавні греки та римляни зробили суттєвий внесок у розвиток кулінарії. За свідченнями давньоримських істориків, початок виникнення кулінарних шкіл у Римі слід віднести ще до III ст. до н. е. У той час кухарем і лікарем була чи не кожна освічена людина.

Слід зазначити, що в античні часи поширюються ідеї вегетаріанства. Так, давньогрецький філософ Піфагор (570–470 рр. до н. е.), який у 20-річному віці відмовився від змішаної їжі, заснував першу вегетаріанську школу в м. Кротон (Південна Італія). Піфагор харчувався сирими і вареними овочами, хлібом, медом, рідко вживав рибу, виключив із раціону вино. Пропагуючи рослинне харчування, він

обіцяв людям, які підтримували його думки, душевну рівновагу, високі моральні якості, спокійний сон, міцне здоров'я і гарні розумові здібності.

У Стародавньому Римі постоялі двори були досить зручними. Але користуватися ними мали право постояльці, які мали спеціальний урядовий документ. Марко Поло зазначав, що кількість постоялих дворів сягала десяти тисяч і що навіть королю було не соромно зупинятися в таких закладах. Постоялі двори розташовувалися близько один від одного (25 миль), щоб гінці та урядові чиновники не стомлювалися під час переїздів і мали змогу відпочити й отримати харчування для відновлення сил.

У закусочній (термополії) Ветуція Плациди містився стіл-прилавок, обідня зала з ліжками, привабливий сад (де вирощували необхідні овочі і запашні трави для кухарів). Для естетичного сприйняття обідню залу прикрашала фреска із сюжетом «Викрадення Європи». У 2010 р. цей заклад реконструйовано. На території закладу харчування було знайдено горщик для їжі, наповнений монетами. Археологи припускають, що володар заховав гроші з надією повернутися в Помпею після виверження вулкана. Звичайно, його сподівання не справдилися, але термополій був найбільш збереженим закладом у місті, що дало змогу відновити його функціонування як їдальню. За попереднім планом термополій може обслуговувати 300 гостей за день.

У 40 р. до н. е. в Римі Секвій Локата запропонував ідею «ланчу ділової людини» на галерейній пристані. З римських приміських латифундій постачали виноградне вино, оливкову олію, мариновані маслини, зернові культури, особливо пшеницю, яка витіснила менш цінні, хоча й невибагливі ячмінь і полбу. Римські кухарі зараховували себе до еліти і присвоювали один одному титули. Пізніше, у 37 р. н. е., за часів правління Калігули користувалися попитом обідні кімнати з банями. Так обслуговувалися не лише приватні замовлення на кілька персон, а й навіть банкети зі значною кількістю людей. Тобто відбувалось поєднання харчування з іншими послугами. Коли прийшов до влади імператор Адріан (117–138 рр. н. е.), римські шеф-кухарі заснували на Палатинському пагорбі власну Академію кулінарного мистецтва. Виникла потреба ще в античні часи підвищувати якість організації харчування за допомогою професійної підготовки і вдосконалення творчих здібностей майстрів кулінарного мистецтва.

Виникнення перших засобів розміщення та харчування пов'язується також із регіонами найвищого економічного розвитку Стародавньої Персії, Середнього Сходу та Закавказзя, через які проходили важливі караванні шляхи з Китаю в Європу. Зазвичай ночівля подорожніх забезпечувалась у шатрі, яке розбивалось поряд зі шляхом, і у караван-сараях, що були своєрідними постоялими дворами поблизу гірських і річкових переправ, у населених пунктах. На той час серед закладів гостинності існувала своєрідна диференціація щодо категорії гостей, які обслуговувалися, та місця розташування караван-сараїв. Активні торговельні відносини азіатського регіону справили позитивний вплив на якість обслуговування та забезпечення більшої різноманітності надання послуг порівняно з країнами Європи.

Відомі ще з II–I тис. до н. е. караван-сараї стали особливо поширеними у IX–XVIII ст. Вони утворювали цілі комплекси, що становили прямокутний внутрішній двір, до складу якого входили житлові кімнати, стійла з огорожею для тварин, приміщення для укладання ділових угод і харчування. Стародавні перси споживали здебільшого страви, приготовлені з м'яса биків, верблюдів, коней, ослів, домашньої птиці та дрібної рогатої худоби. Популярними були сири та десерти, фісташки, груші і звичайно ширазькі вина, якими запивали їжу. Етикет за столом вимагав, щоб страву брали руками, при цьому до і після їжі використовували чашу для миття рук, потім руки витирали рушником. За столом поводилися пристойно.

У день свого народження перські царі влаштовували справжні бенкети. Згідно зі свідченнями античних істориків Геродота і Ксенофонта, цар, сидячи на золотому ложі в окремій кімнаті, через завісу спостерігав за гостями, при цьому під час бенкету його розважали наложниці-танцівниці. Гостей, які йому сподобалися, цар інколи запрошував до себе в кімнату, це були великі почесті сидіти біля володаря на підлозі. Для проведення свята засмажували до тисячі голів худоби і птиці. Приготовлені туші цілими подавали до столу. Кожному учаснику бенкету пропонували порцію м'яса. Якщо гість не міг упоратися з порцією, то залишки діставалися сім'ї, яка чекала його вдома.

Після падіння Римської імперії розвиток кулінарної справи в Європі був пов'язаний із правом релігійних закладів займатися наданням послуг харчування і ночівлі. У VIII ст. за наказом Карла Великого для подорожніх священиків, місіонерів, пілігримів поблизу

монастирів і храмів створено спеціальні будинки. У Ронсевальській ущелині в Піренеях збудовано один із таких будинків, де безкоштовно надавалися послуги цирульника і шевця, були два хосписи для хворих, в їжу уживали фрукти, горіхи та хліб. Їжа при монастирях була якісною, але скромною, вражали чистота і порядок, привітний прийом. Подорожні охоче зупинялися в закладах розміщення при монастирях.

Неподалік від монастиря Святого Петра в Зальцбурзі в документальних даних, датованих 803 р., було відкрито харчевню. Зараз це ресторан «Пивниця монастиря Святого Петра» (Stiftskeller St. Peter) *(рис. 1).* Власники закладу вважають його найстарішим рестораном у Європі. У 1789 р. у церкві монастиря Святого Петра вперше прозвучали твори В. Моцарта в до-мінорі. Вольфганг Амадей із сім'єю часто вечеряв у ресторані «Пивниця монастиря Святого Петра». Нині туристи з усього світу приїжджають сюди, щоб узяти участь у вечерях на честь В. Моцарта, – страви приготовлені за рецептами XVII–XVIII ст. у супроводі живих концертів музики В. Моцарта. Це один із найпрестижніших ресторанів Австрії, атрактивний заклад із високим рівнем обслуговування і широким вибором винної карти.

Рис. 1. *«Пивниця монастиря Святого Петра»*

В епоху Середньовіччя появу пришляхових таверн і постоялих дворів в Англії можна пояснити необхідністю харчування дедалі більшої кількості подорожніх на поштових каретах. Подорож інколи

тривала 3–4 дні, у цей час люди зупинялися на поштових станціях для перепочинку. Так збільшилась кількість закладів харчування. У XVI ст. з'являються таверни для простолюду – ординарні, де за загальним столом подавали чергові прості страви без права вибору за фіксованою мінімальною ціною. Це, у свою чергу, зумовило появу так званого меню загального столу (table d'hote).

Послуги, що надавалися, були примітивними, здебільшого харчувалися хлібом і м'ясом, іноді рибою, пили пиво. Але дедалі більше серед подорожніх були заможні громадяни, які звикли жити в комфорті і чекали від постоялих дворів кращого обслуговування. Узагалі якість обслуговування підвищилась, але траплялися випадки, якщо таверна знаходилась у районі порту, то часто відвідувачів, які полюбляли випити, «зашайханювали», тобто в неадекватному стані саджали на корабель і насильно записували в матроси на кораблі, що прямували до Шанхая або до інших східних міст.

Так, до Книги рекордів Гіннеса як найстаріший в Ірландії та Європі потрапив паб Sean's Bar *(рис. 2).* Цей заклад нічим не відрізняється від інших пабів, що знаходяться на вулицях Дубліна, але його відкриття відбулось одинадцять століть тому. У 1970 р., коли заклад ремонтували, будівельники виявили стародавню кладку, яку археологи датували початком X ст. Крім «поважного віку», паб в іншому досить посередній – гучні застілля, традиційна музика і «річки» пива.

Рис. 2. *Найстаріший паб Sean's Bar в Ірландії*

Досліджуючи середньовічну гостинність, доцільно згадати бенкети в замках королів і знаті, на яких обслуговували сотні гостей. Нормою обслуговування була диференціація гостей на ранги, причому відповідно до рангу подавалися різні страви. Це зумовило появу форми обслуговування за меню порційних страв (a la carte). Наприклад, книга з ведення домашніх витрат містила записи щодо приготування сніданку, який міг включати не менш ніж десять страв для гостей різного статусу. Звичайно, представники вищої знаті смакували кращу їжу.

Харчуватися у громадських місцях у той час було не зовсім безпечно, оскільки кухарі не мали достатньо уявлення про гігієну та санітарні умови. Холодильників на той час не було, зайві помічники метушилися на кухні. Незважаючи на статуси, різні інфекційні захворювання передавалися дуже швидко. Трапеза харчування була незвичною – готувалося дуже багато страв, які естетично сервірувалися, але виделок на той час не було, тому страви їли руками, інколи використовували ніж, у якого були дві функції: ним різали і з нього їли їжу. Страви споживали з дерев'яних дощечок або шматків черствого хліба. На той час існували певні правила для званих бенкетів:

– трапезу слід проводити в безпечному, приємному і просторому приміщенні;

– той, хто проводить бенкет, повинен робити це від душі;

– їжу необхідно подавати не занадто пізно і не занадто рано;

– страви мають бути різноманітними, щоб кожен гість мав змогу вибрати їжу собі до вподоби;

– необхідно забезпечити витончений смак поданих страв;

– їсти треба без зайвої поспішності;

– можна лише покірно просити гостей покуштувати певну страву, але жодною мірою не можна примушувати їх їсти на шкоду своєму здоров'ю;

– на столі мають бути різноманітні вина та напої;

– пісні й інструментальна музика мають створювати атмосферу веселощів;

– гостям слід відчувати одне до одного доброзичливі і приязні почуття;

– слуги повинні бути ввічливими та чесними;

– у залі для бенкету має бути багато світла;

– кожен гість після трапези увечері повинен відпочити.

Історія розвитку ресторанного бізнесу сягає також і «Піднебесної». Населення Китаю стрімко зростало і вимагало затишних місць перебування, де можна було спокійно поспілкуватися і задовольнити потребу в харчуванні. Так, у 1153 р. під час правління династії Цзінь відкрився Ma Yu Ching's Bucket Chicken House у Кайфензі *(рис. 3).* Основною стравою залишається, як і раніше, смажена курка у відерці, до якої можна замовити рис або локшину. Цей заклад і зараз обслуговує споживачів, його по праву можна зарахувати до найстаріших закладів світу.

Рис. 3. *Заклад Ma Yu Ching's Bucket Chicken House у Китаї*

На звання найстарішого ресторану у світі претендує також пивна таверна Piwnica Świdnicka, що знаходиться в Польщі *(рис. 4).* Відкриття ресторану відбулось у 1273 р. у підвалі міської ратуші Вроцлава. За час функціонування закладу багато відомих людей відвідало таверну, зокрема це Фредерик Шопен, Юзеф Вибіцький, Йоганн Вольфганг фон Гете. Звичайно, крім традиційних страв польської кухні, тут подають різні сорти пива.

Рис. 4. *Пивна таверна Piwnica Świdnicka у Вроцлаві*

У 1282 р. в Італії (м. Флоренція) засновано власну гільдію готельєрів, яка надавала підтримку готельному бізнесу. Готелі знаходились у власності міста. Під час аукціону ці заклади на три роки здавалися в оренду бізнесменам, тим, хто спроможний більше запропонувати коштів. Трактирні аукціони, що проходили в епоху Середньовіччя, можна вважати прототипами сучасних тендерів у сфері ресторанного господарства. Кількість членів гільдії збільшувалась із кожним роком, тому це було вигідно для розвитку сфери гостинності. Так, у 1290 р. їх налічувалось 86. Зародження кулінарного мистецтва в Західній Європі відбулось саме в Італії у XIII–XIV ст. Впливу давньої цивілізації античних часів на виникнення і формування європейської школи кулінарії майже не було. Рання італійська буржуазія, яка займалася торгівлею та ремеслами, діставала задоволення від смачної їжі та гарних напоїв, тому першою посприяла становленню кулінарних традицій у Європі.

На території Київської Русі постоялі двори, або, як їх називали, гостинні двори, з'явилися у XII–XIII ст., причому всі категорії громадян мали право поселятися в цих закладах. Гостинні двори будували із каменю або дерева у вигляді прямокутника, по центру був майдан, де можна було розмістити коней поселенців. У той час були популярними корчми або шинки, де можна було отримати не лише послуги харчування – вони слугували приміщеннями для засідань земських

судів і для оголошення важливої інформації. Зазначені заклади складалися з приміщення для харчування й окремо приміщення для ночівлі. У свою чергу, приміщення для харчування поділялось на дві частини. В одній кімнаті був шинок із прилавками, в іншій гості споживали спиртні напої, їжу та розважалися за великими столами. У кожному місті була своя корчма, хазяїн закладу сплачував податки до казни. Робота корчмаря була не зовсім пристойною, тому тут працювали люди з інших країн (греки, вірмени та ін.). Аналогом ресторану також можна вважати кнайпи, де здебільшого подавали алкогольні напої. Кнайпи були актуальні на той час на Галичині (Львів).

Ресторан Wierzynek починає свою історію з 1364 р. *(рис. 5).* У цьому будинку польський купець Миколай Вєжинек пригощав місцеву еліту перепелами. Зараз це один із найрозкішніших закладів міста, з неповторним інтер'єром і вишуканими стравами. Ще один аргумент для відвідування – ресторан потрапив у популярний путівник «1000 місць, які потрібно побачити до того, як ви помрете».

Рис. 5. *Ресторан Wierzynek у Кракові*

Цікавими традиціями та особливостями приготування страв славиться «Країна сонця, що сходить», що зумовлено різноманітною флорою та фауною японських островів. Вибір продуктів та способів приготування страв залежить від пори року, так звана сезонність

харчування є характерною ознакою японської кухні. Для приготування страв використовують свіжу морську рибу та морепродукти, які підлягають мінімальній термічній обробці, що сприяє збереженню природних цінностей продуктів. Недаремно японців уважають засновниками виробництва крабових паличок. Ще здавна (1100 р.) вони помітили, що з перемеленої і віджатої океанічної риби з білим м'ясом (сурімі) можна отримати масу, яка має приємні смак і запах, з неї можна ліпити різноманітні фігури. Найбільш популярними були рибні кульки або ковбаски із сурімі, які стали називатися «камабоко». Однією з особливостей японської кухні є естетичність подавання їжі – вона має гармоніювати з посудом; їжі має бути небагато, а споживання страв відбувається за допомогою паличок.

Найстаріший заклад ресторанного господарства Honke Owariya з'явився в Токіо у 1465 р., у ньому можна поїсти традиційну японську локшину *(рис. 6).* До порції локшини можна замовити різні добавки: гриби шиїтаке або страви, приготовлені на темпурі. Протягом століть ресторан подавав страви і монархам, і до імператорського столу, про що свідчать ієрогліфи на норен (фіранки біля входу) – «Постачальник імператорського двору». Навіть у наші дні королівська сім'я відвідує цей заклад під час візитів у Кіото. Поринути в чарівну атмосферу старовини можуть і туристи, у ресторані є меню англійською мовою та зали із столами для зручності, а також зали з традиційними татамі.

Рис. 6. *Ресторан Honke Owariya в Японії*

В Європі, починаючи з другої половині XIV ст., центр кулінарного мистецтва перемістився з Італії в Париж на королівську кухню. Для розвитку мистецтва приготування смачної їжі держава не шкодувала коштів, оскільки королі (Валуа і Бурбони) були справжніми поціновувачами гарної кухні. Інновацією у французькій кухні слід уважати використання під час королівських трапез виделок, яке запропонувала Катерина Медічі. Одним із знаменитих кухарів французького короля Карла V був Гійом Тірель. Він приділяв особливу увагу техніці кулінарії, що стала основою французьких традицій, і наголосив на використанні міцних червоних вин, що виготовлялися в Бургундії та на півдні Франції. Але найвагоміший внесок Гійома Тіреля в розвиток кулінарного мистецтва – це написання книги про куховарство у 1375 р. Виникла потреба в узагальненні надбання національної кухні та розвитку й надалі ремесла приготування страв. Це джерело середньовічної кухні Північної Франції. Професійний трактат є важливим також і для дослідження традицій приготування їжі та еволюції кулінарної справи загалом.

Крім королівських банкетів, у розвитку французької кулінарії необхідно згадати і звичайні постоялі двори, де подорожні отримували послугу харчування. Відповідно до закону, м'ясні страви мали право готувати і подавати лише під час банкетів члени гільдії постачальників. Але основною функцією постоялих дворів було розміщення гостей. У 1582 р. у Парижі виник ресторан «Тур д'Аржан» у найвищій споруді міста з краєвидом на р. Сена і на собор Паризької Богоматері. Це був перший у Парижі заклад, де було культурне обслуговування, чистий посуд і білі скатертини. Ресторан полюбляли відвідувати у свій час Олександр Дюма, князь Демидов, Еміль Золя, Оноре де Бальзак, Отто фон Бісмарк, Наполеон III Бонапарт. Існує думка про те, що в цьому ресторані також обслуговувався Генріх IV (король Франції). Тут проводили прийоми на честь монархів, а також уся російська царська сім'я залишила свої автографи у книзі почесних гостей. У ресторані «Тур д'Аржан» є гарна традиція кожному гостю, який замовляє фірмову фаршировану качку, видавати спеціальну номерну грамоту птиці, яку з'їли.

На особливу увагу заслуговує поширення божественного напою, що дарує всім здоров'я, сили і відвертає печалі. «О, каво! Ти розгониш

турботи і наставиш на шлях істинний», – так казав шейх Абд аль-Кадир, випиваючи чашку ароматної кави. Мусульмани вважали каву альтернативою язичному вину Діонісія, вони першими почали вживати цей напій напоєм думки та мрії, «вином Аполлона», «молоком мислителів і шахістів». Перші кав'ярні відкрилися в Мецці у 1511 р., у Каїрі – у 1532 р., у XV ст. вони також з'явилися на території Туреччини у Стамбулі. Саме в Константинополі (сучасний Стамбул) у 1475 р. відкрито перший магазин із продажу кави, який називався «Ківа Хан», а у 1564 р. виникла перша публічна кав'ярня. Чоловіки у країнах Середнього Сходу відвідували кав'ярні не лише для того, щоб випити кави, а й передусім для того, щоб поспілкуватися, послухати музику або цікавих оповідачів, покурити кальян, а також пограти в нарди або шахи. Кава настільки міцно ввійшла в повсякденне життя турків, що в Оттоманській імперії у XVI ст. існував закон: кожен пристойний чоловік був зобов'язаний щодня забезпечувати своїй дружині хоча б одну чашку кави. Якщо жінка не отримувала підбадьорливого напою, вона мала повне право не лише влаштувати скандал, а й навіть подати на розлучення.

Звідси, з Константинополя, мандрівники завезли каву в Європу. Спочатку, до кінця XVI ст., католицька церква вважала каву «вином ісламу» і «напоєм нехристів». І лише за часів царювання папи Клемента VIII кава набуває статусу християнського напою.

У XVII ст. збільшилась кількість кав'ярень у Європі. Крім відомого Caffe Florian на площі Сан-Марко у Венеції, їх налічувалось кілька десятків. Власницею першої кав'ярні в Англії (1652 р.) була Паскуа Розі, через 67 років цих закладів у Лондоні було вже 551. Кав'ярні в той час називали «університетами пенні», тому що пенні треба було платити як за каву, так і за вхід. Відвідувачів окремих закладів об'єднували спільні, зазвичай професійні інтереси.

У Парижі першу кав'ярню «Дом Каова» відкрив вірменин Паскаль у 1672 р. на місці нинішнього ринку – на площі Сен-Жермен. На вулицях з'являються торговці гарячою кавою, які розносили її.

Першу чашку «кави по-віденськи» подано звичайно у Відні в першій кав'ярні, яку заснував українець Юрій Кульчинський у 1984 р. Він був вихідцем із запорозьких козаків, які потрапили в полон до турецького султана. Після зняття облоги Відня Ю. Кульчинський

залишився в місті, одержавши за бойові заслуги в подарунок 300 мішків із зернами кави. І в козака виникла ідея відкрити кав'ярню у Відні, де будуть частувати неперевершеним напоєм усю Європу. Це був ароматний напій, трохи розведений молоком, із добавками меду і цукру. Ю. Кульчинський адаптував турецьку каву до європейського смаку. Запорожець Юрій Кульчинський став одним із перших невизнаних класиків реклами, тому що він особисто пропагував каву, розносячи її вулицями міста.

Пізніше перші кав'ярні, наслідуючи столицю Австрії, відкрилися в центрах Австро-Угорщини: Празі, Будапешті, Львові, Трієсті. Контингентом споживачів кав'ярень були люди творчих професій: філософи, учені, письменники тощо. Правильно приготувати божественний напій могли лише фахівці; у заможних сім'ях каву готувала служниця-каварка.

У Парижі у 1686 р. Франческо Прокопіо із Сицилії відкрив перше кафе, де відвідувачам подавали плодові сиропи, шоколад, лікери і каву. Café Le Procope стало популярним у колі літераторів і філософів того часу. Серед них можна виокремити Бенджаміна Франкліна, Вольтера, Оноре де Бальзака, Віктора Гюго, Жан-Жака Руссо. Поступово Франческо Прокопіо розширив спектр послуг: відвідувачі могли попросити в офіціанта чорнила і пера, придбати свічки і папір. Усе було налагоджено так, щоб задовольнити побажання клієнтів. Для ресторатора це були не просто споживачі послуги, а й гості. Це кафе існує і дотепер й оголошене історичною пам'яткою *(рис. 7).* Кав'ярні сприяли зменшенню вживання алкоголю на європейському континенті, вони акумулювали культурне й літературне життя громадян, ставали своєрідними центрами духовного та творчого розвитку особистостей. Одна цікава деталь у діяльності кав'ярень: їх могли відвідувати лише чоловіки.

В Україні та Речі Посполитій перша кав'ярня з'явилась у Кам'янці-Подільському у 1672 р. У XVIII ст. велика кількість кав'ярень і цукерень відкривається у Львові. Навіть німецький мандрівник Й. Коль запевняв, що ці заклади у Львові більш елегантні, ніж у Дрездені. Було прийнято подавати каву в імбрику (кавнику), а пити із філіжанок, додаючи цукор і молоко. Уважалося, що першу львівську кав'ярню – «Віденська» – відкрито у 1829 р. на теперішньому

проспекті Свободи. У 30-х роках XIX ст. стала відомою кав'ярня «Центральна», але, за останніми даними, найпершою кав'ярнею у Львові була кав'ярня кондитера Якова Леваковського, яка згадувалась у 1802 р. Вона містилась у партері знаменитої кам'яниці Шольц-Вольфовичів. Я. Леваковський виготовляв до кави смачні фірмові тістечка. У кав'ярні «Центральній», що на площі Галицькій, знаходилась бібліотека з великою кількістю часописів різними мовами для урядовців.

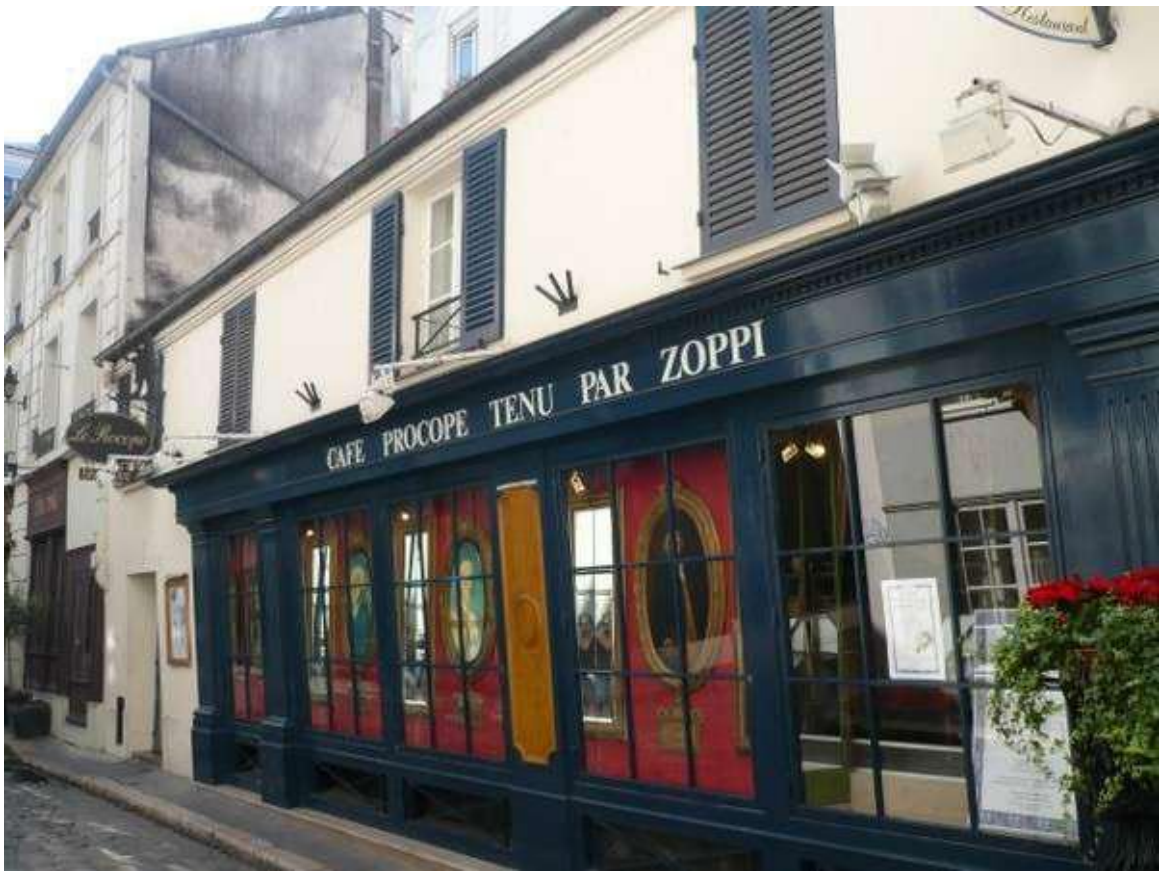


Рис. 7. *Перше кафе Café Le Procope у Парижі*

У кав'ярнях збиралися актори, політики, науковці, юристи, поети, письменники. Узагалі ці заклади об'єднували людей різних професій, інтересів і сфер діяльності. У Львові особливу популярність здобули кав'ярні у XX ст., кількість закладів буквально за 5 років (1906–1911 рр.) зросла удвічі – із 25 до 46. Спочатку переважав віденський тип кав'ярні, для якого характерні квадратні столи, де гість почував себе господарем, міг у тиші зібратися з думками, почитати газети. Віденський тип уважався кав'ярнями самітників. Далі популярним у Львові став варшавський стиль – товариський, де каву пили швидко, поспіхом за круглими столами, що вміщали багато друзів.

Чай і чайні церемонії виникли дуже давно – ще до нашої ери в Китаї. Поет Лу Ю у 780 р. написав першу книгу про чай. Ця книга дістала надзвичайну популярність. Ще за життя Лу Ю знайшов любов і заступництво імператора, його вважали в Китаї мало не святим. У книзі було вперше описано сорти чаю, його вирощування та приготування, ритуал чаювання. У цьому ж році введено перший податок на чай.

На Європейському континенті чай як напій утвердився у XVII ст. Справжнє визнання він дістав в Англії у XIX ст., справляючи вплив на традиції мешканців Західної Європи. Хоча ще у 1658 р. тривала реклама чаю в Англії в газеті Mercurious Politicus: «Це чудовий китайський напій, який рекомендують лікарі, названий китайцями Tcha, іншими націями Tay, а також відомий як Tea. Купуйте його в кавовій крамниці „Голова султана!"». Починаючи з 1897 р., з'являється нова англійська традиція – так званий breakfast: ранковий ланч разом із традиційним ранковим чаєм.

Російські заклади, які не мали аналогів за кордоном, були представлені у вигляді «чайних» за царювання Олександра II. Такий тип з'явився у Тверській губернії у XIX ст. Господарі «чайних» користувалися пільгами: платили низький податок, мінімальну орендну плату, мали право відкриватися о 5 год ранку. Перша «чайна» в Петербурзі відкрилась у 1882 р., пізніше вони виникли в Москві та у великих містах Росії на робочих окраїнах, потім біля стоянок візників і на ринках. Ці заклади швидко зайшли свого споживача і стали популярними серед різних верств населення. «Чайні» вважалися центрами громадських осередків, у яких, крім харчування, можна було цікаво поспілкуватися і гарно провести час, почитати газети. Популярність «чайних» більшою була в Москві, а кав'ярень – у Петербурзі.

Значну роль у розвитку ресторанної індустрії відіграє власник таверни, француз М. Буланже, його по праву вважають батьком ресторанної справи. У закладі, який очолював М. Буланже, головною стравою був суп під назвою «restorantes» (із франц. – *«зміцнювати», «відновлювати сили»*), звідси і пішла назва *ресторан.* Родоначальник ресторанної сфери, вигравши судову справу в гільдії постачальників провізії, яка монополізувала виготовлення всіх м'ясних страв, одержав дозвіл, починаючи з 1767 р., у власному ресторані Le Champ d'Oiseau

готувати різноманітні м'ясні страви. Особливою популярністю серед споживачів ресторанної кухні користувався суп із баранини у винному соусі та картопля по-буланже (нарізана у глечику, приготовлена з міцним бульйоном у печі). Це було одним із перших протистоянь монополізації ресторанного бізнесу. Згодом, у 1782 р., на вулиці Рішельє відкрився ресторан Гранд Таверн де Лондр, а через роки з'явився ще один заклад недалеко від Пале-Рояль. У 1794 р. налічувалось близько 500 ресторанів.

Французька революція вплинула на розвиток ресторанної сфери. Так, багато досвідчених французьких умільців емігрувало в Америку та Європу, тим самим сприявши поширенню традицій французької кухні на зазначені регіони. Не завжди місцеві традиції збігалися з концепцією ресторанів французьких шеф-кухарів. Інколи поширювалися шовіністські напрями в кулінарному мистецтві місцевих рестораторів, але, безперечно, французька кухня відзначалась вишуканістю і пікантністю, що в кінцевому підсумку спостерігалося в розвитку англійського й американського обслуговування в ресторанах.

У закладах харчування США, зокрема в Нью-Йорку, до 1848 р. сформувалась своєрідна диференціація ресторанів. Існували шестипенсові їдальні Даніеля Суїні для малозабезпечених громадян із самообслуговуванням та умовами, що не відповідали санітарним вимогам. Даніель Суїні дістав славу «батька брудних ложок», зробив спробу організувати харчування залежно від фізіологічних потреб та розподілив страви відповідно до ціни (менша порція коштувала шість пенсів, більша – шилінг). Ресторанні заклади Брауна, що вирізнялися певною елегантністю, стояли трохи вище, ніж підприємства Даніеля Суїні. Відвідувачам із середніми матеріальними достатками офіціанти пропонували меню із цінами на кожну страву, що давало можливість заздалегідь споживачам розраховувати ціну сніданку, обіду чи вечері. Найвищим рівнем обслуговування славилися ресторани Дельмоніко. Для них характерні бездоганне обслуговування та вишукані страви. Популярністю користувалися «біфштекси Дельмоніко», «курчата по-королівськи», «омари по-нюрнберзьки». Відвідувачами подібних закладів були справжні аристократи і багаті американці, які займали найвищий щабель в ієрархії. Нововведенням Дж. Дельмоніко в ресторанах є представлення меню для гостей двома мовами: французькою та англійською.

Очевидно, ефективність діяльності підприємств ресторанної індустрії цілком залежала від конкретного сегмента відвідувачів закладів харчування, рівня конкурентоспроможності певних ресторанів на ринку ресторанного бізнесу. Відбувався своєрідний поділ закладів ресторанного господарства відповідно до контингенту споживачів на розряди, класи, категорії. Щодо території сучасної України, то подібна класифікація виникла 60 років потому, поштовхом до цього стало витіснення ресторанними закладами існуючих на той час шинків і трактирів.

Першими значущими збірниками з кулінарного мистецтва слід уважати надбання французького «кухаря королів і короля кухарів», професіонала ресторанної справи Антоніна Карема «Кулінарне мистецтво XIX століття» (1830 р.) та «Класичні страви» (1856 р.). У книжках він систематизував досвід французьких професіоналів кулінарного мистецтва, здійснив особисту класифікацію соусів. А. Карем також займався вдосконаленням техніки обслуговування відвідувачів ресторанів, особливу увагу приділяв організації харчування в буфетах, а найголовніше – заснував Кулінарну академію.

Важливий внесок у процес обслуговування відвідувачів зробили французькі кухарі Урбан Дюбуа та Еміль Бернар. Майстри кулінарії, крім приготування страв, досліджували різні методи спрощення процесу обслуговування. Готуючи страви для російської царської сім'ї, вони запропонували техніку прискореного сервірування, завдяки якій страви не встигали охолонути, перш ніж їх почнуть їсти. Це так зване «обслуговування по-російськи». У. Дюбуа та Е. Бернар у своїх книжках «Класичні страви», «Вишукані страви», «Страви народів світу» поділилися своїми рецептами приготування страв.

Низку інших довідників випущено в ті часи, коли було створено сприятливі умови для вдосконалення обслуговування споживачів ресторанної справи, надано конкретні рекомендації щодо приготування страв, напоїв, приправ тощо.

У кінці XIX ст. праці А. Карема та інші роботи відомих професіоналів кулінарного мистецтва систематизував майстер французької кухні Жорж Огюст Ескоф'є в енциклопедичному виданні з гастрономії Le Guide Culinaire («Довідник з кулінарії»). Найвідоміший кулінар на той час здійснив революцію в організації ресторанних

закладів при готелях «Савой» і «Карлтон» у Лондоні, «Гранд-готель» у Римі, «Рітц» у Парижі. «Іутц Карлтон» у Нью-Йорку сформував концепцію ресторанного обслуговування на кораблях і впровадив її на практиці. Основними положеннями зазначеної концепції вважався добір і навчання персоналу.

Ж. Ескоф'є широко застосовував принципи наукової організації праці, які згодом описав Ф. Тейлор, під час організації технологічних процесів на кухні. Він започаткував бригадний метод роботи в ресторанах, визначив структуру кухонної бригади, розмежував функції, показав ієрархію та правильне формування службових відносин усередині колективу. Увесь кухонний персонал – від шеф-кухаря до учня, незважаючи на своє місце в ієрархії управління, повинен виконувати роботу відповідно до повного переліку посадових обов'язків, що були чітко сформульовані. Поділ виробничих обов'язків наглядно проілюстровано у «Книзі меню», в якій Ж. Ескоф'є для кожного виду меню склав таблицю розподілу щоденних обов'язків персоналу кухні. У свою чергу, Ц. Рітц – керуючий готелю Savoy, в ресторані якого працював Ж. Ескоф'є, упровадив обіди в ресторані як обов'язковий атрибут світського життя як чоловіків, так і жінок. Відбулось розширення аудиторії потенційних і наявних споживачів ресторанних закладів, тому що до чоловіків приєдналися жінки. Гасло, яке сформулював Ж. Ескоф'є, актуальне й для сучасного етапу розвитку індустрії гостинності: «Задовольнити клієнта або його втратити – третього не дано».

Революціонер кулінарного мистецтва згодом написав кулінарну книгу Le Guide Culinaire («Кулінарний гід»), що є своєрідним трендом класичної французької кухні. Кухня Ж. Ескоф'є відзначалась легкістю та делікатністю. Наприклад, він є автором одного з десертів «Melba» (персики, очищені від шкірки, проварюються у ванільному сиропі, викладаються на заморожені вершки, зверху заливаються малиновим желе). Його можна вважати творцем неперевершених соусів, особливе місце займає диявольський соус із стиглих плодів манго, створений особисто для принца Уельського і кайзера Вільгельма. Творець кулінарії намагався усунути складність технологічних процесів, готуючи страви, і досягти збалансованості всього кількох основних інгредієнтів. Ж. Ескоф'є на кухні всі дії виконував дуже педантично,

однак під час приготування вишуканих страв міг виявляти найбільш вигадливі фантазії. Свої пізнання в кулінарній справі Ж. Ескоф'є завжди записував на папері, щоб поділитися творчістю приготування страв з іншими шеф-кухарями. Ж. Ескоф'є полюбляв інновації на кухні, але завжди залишався вірним регіональним традиціям і буржуазним звичкам французької кулінарної кухні. Його вважають святим усі професіонали кулінарного мистецтва. Ця людина вбачала у приготуванні святкового обіду виконання мелодії симфонії, наголошуючи на тому, що рух учасників зазначених дій має відповідати складу гостей, конкретній ситуації і порі року.

Послідовники кулінарної справи розвили базові принципи класичної кухні Ж. Ескоф'є. Особливо слід відзначити бригаду нової кухні (novelle cuisine). Франсуа Фузеро, шеф-кухар готелю Hermitage у Монте-Карло, уважав Ж. Ескоф'є еталоном майстра і вчив своїх помічників наслідувати принципи великого майстра кулінарної справи. Особливо Ф. Фузеро імпонував принцип: «Ніщо не віддавати на долю випадку».

Цікавим нововведенням в індустрії харчування стало відкриття Фредом Харвеєм в Америці у 1876 р. ресторанів на вокзалах із ввічливим обслуговуванням, апетитною їжею і чистими скатертинами. Пізніше ресторатор відкрив готель для подорожніх потягом, а далі через кожні 100 миль почали з'являтися так звані «Будинки Харвея» зі смачними обідами із семи страв та вимуштруваними симпатичними дівчатами-офіціантами з кращих будинків Східного узбережжя. Такий бізнес користувався попитом серед споживачів Дикого Заходу. Бути офіціантками у «Будинках Харвея» – престижно, обслуговування було ввічливим та якісним, це була гордість для багатьох родин мати таку професію.

Особливе значення для розвитку ресторанного господарства у XIX ст. мали школи кулінарного мистецтва. Одна з перших таких шкіл – «Національна тренувальна школа для кухарів» – з'явилася в Англії (1891 р.). Відкриття школи було спричинено збільшенням кількості маленьких кафе і ресторанчиків, що потребувало висококваліфікованих спеціалістів. Особливістю навчального закладу було платне відділення для чоловіків, які, крім кулінарного мистецтва, опановували ботаніку, малювання, ліплення та історію

кухарської справи. Жінки в «Національній тренувальній школі для кухарів» навчалися безкоштовно.

На початку XIX ст. упроваджуються також нові форми організації харчування в закладах навчання, на роботі, у лікарнях. У 1834 р.

у Нью-Йорку відкрилась перша робітнича їдальня, у 1849 р. – у Франції відкрито перші шкільні їдальні. На той час також відбулось формування підходів до надання харчування студентам із частковим фінансуванням за рахунок навчальних закладів.

Активному розвитку підприємств харчування сприяє винайдення нових способів зберігання продуктів шляхом консервування та вакуумної упаковки. Було також винайдено фруктову газовану воду з морозивом, і по всій Америці почали відкриватися кафе-морозива, стойки яких містили мармурові шухляди з апаратом для виробництва газованої води. Наприкінці XIX ст. під впливом західних держав на території сучасної України з'являються кондитерські та кафе-шантани, в яких подаються вина, фрукти, закуски. У цих закладах організовують концерти, танці, грав оркестр, відбувається поступове поєднання анімаційних послуг із послугами харчування.

Після Великої жовтневої революції 1917 р. у СРСР колишні ресторани і трактири реорганізуються у громадські їдальні – виникає радянська система громадського харчування: створюються підприємства харчування «фабрика-кухня», мережі заготівельних і доготівельних підприємств громадського харчування. Кількість споживачів громадських їдальнь збільшувалась, так відбувалась економія праці на підприємствах, де організація харчування відбувалась

у такий спосіб, змінювався також побут радянських людей, які віддавали перевагу громадським їдальням, на відміну від домашньої кухні.

В Америці на початку XX ст. пропагувався розвиток сфери швидкого обслуговування, виникли пересувні ресторани та мережі закусочних, що становили невеликі приміщення з кількома стільцями та плитою, де готували гарячі бутерброди. З появою такого виду пересувних ресторанів виникли певні організаційні проблеми у формуванні маршруту переміщення такого виду закладів та підготовці кваліфікованих керівників цікавої сфери ресторанних закладів. У 1927 р. відкрилась перша закусочна, де проїжджих обслуговували в автомобілях, тобто виник новий спосіб надання

послуг, який спочатку дістав назву «car hopping» (з англ. – *«той, хто стрибає на підніжку автомобіля»*) і поступово розвинувся в сучасний спосіб обслуговування в авто (з англ. – *drive-in або drive-service*). Для отримання замовлення водій під'їжджав до вікна роздавальні, де на нього чекала замовлена страва. Використання нових технічних можливостей сприяло розширенню мережі підприємств швидкого обслуговування та збільшенню потенційної аудиторії споживачів такого харчування на територіях різних країн.

Ретроспективний аналіз виникнення перших закладів харчування та розвитку ресторанної сфери можна вважати одним із найважливіших питань організації ресторанної галузі, оскільки еволюційні етапи формували своєрідну платформу для подальшого розвитку бізнесу ресторанних підприємств загалом.

2. Індустрія харчування та її місце в туристичній сфері

Харчування – це природна потреба будь-якої людини. У туризмі харчування розглядають і як важливий елемент розваги та пізнання місцевої культури, зокрема гастрономії. Національна кухня є важливим елементом культури народу, має чіткі відмінні ознаки, є елементом пізнання і засобом для задоволення.

Розглядаючи сучасний туризм як одну з форм підприємницької діяльності, ми не можемо оминути індустрії харчування. Заклади харчування – це важлива невід'ємна складова частина індустрії туризму.

Систему громадського харчування утворюють ресторани різного класу, бари, кафе та їдальні, пункти швидкого приготування їжі та самообслуговування.

Вид харчування завжди вказують у складі туристичних послуг: сніданок, напівпансіон, повний пансіон. ***Напівпансіон*** (дворазове харчування) може передбачати сніданок та обід або вечерю. ***Пансіон*** – це триразове харчування. Визначають також і кількість, а інколи й калорійність харчування, види обслуговування. Кількість різноманітних сніданків залежить від традицій країни або регіону відвідування (європейський, континентальний, англійський, американський тощо). Важливий і вид обслуговування гостей (шведський стіл, кейтеринг тощо).

Узагалі прийнято, що турист зранку повинен обов'язково споживати легку їжу, тобто сніданок. Тому готелі здебільшого мають ресторани і надають цю послугу. Це настільки невід'ємна складова частина послуг гостинності, що часто входить до вартості розміщення.

Їжа не просто є звичною потребою кожної людини, туристи розглядають її як розвагу і задоволення. Їжа різних народів і навіть місцевостей часто дуже своєрідна, тому привабливa для туристів. Крім того, добре почастувати бажаного гостя – традиція майже всіх народів. Для багатьох туристів національна кухня є цікавим елементом програми туру.

Організація харчування має враховувати і медичні аспекти. Неправильне харчування, погано приготовлена (без дотримання правил) їжа може призвести до отруєнь. До 60% туристів, відвідавши Єгипет та Індію, страждають на діарею. Потрібно враховувати і загальноприйняті обмеження в окремих групах туристів за релігійними ознаками (не вживають свинини, дотримуються посту), особливі вимоги вегетаріанців, дитяче харчування. Ці особливості у вимогах до харчування туристи мають указати, купляючи тур.

Принципи функціонування закладів харчування. *Головна мета роботи підприємства харчування* – задовольнити потреби людей у споживанні їжі. Частково процес споживання їжі збігається з процесом спілкування людей, виховання, відпочинку. Класифікація підрозділів підприємства харчування будується за трьома ***ознаками:*** належність до конкретного виду діяльності, форма участі в основній діяльності, роль у виробництві кулінарної продукції.

Головна діяльність підприємства харчування – це приготування і реалізація їжі. Для розваг відвідувачів комфортабельні підприємства харчування запрошують музикантів й артистів.

Залежно від форми участі в діяльності підприємства виокремлюють ***підрозділи*** *(цехи),* результат роботи яких виражений у кулінарній продукції, і ***підрозділи*** *(відділи, служби),* які не виробляють продукції, а виконують функції організації, що керує виробництвом чи обслуговує його (наприклад дирекція, склад, бухгалтерія).

У процесі обслуговування туристів ресторанне господарство відіграє особливо важливу роль і набуває специфічних ознак, що дає змогу вважати ресторанне господарство в курортно-туристичних

центрах складовою частиною індустрії туризму. Характерною особливістю обслуговування туристів у готелях є надання їм повного комплексу послуг (сніданок, обід, вечеря).

Розрізняють ***два основних шляхи задоволення попиту:*** для організованих та індивідуальних туристів.

Організовані відпочиваючі, як відомо, сплачують гроші за харчування заздалегідь, коли купують путівку. Однак витрати організованих відпочиваючих не вичерпуються придбанням путівки. Вони додатково купують фрукти, морозиво, напої тощо. Задоволенню цих потреб значною мірою сприяє розгалуженість мережі підприємств ресторанного господарства, рівень та якість обслуговування в них.

На відміну від організованих відпочиваючих, *туристи-індивідуали* мають потребу не лише в основних послугах підприємств ресторанного господарства, а й у додаткових, тобто замовлення обідів та вечерь додому, а також у туристичних наборах цих страв у спеціальній упаковці, придатній для споживання на лоні природи та в автомобілі, купівлі напівфабрикатів максимального ступеня готовності тощо.

Харчування є одним із найголовніших видів забезпечення фізіологічних та енергетичних потреб споживачів, найважливішим чинником збереження здоров'я і працездатності людини, зокрема здатності до туристичних подорожей. Оскільки самостійне приготування їжі в місцях перебування туриста не лише утруднене, а й нерідко неможливе, то існує необхідність у послузі, пов'язаній з отриманням їжі, підготовленої до безпосереднього споживання в місцях перебування туриста.

Різноманітність видів туризму й особливості споживчого попиту туристів вимагають диференційованого підходу до організації харчування. Тому організоване харчування з урахуванням специфіки різних видів туризму та контингенту туристів є обов'язковою складовою частиною туристичного обслуговування. Мандрівники можуть скористатися послугами закладів харчування (ресторанів, закусочних, барів, таверн тощо), які пропонує місцева інфраструктура.

Ресторани відіграють важливу роль у житті людини. Крім задоволення фізіологічних потреб у харчуванні, «вихід» у ресторан виконує важливу соціальну функцію. Людині потрібно не лише наїстися, а й реалізувати себе, провести бесіду із цікавими людьми.

Ресторани – це одне з небагатьох місць, де працюють усі органи чуття, які генерують загальне почуття задоволення. Смакові, зорові, слухові, тактильні та нюхові відчуття об'єднуються в оцінюванні страв, обслуговуванні й атмосфері ресторану.

Підприємства ресторанного господарства в готелях сприяють залученню до обігу частки доходів туристів із різних регіонів. Отже, відбувається «переливання» купівельних фондів з одних районів в інші, з однієї країни в іншу. Крім того, задоволення потреб за межами постійного місця проживання трансформує витрати купівельних фондів населення, зокрема витрати на купівлю товарів заміняються витратами на послуги, що сприяє мобілізації вільних грошових коштів населення.

Ресторанне господарство створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку туризму. У ресторанах зустрічаються та знайомляться люди з різних країн, тут створюється сприятливе оточення для взаєморозуміння, корисних ділових контактів, розвитку громадського та культурного життя.

Ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, створює умови для «експорту» послуг і входження їх у міжнародний ринок. Крім того, «експорт» послуг здійснюється на досить вигідних умовах, тому що він не пов'язаний із транспортними витратами.

У ресторанному господарстві зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туристичної індустрії. Від якості будівництва, рівня устаткування й обладнання, різноманітності її типів істотно залежить ступінь комплексного обслуговування та задоволення потреб туристів у різних туристичних районах країни.

Діяльність підприємств ресторанного господарства, що задовольняють потреби туристів, значною мірою пов'язана зі зміною потоку відпочиваючих у курортних і туристичних центрах. Залежно від організації роботи ресторанні господарства поділяються на *закриті, відкриті та змішані.*

Закрита форма організації ресторанного господарства характерна для підприємств організованого відпочинку (санаторії, будинки відпочинку, турбази тощо), де відпочиваючі одержують повний комплекс (чотириразове чи триразове) харчування.

Відкрита форма організації ресторанного господарства розрахована на відпочиваючих самостійно, туристів-індивідуалів, а також організованих туристів, які харчуються за готівку та замовляють страви в будь-якій кількості й асортименті, що вказані в меню. Ця форма характерна для багатьох підприємств різних типів і категорій.

Змішана форма організації ресторанного господарства поєднує характерні особливості перших двох вищевказаних. Така форма зручна як для організованих, так і для самостійно відпочиваючих туристів. Наприклад, на багатьох курортах і в туристичних центрах України, Болгарії, Іспанії, Угорщини організовані туристи за своїми талонами можуть харчуватися в певному чи кількох підприємствах ресторанного господарства. Це дає змогу туристам урізноманітнити своє меню, вибрати зручне для кожного випадку місце харчування.

Однією з форм підприємств ресторанного господарства, що сприяє кращому пізнанню традицій і культури країни перебування, є етнографічні ресторани та кафе, тобто такі, де національні особливості проявляються в інтер'єрі, одязі офіціантів, репертуарі оркестру і найголовніше – в асортименті страв і напоїв. Такі ресторани зазвичай відвідує більший контингент туристів.

Створюючи в Україні індустрію туризму, намагаючись гідно ввійти на міжнародний ринок туристичних послуг, необхідно реконструювати діючі, будувати нові сучасні підприємства ресторанного господарства, здатні конкурувати з кращими ресторанами світу, здобути авторитет і популярність. Нині в Україні немало ресторанів такого рівня. Прикладом можуть слугувати ресторани готельного комплексу «Київська Русь» (м. Київ), що за європейською класифікацією відповідає вимогам, що ставляться до готелів «****». Лише в готелі «Київський» працює три ресторани («Європейський», «Польський», «Український») з відповідною кухнею.

Поряд з орендними підприємствами ресторанного господарства виникають *нові форми організації підприємства:* малі, спільні, змішані, приватні. Наприклад, в Одесі відкрито кілька спільних підприємств ресторанного господарства із залученням не лише коштів іноземних фірм, а й фахівців (менеджерів, кухарів, кондитерів). Одним із найпопулярніших є ресторан «Рішельє», що належить до однойменного ресторанного комплексу (ресторан, нічний клуб,

казино, бар). Це українсько-кіпрське спільне підприємство, де обслуговування проводиться за європейським стандартом. Адміністративно-управлінський персонал, шеф-кухар – фахівці з Греції, Ізраїлю, Лівану. Ресторан має 110 посадкових місць, працює у 4 зміни (з 10^{00} до 6^{00} години), кухня різноманітна (українська, грецька, єврейська, ліванська).

3. Класифікація та типологія підприємств харчування

Єдиної, прийнятої у всьому світі класифікації ресторанів не існує. У Великобританії, наприклад, щодо ідентифікації готелів виділяють 5 рівнів. Замість зірок використовують знак «схрещені ніж і виделка». За встановленими вимогами оцінюється комфорт, зручність, кухня, обслуговування й атмосфера. Скромно оформлений ресторан із люб'язним персоналом може розраховувати на одну відзнаку, а ресторан міжнародного класу, що виконує безліч вимог, одержить 5 відзнак. Ресторани, як і готелі, перевіряються анонімно. За включення до каталогу або довідника-путівника плата з власників не береться. Важлива лише оцінка інспектора.

В інших країнах підходи різняться. Однак більшість експертів погоджується, що більшість ресторанів можна зарахувати до однієї із двох категорій: *повносервісні та спеціалізовані.* Серед інших категорій можна *виділити ресторани швидкого обслуговування, ресторани, що спеціалізуються на обідах, ресторани для особливих подій, повсякденні, національні тощо.*

Повносервісними ресторанами називаються ті, де представлений широкий вибір страв (як мінімум 15), майже все, що подається до столу (до свіжої зелені), вирощується при ресторанному закладі. Повносервісні ресторани можуть бути формальними і неформальними, їх можна класифікувати за цінами, атмосферою та меню, що пропонується.

Страви, які готуються в більшості таких ресторанів, потрапляють до розряду високої кухні. Найчастіше там процвітають традиції французької або італійської кулінарії, які, на думку західних гурманів, є найкращими у світі.

Більшість повносервісних ресторанів знаходиться у приватному володінні. Їх визначає атмосфера розкоші, вишукане і фешенебельне оформлення, високий рівень якості послуг.

Спеціалізовані ресторани. Спеціалізація ресторанів може бути дуже різноманітною: швидке обслуговування, сімейні, повсякденні тощо. Ресторани можуть спеціалізуватися і на приготуванні національних страв, сніданків, обідів тощо.

Ресторани швидкого обслуговування пропонують меню, що обмежується гамбургерами, смаженою картоплею, хот-догами, курчатами, різними рибними та національними стравами на зразок мексиканського тако, італійської піци, українських вареників тощо. Стандартизація меню дає змогу значно прискорити обслуговування. У багатьох із них відвідувачі навіть самі прибирають посуд, що дає змогу знизити собівартість страв. Зазвичай ресторан швидкого обслуговування спеціалізується на приготуванні однієї головної страви і найчастіше приєднаний до певної мережі, серед яких найвідомішими є: McDonald's, Burger King, Wendy's (гамбургери), Pizza Hut, Domino, Godfather's (піца), Long John Silver's (дари моря), Boston Market, KFC (курчата), Subway (сендвічі), Taco Bell, El Torito (мексиканські страви).

Сімейні ресторани – це сучасний варіант стилізації під старомодну кав'ярню. Більшість закладів такого типу знаходиться у приватному володінні. Вони зазвичай розташовуються у престижних передмістях, зонах проведення вільного часу родинами, у зонах прогулянок містом або в мальовничій місцевості. Оформлення інтер'єру, як і меню, – просте. У деяких із них можна замовити напої – пиво, вино чи коктейль. У дверях гостей здебільшого вітає хазяйка (вона ж зазвичай і касир), проводить їх до столика, потім офіціанти приймають замовлення. Іноді в таких ресторанах є салатно-десертний бар.

Ресторани національної кухні (в Америці їх називають етнічними) за типом власності найчастіше є незалежними, їхні власники намагаються запропонувати щось «гостреньке» місцевим мешканцям та гостям, а представникам національної діаспори – нагадати їх батьківщину.

Тематичні ресторани присвячуються певній темі: Дикий Захід, футбол, рок-н-рол тощо. Вони зазвичай пропонують обмежений вибір страв, адже їх головне завдання – створити настрій, атмосферу.

При готелі може бути кілька ресторанів, а може не бути жодного, та й за типами вони також можуть відрізнятися. У великих готелях, які належать до відомих готельних ланцюгів, зазвичай два ресторани – фешенебельний, фірмовий та невеликий, на зразок кафе (найчастіше для сніданків). Вони обслуговують як клієнтів готелю, так і широку громадськість.

Порівняно з іншими більшість ресторанів при готелях вирізняється оригінальністю. Кваліфікація кухарів та обслуговуючого персоналу в таких ресторанах вища, їм важче, ніж незалежним ресторанам, працювати з прибутком. Вони здебільшого відчинені з ранку до пізньої ночі, але досить часто для обіду та вечері гості готелю віддають перевагу відвідуванню незалежних ресторанів.

Готельний бар – це місце, яке ідеально підходить для спілкування – ділового та заради задоволення. Готелю також вигідно: продаж напоїв дає значно більше прибутку, ніж реалізація харчових продуктів. Готельні бари страждають від тих самих проблем, що й інші. Найнеприємніші проблеми пов'язані з прямим обов'язком: продавати алкогольні напої, оскільки в сучасних умовах відповідальність за культуру споживання спиртних напоїв несе насамперед той, хто їх продає. Якщо гість напився в барі готелю, і бармен, і менеджер можуть бути притягнутими до відповідальності.

Великі готелі звичайно мають кілька барів різного типу.

Вестибюльний бар – це зручне місце для зустрічей, яке отримало свій сучасний вигляд, коли Конрад Хілтон винайшов спосіб отримувати прибуток від величезних холів своїх готелів.

Ресторанний бар – це затишний куточок, у якому приємно опинитися після метушні вестибюля. Традиційно бар є найприємнішим елементом інтер'єру, який функціонально забезпечує можливість зачекати доти, поки звільниться столик, або затриматися після приємної вечері.

Допоміжний бар – у деяких великих готелях він просто необхідний. Розміщується у глибині споруди, на одному з поверхів. Існування такого місця дає змогу розподілити навантаження на основні сектори комплексу харчування, особливо у звичайні часи харчування, або, навпаки, дає можливість перекусити між годинами роботи основних закладів.

Банкетний бар – використовується лише для обслуговування банкетів та конференцій. Оскільки такі заходи пов'язані з обслуговуванням великої кількості людей, то часто в різних місцях приміщення виставляється кілька столів із напоями, щоб полегшити роботу обслуговуючого персоналу. Банкетний бар повинен мати великий запас не лише популярних вин, пива та міцних напоїв, а й дорогих вин, лікерів тощо.

Бар при басейні – особливе значення має в курортних готелях. Тут досить часто організовуються тематичні вечірки: гавайський луау, карибські регі-ритми, мексиканська фієста тощо.

Міні-бар – це маленький бар із холодильником у гостьовій кімнаті. Ключ від нього гість отримує під час реєстрації або в інший час за бажанням. Якщо гість не збирається користуватися міні-баром, він не звертається по ключ. Але слід бути уважним, оскільки іноді міні-бар не потребує окремого ключа, однак спеціальна система реагує на відкриття дверцят або доторкання до вмісту, що може бути враховане як користування напоями з міні-бару. Запаси напоїв поповнюються щоденно, а вартість випитого автоматично включається до рахунка гостя готелю.

Останнім часом з'являються *нові типи барів:* нічні, спортивні, кожен з яких може доповнювати спектр послуг, що пропонуються готельним підприємством.

Значно підвищує комфортність та зручність перебування в готелі наявність обслуговування в номері – доставки їжі та напоїв у кімнати. Однак гості повинні пам'ятати, що такі послуги супроводжуються відповідною націнкою.

Сучасною ознакою функціонування великих готелів є організація проведення на їх базі різних заходів. У наші дні масові заходи, які супроводжуються їжею та випивкою, відбуваються з різних приводів та на різних рівнях. Це й офіційні банкети на рівні посольств і навіть лідерів держав; банкети, які проводяться різними громадськими організаціями, науковими та діловими колами з приводу початку або закриття конференцій і семінарів; благодійні гала-вистави з пригощанням; святкові обіди, весілля тощо.

Найтиповішими *заходами,* які доводиться обслуговувати готельним службам, є:

– наради;

– конференції;

– звані обіди та вечері;

– весілля.

Для їх проведення використовуються як спеціалізовані (ресторанні зали, бари, банкетні зали), так і загальні приміщення готельних підприємств (вестибюлі, конференц-зали, зали для нарад та зустрічей), що дає змогу готельним підприємствам, з одного боку, отримувати додатковий прибуток, а з іншого – урізноманітнює можливості організаторів відпочинку, туроператорів і спеціалістів із туроперейтингу.

Підприємства харчування в системі туристичної індустрії найчастіше пов'язані з об'єктами розміщення туристів. У розвитку туризму основне місце займає взаємопов'язане розширення і покращення діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства в кожній перспективній для туристичної діяльності дестинації.

Типологія підприємств харчування сфери туристичного обслуговування охоплює, з одного боку, їх групування за сукупністю загальних ознак кількісного та якісного характеру, а з іншого – ступінь належності до власне туризму. Узагалі підприємства харчування в туризмі класифікуються на основі загальних і специфічних властивостей цих підприємств у туристичній сфері діяльності.

Залежно від типу, місця розташування, інтер'єру, рівня технічного оснащення й обсягу послуг, підприємства харчування в Україні поділяються на ***п'ять розрядів:*** люкс, вищий, I, II і III розряди. Для ресторанів установлено такі розряди: люкс, вищий, I і II; для кафе загального типу – вищий, I і II; для барів – люкс, вищий, I і II; для закусочних – I і II; для їдалень – II і III.

Класифікація підприємств харчування може ґрунтуватися й на інших ознаках.

За ознакою поєднання або відокремленості управління розрізняють самостійні підприємства і підприємства, об'єднані в ланцюги. Наприклад, до ресторанних ланцюгів належать McDonald's, Burger King тощо.

Залежно від асортименту продукції харчування розрізняють підприємства з комплексним, універсальним і спеціалізованим асортиментом.

За сталістю контингенту споживачів виділяють підприємства з постійним і випадковим (змінним) контингентом. Постійний контингент характерний для підприємств харчування при готелях, санаторно-рекреаційних комплексах, базах відпочинку, спортивно-оздоровчих таборах тощо, а випадковий – для всіх інших.

Методи обслуговування споживачів визначили поділ на підприємства самообслуговування, з обслуговуванням офіціантами і змішаним обслуговуванням.

Харчування туристів може бути організоване як комплексне, ексклюзивне, так і завчасно визначене.

Існує також спеціалізація підприємств за видами страв (піцерія, млинцева, варенична, пельменна, сосискова тощо) і національними кухнями (українська, китайська, грузинська, єврейська тощо).

Особливе значення для організації і планування діяльності підприємств харчування туристів має їх належність до туристичної індустрії. При цьому виникають складності, пов'язані з тим, що деякі підприємства харчування надають свої послуги не лише туристам, а й іншим споживачам. У такій ситуації постає питання про те, які підприємства харчування належать до сфери туристичної індустрії. Відповіді на це питання в сучасній нормативній документації ні з туризму, ні з ресторанного господарства немає, хоча в економічній літературі є пропозиції щодо виділення *трьох груп підприємств харчування за ступенем належності до туристичної індустрії.*

До першої групи пропонується зарахувати підприємства, які належать до туристичних комплексів, зокрема санаторії, будинки і бази відпочинку, спортивні, лікувально-оздоровчі установи тощо. Такі підприємства призначені для харчування лише свого контингенту споживачів. ***До другої групи*** належать підприємства, призначені здебільшого для харчування туристів. Вони розміщені в туристичній зоні (дестинації), але не є підприємствами закритого типу й обслуговують усіх охочих. І, нарешті, ***до третьої групи*** пропонується зараховувати так звані загальнодоступні підприємства харчування, послугами яких на загальних умовах можуть скористатися «неорганізовані» і навіть організовані туристи. Місце розташування таких підприємств – поза туристичною зоною.

До складу туристичної індустрії варто зарахувати дві перші групи підприємств. Особливості формування контингенту споживачів у кожній із них слід ураховувати під час вибору методу розробки виробничої програми і плану товарообігу.

Соціальна спрямованість розвитку внутрішнього туризму та його інфраструктури в Україні порушила проблему класифікації підприємств харчування і за рівнем соціального значення. За цією ознакою виділяються *підприємства харчування з високим рівнем соціального навантаження* – це блоки харчування в таборах і будинках відпочинку для дітей і молоді; *підприємства з підвищеним рівнем соціального навантаження* – це блоки харчування в рекреаційно-оздоровчих комплексах для незаможних верств населення. Основною відмінністю цих підприємств є нижчий рівень цін, який, на жаль, супроводжується гіршою якістю обслуговування й обмеженим асортиментом їжі.

Класифікація підприємств харчування з урахуванням особливостей сфери туристичного обслуговування подана на *рис. 8.*

Рис. 8. *Специфічні ознаки та класифікація підприємств харчування туристів*

В Україні поки що немає нормативних вимог до підприємств харчування залежно від класу готелів. Класифікація підприємств харчування в кожній країні своя, немає єдиної класифікації навіть ресторанів. Кожна країна визначає свої вимоги до різних категорій (класів) ресторанів.

У туристичній сфері особливе значення має національна спрямованість підприємств харчування, тому що виникає потреба в задоволенні потреб у харчуванні людей із різних країн світу. Дотримання традицій національних кухонь займає важливе місце в культурі обслуговування гостей. Розширення індустрії харчування на основі задоволення потреб туристів в їжі національних кухонь є досить перспективним для України. Особливо це стосується комплексів харчування в курортно-рекреаційній сфері діяльності.

Узагалі харчування у функціональній схемі ринку туристичних послуг є основним елементом формування туристичного продукту.

Питання для контролю

1. Охарактеризуйте виникнення перших закладів харчування.
2. Дослідіть розвиток кулінарної справи після падіння Римської імперії.
3. Укажіть особливості обслуговування в епоху Середньовіччя.
4. Дайте характеристику сфери харчування на території Київської Русі.
5. Визначте історичні віхи виникнення мистецтва кавоваріння.
6. Назвіть аспекти популяризації перших чайних закладів.
7. З'ясуйте роль М. Буланже в розвитку ресторанної індустрії.
8. Розкрийте принципи наукової організації праці Ж. Ескоф'є.
9. Дослідіть внесок кулінарних митців в еволюцію ресторанної справи.
10. Розкрийте значення закладів харчування для індустрії туризму.
11. Дайте класифікацію підприємств харчування.
12. Охарактеризуйте специфічні ознаки підприємств харчування для туристів.

Тести для контролю

1. Стародавні греки розбавляли вино водою і вживали напій як:

1) глінтвейн;
2) ліки;
3) чай;
4) сік.

2. Першу вегетаріанську школу засновано в:

1) Греції;
2) Італії;
3) Стародавній Персії;
4) Франції.

3. Постоялі двори у Стародавньому Римі розміщувалися на відстані:

1) 15 миль;
2) 20 миль;
3) 25 миль;
4) 40 миль.

4. Ідею «ланчу ділової людини» запропонував:

1) Секвій Локата;
2) Миколай Вєжинек;
3) Леваківський;
4) Гійом Тірель.

5. Перша академія кулінарного мистецтва відкрита в:

1) Римі;
2) Китаї;
3) Франції;
4) Лондоні.

6. Кнайпи спеціалізувалися на подачі:

1) безалкогольних напоїв;
2) алкогольних напоїв;
3) молочних коктейлів;
4) кави і чаю.

7. Засновниками виробництва крабових паличок уважають:

1) китайців;
2) японців;
3) скандинавів;
4) англійців.

8. У ресторані «Тур д'Аржан», де проводили прийоми на честь монархів, існувала традиція подавати:

1) фірмову фаршировану качку із спеціальною номерною грамотою птиці, яку з'їли;
2) гриби шиїтаке з традиційною локшиною, яка підлягає мінімальній термічній обробці, що сприяє збереженню природних цінностей продуктів;
3) смажену курку у відерці;
4) фаршированого восьминога.

9. Першими вживати каву почали:

1) мусульмани;
2) православні віруючі;
3) протестанти;
4) тібетські монахи.

10. Меню для гостей на двох мовах (англійською і французькою) уперше ввів:

1) Даніель Суїні;
2) М. Буланже;
3) Дж. Дельмоніко;
4) Гійом Тірель.

11. Кому з рестораторів належить гасло: «Задовольнити клієнта або його втратити – третього не дано»:

1) Ж. Ескоф'є;
2) А. Корему;
3) Ц. Рітцу;
4) Ю. Кульчинському.

12. Навчання в «Національній тренувальній школі для кухарів» (Англія, 1891 р.) було безкоштовним для:

1) чоловіків;
2) жінок;
3) жителів Англії;
4) бідноти.

13. Перша закусочна, де споживачів обслуговували в автомобілях, з'явилась у:

1) 1927 р.;
2) 1932 р.;
3) 1940 р.;
4) 1950 р.

14. Залежно від організації роботи ресторанні господарства поділяються на:

1) закриті, відкриті, змішані;
2) комбіновані, індивідуальні, групові;
3) етнографічні, вегетаріанські, морські;
4) матричні, лінійні, функціональні.

15. Кафе-шантан – це заклад, який:

1) спеціалізується на приготуванні піци;
2) використовується лише для обслуговування банкетів та конференцій;
3) знаходиться біля басейну, де організовуються тематичні вечірки, мексиканські фієсти, карибські регбі-ритми тощо;
4) поступово поєднує анімаційні послуги (концерти, танці, гру оркестру тощо) з послугами харчування.

Рекомендована література

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київський ун-т туризму, економіки і права / Л. Г. Агафонова, О. С. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 352 с.

2. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородина. – М. : Книжный мир, 2001. – 165 с.

3. Гарбар Г. Технологія дослідження гостинності як соціального явища / Г. Гарбар // Вища освіта України. – 2011. – № 3. – С. 82–89.

4. Дядечко У. О. Дослідження поняття «атрактивність» та його значення для закладів ресторанного господарства / У. О. Дядечко, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів та студентів України : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю, (19–20 квіт. 2012 р., м. Суми) : у 2-х т. / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка ; [ред. кол. : А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной , В. А. Косяк та ін.]. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. – Т. 2. – С. 167–171.

5. Індустрія гостинності: за крок до Єврочемпіонату: туристична індустрія : [ряд статей] // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 1–12. – (Спецвипуск).

6. Кулинарные традиции мира. – М. : Аванта, 2003. – 430 с.

7. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Під заг. ред. : М. М. Поплавського, О. О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 460 с.

8. Міжнародний туризм і сфера послуг : підруч. – К. : Знання, 2008. – 661 с.

9. П'ятницька Г. Т. Розвиток ресторанного господарства в Україні: структурні трансформації, фінансова стійкість підприємств, прогнози / Г. Т. П'ятницька, О. М. Григоренко, В. С. Найдюк // Економіст. – 2013. – № 11. – С. 37–45.

10. Уокер Джон Р. Управление гостеприимством : учеб. / Джон Р. Уокер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 880 с.

11. Федорченко В. К. Історія туризму в Україні : навч. посіб. / В. К. Федорченко, Т. А. Дьорова. – К. : Вища школа, 2002. – 195 с.

12. Федорченко В. К. Теоретичні та методологічні засади підготовки фахівців для сфери туризму : монографія / В. К. Федорченко; за ред. Н. Г. Ничкала. – К. : Вид. дім «Слово», 2004. – 472 с.

13. Циганенко В. О. Етнічні кухні: конспект лекцій для студентів спец. 6.091700 «Технологія харчування» напряму підготовки 0917 «Харчова технологія та інженерія» денної форми навчання / Циганенко В. О., Кочерга В. І., Корягіна М. Ф. – К. : НУХТ, 2009. – 151 с.

14. Чернова Г. В. Особливості розвитку ресторанного господарства Вінниччини / Г. В. Чернова // Наукові записки Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка. Географічні науки : зб. наук. праць / МОН України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка ; Українське географічне товариство, Сумський відділ ; [ред. кол. : Б. М. Нешатаєв, С. І. Сюткін, М. О. Барановський та ін.]. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. – Вип. 4. – С. 114–119.

«Якщо ви такі розумні, то чому я такий багатий?» (Уоррен Баффетт, американський підприємець, найбільший у світі інвестор, 50% свого майна віддав на благодійність)

ТЕМА 2
ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ КОНЦЕПЦІЇ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ – ГОЛОВНИЙ КРИТЕРІЙ УСПІХУ

1. *Бажання гостя – закон для ресторатора, основа концепції ресторану.*

2. *Основи психології гостя.*

3. *Ефективні тренінги – запорука оптимальної діяльності ресторанного закладу.*

4. *Характеристика ринкової концепції ресторану.*

5. *Тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні.*

1. Бажання гостя – закон для ресторатора, основа концепції ресторану

Основним об'єктом наших планів, задумів, модернізацій має бути гість. У кожного ресторану може бути індивідуальна програма для досягнення цієї мети, але найважливіше – це люди, саме вони і роблять ресторан.

Існує психологічний аспект роботи в ресторані: є люди, які не можуть працювати у сфері обслуговування, а є ті, хто любить людей і зможе правильно виконати свою роботу. Якщо гість почуває себе в ресторані як удома, то він неодмінно повертається. Оптимальна турбота про гостя, максимальні зручності для нього – найголовніше завдання. Зараз, як ніколи раніше, високоякісне обслуговування

гостей має вирішальне значення для успіху будь-якого ресторану, бару чи кафе. Якісні послуги й уважне ставлення до гостей – єдине, що допоможе витримати жорстоку конкуренцію в цьому бізнесі.

Задовольнити гостя в наш час дуже важко. Приказка «По одягу зустрічають...» уже давно не відображає дійсності. Крім того, недбало одягнені гості можуть поставити підвищені вимоги до обслуговування. Такі критерії, як манери, вік або платоспроможність, за якими раніше оцінювали гостей, теж не відповідають часу. Досвід минулого засвідчує необхідність ураховувати потреби гостей і виконувати їх так, щоб повністю виправдати їхні очікування. Кожен гість для вас єдиний у своєму роді, тому необхідно, щоб його очікування стали реальністю. Мистецтво роботи з людьми в поєднанні з культурою сервісу і вмінням знайти підхід до кожного – обов'язкові вимоги до всіх співробітників підприємств громадського харчування.

Чим же керується споживач під час вибору місця для проведення вільного часу? У чому ж основні причини того, що люди не хочуть йти в ресторан? Є два ***аспекти:***

– необхідно, щоб про ресторан знав споживач;

– потрібно виключити негативні емоції або враження гостей від ресторану.

Люди забувають про ресторан, якщо там неналежний рівень сервісу. Але часто буває і так, що працівники закладу люб'язні, кухня гарна, а повертатися знову не хочеться. Дуже важливо те, як сприймає клієнт ваш ресторан, йому потрібно відчуття «свого» місця. Якщо ресторатор зможе створити це відчуття, гість знову прийде до закладу.

Під час залучення постійного гостя до ресторану необхідно дотримуватися певних правил.

По-перше, потрібно дізнатися в гостя, чому він відвідує саме ваш ресторан. Нерідко гість знає про заклад більше, ніж ви. Причина полягає в тому, що в нього правдива оцінка ресторану, він нічого не вигадує і платить реальні гроші за кожне відвідування – і не просто так, а за щось конкретне. Його оцінка об'єктивна. При цьому в гостей виникають такі ідеї, до яких ресторанним працівникам додуматися важко. По-друге, постійний гість – це рекламний агент. Найефективніша реклама полягає в тому, що людина, яка вже побувала в ресторані, рекомендує його своїм знайомим. Репутація закладу,

створена постійними гостями, – найцінніша. По-третє, бережіть постійного клієнта і майте з ним постійний зв'язок. Що дорожче заклад, то складніша робота з постійними клієнтами. Такий клієнт більш розбірливий, більше платить і відповідно більше вимагає. Гостю потрібен «свій» офіціант, до нього мають бути виявлені обов'язкові знаки уваги (наприклад, провести до «улюбленого» столу, поцікавитися його думкою про якість страв, програми тощо). Важливою умовою робити персоналу з постійним клієнтом є вміння тримати дистанцію. Умовами залучення постійного клієнта є:

– відкриття ресторанного закладу має бути професійним;

– у ньому має бути гарна кухня;

– у ресторані має бути зразкове обслуговування.

Можна облаштувати розкішний зал, подавати чудову їжу, але якщо в закладі працюють люди, які не люблять своєї справи, то неможливо «утримати» гостя. Ресторанний заклад має постійно вдосконалюватися і процвітати. Ніколи не можна заспокоюватися, необхідно використовувати креативні ідеї для створення індивідуальності і неповторності закладу чи вдосконалення або введення послуги в ресторані. Саме через стабільність і небажання керівників займатися впровадженням інновацій багато закладів виявляються неактуальними для гостя ресторану. У кожного ресторану може бути індивідуальна програма для досягнення своєї мети, але найважливіше – це люди, які і створюють ресторан. Щойно настає розслаблення, чудовий політ ресторану на потрібній висоті переходить у піке. Добре, якщо пілот хороший і вчасно виправить штурвал. Усе має ґрунтуватись на розумінні того, що гість може зайти в ресторан у будь-якому настрої – і коли йому добре, і коли йому погано, і коли він шукає спілкування і веселощів, і коли йому хочеться усамітнення. Ресторатор повинен завжди пам'ятати про те, що увага і ввічливість ніколи не бувають зайвими.

Ще потрібно мати на увазі такий нюанс: коли гість уперше відвідує якийсь ресторан, він відчуває хоч і невеликий, але дискомфорт, у нього є побоювання – раптом щось буде не так або щось порушить його гармонію життя. Нерідко буває й так, що гостю хочеться чогось «такого» або, навпаки, простого, чого немає в меню. Ресторатор повинен дати гостю те, що він просить; у практиці ще не

було жодного випадку, щоб гість попросив фантом, здебільшого це прості, домашні варіанти страв. Необхідно завжди розуміти гостя й угадувати його бажання наперед, щоб забезпечити позитивну атмосферу його перебування в ресторанному закладі. Бажання клієнта – це закон для ресторатора!

Розуміння гостинності та якості обслуговування у сфері громадського харчування останнім часом істотно змінилось. Особливої актуальності набуває питання про добре продумане і поставлене на професійному рівні керування сферою обслуговування. Уважне ставлення до гостей і гарний сервіс зараз є одним цілим. Ретельна підготовка до приймання відвідувачів має сприяти задоволенню всіх законних вимог. Вирішальний чинник успіху – це чітке розуміння співробітниками своїх безпосередніх завдань. Наданий рестораторами «товар» – це не просто страви та напої, а насамперед шанобливе ставлення до гостя і живий інтерес до нього. На настрій відвідувача істотно впливає вміння обслуговуючого персоналу налагоджувати контакт із кожним гостем. Усі співробітники ресторану повинні ретельно оцінювати свої дії. Необхідно налагодити дружні відносини з гостями, проявляти щирий інтерес до них, турботливо ставитися і забезпечувати їхнє комфортне перебування в залі ресторану. Ставлення до гостя слід будувати незалежно від того, прийшов він у ресторан уперше чи був тут раніше. Хоча відвідувачу, звичайно, приємно, коли його впізнають, вітають на ім'я, а співробітники сфери обслуговування вже вивчили його смаки – страви і вина, яким він віддає перевагу. Першокласне обладнання ресторану не може жодною мірою компенсувати недоліки в обслуговуванні і не дуже люб'язний прийом. У цьому випадку навіть наявність якісних продуктів не компенсує необхідності виявляти до гостя знаків уваги. В єдину систему має поєднуватися виконання вимог відвідувача, якість продуктів, обслуговування і прийнятна ціна. Вимоги до приймання гостей у ресторанному закладі не мають бути стабільними, вони змінюються із часом залежно від зміни пріоритетів самих гостей. Споживачі ресторанної сфери різної вікової категорії та соціального становища ведуть індивідуальний спосіб життя, у кожного власний життєвий досвід, на кожного гостя справляє певний вплив реклама і громадська думка. Виявити бажання гостя буває

нелегко хоча б тому, що конкретний відвідувач у різних ситуаціях ставить до персоналу різні вимоги. Наприклад, удень клієнт віддає перевагу обідати неспішно або, навпаки, поспішає, увечері воліє зайти в першокласний ресторан, щоб отримати задоволення від легкої вечері й особливої комфортної атмосфери. Багато відвідувачів хочуть ходити в певний ресторан, що пов'язано із численними чинниками, які мають для них принципове значення. Це насамперед характер обслуговування (чи накритий стіл свіжою скатертиною, чи офіціант не проливає пиво, чи є індивідуальне оформлення кожного столу – свіжі квіти, оригінальні композиції букетів тощо). Гості приділяють увагу різним варіантам декоративного оформлення залу або пов'язаним із ним змінам інтер'єру, тому, чи є особливий стіл для почесних гостей. Їм подобається прояв творчого підходу до проведення презентацій і бенкетів. Гості справедливо вважають такі речі як само собою розуміється. За всіх обставин потрібно постійно враховувати потреби гостей і пристосовуватися до появи в них нових побажань. Лише в цьому випадку працівники сфери обслуговування зможуть проявити необхідну повагу до своїх відвідувачів. Різноманітність вимог ресторанного обслуговування викликає потребу у виробленні концепції розрахунку з клієнтами, яка буде залишатися постійною або змінюватися, виходячи із ситуації, а також планувати підходи до вирішення проблем, що виникають. Ресторатор, який поважає себе, повинен орієнтуватися в ситуації на ринку й оцінювати ринок очима гостя. Це означає, що необхідно точно уявляти, що саме рекомендувати своїм гостям. Відправна точка всіх дій ресторатора – це гарне знання ринку. Отже, потрібно враховувати таке:

– бажання гостя отримати максимум задоволення від відвідування ресторану (теплий і привітний прийом, якісна їжа, вишукані напої, гідний сервіс, приємна музика, стильний посуд тощо);

– зміна цін: гнучка цінова політика, яка формується на ринку;

– нові тенденції під час уживання їжі (більше фруктів, овочів, більше морепродуктів, низькокалорійна їжа, відмова від міцного алкоголю, перевага надається вину тощо);

– здоров'я та екологія: бажання гостя отримувати лише свіжі подукти, що не містять концентратів, з гарантією відсутності в них небезпечних для здоров'я інгредієнтів.

2. Основи психології гостя

Фахівці розробили ***психологічний алгоритм обслуговування гостей,*** що охоплює:

– формування гарних відносин із гостем за допомогою демонстрації оптимізму, доброзичливості, упевненості, урівноваженості та відповідальності за свої дії;

– з'ясування справжніх намірів і бажань гостя.

Щоб правильно зрозуміти гостя, слід:

– визначити тип людини;

– оцінити її керованість;

– оцінити хід її думок.

Знаючи приблизно, до якого типу людей належить конкретний гість, можна використати найбільш ефективну тактику у процесі спілкування з ним. Дві основні ознаки (активність та емоційність) та їх комбінація дають змогу приблизно визначити тип відвідувача:

– активні і вольові люди люблять ризикувати, голосно розмовляють, упереджені в оцінках, наполегливі, беруть ініціативу у свої руки, мають категоричні твердження;

– неактивних людей треба вести за собою; вони обережні, повільні, уникають ризику, ненастирливі, ставлять запитання, уміють слухати, розмовляють тихо;

– емоційні люди найбільше цінують відносини між людьми, бачать картину взагалі, легко вступають у контакт, не дуже цікавляться фактами і деталями, проявляють дружелюбність;

– неемоційні, замкнуті люди зазвичай суворі, стримані, неговіркі, цікавляться фактами і деталями.

Розглянемо ***чотири основні типи відвідувачів.***

1. «Актор»: активний та емоційний. Говорить швидко і голосно, дивиться співрозмовнику в очі, одягається яскраво і незвично. Він готовий іти на ризик, красномовний, багатослівний, енергійний. Любить розважатися, розважати інших, надавати допомогу. Часто неорганізований, не вміє слухати. Оптиміст, оригінал, наділений багатою уявою, ідеаліст, уміє переконувати. Такий відвідувач хоче визнання, свободи самовираження, уважає за краще не витрачати сили на дрібниці. *Його пріоритетність:*

– престиж;

– визнання;

– можливість змін і зміни;

– комфорт і зручність.

Саме на цьому слід зосереджувати його увагу, пропонуючи послуги. Під час розмови з ним слід бути енергійним, надихати його на прояв ініціативи, активно мотивувати свої пропозиції, наводити приклади, посилатися на думку інших, триматися впевнено, відразу переходити до справи.

2. «Контролер»: активний та неемоційний. Говорить швидко і голосно, категоричний у словах, управляє іншими, ініціативний, нетерпимий до чужих помилок, не любить порад, схильний до ризику, любить зміни, упертий, запальний, прагматичний, напористий, самовпевнений, холодний і незалежний. Може бути грубим, різким і нетерплячим. Такий відвідувач хоче влади і авторитету, престижу і боротьби з обставинами, широкого розмаху діяльності, прямих відповідей, свободи від стороннього контролю, нових і різноманітних видів діяльності. *Його пріоритетність:*

– можливість зберегти час;

– визнання;

– престиж;

– можливість заробити гроші.

Під час розмови з ним слід триматися діловито, відразу переходити до справи, бути лаконічним і говорити лише по суті, запропонувати два-три варіанти з винної карти і дати можливість вибору, зосередити увагу на практичній вигоді та актуальності пропозиції.

3. «Душка»: неактивний та емоційний. Цінує і вміє підтримувати відносини з людьми, любить допомагати й опікати, не любить проявляти ініціативу, терплячий, привітний, відмінний слухач, уникає сварок і суперечок, схильний до поступок, упереджений і сентиментальний, може відкладати справи, пам'ятає образи, хоче бути впевненим у завтрашньому дні. Такий відвідувач хоче почуття безпеки, збереження того, до чого звик, щирого схвалення. *Його пріоритетність:*

– визнання;

– комфорт;

– безпека.

У процесі спілкування з ним слід триматися дружелюбно і неформально, ставити запитання на особисті теми, уникати найменшого натяку на загрозу, пропонувати допомогу, не захоплюватися деталями та доказами, робити компліменти, проявляти увагу і співчуття, не квапити, не змушувати діяти негайно.

4. «Скептик»: неактивний та неемоційний. Не дивиться в очі, стриманий, пунктуальний, точний, вимагає одного і того самого від інших, звертає увагу на деталі, критичний, обережний, не любить ризику, справедливий, обачний, розважливий, поглинений справою, робить усе повільно, але ретельно, ставить уточнювальні запитання, нерішучий, надмірно обережний. Такий відвідувач хоче гарантій надійності, дотримання правил, почуття безпеки, схвалення і ясності.
Його пріоритетність:

– економія;

– безпека;

– користь.

Під час розмови з ним слід чітко висловлювати думки, приділяти увагу дрібницям і доказам, демонструвати всі «за» і «проти», не надто проявляти ставлення до гостя, триматися впевнено і стримано, не спонукати до рішення, не намагатися домінувати.

Крім того, варто розуміти, що серед клієнтів ресторанів зустрічаються різні люди, частина відвідувачів страждає на різні неврози. Витриманих і врівноважених людей приємно обслуговувати, вони легко контролюють свої емоції. Люди з пригніченою нервовою системою стримують себе. Ослаблена нервова система – це біда, а не провина людини. Не слід відповідати агресією на агресію. Відвідувачі, які страждають на неврози, потребують уваги і турботи. Спілкуйтеся, ставте запитання, які допоможуть з'ясувати мотиви відвідування, вимоги до послуги, страви чи напоїв, значущість для людини престижності послуг і товару. Порівнюючи відповіді відвідувачів із власними попередніми пропозиціями, можна виявити сформовані аргументи «за» і «проти» пропозицій ресторану. Далі у процесі спілкування з гостем повідомляйте йому про переваги ваших пропозицій – так ви зможете підсилити аргументи «за» і послабити аргументи «проти».

Дуже цінним є персонал, у якого кредо життя: «Отримую задоволення, коли працюю. Люблю розпізнавати внутрішні потреби

та цінності людей». Маючи таке бажання і відповідні знання, ресторатори стають унікальними.

Щоб зрозуміти людей, полегшити спілкування з гостями і зі співробітниками, слід зазначити таке: люди реагують на дійсність на двох рівнях – свідомому і підсвідомому. Цікаво, що кожен усвідомлює, що має справу не з безпосередньою реальністю, а з якоюсь моделлю реальності, тоді як підсвідомість сприймає реальність такою, яка вона є.

Кожна людина живе у своєму світі, створює унікальний світ, у кожного є своя модель. І річ не в тім, гарна чи погана ця модель, а в тім, наскільки вона життєздатна і корисна. Наша підсвідомість створює модель світу, в якому живе наша свідомість, а свідомість виконує роль спостерігача й оцінювача. Власну реальність створюємо лише ми. По-перше, ми сприймаємо світ через зір, слух, дотик, нюх, смак. По-друге, сприйняття проходить через соціальні приписи – сім'ю, національність, релігію, історію, звичаї. По-третє, сприйняття осягається через думки, переконання, почуття, емоції. Ми самі створюємо світ, у якому живемо. Між реальністю і нашим світом (описом реальності) неминуче існує значна відмінність. Моделі світу, які створює кожен із нас, відрізняються одна від одної. Кожна людина живе у власному світі, відмінному від будь-якого іншого. Ми самі створюємо ситуації з людьми, на роботі. Як зауважував Марк Аврелій: «Твої думки стають твоїм життям». Думка – це специфічний універсальний інструмент. Саме за допомогою думок ми створюємо наш унікальний світ. Усі ці аспекти необхідно враховувати у процесі спілкування з людьми, щоб краще розуміти людей, які нас оточують. Крім того, у природі існують цікаві саморегулювальні закони. Перший із них називається закон відповідальності: неси відповідальність сам за себе. Лише ми самі відповідаємо за те, що відбувається в нашому житті. Прийняття цього закону дає змогу ставитися до всіх життєвих ситуацій як до таких, яких би ви хотіли. Потрібно вміти ставитися до подій як до уроків і бачити раціональне зерно істини. Адже ми часто кажемо: «Усе, що не робиться, робиться на краще», і це, дійсно, так. Другий закон, без якого життя та спілкування взагалі втратили б сенс, – це закон відображення. Оскільки наш світ є відображенням власних думок, то те, що відбувається, має певне відображення внутрішніх думок наяву.

Як же працює закон відображення? За двома принципами. Перший принцип – подібність: подібне притягує подібне. Усе, що люди, які нас оточують, демонструють або промовляють уголос, є в нашій підсвідомості (згадайте російське прислів'я і дозвольте собі бути таким, яким ви є: «Яблуко від яблуні недалеко падає»). Другий принцип – подібне відображає подібне. Те, що нам не подобається в інших людях, є і в нас, і, навпаки, те, що нам подобається, теж є (ми часто кажемо: «Подивися краще на себе у дзеркало»). Так, застосовуючи ці знання, можна зрозуміти, яку інформацію несуть люди, які нас оточують. Закон відображення передбачає: як усередині, так і зовні! Тобто люди, які нас оточують, до нас ставляться так, як ми ставимося до себе. Як ми ставимося до людей, так і люди ставляться до нас. Цей закон зобов'язує бути чесним із собою. Ми залучаємо у своє життя людей, які, як нам здається, роблять щось добре чи погане, але насправді їхня функція – допомогти нам змінитися або повірити у власні сили.

Існує закон чистоти помислів, що не дає змоги захоплюватися самообманом. Самообман – це одна з причин наших труднощів. Треба бути відповідальним і бачити свої недоліки, гординю, погані якості, не брехати собі і водночас бачити свої хороші якості, хвалити себе. Закон чистоти помислів – це найбільш екологічний закон, що не дає засмічувати простір поганими думками. Як дотримуватися закону чистоти помислів? Кожен уважає себе розсудливою людиною. Щодо справи, якою ви займаєтеся, потрібно відповісти собі на такі запитання. Чи робота – це улюблена справа? Чи вам хочеться ходити на роботу? Чи ви з радістю робите свої справи? Чи ви усвідомлюєте, що ваша справа приносить користь людям? Якщо якийсь із цих пунктів чимось «ослаблений», то реальні справи відразу подадуть сигнал про те, що вам необхідно зосередитися.

Персонал ресторанного закладу повинен використовувати практичні прийоми роботи з гостями. Усі події в житті ми створюємо разом із людьми, які нас оточують. Гості – це наші вчителі, вони підказують, куди рухатися далі. Нинішні події є результатом вчорашніх думок. Радійте тому, що кажуть вам гості. Будь-яка стресова ситуація – це підказка, що пора змінити свою поведінку.

Про гостей потрібно думати позитивно, оскільки позитивні думки створюють сприятливі ситуації в нашому житті, а негативні –

проблеми і страждання. Щира подяка – це прояв добра, вона обов'язково повернеться до вас. Потрібно розуміти, що рішення про відвідування ресторану приймається особливо «чуттєво» (вечеря не вдома, не у друзів – людям хочеться відчути особливу атмосферу). До гостей теж потрібно бути чуйними. Ставте гостям запитання: «Що я можу для вас зробити?». Навіть якщо вас просять принести меню або приготувати яєчню, проявляйте готовність зробити для людини щось ще. Але ця готовність природно має проявлятися не лише зовні, а й внутрішньо. Це могло б вирішити безліч проблем, що виникають у ресторанному житті. Якщо задуматися, то гості називають однією з найголовніших причин свого незадоволення обслуговування. Гостям не подобається, що співробітники часто працюють так, ніби «роблять послугу». Завдання ресторатора – донести до кожного, що вони працюють передусім для себе, а оцінка їхньої праці виходить із бажання працювати так, щоб це відчувалося й оцінювалося гостем. Коли людина поважає свою працю і працює для себе, то і її готовність зробити щось для іншої людини знаходиться на високому рівні. Нерідко з питанням щодо якісного обслуговування постає і питання щодо чайових. Не варто оцінювати гостя, маючи лише проблиски якихось розрізнених знань психології. Очікування в таких випадках дає неправильні плоди: «Вибачте, дівчино, ви погано працювали». Виникає почуття досади й образи. У результаті виникає стрес. Результат – це мало грошей. Найвищі чайові офіціанти отримують у ті хвилини і години, коли особливо багато роботи. Великий наплив гостей сприяє правильному спрямуванню думок колективу. Чому? Річ у тім, що немає часу думати про всяку нісенітницю, треба працювати і робити свою справу. У разі великої кількості гостей не залишається часу на погані думки. У результаті – більше чайових. Іноді за весь день рівномірної роботи обслуговується така сама кількість гостей, як і в години пік, а результат є гіршим. Чому так відбувається? Східна мудрість каже: «Відмовтеся від бажання отримати, замініть його наміром дати – і ви отримаєте те, від чого відмовилися».

Намір = бажання + дія = результат.

Річ у тім, що під час розміреної роботи в персоналу з'являється час, наприклад, на те, щоб звернути увагу на взуття, в якому прийшов гість («Ого, і скільки коштує?»), або на те, щоб крадькома розглядати

супутницю гостя («У неї фарбоване волосся або своє? А він її коханець або чоловік?»). Деякі так захоплюються, що можуть забути принести щось із замовлення гостя. Але при цьому роззяв із-поміж персоналу цікавить запитання: «А скільки він мені залишить чайових?». Результат подібної ситуації – порушення чистоти помислів і грубе «оцінювання» однієї людини іншою. У гостя не з'явиться почуття подяки, він захоче лише одного – піти якомога швидше.

Навчіть персонал думати про роботу, а не про гаманець гостя. Поясніть, що подібні думки їм же і шкодять. Крім того, немає таких людей, яким подобалося б, коли заглядають їм у гаманець. Гість сам повинен прийняти рішення про чайові.

Майже всі ресторатори вимагають від обслуговуючого персоналу, щоб вони рекомендували відвідувачам страви та напої ресторану. Це правильна вимога. Хто ж як не персонал залу буде займатися прямим продажем і рекламою закладу? Такі рекомендації встановлюють довірчі відносини між гостями й офіціантом, роблять обслуговування більш легким. Слід розуміти, що «тиснути» рекомендаціями та пропозиціями на гостя не можна. Ми вже знаємо про те, що людина повинна сама прийняти рішення. Але треба вміти пропонувати так, щоб не виникало почуття роздратування. Як цього досягти? Спробуємо розібратися:

– рекомендація має залишати враження особистого вибору;

– рекомендувати можна лише те, що ви самі пробували і що вам сподобалося;

– рекомендація не має вимовлятися благальним і прохальним тоном;

– рекомендація має бути як щось само собою зрозуміле, але у вашому житті;

– рекомендації можуть бути різними, для точного вибору рекомендації потрібно встановити тип людини.

Цікавою для рестораторів, які працюють на перспективного клієнта, буде книга Джона Грея «Чоловіки з Марса, жінки з Венери». Ця книга допоможе зрозуміти, як правильно давати рекомендації гостям у ресторані. Ставлення до порад у чоловіків і жінок різне: жінка готова запитати поради і вчинити відповідно до рекомендацій, чоловік, навпаки, рідко запитує і робить по-своєму. Офіціанти часто

скаржилися на те, що гості спочатку запитують рекомендації, а потім замовляють зовсім не те, що їм рекомендували. Ми виробили «алгоритм» розмови як із чоловіками, так і з жінками, після чого рекомендації перестали бути «важким обов'язком» офіціантів. «Алгоритм», звичайно, працює лише за чіткого поділу – «чоловік», «жінка». Завдяки такому підходу зменшується кількість проблем між гостем і ресторатором.

Персоналу ресторанного закладу також важливо завоювати довіру гостя. Коли відвідувач ресторану довіряє співробітнику, виникають особливі відносини й особлива атмосфера, що дає змогу не лише відчувати комфортно гостю і працівникові ресторану, а й істотно збільшити виручку закладу. За допомогою деяких психологічних прийомів можна покращити обслуговування гостей. Поведінка більшості людей та їхня реакція на дійсність часто засновані на стереотипах. Серед них бувають як корисні, так і шкідливі стереотипи. Корисні стереотипи дають змогу, не замислюючись, на рівні підсвідомості швидко і безпомилково реагувати на стандартні життєві ситуації. Шкідливі стереотипи негативно впливають на взаєморозуміння і доброзичливі відносини з людьми.

Для грамотного обслуговування гостей, крім професійних знань, умінь та навичок, необхідні комунікативні здібності. Дуже важливе значення має вміння співробітника правильно спілкуватися, щоб сформувати гармонійні відносини з гостями. Обслуговуючому персоналу ресторану слід уникати:

– порівняння поведінки гостей та своїх очікувань;

– формування своєї поведінки відповідно до власних уявлень про «ідеальну поведінку»;

– страху бути незрозумілим і стресової залежності від негативних оцінок людей, які оточують.

Такий набір негативних установок природно призводить до неправильних результатів у роботі персоналу. Для допомоги необхідно запрошувати фахівців із метою вирішення внутрішніх комплексів і блоків у підсвідомості людей, що дасть дуже гарний результат. Для гостей важливо: щоб відчувати себе абсолютно розслаблено, їм потрібно довіряти офіціантам. Отже, ще раз варто наголосити: допомагайте своїм співробітникам, тренуйте,

навчайте їх. Атмосфера закладу не залежить від кольору стін і м'якості стільців; поки в закладі не з'явиться персонал, туди зайти гостю буде нелегко.

Для ефективної діяльності ресторану необхідно постійно збільшувати кількість постійних гостей. Формування бізнесу в ресторані забезпечує повернення інвестованих коштів і кінцевий вихід на прибутковий рівень. Істотним чинником успіху є формування лояльності гостей до ресторану. Основну роль у цьому процесі відіграє персонал закладу. Гості ресторану купують не просто їжу або напої, вони також набувають певний соціальний досвід. Співробітники ресторану можуть допомогти гостям перетворити ординарний обід або проведення часу з келихом вина на приємну подію, яка запам'ятається надовго. Добре підготовлені офіціанти, які визнають сенсом своєї роботи якісне обслуговування гостей, будуть значною мірою впливати на успіх діяльності закладу. Кваліфіковане керівництво особисто повинно докладати зусиль до того, щоб співробітники їхнього ресторану формували дружні відносини з гостями, а не займалися лише обслуговуванням столів.

Під час прийняття на роботу необхідно звертати увагу на якості майбутніх співробітників. Це щира зацікавленість у кожному гості і готовність піднести гостям три незвичайних подарунки, що дадуть змогу зробити відвідування ресторану незабутнім і сформувати лояльність клієнтів, а саме: звернення на ім'я, рекомендації та підбадьорювання. Звернення на ім'я – це один із найбільш ефективних засобів, що дає змогу здобути прихильність у гостей. Людям приємно, коли до них звертаються на ім'я, оскільки це допомагає їм відчувати свою значущість. Звертатися до гостей на ім'я доцільно починати відразу, щойно гість переступив межі ресторану. Цей атрибут може проявлятися в різних формах представлення. У деяких ресторанах гостей вітає особисто керуючий, якщо це неможливо, то допомогти гостю відчути дружню прихильність і представити йому офіціанта може хостес. Необхідно спонукати офіціантів запам'ятовувати імена своїх гостей, під час обслуговування треба звертатися до гостя на ім'я якомога частіше, а не коли трапляється нагода.

Офіціант, виконуючи свої обов'язки, повинен дотримуватися певних рекомендацій. Вони є важливою частиною роботи офіціанта та

допомагають ресторану формувати прибутковий бізнес. Хороші рекомендації визначаються знанням страв, а також методом обслуговування. Офіціанти повинні повністю знати всю інформацію по кожній страві, що міститься в меню, і з готовністю відповідати, коли гості звертаються за порадою. Вони повинні знати напам'ять усі інгредієнти кожної страви, методи приготування, а також час, необхідний для приготування. Для цього потрібно дати їм особисто спробувати всі ресторанні страви і напої, які продає заклад. У кожного офіціанта має бути змога відповісти на питання про аромати, смак, якість, консистенцію тощо. Для повного розуміння цього питання співробітники ресторану повинні час від часу бувати в ресторанах конкурентів, щоб мати можливість особисто переконатися в тому, чим відрізняється «юшка по-марсельски» від «потрійної юшки» або аналогічних страв свого ресторану.

Якщо офіціанти добре підготовлені і мають професійні знання в кулінарії, то для них буде не важко допомогти гостям ресторану вибрати страви і зробити замовлення, що, у свою чергу, допоможе сформувати довіру в гостей. Доцільно навчити офіціантів давати рекомендації з урахуванням того, якої статі відвідувач і якої статі сам офіціант. Коли даму обслуговує дівчина чи молода людина, то дама слухає рекомендації охоче і, мабуть, зробить так, як вона радить. Це найкращий гість, що дає нам змогу регулювати збут продукції. Набагато важче справа, коли перед офіціантом сидить чоловік. Зазвичай чоловіки неохоче слухають рекомендації, особливо від дівчат. Рекомендації від молодих людей вони теж сприймають неохоче, але в більшості випадків погоджуються спробувати рекомендовану страву. Дівчата дуже переживають, що їхні рекомендації найчастіше не доходять до замовника чоловічої статі. Навчіть їх ставитися до цього спокійно. Чоловік отримав найголовніше – увагу, він побачив готовність йому підкорятися й обслужити. Тому він далі сам приймає рішення і робить замовлення страв. Якщо цим методом уміло користуватися, то середній чек чоловічого столу різко збільшується саме за допомогою дівчат. Від молодих людей чекають підступу, і чоловіки «тримають руку на пульсі», щоб їх не почали «розводити» на витрати.

Зараз багато офіціантів, на жаль, слабо підготовлені до роботи в ресторанній справі. На запитання: «Що порекомендуєте?» найчастіше відповідають: «Усе». У випадку, якщо гість продовжує наполегливо запитувати про власні уподобання, то кажуть: «Усі страви гарні, мені подобається все». Подібні дії не задовольняють гостя і не сприяють збільшенню середнього чека.

Підбадьорити гостя – значить дати йому можливість відчути себе в домашній атмосфері. Під час розмови з гостями необхідно робити висновки, зроблені на основі спостереження, а потім уже персоніфікувати обслуговування відповідно до потреб кожного гостя. Люди під час відпочинку мають змогу поговорити з офіціантом, спробувати різні страви, засидітися за їжею, почекати страву, що вимагає багато часу для приготування, й отримати насолоду від десерту. Ділова людина, навпаки, хоче зробити замовлення негайно і, напевно, віддасть перевагу стравам, які можна приготувати швидко. Гості, захоплені розмовою, віддадуть перевагу тому, щоб персонал їх не турбував, у такому випадку офіціантові слід просто прийняти замовлення і з'являтися перед гостями якомога рідше. Це неабияке мистецтво вміти відчувати специфічні потреби окремих відвідувачів ресторанного закладу. Буває, що навіть люди, які обідають на самоті, можуть відчути себе не дуже затишно, а сім'ї з маленькими дітьми будуть відчувати незручність, якщо діти почнуть поводити себе особливо активно, вередувати. У подібних ситуаціях офіціант повинен стати «агентом зі зв'язків із громадськістю», завданням якого є вирішення проблемних ситуацій, що виникли. У випадку, якщо відвідувач, перепрошуючи, промовляє: «Я сьогодні зовсім один», необхідно висловити дружнє ставлення, посадити гостя не за віддалений стіл і постійно пересвідчуватися в тому, чи все гаразд. Таким відвідувачам запропонуйте щоденні газети.

Гість, який отримав гарне обслуговування, може стати постійним відвідувачем ресторану, а також привести до ресторану своїх друзів. У випадку із сімейним обідом офіціантові потрібно запевнити дорослих у тому, що діти – це бажані гості ресторану, бути уважним до маленьких членів сім'ї та проявити дружелюбність. Замовлення потрібно прийняти моментально і запропонувати для дітей швидке приготування їжі. Майже всім дітям подобається печиво,

картопля фрі, сосиски, котлети, фрукти. Посилена увага з боку офіціанта допоможе і дітям, і батькам залишитися задоволеними.

Офіціанти можуть забезпечити гостям домашню атмосферу, залучаючи їх до бесіди, правдиво відповідаючи на запитання і ділячись деякими професійними секретами. Навчіть офіціантів запитувати гостей про страви, обслуговування і ресторан загалом. Так можна покращити враження гостя від відвідування закладу і дати привід повернутися вже у «свій» ресторан ще раз.

3. Ефективні тренінги – запорука оптимальної діяльності ресторанного закладу

Навіть у випадку, якщо людина має певний стаж роботи в ресторанній сфері, слід зазначити, що повністю підготовлених людей у ресторанному бізнесі немає. Немає сенсу вимагати від офіціанта або іншого працівника закладу повної відповідності стандартам ваших уявлень. Керівник є організатором бізнесу і стандарти підприємства виробляє самостійно. Можна залучити фахівців, які за винагороду допоможуть у цьому. Після прийняття стандартів підприємства можна розпочинати підготовку персоналу, саме тоді, навчений усіх первинних навичок, він зможе втілити в життя ідею керівника і перейнятися духом підприємства. Підготовка – це один із найважливіших моментів у роботі ресторану. Люди, зазвичай залучені до ресторанного бізнесу, – це люди, які накопичують свої знання у процесі реальної роботи. По-справжньому досвідченим працівником ресторанної справи можна назвати того, кому довелося попрацювати в багатьох місцях, різних за класом і тематикою закладах.

Наведемо приклад важливості підготовки персоналу. В одному відомому ресторанному проекті проводився тренінг для обслуговуючого персоналу. Крім інших моментів, опрацьовано всім відому ситуацію – «постійний скандальний гість». Керуючі ресторанів у цих ситуаціях зазвичай закликають офіціантів до терпіння і вимагають перебувати поряд із такими гостями. Доцільно запропонувати спробувати розв’язати конфліктну ситуацію з гостем з урахуванням трьох чинників, які він умовно назвав:

– «очікування людини»;

– «айкідо»;

– «прийняття без суджень».

Очікування кожної людини і суспільства взагалі пов'язані з дійсністю. Кожен усвідомлює, що він хоче, а що ні. Розсудливу людину навряд чи зацікавить перспектива обслуговування агресивного гостя. Якщо ми приймаємо рішення щось зробити або якось учинити, то не обмежуємося простим прийняттям рішення, а мислимо глибоко, ставлячи безліч запитань, аналізуючи відповіді, і, що найнеприємніше, – починаємо сумніватися. Тим часом багато психоаналітиків уважає, що перша думка – найправильніша, а аналіз відвертає мислення вбік, людина втрачає першу правильну думку. І тут же спрацьовує чинник «колективізму»: людина думає так, як думає суспільство загалом, вона втрачає індивідуальну позицію у власних судженнях і думках. Зрештою, гість «обростає» вантажем певних суджень і думок персоналу, у ваших очах він починає відповідати цим думкам сповна, підтверджуючи їх «правильність» своєю поведінкою. Але для вас дивним може бути й те, що в іншому закладі ця ж людина поводить себе зовсім інакше, думка персоналу цього закладу про людину відрізняється від тієї думки, яка існує у вас у ресторані. Доцільно відкинути «загальну» думку і повернутися до своєї першої думки про цю людину. Украй важливо вміти спокійно роздумувати і зберігати своє враження, розуміючи при цьому, що якщо потрібно щось змінити, досить почати думати інакше.

Другий варіант розв'язання конфліктної ситуації з гостем «Айкідо». Айкідо – це духовне бойове мистецтво, основний принцип якого полягає в тому, щоб, використовуючи силу противника, направляти її від себе, тобто сутність полягає в перенаправленні енергії того, хто атакує. Австралійські аборигени ще 10 тисяч років тому створили зброю, що повертається («бумеранг»). Проведемо аналогію: думки людини теж мають силу і траєкторію руху, можуть «перенаправлятися». Скандальний гість, якого зараз ми розглядаємо як приклад, у підсумку отримає удар «бумеранга» за свою агресивність. А людям, які обслуговують його в ресторані, потрібно вміти бути холоднокровними, тобто не перейматися його настроями. Не потрібно намагатися «приводити його до тями» або говорити про гарні манери, треба просто робити свою справу – обслуговувати. Його

агресія – це удар, спрямований у порожнечу, і, не зустрівши опору, удар згасне. Адже за будь-якої техніки боротьби необхідний опір, щоб утриматися на ногах.

Третій чинник – це «прийняття без суджень». У кожної людини є власна думка, право на власне рішення, право на вибір. Усе життя людини визначається тим, що вона вирішила, як діяла, який її вибір, і не нам судити про те, що з цього правильно, а що ні. Для керівника в роботі важливо лише те, як людина діє в ресторанному закладі, чи слідує прийнятим правилам. І якщо це саме так, то все нормально, якщо людина ігнорує правила, то виникає проблема. Існує необхідність розглянути ланцюжок:

– людина має право на власну думку;

– керівник поважає цю думку;

– якщо думка цієї людини не збігається з нашими правилами, то це не означає, що наші правила погані;

– свої правила ми змінюємо, але не кожен день;

– ми очікуємо, що людина буде так само поважати наші правила, як і ми поважаємо її думку;

– людина сама по собі завжди гідна поваги;

– керівник може засуджувати лише поведінку людину і говорити тільки про це;

– керівник приймає людину, поважає її думки, але діє за своїми правилами;

– ми очікуємо, що люди поважають нашу думку і наше рішення діяти за правилами.

Варто запам’ятати правило: не судіть інших, тоді і вас судити ніхто не буде. Приймати людину, бачити в ній особистість і вести розмови про її поведінку – це різні речі.

Тут корисно провести паралель, наприклад, зі своїми сім’ями. Своїх рідних ми приймаємо такими, якими вони є, тобто з усіма їхніми проблемами і недоліками, не особливо засуджуючи й утримуючись від категоричних суджень. Ми миримося з їхніми промахами. Іноді ці промахи стають сімейними легендами.

А робота для багатьох – це другий дім. Давайте подумаємо, скільки часу і на що ми витрачаємо. У добі – 24 години, із них у середньому 8 годин ми спимо, залишається 16, із них 9 годин ми проводимо на роботі, залишається 7, які ми витрачаємо на себе. Але ці

7 годин складаються із: дороги додому і на роботу, походів у магазини (і не лише за їжею), спілкування з дітьми, чоловіком або дружиною, спільних вечерь, занять у тренажерному залі або басейні, а ще треба сходити в театр, кіно, зустрітися з друзями, варто згадати і про інтимне життя (про прозаїчні справи – прання, прибирання тощо – не слід уже й говорити). Зрештою, дуже мало часу залишається «на себе». Виходить, що час, витрачений на роботу, незмірно більший.

Щодо тренінгів, то навчання завжди захопливе, дізнаватися щось нове завжди корисно. І навіть якщо люди, які пройшли тренінги, не відразу переймуться запропонованими ідеями, то керівникові не слід опускати руки. Варто пам'ятати: вдячних і повністю захоплених чужими ідеями людей відразу не знайдеш. Починати підготовку необхідно із себе: учіться тренувати свій персонал, або станьте коучем. Ніхто не чекає «зоряних» тренінгів; достатньо вміння відповідати на запитання свого персоналу і бути гарним управлінцем, оскільки це основа для поваги і розуміння того, що ви знаєте, до чого прагнете і чого хочете.

Навчання – це завжди старання як із боку тренера, так і з боку людей, які прагнуть знань. Варто запам'ятати, що демонстрація – це не навчання, розповіді – це теж не навчання, тестування – це також не навчання. Вищезазначене передбачає односторонню дію, дію інструктора. Навчання професії – це надання допомоги співробітнику в набутті необхідних знань, умінь та навичок, освоєнні робочих традицій для виконання певної роботи. Нездатність допомогти співробітникові правильно почати роботу призводить до непотрібних витрат, упущень із боку співробітника і до високої плинності кадрів. Планове навчання значно економить час і витрати порівняно з навчанням «у процесі роботи». Крім того, воно скорочує непотрібні втрати сил. Навчання допомагає забезпечити співробітників навичками безпечної роботи, знижує кількість помилок, запобігає звиканню до неправильних методів роботи, від яких надалі було б дуже важко або навіть неможливо позбутися. Зрештою, персонал, якого навчили, забезпечить задоволення клієнтів. Незважаючи на те, що всі люди по-різному реагують на навчання, зазвичай початківці і люди, налаштовані на освоєння нових навичок, – це ті, кому хочеться працювати добре. Саме вони будуть працювати добре, якщо їм надати правильну допомогу.

До процесу навчання завжди залучено двоє – інструктор, який володіє знаннями і навичками, необхідними для виконання роботи, і ті, хто хоче отримати знання. Процес передачі знань від однієї людини до іншої схожий на телевізійну трансляцію або радіотрансляцію: інструктор є передавачем, а той, кого навчають, – приймачем, в обох можуть бути деякі перешкоди або інтерференція сигналів, які необхідно подолати. Ті, хто навчається, не можуть бути схожими одне на одного. Їх індивідуальності сформувалися задовго до того, як вони отримали роботу ресторатора, у них різне бажання навчатися професії, різний рівень знань і попереднього досвіду. Якщо інструктор не врахує ці відмінності, то запропоновані знання не будуть сповна сприйматися тими, хто навчається. Варто зауважити, що в особистості інструктора найціннішими якостями є тактовність, люб'язність, терпимість, доброзичливість, витриманість. Існує ***двадцять основних ключів, або принципів навчання,*** які необхідно розуміти і застосовувати на практиці для оптимізації роботи в певній сфері ресторанного закладу і для того, щоб попередньо проведене навчання персоналу було ефективним.

Ключ перший: люди краще вчаться «на свіжу голову». Перевтомлені розумово чи фізично люди думають лише про відпочинок. Необхідно вибрати такий час, який точно підходив би для навчання; не треба планувати тренінг у кінці зміни, в разі потреби необхідно коригувати робочі години (можна почати на годину раніше).

Ключ другий: люди навчаються краще, якщо навколо них спокійна обстановка. Думка, що когось можна «змусити слухати уважно», – зовсім хибна. Стрес пригнічує все. Ми повинні сприяти тому, щоб персонал, який навчається, був розслаблений, позбавлений проблем, адже навчання само по собі є стресом.

Ключ третій: люди навчаються краще, якщо їм чітко зрозуміла мета або завдання їхнього навчання. Необхідно описати очікуваний результат, наприклад: «Ми навчаємося, як готувати і подавати піцу для того, щоб наші гості отримували задоволення від якості їжі та швидкості обслуговування». Якщо виголошено кінцеву мету, то думки людей у процесі навчання не будуть зайняті її пошуком. Трапляється, що кінцева мета очевидна не для всіх, тому необхідно її роз'яснити.

Ключ четвертий: люди вчяться краще, якщо на запитання «Чому?» і «Навіщо?» даються розгорнуті відповіді. Наприклад, якщо

коуч хоче, щоб кухар перевернув стейк на грилі в певний момент часу, то він повинен розповісти, на що потрібно орієнтуватися під час визначення цього часу. Крім того, варто пояснити, який вигляд матиме стейк, якщо перевернути його занадто рано або занадто пізно. Людина це запам'ятає.

Ключ п'ятий: люди краще вчяться, якщо вони мають зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок – це інформація, що надається для поліпшення виконання роботи. Це означає, що ви повинні реагувати на дії ваших учнів, не залишати їх без уваги. Можна підтримати людину словом («добре», «правильно»), кивком голови тощо. Це прості, але досить ефективні прийоми підтримки учнів, що сприяють формуванню позитивного ставлення до навчання. З обережністю слід застосовувати таку форму зворотного зв'язку, як критика: спочатку потрібно наголосити на позитивних моментах і лише потім щось критикувати.

Ключ шостий: пояснюйте людям, «що потрібно робити», а не те, «що не потрібно робити». Єдиним винятком із цього правила є питання, які стосуються задоволення або безпеки гостя. У всьому іншому будьте позитивними.

Ключ сьомий: робота від відомого показника до невідомого. Учні будуть швидше засвоювати інформацію, запропоновану у процесі навчання, якщо нові ідеї, завдання або концепції пов'язані з уже відомими їм, установленими ідеями та завданнями. Наприклад, офіціантам ставиться таке завдання: «Сьогодні починається презентація нових страв. Ви пропонуєте їх гостям так само, як це робили з уже традиційними нашими стравами, з тією різницею, що до нових страв гості будуть проявляти особливий інтерес, ви повинні бути готовими відповісти на їхні запитання. Пропонуємо спеціально підготовлені роздруківки з описом страв, їх інгредієнтів і короткий опис технології приготування. Велике прохання – уважно вивчити цю інформацію».

Ключ восьмий: не треба говорити незрозумілою мовою. Запозичені іноземні слова, жаргон, вузькоспеціальні терміни – список може бути нескінченним. Якщо необхідно використовувати якесь слово або термін, то спочатку необхідно пояснити його значення. Пам'ятайте про те, що мета – це навчання команди, а не самолюбування.

Ключ дев'ятий: необхідно продумати етапи розв'язання складних завдань. Обід краще з'їсти в кілька прийомів, розсмакувавши страви як слід, ніж проковтнути все за один раз. Складне завдання

необхідно розбити, позначивши кілька дій, вирішувати які найлегше. Потім необхідно пояснити своїм співробітникам усю послідовність дій доти, поки вони не засвоюють усе складне завдання.

Ключ десятий: виконання завдань у процесі навчання. Більшість навичок, необхідних постійним співробітникам, – це дії, які вони виконують уручну. Якщо постає завдання, щоб персонал добре впорався із цими діями, то має бути можливість виконувати їх і вирішувати завдання, що виникають, знову і знову, тому що всі ми вчимося не лише робити все якомога швидше, а й зберігаємо навички надовго, повторюючи все напрацьоване.

Ключ одинадцятий: ще однією вимогою до програми навчання є обов'язкове використання методів закріплення вивченого матеріалу і демонстрація набутих навичок. Хороші тренери здебільшого є чудовими оповідачами, вони можуть захопити слухачів своїм цікавим виступом. Однак не слід забувати про «домашні завдання», тобто закріплення навичок.

Ключ дванадцятий: дуже важливо, щоб учасники тренінгу мали змогу представитися і розповісти про себе. До речі, процедуру знайомства тренери часто упускають, уважаючи її несуттєвою. Проте досвід засвідчив, що знайомство – це один з обов'язкових елементів тренінгу.

Ключ тринадцятий: необхідно зробити анкету очікування від проведеного тренінгу. Учасники тренінгу на питання про очікування здебільшого обмежуються загальними фразами на зразок: «Дізнатися багато нового», «Підвищити свою кваліфікацію», «Обмінятися досвідом», «Познайомитися з новими людьми». Це не завжди просто загальні фрази. Природно, що більшість фахівців, яка бере участь у тренінгах, планує розширити коло не лише професійного, а й особистого спілкування. Тому спроби тренера «управляти» міжособистісним спілкуванням (обмежити, заборонити або стимулювати) можуть стати детонатором конфлікту. Узагалі правила, за якими визначатимуться відносини учасників під час проведення групових занять, мають бути визначені заздалегідь і прийняті учасниками як обов'язкові.

Ключ чотирнадцятий: тактовність. Це етична норма, що передбачає розуміння співрозмовника, прагнення уникати недоречних запитань, обговорення тем, які можуть виявитися неприємними для співрозмовника.

Ключ п'ятнадцятий: люб'язність. Це вміння передбачати можливі запитання та побажання співрозмовника, готовність докладно поінформувати його з усіх істотних тем.

Ключ шістнадцятий: терпимість. Необхідно спокійно ставитися до можливих розбіжностей у думках, уникати різкої критики думок співрозмовника. Потрібно поважати погляди інших людей, намагатися зрозуміти, чому в них склалася саме така думка. З такою якістю характеру, як терпимість, тісно пов'язана й інша якість – витриманість, тобто вміння спокійно реагувати на несподівані або нетактовні запитання і висловлювання співрозмовника.

Ключ сімнадцятий: доброзичливість. Проявляється і стосовно співрозмовника, і в розмові – її змісті та формі, інтонації і доборі слів.

Ключ вісімнадцятий: здатність приймати людей і дійсність такими, якими вони є. Уважно вдивляючись в навколишній світ, кожен готує себе до того, щоб діяти за допомогою таких способів, які дадуть змогу легше пережити неприємності. Отже, уміння виживати формується ще до того, як у цьому виникне потреба.

Ключ дев'ятнадцятий: здатність, якою володіють добре адаптовані інструктори, – це вміння знаходити сенс у різних аспектах життя, а також показ цінності кожного моменту. Не менш важлива і відданість певним цінностям. У стійких компаніях система цінностей не зазнає істотних змін протягом тривалого часу і у важкі часи стає для них надійною опорою.

Ключ двадцятий: імпровізація. Це мистецтво знаходити незвичні або неочевидні методи вирішення проблем, не виходячи за межі власних можливостей або корпоративних правил. Таке вміння дає власникові величезні переваги.

Щоб бути гарним коучем, бажано:

– щиро спілкуватися з людьми і любити їх;

– мати бажання змінюватися самому;

– отримувати задоволення від успіхів інших людей;

– бути досить радісним;

– розуміти, що все в цьому світі можливо.

Без дотримання цих правил коуч буде машиною для вдовбування навчального матеріалу і не більше. Люди це зрозуміють, і старання чого-небудь навчити персонал ресторанного закладу провалиться.

4. Характеристика ринкової концепції ресторану

Успішність діяльності ресторанного закладу залежить від кількох чинників. Ресторан можна вважати складною системою, ефективність діяльності якої залежить передусім від задуму його засновників та завершується контролем функціонування закладу. Основну роль у реалізації ідей виконує практична філософія власника та/або директора ресторану, що регламентує підхід до ведення бізнесу та визначає етичні та моральні цінності, що реалізуються у процесі функціонування підприємства.

Головна ідея, яку намагається впровадити керівництво підприємства, утілюється через кредо закладу – заради чого його створено і що робить його відмінним від інших. Саме кредо визначає ринок закладу – категорію споживачів (вік, національний склад, стать, соціальний статус, рівень доходів тощо) та сектор територіального охоплення.

З огляду на потенційних відвідувачів розробляється профіль ресторану. Профіль ресторану визначається його концепцією *(рис. 1),* яка характеризує його імідж, пов'язаний із певним ринковим сегментом: повсякденний, дитячий, етнічний тощо. Концепція має відповідати особливостям певної місцевості, що визначає оформлення закладу, меню тощо.

Звичайно, для успішного функціонування ресторанного закладу важливого значення набуває якість страв, меню, рівень обслуговування, ціна, атмосфера, менеджмент, але найдорожчим є місце розташування. Серед головних критеріїв, за якими обирається місце для ресторану, можна вказати такі:

– середній рівень доходів населення;

– демографія – кількість людей, які проживають або приїздять до цієї місцевості (мікрорайону, що знаходиться в радіусі обслуговування закладу);

– зручність та доступність із погляду транспортного сполучення та можливості паркування;

– чи є ця місцевість районом, що розвивається, чи, навпаки, зазнає занепаду, який стан її інфраструктурного забезпечення

(каналізація, дренаж тощо);

– привабливість – наскільки гостинним буде здаватися заклад для перехожих і тих, хто проїжджає;

– помітність – чи легко його побачити та вирізнити серед інших подібних закладів;

– місце розташування – наскільки приємними здаються оточуючі споруди.

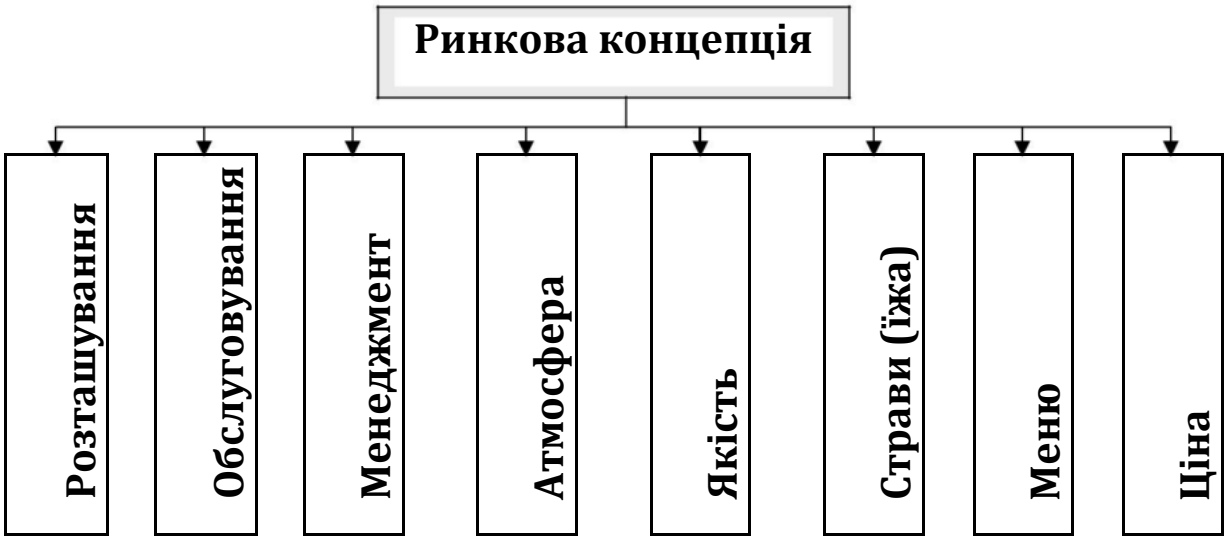


Рис. 1. *Складові формування ринкової концепції ресторанного закладу*

Із погляду ресторанного бізнесу найбільш перспективним уважається, коли заклад розташовується:

– абстраговано, тобто поблизу немає подібних підприємств;

– у місцях скупчення закладів харчування, у ресторанному ряді;

– у центрі міста;

– у торговому центрі;

– у багатому передмісті.

Позитивний вплив на відвідувача ресторану справляє атмосфера закладу. Свідомий ефект зумовлює вибір ресторану: чи не занадто шумно, чи не надмірно великий за розмірами заклад, чи не затісне розташування столиків тощо. Підсвідомий ефект створюється освітленням, типом меблів та кольором скатертин, декором, музикою тощо.

Відвідувачі ресторанів приділяють значну увагу дизайну інтер'єру. Що більше він допомагає створити певний настрій, то краще. Крім того, помітним є вплив атмосфери в так званих «тематичних» ресторанах.

Важливим елементом концепції ресторанного закладу є вибір типу меню і його упорядкування. Ці питання мають бути обов'язково узгодженими з концепцією ресторану залежно від профілю закладу. Певна категорія гостей хоче порційні страви з індивідуальною ціною за кожну, інша – один чи більше варіантів кожної страви за фіксованими цінами. Цей тип меню використовується здебільшого в готельних ресторанах у Європі. Переваги полягають у тому, що гості вважають його економічним. Хтось розраховує отримати дешеві і поживні страви, щоб заощадити свої кошти на цікаві і неповторні подорожі. А дехто із споживачів хоче отримати їжу в будь-який час доби, навіть уночі. Комусь із гостей набридають одні і ті самі страви, і він хоче циклічного меню.

Зазвичай меню містить: від шести до восьми холодних закусок, від двох до чотирьох типів супу, кілька салатів, від восьми до шістнадцяти видів основної страви, від чотирьох до шести видів десерту. Упорядкування меню вважається дуже складним, оскільки в ресторанному бізнесі необхідно враховувати багато чинників:

– смаки та бажання відвідувачів;
– кваліфікацію кухарів;
– поживну цінність страв;
– обладнання та потужності;
– ціни і цінову стратегію (собівартість і прибутковість);
– маржу;
– якісний аналіз меню;
– точність формулювань страв у меню;
– зовнішнє оформлення страв.

Успішність забезпечена, якщо управління ресторанним підприємством спирається на професійне та кваліфіковане осмислення концепції закладу, ураховує взаємозв'язок із певним ринковим сегментом, зважає на чинники ефективного функціонування та сучасні тенденції попиту. У цьому випадку відвідування ресторану залишає приємні враження і формує уподобання попиту щодо закладів певного типу і категорії.

Сфера харчування «Державним класифікатором видів економічної діяльності (ДК-009-96)» зарахована до «Готелів і ресторанів», а товарооборот ресторанного господарства, хоч і

враховується окремо, але належить до складу сукупного роздрібного товарообороту внутрішньої торгівлі. Будучи підрозділом внутрішньої торгівлі, ресторанне господарство, з одного боку, задовольняє потреби населення своєї країни, а з іншого – забезпечує потреби в харчуванні іноземних туристів. У зв'язку із цим класифікація підприємств харчування мало відображає специфіку туристичного попиту (винятком є лише блоки харчування в системі рекреаційно-оздоровчих установ), але, незважаючи на класифікаційно-облікове відокремлення сфери харчування від туризму, технологічно вона належить до індустрії обслуговування туристів і в такому аспекті розглядається в економіці туристичного бізнесу.

Яскравим прикладом технологічної та економічної єдності харчування і туристичної діяльності є готелі і рекреаційно-оздоровчі установи, блоки харчування в яких виступають їх структурними підрозділами або мають господарську самостійність, хоч і знаходяться на одній території з ними.

Індустрія харчування як сфера обслуговування туристів – це сукупність різних підприємницьких суб'єктів, які готують, реалізують та організовують уживання їжі, тобто надають сніданки, обіди, вечері тощо, а також виготовляють і реалізують напівфабрикати, кулінарні та кондитерські вироби, відпускають продукцію споживачам додому. Реалізація може бути як роздрібною через обідні зали, буфети, бари, відділи кулінарії, ларьки, кіоски та магазини, так й оптовою, тобто продаж іншим підприємствам харчування або в роздрібну торговельну мережу, що не належить до складу підприємства харчування.

Харчування туристів належить до комплексу туристичних послуг, які враховуються під час формування туристичного продукту і впливають на величину його ціни. Сфера харчування в широкому розумінні означає індустрію виробництва, реалізації та організації вживання їжі людьми через мережу підприємств, які утворюють ресторанне господарство. До індустрії харчування належать ресторани, кафе, бари, закусочні, пивні, їдальні, буфети, підприємства швидкого обслуговування, бістро, фабрики-кухні, шашличні, магазини кулінарії тощо.

За економічним змістом сфера харчування належить до матеріального виробництва, аналогічного до харчової промисловості,

але має певні особливості, пов'язані з організацією вживання їжі, а іноді і із задоволенням культурно-розважальних потреб.

На підприємствах харчування України 50% працівників виконують функції приготування їжі, тобто безпосередньо виробничі функції, а решта – функції реалізації та інші види обслуговування, починаючи від подачі їжі і завершуючи концертними програмами.

Режим організації харчування туристів може бути таких видів:

– шведський стіл;

– повний пансіон;

– напівпансіон;

– спеціальне харчування;

– дитяче харчування тощо.

Послуга ресторану може надаватися як у залі підприємства, так і поза ним (у номері готелю, каюті корабля або в купе потяга, на пікніку, на замовлення або ексклюзивно). Туристам пропонується асортимент страв за комплексом, за вибором або за попереднім замовленням. Під час планування діяльності підприємств харчування необхідно враховувати способи задоволення попиту на ресторанну послугу залежно від контингенту споживачів. За цією ознакою харчування туристів поділяється на дві групи: для організованих і самодіяльних туристів. Організовані туристи оплачують своє харчування заздалегідь (під час придбання туристичного продукту), а самодіяльні групи подорожніх платять кошти одночасно із вживанням їжі або під час придбання продуктових наборів для споживання в іншому місці, наприклад, на пікніку, в дорозі тощо.

До собівартості продукції підприємств харчування належать витрати не лише на виробництво й реалізацію готової до споживання їжі, а й витрати на організацію її споживання, а інколи й на розважальні заходи.

Для реалізації ідеї ресторану необхідна поетапна інструкція, яка регламентує послідовність виконання дій, що приводять до досягнення оптимального результату діяльності підприємства, який можна одержати у процесі максимального використання всіх складових діяльності ресторану. Складові, у свою чергу, охоплюють: найдокладніші технічні завдання щодо розробки технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, торговельну марку, стратегії

позиціонування, меню, маркетингові і рекламні програми щодо залучення й утримування клієнтів. Взаємодію всіх складових як системи, що реалізує ідею ресторану, розкриває концепція закладу.

Візуально *концепція ресторану* – це багатосторінковий документ, який базується на даних маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження слугують об'єктивним джерелом, яке підтверджує або заперечує актуальність наявної ідеї ресторану на конкретному місці, в конкретний час, у конкретному ціновому сегменті. Ціновий сегмент визначається контингентом відвідувачів, які можуть стати потенційними споживачами ресторанної послуги в межах існуючої ідеї. Важливо порівняти відповідність уявлень авторів ідеї ресторанного закладу і потенційних відвідувачів, які можуть упровадити цю ідею.

Безумовно, маркетингові дослідження є першим етапом у формуванні концепції ресторанного закладу, вони дають змогу оцінити поточну ситуацію, можливості конкурентів, вибрати необхідний ринковий сегмент і спрогнозувати розвиток бізнесу. За допомогою концепції є реальним координування роботи всіх учасників процесу створення ресторану – від проектувальників до дизайнерів і постачальників устаткування.

Лише деталізована концепція ресторану допоможе перевірити правильність ресторанної ідеї, сформувати цілісне уявлення про діяльність усіх ресторанних служб.

Головна характеристика ресторанної послуги – невід'ємність, одночасність виробництва і споживання. Надання послуги вимагає активної участі як споживача, так і виробника. Ця дія відбувається на території виробника, а не споживача. Крім того, персонал, який виробляє послугу, має безпосередній контакт зі споживачем, і споживач розглядає його як невід'ємну частину самої послуги.

Перед рестораторами постає завдання зробити в ресторані те, що люблять клієнти, і успіх закладу забезпечений. Із погляду бізнесу ресторан є підприємством із виробництва і надання послуг. До цієї концепції належить кілька чинників:

– місце розташування: безпосередньо доступ до ресторану і привабливість його оточення (інфраструктура). Інфраструктура пов'язана багато в чому і з метою відвідування ресторану;

– засоби обслуговування (зручності);

– рівень сервісу охоплює асортимент послуг, їх стиль і якість, що сприяють задоволенню потреб клієнтів;

– вартість послуг, що надаються;

– імідж, що забезпечує сприятливе сприйняття ресторану клієнтами, визначається місцем розташування, послугами, що пропонуються, і зручностями, зовнішнім сприйняттям і внутрішньою атмосферою, безумовно, кваліфікацією обслуговуючого персоналу взагалі і шеф-кухаря зокрема тощо.

Концепція ресторану має відповідати місцю розташування закладу. Гарне місце розташування обходиться дорого, тому адміністрація змушена або не підвищувати ціни, або форсувати збут, щоб ціни за оренду не перевищували 5–8% від приготовлених страв.

Ефективність концепції ресторанного бізнесу залежить від її розробки з урахуванням потенційних відвідувачів закладів харчування. Доцільно застосовувати такі критерії:

– соціально-економічні (рівень доходу, освіта);

– рівень розвитку регіону;

– географічні (традиції, звичаї конкретної місцевості, внутрішня географія – «спальні» райони, райони з великою концентрацією офісних будинків, престижні житлові комплекси);

– демографічні (щільність населення, вік, кількість членів сім'ї тощо);

– сезонність ринку в регіоні;

– модні тенденції.

Правилом успішної діяльності ресторанного закладу є ***поєднання «золотих» правил двох трикутників.*** *Правило першого трикутника:* локація, локація і ще раз локація. Перший критерій успішності ресторану, як уже зазначалося, це його місце розташування, тобто та сама локація. Усі позитивні судження про майбутній проект будуються на знанні особливостей його місця розташування. Наприклад, якщо ресторан буде розташований у спальному районі, то робити його елітним немає сенсу – підійдуть прості проекти на зразок пивних ресторанчиків, недорогих суші-барів, і, навпаки, у центрі міста, де оренда приміщення коштує чималих грошей, немає сенсу робити дешевий ресторан (якщо тільки він не

знаходиться поряд з автовокзалом або навпроти виходу метро, біля університету або великого навчального закладу). Необхідно звертати увагу, де знаходиться майбутнє підприємство, урахувати цю обставину під час вибору концепції майбутнього ресторану. *Правило другого трикутника:* перша вершина – назва ресторану, друга – кухня, третя – інтер'єр.

Є таке прислів'я: «Як ви яхту назвете, так вона і попливе». Назва ресторану прямо пов'язана з його стилем, кухнею, інтер'єром, місцем розташування та багатьма іншими чинниками. Потрібно зауважити, що успіх ресторану і його престижність на 30% залежать від його назви. Ресторанний бізнес є специфічною сферою, коли потенційний гість удруге заходити не буде, якщо йому не сподобалося відвідування ресторану в перший раз. Кожен споживач, який пішов незадоволеним із закладу, – це втрата конкурентоспроможності ресторанного підприємства, «голка» в серце керуючого.

Вершиною трикутника є інтер'єр, декор і дизайн ресторану. Усі ці три складові мають бути взаємопоєднаними, і одна деталь має плавно переходити в іншу.

Споживач ресторанної послуги часто ставить собі запитання: «Чому ресторатори оформили заклад саме в такому стилі? Чому використали саме такі меблі чи декор?». Для успішного вирішення цих завдань рестораторам, передусім, варто дотримуватися правил двох трикутників, на яких уже було зосереджено увагу, у цьому випадку завжди буде позитивний результат для ресторанного підприємства.

Дуже важливою вершиною трикутника є кухня. На ній команда професіоналів готуватиме ті страви, які будуть пропонувати гостям. Є гарна порада: не можна економити на проекті, подібна економія ніколи не приводить до оптимальних результатів. Від грамотного проекту кухні залежить подальша робота виробництва. Помилки і непередбачливість на цьому етапі можуть призвести до незапланованих витрат на виправлення. Проект має бути реальним, а не складеним лише для узгодження. Необхідно обговорювати всі деталі, визначення, вивчати терміни виконання робіт будівельниками і проектувальниками.

Від вибору типу кухні залежить вирішення різних технічних і технологічних питань. Залежно від типу устаткування формується

технологічна підготовка плану приміщення. Мода існує завжди, і вона мінлива. Під час вибору кухні модні тенденції бажано відчути, а також продумати, скільки років вони зможуть беззбитково працювати на заклад. У гастрономічному світі моду формують професіонали ресторанної справи. Безумовно, зі зростанням добробуту людина насамперед починає підвищувати якість свого життя та їжі: вона починає цікавитися здоровим способом життя, стежити за собою. Виходячи із цього, можна продумати концепцію майбутнього ресторану. Вибрати тематику кухні, що відповідає вимогам правильного харчування і здорового способу життя, досить легко. Це можуть бути ресторани морської або м'ясної тематики, японська кухня, суші-бари, кухні європейських країн, таких, як Італія, Франція, Іспанія, Греція, тобто те, що сьогодні називають середземноморською кухнею. До речі, моду на ці кухні підхопили й винарі відповідних регіонів, і зараз у багатьох закладах можна вибрати вина Сицилії, Сардинії, півдня Італії, стають популярними вина півдня Франції, на піку й вина Іспанії.

Ще один модний напрям – це змішання стилів різних континентів. Сьогодні для багатьох сучасних шеф-кухарів це пріоритетний напрям, адже така кухня дає нескінченні можливості для фантазії і не вимагає ніякого надприродного обладнання. Усе досить просто: продукти, руки та уява. Цей стиль називається новий ф'южн. За кордоном він у зеніті популярності, дедалі більше інтересу виникає до нього і в нашій країні. Зауважимо, що йдеться про оновлений стиль ф'южн, який раніше передбачав змішування продуктів в одній тарілці, але великої популярності не здобув. Не кожна людина погодиться поєднувати банани із салом або стейк із шоколадом. Шанувальників старого ф'южн залишилося небагато. Головне завдання ресторатора – велика кількість споживачів. Новий стиль ф'южн забезпечує величезне поле для фантазії. Наприклад, «філе норвезького лосося, обсмажене на кунжутній олії, подається з грибами шиїтаке і солодкою картоплею», «філе яловичої вирізки, приготовлене на грилі, подається з манговим чатні і пагонами бамбука» або «салат із маринованого лосося з гарніром віші» та багато інших страв, варіантів – незліченна кількість. Потрібні фантазія, продукти і руки шеф-кухаря.

Для цього напряму характерне використання великої кількості продуктів, що природно не означає їх змішання в одній тарілці. Назвемо такі страви грою смаків. Багато продуктів – це різні спеції і маринади, суміші спецій та різний оцет. У закладі з такою кухнею можна задовольнити авангардні запити вибагливих гурманів і відповідно забезпечити фінансовий успіх ресторанному закладу.

Узагалі слід зазначити, що робити ставки на ту кухню, яку особисто знає і розуміє ресторатор, потрібно дуже обережно. Це дуже поширена помилка непрофільних інвесторів. Так, є люди, які люблять і розуміють східну кухню, але звичайній людині вона може видатися занадто жирною, насиченою спеціями, якщо розглянути національну середньоазіатську кухню, то для пересічного громадянина її страви – це проблеми з печінкою. Крім того, національні заклади вимагають реклами та різних акцій, які привернуть належну кількість гостей. І самі по собі відвідувачі таких закладів – це здебільшого люди, які відчувають ностальгію за своєю батьківщиною, за своєю кухнею.

На жаль, у деяких власників ресторанів зустрічаються безликі заклади з євроремонтом замість інтер'єру, з дикою сумішшю страв із різних країн – від суші до узбецького плову і навіть риби за рецептом африканського племені. Офіціанти одягнені у джинси без фартуха, кухар може смажити шашлики лише не із свинини, а прибиральниця починає свою роботу за годину до закриття закладу. На вивісці такого закладу в жодному разі не можна писати «ресторан», навіть «кафе» не можна написати.

Сучасних гостей цікавить творче самовираження ресторатора, його вміння створити атмосферу, урахувати важливі деталі інтер'єру, утілити особливості мистецтва шеф-кухаря, страви яких країн або які концепції він утілює. Гостей цікавить, що їм запропонують впливові люди закладу. Це основні аспекти, які необхідно враховувати, створюючи ресторанне підприємство. Вони є визначальними за умови створення конкурентоспроможного закладу.

Розглянемо, наприклад, підхід до формування концепції пивного ресторану. Існують різні інтерпретації цієї концепції, починаючи від недорогих пивних до гастрономічних пабів та безліч різних варіантів: спортивний паб, просто хороша пивна з гарним вибором їжі і пива, є тематичні пивні – айриш-паби, німецькі пивні ресторани, англійські

дорогі паби. Для кожного типу характерна цікава концепція, що дає змогу задовольнити смаки дуже багатьох гостей і любителів пива. А відвідувачі, у свою чергу, вибирають заклад за статусом і відповідно до смакових уподобань. Одна концепція може по-різному інтерпретуватися залежно від творчої самореалізації конкретного шеф-кухаря.

Зацікавленим сторонам (інвесторам і замовникам) необхідно заздалегідь зустрітися, обумовити всі деталі проекту, як кажуть, до квадратного метра, підготувати проектну документацію, розглянути всі статті розрахунку кошторису, специфікації на обладнання, визначити інвентар, форму, розглянути комерційні пропозиції. Цими питаннями слід зайнятися ще до моменту пошуку приміщення, тоді можна розраховувати, що вкладення окупляться сповна. Звичайно, можна доповнювати, уносити корективи, покращувати, шліфувати концепцію, але це будуть лише доопрацювання, вони вже ніяк не стосуватимуться будівельних і технологічних переробок. За благополучного сценарію залишається достатня кількість часу, щоб продумати стандарти підприємства, меню закладу, штатний розклад, шеф-кухар може почати пошук кваліфікованого персоналу, обговорити умови праці та оплати, можна вирішити ще дуже багато важливих питань. Наприклад, можна організувати дегустацію майбутніх страв, продумати оформлення і підготувати попередні технологічні і навіть калькуляційні картки, апробувати програмне забезпечення підприємства і запропонувати оптимальну концепцію під конкретний заклад. Існує достатня кількість питань, якими можуть зайнятися керівник ресторану і шеф-кухар майбутнього успішного підприємства. А підприємство обов’язково буде успішним, якщо обговорити всі питання раніше. Необхідно виробити правильну політику, яка допоможе формувати гармонійні відносини всередині підприємства:

– бізнес створюють люди;

– керуєш емоціями – керуєш бізнесом;

– який ти – таке твоє оточення, і навпаки.

Якщо завжди керівникові пам’ятати про ці моменти, то можна вирушати в найнебезпечніше «плавання бізнесу» – ресторанну справу. Це складний і багатогранний бізнес, його можна назвати просто життям у повному розумінні цього слова за часом і за інтересами. Наприклад, повністю перевернутий графік роботи: коли всі

відпочивають, у ресторані найнапруженіші дні; усі зустрічають Новий рік, а ресторатори смажать ескалопи у спекотному цеху. Це любов, лише любов до своєї справи і до людей. У ресторану, як і в людини, є серце, як і в людини, є душа – атмосфера і настрій персоналу, є два кола кровообігу – велике і мале – виробництво і торговий зал. Якщо продовжити аналогію з людиною та її анатомією, то функція великого кола кровообігу – кровопостачання, а малого – тепловіддача, енергія. Енергія ресторану – це гості, які перебувають у торговому залі, а виробничий процес має безупинно постачати гостей послугами. І «жити одна без одної» ці дві складові не зможуть. Ресторатори повинні починати свою справу з осмислення саме цих питань. Іноді безглуздо складати безліч бізнес-планів, адже неможливо прорахувати, наскільки вдалим буде новий ресторанний проект і чи буде смачною їжа. Успіх може залежати від того, наскільки привітно вітається з гостями людина під час входу в ресторан. Ні економісти, ні аналітики не зможуть цього передбачити. Створення ресторану нового часу – це творчість, що починається з ідеї. Звичайно, ресторанний бізнес – це такий самий бізнес, як і будь-який інший, він має приносити гроші. І він повинен діяти як єдиний механізм.

Успішні концепції, які працюють у конкретному місці і в конкретних соціально-економічних умовах, стосуються рентабельних ресторанних закладів, які не мають проблем із відвідуванням і дають хороший прибуток. До другої категорії належать заклади з неуспішними, проблемними концепціями з погляду економічних пріоритетів і маркетингових показників. Для закладів подібного типу рано чи пізно знадобляться додаткові інвестиції, створені задля підвищення рентабельності бізнесу. Додаткові фінансові допомоги можуть варіюватися у великому діапазоні. Від витрат за зміни у декорі гостьового залу і незначних змін у меню до перепозиціонування закладу та перехід в інший ресторанний сегмент (наприклад перехід із преміум-класу до категорії демократичних ресторанних закладів).

Ураховуючи вищезазначене, доцільно зупинитися на загальній структурі концепції ресторану, яку можна взяти за основу для формування індивідуальної концепції закладу *(табл. 1).*

Таблиця 1

Структура концепції ресторану

Розділи концепції	Опис розділу
1. Маркетингове обґрунтування доцільності створення проекту ресторану	1.1. Короткий огляд соціально-економічної ситуації заданого регіону. 1.2. Динаміка та основні напрями розвитку підприємств бізнесу. 1.3. Аналіз основних гравців на ресторанному ринку. 1.4. Переваги і смаки потенційних клієнтів щодо ресторанного продукту
2. Концептуальна ідея ресторану	2.1. Запланований тип закладу. 2.2. Категорія і тематика. 2.3. Форми і методи обслуговування. 2.4. Відмінні особливості бізнес-ідеї цього проекту
3. Інфраструктура ресторану	3.1. Вимоги до територіального розташування. 3.2. Вимоги до площі будинку. 3.3. Технічні вимоги до інженерних систем. 3.4. Функціональний розподіл простору. 3.5. Критерії відбору в пошуку приміщення. 3.6. Концепція дизайнерського рішення
4. Основи маркетингової політики	4.1. Основні споживачі (групи диференціювання потенційних клієнтів за критеріями). 4.2. Спектр запропонованих послуг (основний, додатковий і супутній ресторанний продукт). 4.3. Програма просування на ринку (за допомогою рекламних / маркетингових каналів комунікацій і PR-акцій)
5. Основи цінової політики	Під час формування ціни використовуються такі види стратегій, як: – стратегія орієнтації на витрати; – стратегія орієнтації на ринкові ціни конкурентів / виробників аналогів; – стратегія диференційованих цін
6. Рекомендації щодо асортиментного переліку підприємства харчування	6.1. Меню. 6.2. Винна карта. 6.3. Коктейльна карта
7. Розробка техніко-економічного обґрунтування доцільності проекту	7.1. Упорядкування бюджету за проектом. 7.2. Інвестиційний план 7.3. Фінансовий план
Додаткові розділи	**Опис розділу**
1. Розробка меню закладу	Формування повного переліку страв, що реалізуються в ресторані, включаючи основне меню, меню бізнес-ланчів, бенкетне меню тощо
2. Рекомендації щодо розробки фірмового стилю	2.1. Упорядкування технічного завдання до розробки дизайн-проекту. 2.2. Упорядкування технічного завдання до розробки фірмового стилю (включаючи логотип, назву, гаму кольорів, фірмовий слоган, макети меню і рекламної поліграфічної продукції)

Немає потреби зупинятися на розділі, присвяченому концептуальній ідеї підприємства харчування, оскільки такі поняття, як тип, категорія і тематика ресторанного закладу, усім добре відомі. Потрібно лише наголосити на тому, що ці поняття слід чітко визначити в концепції і суворо дотримуватися їх під час упровадження проекту. У жодному разі не можна порушувати правила для певної категоріальності ресторанного закладу. Наприклад, ресторан позиціонує себе на ринку послуг як демократичний заклад. Реальна картина інша: велике меню, насичене стравами складного приготування з дорогих продуктів. Гостю пропонується складне рішення сервірування, дорогий вишуканий посуд і фешенебельна форма обслуговування в затишному вишуканому інтер'єрі ресторану. Але все, що хоче гість, відвідуючи демократичний ресторан, – це якісно і недорого поїсти в неофіційній обстановці, без зайвих церемоній тощо, властивих закладам вищої категорії.

У розділі «Опис інфраструктури» міститься інформація, що стане основою для складання технічного завдання розробки технологічної частини проекту (включно з виробничими, складськими, адміністративними і гостьовими зонами).

Ресторан буде успішним, якщо він буде створений із дотриманням таких правил, як:

– оптимальне використання площ (із погляду технологій та економіки);

– ефективна організація технологічних процесів;

– умови для комфортного перебування гостей та більш якісного обслуговування.

Наприклад, нерідко на дуже обмежених площах (близько 70м^2) ресторатори намагаються розмістити виробництво повного виробничого циклу, що забезпечуватиме продукцією гостьовий зал ресторану на 70 місць, банкетний зал на 30 місць, приготування напівфабрикатів і кулінарну продукцію для зовнішньої торгівлі. За таких умов гарантоване зниження якості обслуговування і порушення технологічних стандартів, що може призвести до негативних проявів у роботі персоналу і навіть до нещасних випадків.

Важливим етапом у розробці концепції ресторану є виділення основних споживчих груп і визначення спектра послуг для певної

категорії гостей. Не знаючи своїх споживачів, неможливо сформувати ресторанний продукт, який буде мати попит. Власникам закладів, які не можуть описати портрет свого основного споживача, дуже важко управляти рестораном, тим паче ще складніше досягти рентабельності закладу. Через певний час доведеться здійснювати додаткове інвестування у зміни ресторанного продукту, який відповідатиме попиту довільно сформованих груп споживачів ресторанної послуги.

Доречний приклад: часто в готельних комплексах частину площ віддано в оренду або вони належать іншому власнику. Зазвичай, на цих площах розташовано підприємства харчування (ресторани, кафе, бари). Але тісної співпраці між готелями і ресторанами фактично немає. Керівництво ресторанів не поінформовано про структуру клієнтського потоку готелю, не формує свій ресторанний продукт під потреби клієнтів готелю. Відсутня єдина маркетингова політика, що має враховувати інтереси готелів та ресторанів. Ні в керівництва готелю, ні в дирекції ресторанів немає розуміння, що вони – це єдина система, яка зацікавлена в отриманні прибутку від клієнта. У такому разі готельна послуга є основною, а організація харчування гостей, які проживають, є додатковою чи супутньою послугою, яка, проте, істотно підвищує якість першої. Зазвичай взаємодія цих структур обмежується організацією сніданків для тих, хто проживає (їх вартість унесено до вартості проживання). Проте ця послуга організована не зовсім на тому рівні, який дає максимум прибутку. Менеджери ресторану не досліджують клієнтської бази (туристи, командировані та ін.), не знають специфіки перебування гостей, не поінформовані про терміни проживання, кількість гостей, які одноразово прибувають на сніданок.

У таких ресторанних закладах відсутня як зовнішня маркетингова (спільна) політика, спрямована на приваблювання клієнтів і підвищення продажів, так і внутрішня. Підійшовши до стійки служби приймання і розміщення гостей, клієнт не завжди отримує інформацію про ресторанні послуги: де можна пообідати / повечеряти, на якому поверсі знаходяться ресторани, які категорії ресторанів, яка в них кухня, чи є в ресторанах розважальні вечірні програми тощо. Щодо служби організації кейтерингових послуг, то про це ніхто навіть не чув.

Чинником, який треба враховувати під час формування концепції ресторанного закладу, можна вважати контингент клієнтів (гостей), які обслуговуються. Залежно від цієї особливості виділяють підприємства харчування:

– загальнодоступні;

– ті, що пов'язані з обслуговуванням певного контингенту клієнтів. Так, у міських ресторанах, розташованих у межах міста, пропонують різноманітний асортимент страв, закусок, напоїв або ці заклади спеціалізуються на наданні обідів і (чи) вечерь. Працюють міські ресторани у визначені години, мають численних клієнтів. На відміну від такого типу ресторанів, існують заклади, що обслуговують свій сектор споживачів цілодобово. Сюди належать вокзальні ресторани, розташовані на залізничних та аеровокзалах. Для них характерний обмежений набір страв, закусок, напоїв, невисокий рівень цін і досить швидке обслуговування.

Обслуговування у вагонах-ресторанах пасажирів, які перебувають у дорозі, здійснюється здебільшого в поїздах далекого сполучення. У меню вагонів-ресторанів входять холодні закуски, перші та другі страви, гарячі напої, комплексні обіди і навіть дорожні набори в пакетах, печиво, фрукти, соки, мінеральні і фруктові води.

Ресторани на теплоходах обслуговують пасажирів і туристів на шляху до місця призначення. Вони надають сніданки, обіди і вечері. Обслуговування здійснюють офіціанти, а може застосовуватися і самообслуговування. На великих теплоходах може бути кілька ресторанів із використанням анімаційних послуг для подорожніх.

Так, ресторани для автотуристів, які не хочуть залишати автомобіль, розташовані біля шосе чи великих автостоянок. З метою економії часу клієнти обслуговують просто в машині офіціанти, які переміщуються до них на роликах. Такий вид ресторанів розповсюджений у США.

Виходячи із вищезазначеного, можна зазначити, що особливості формування концепції ресторанних закладів мають ураховувати всю специфіку ресторанного бізнесу, зокрема асортимент продукції (спеціалізацію). Залежно від асортименту запропонованої продукції, підприємства харчування поділяються на категорії:

– повносервісні;

– спеціалізовані.

Серед різних типів підприємств харчування найбільш просто спеціалізувати бари – залежно від асортименту реалізованих напоїв (винні, пивні, молочні, коктейль-бари тощо). Закусочні також поділяються на підприємства загального типу і спеціалізовані (шашлична, чебуречна, варенична, піцерія, млинцева, пельменна, бульйонна тощо).

У концепції важливо враховувати також місткість, тобто скільки гостей може обслуговувати за один раз заклад харчування. Для ресторанів вона становить від 50 до 500 місць, для кафе – від 50 до 150 місць, для їдалень – 50, 100, 200, 500 і більше місць тощо.

Специфічність концепції залежить від форми обслуговування, яка застосовується на підприємствах харчування:

– підприємства із самообслуговуванням;

– підприємства із частковим обслуговуванням офіціантами;

– підприємства, які обслуговуються офіціантами;

– підприємства, які обслуговуються буфетниками.

Рівень та якість обслуговування є важливими щодо оптимальності формування концептуальної платформи для ресторанних закладів. Рівень обслуговування залежить від категорії підприємства харчування: люкс, вища, перша, друга, третя.

Концепція має відповідати також і часу функціонування конкретного ресторанного закладу: постійні, сезонні, працюють у денний і вечірній час, працюють у нічний час (нічні бари) тощо.

Особливе значення у формуванні концепції має людський чинник, який є важливою складовою всього бізнесу. Хоча деякі ресторатори вважають, що можна отримати готовий персонал, який відразу буде у всіх питаннях компетентним і кваліфікованим. На жаль, зараз не існує програм спеціальної підготовки або навчання персоналу для ресторанного бізнесу. І мине чимало часу, коли з’являться люди, здатні навчити цього, передати накопичені й узагальнені спеціальні знання. Якщо потрібний хороший персонал, то необхідно брати ініціативу у свої руки – готувати його і виховувати. Як і в будь-якій фірмі, буде простежуватися і плинність кадрів, але щоб вирішити завдання підготовки гарних спеціалістів своєї справи, необхідно весь час працювати з персоналом ресторанного підприємства.

У випадку, якщо кожен ресторатор міста приділятиме належну увагу підготовці фахівців у своєму закладі, незважаючи на той чинник, що це триватиме кілька місяців і будуть витрачатися чималі кошти, – через півроку майже весь ресторанний персонал міста був би належним чином підготовлений. Немає сенсу нарікати на те, що недобір прибутку пов'язаний із некомпетентністю персоналу. Навчати людей необхідно постійно, тоді результат буде неодмінно.

Слід звернути увагу на один цікавий аспект: багато рестораторів уважає, що вони застраховані від недобросовісних людей. Але це неминуче, і треба бути готовим до таких нюансів. У подібних ситуаціях власникам бізнесу потрібне спеціальне об'єднання, асоціація. Це, звичайно, витрати, але необхідно покласти на іншу чашу терезів свої втрати від недобросовісного персоналу і поставити питання про те, у чому ваші витрати будуть вищими. Об'єднавшись, власники підприємств зможуть створити базу даних, на початковому етапі підготовки персоналу можна виключити людей, які здатні зашкодити бізнесу, узяти їх на замітку. Далі, коли справа дійде до конкретних звернень менеджерів із персоналу різних ресторанів в асоціацію за консультацією або по допомогу у формуванні штату, організація матиме інформаційну базу про існуючий персонал та надасть реальну допомогу.

Важливе правило ресторатора: у міру збільшення власної позитивності і хорошого ставлення до людей «погано налаштовані» люди зникають самі. Навіть не доводиться говорити їм, що вони звільнені, вони просто зникають. Слідом приходять більш відповідальні, позитивно впливові і чесні спеціалісти. Узагалі бізнес творять люди. Гроші нічого не варті без людей, які можуть і хочуть творчо працювати. Доти, поки людина не взяла в руки гроші, їх можна вважати звичайним папером. Лише люди здатні перетворити папір на гроші. Крім того, варто пам'ятати про те, що:

– персонал підприємства – це іміджева складова бізнесу;

– персонал підприємства – це конкурентна перевага;

– персонал підприємства – це генератор упровадження концепції ресторанного закладу.

Рестораторові, який поважає себе, необхідно мати позитивний, високоорганізований персонал із творчим натхненням. Для досягнення цієї мети необхідно передусім навчити людей правильно

працювати, потім розподіляти вже повноваження, і далі нехай вони працюють, як хочуть. Це проста логіка: чого навчиш, те й отримаєш. Звичайно, контролювати роботу персоналу необхідно завжди, але в жодному разі не потрібно працювати за своїх підопічних. Допомогти – будь ласка. Але виконувати роботу за когось у жодному разі не рекомендується! За умови злагодженої підготовки персоналу, постійно використовуваних систем навчання і тренінгів, належної грошової мотивації плинність кадрового складу буде зведена до мінімуму. Важливим для керівника ресторанного підприємства є правило: як ви ставитеся до людей, так і вони ставляться до вас. Існує перевірений внутрішній закон ресторану: усе має працювати як годинник, навіть якщо керуючого немає на місці. Якщо боятися, що офіціант не вийде на роботу, то необхідно зайнятися персоналом, їхнім тренінгом. Пам'ятайте: усі посади важливі – від прибиральниці до начальника зміни кухарів, тому будь-які перебої в кількості кадрів загрожують істотними перебоями у всій системі. Саме від персоналу залежить повною мірою реалізація концепції ресторану. Необхідно бути зі своїм персоналом чесними і справедливими. Люди все помічають, вони нічого не забувають, в екстремальній ситуації будуть діяти злагоджено і професійно, якщо ви їх не обманюєте і щирі в діях та помислах стосовно кожного працівника.

Загалом варто зазначити, що ресторанний бізнес розвивається за законами підприємницької діяльності, але має певні особливості: ресторанні послуги задовольняють не лише фізіологічні, а й соціальні потреби людини. Організовуючи ресторанні послуги, особливо важливо обрати концепцію майбутнього закладу, тобто те, що вигідно відрізнятиме його серед значної частини конкурентів. Для ринкової концепції бізнесу важливе поєднання вигідного місця розташування, якості страв та обслуговування, розмаїття меню, доступної ціни, атмосфери та ефективного менеджменту.

Основними аспектами формування ресторанної концепції конкретного ресторану є:

– розробка торговельної марки, добір назви ресторану. Найкраще із цим завданням упорається професійна команда креативників з інноваційними підходами, яка не перший рік виконує подібні завдання. Вони зможуть дібрати атрактивну назву, яка буде

відображати ідею закладу, та придумають влучний слоган, що буде слугувати рекламою для споживачів ресторанної послуги, і розроблять свій бренд ресторану, відмінний від конкурентів, що користуватиметься попитом на ресторанному ринку;

– добір екстер'єру та інтер'єру ресторану, оформлення внутрішнього дизайну. Вдалий дизайн допоможе у формуванні необхідної атмосфери закладу. Концепцію розвитку ресторану щодо дизайну важко переоцінити, при цьому доцільно скористатися послугами дизайнерів-професіоналів із досвідом роботи. Далі слід розробити ті частини концепції ресторану, кав'ярні чи бару, до якої належать меблі і посуд ресторану, кухонне устаткування;

– стосовно персоналу ресторану – це розробка стилю одягу, кваліфікаційних вимог до персоналу, тренінгів, рівня заробітної плати. Після цього необхідно розробити меню ресторану, його дизайн, загальні напрями (наприклад, східна, мексиканська, середземноморська, китайська кухня), приблизний список страв, що групуються за категоріями, винну і коктейльну карти. Часто концепції деяких ресторанів припускають наявність кількох меню, наприклад, вегетаріанська, дитяча кухня тощо;

– необхідне налагодження відносин із постачальниками та фахівцями логістичної служби. Від мобільності і професіоналізму персоналу цієї сфери залежить оптимальність роботи ресторанного закладу. Необхідно працювати за принципами надійності, щирості і контролю, у цьому випадку можна сподіватися на позитивний результат навіть в екстремальних ситуаціях, дуже характерних для діяльності цих служб;

– розробка цінової політики ресторану, яка прямо залежить від рівня добробуту основного відвідувача. Необхідно розрахувати середній чек, але можна в концепції свого ресторану орієнтуватися або на витрати, або на попит споживача. Інакше кажучи, за однією концепцією можна встановлювати ціну із собівартості страви, а за іншою концепцією можна визначити, наскільки страва популярна серед гостей, і тоді встановити ціну;

– розробка рекламної стратегії. Слід вибрати канали просування і знайти способи реклами – у пресі, на телебаченні, під час проведення акцій тощо. Повторюваність реклами – це дуже важливий критерій.

Щоб людина дійсно помітила рекламну інформацію, потрібно, щоб вона 7–8 разів побачила або почула її. Саме із цього моменту реклама починає діяти.

Це одні з найважливіших чинників формування ресторанної концепції, які треба брати до уваги, розраховуючи на позитивний результат у діяльності ресторанного бізнесу як на регіональному, національному, так і на світовому рівнях.

5. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні

Відповідно до прогнозів маркетологів можна зазначити основні аспекти в розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

Варто наголосити на тому, що в столиці переважають заклади середнього цінового сегмента (середній чек – 50–70 грн на людину), тоді як відкриття нових елітних закладів значно сповільнило темпи зростання. Позначився вплив макроекономічних чинників – великий бізнес із мільйонними доходами не зростає так активно, як дрібний і середній, тобто не розширюється елітна аудиторія. Сегмент споживачів, який користується послугами елітних ресторанних закладів, майже залишається незмінним. Заклади елітного сектора можуть лише ділити одну і ту саму клієнтуру, «переманювати» її один в одного, але не формують нову. А тому ризик створення закладу із середнім чеком 150–200 грн набагато вищий, ніж організація ресторанного бізнесу із середньоціновим сегментом.

Щодо розвитку ресторанної індустрії в інших великих містах України, то макроекономічні чинники істотно впливають на формування перспективної галузі економіки. Можна легко простежити залежність між розвитком закладів елітного або середнього сегмента та розвитком великого або середнього / дрібного бізнесу. Дуже часто в містах спостерігається певна «полярність» розвитку: якщо актуальний елітний сектор, то актуальні й дешеві заклади. Середній сегмент у цьому випадку просто «випадає». Ситуація є такою, що розвиток середньоцінових ресторанів (кафе, барів, піцерій) – це показник й економічного розвитку міста, і цивілізованості суспільства, оскільки ресторанні заклади виконують

низку функцій, крім надання послуг харчування. Тому цей чинник набуває неабиякої актуальності для розвитку соціальних і культурних аспектів нації.

Нижній ціновий сегмент у ресторанному бізнесі в Києві поступається за темпами розвитку середньому бізнесу. Існує кілька причин: заклад із невисоким середнім чеком виграє за рахунок обороту (коефіцієнт оборотності одного посадкового місця має бути не менш ніж 1,2). Для того щоб цього досягти, необхідно знайти фасадне приміщення з пасажиропотоками не менш ніж 1500–2000 осіб на годину, а для Києва це досить важке завдання. Відвідувачі дешевих закладів здебільшого не приїжджають навмисно, спонтанність ухвалення рішення про їх відвідування становить більш ніж 70%. Тому актуальні на цей момент формати дешевих закладів (фаст-фуди, кафе, бари) можуть бути успішними лише в тому випадку, якщо правильно дібрано приміщення й орендна ставка дає змогу отримувати прибуток. Щодо ринку фаст-фудів і кафе в нижньому ціновому сегменті, то за останній рік з'явилося дуже багато піцерій (більше, ніж за останні 3 роки разом узяті). За умови вдалого місця розташування, цінової політики, дизайну та атрактивності піцерії в сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу залишаються завжди актуальними для масового національного споживача.

Активно розвиваються й заміські заклади. Особливо ті, які знаходяться на ключових трасах – Одеській, Житомирській, Обухівській. Помічено, що в літній період ресторани, розташовані в межі міста, значно порожніють, тоді як заміські – переповнені. Ця тенденція щороку стає дедалі вираженішою. Виграють лише ті міські ресторани, які розташовані в рекреаційних зонах (у парках, на набережних), оскільки з'являється традиція повноцінного сімейного відпочинку. Ідея «відпочинку на природі» набуває дедалі цивілізованішої форми. Заміські заклади зазвичай створюються за однією і тією самою схемою: ресторан (в одному приміщенні або окремі будиночки), готель на 15–25 номерів (в одній будівлі або окремі котеджі), мангал (шашлик є неодмінним атрибутом «відпочинку на природі»), дитячий майданчик, іноді невеликий звіринець або басейн. Заклади заміського формату розраховані на аудиторію, яка проїжджає мимо, і на жителів міста, які цілеспрямовано їдуть у цей заклад. Підтверджується тенденція маркетингу про те,

коли пропозиція формує попит – будь-який вдалий заміський заклад знаходить своїх споживачів. Рестораторам за містом легше викупити або орендувати землю, побудувати власне приміщення для ресторану і стати повновладним його власником. Це є безперечною перевагою, оскільки більшість київських ресторанів орендує приміщення, при цьому виникають серйозні проблемні ситуації під час зміни власника нерухомості, відмови від оренди або підвищення орендних ставок.

За сучасних умов активізувався розвиток чайних і кав'ярень-кондитерських. Стають популярними заклади із ціновим рівнем 15–25 грн, пропонуючи каву, чай, борошняні і кондитерські вироби, шоколад. Стратегічно правильним кроком є створення не одиничної кав'ярні або кондитерської, а мережі таких закладів. Це зумовлено передусім технологічними (набагато вигідніше створювати власний цех для роботи на кілька закладів) і маркетинговими причинами (споживач швидко звикає до певної торгової марки і продукції).

Тенденції ресторанного бізнесу – це, звичайно, і тенденції розвитку певних кухонь. На наше велике здивування, переваги за типом кухні дуже неоднозначні, особливо в регіонах України. Характерна прихильність до певного продукту, а не до типу кухні як такого, наприклад, переваги м'яса, часто певного виду (свинина, куряче м'ясо), у виконанні різних кухонь або риби і морепродуктів. У Києві здебільшого є групи шанувальників певних видів кухонь. Серед ресторанів національної кухні в Україні віддається перевага українській – 36,8%. Однак значна увага приділяється і французькій кухні – 21%; італійській, кавказькій, японській – по 7,9%; усі іншим – 18,5%. Тематичні ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і серед туристів. В Україні вже є певний досвід у створенні таких закладів харчування, найвідоміші з яких у Львові: «Криївка», присвячений героям УПА, планується відкриття автомобільного ресторану; у Києві – «Шинок», «Вулик», «Царське село» – ресторани-музеї, присвячені українським традиціям.

Деяка категорія споживачів віддає перевагу улюбленому продукту в улюбленому виконанні, при цьому абсолютно не важливо, який тип кухні представляє певна страва. Тому тип кухні, що найчастіше зустрічається в різних закладах різних міст України, можна назвати як змішаний (у деяких містах така кухня називається дивним словом «міжнародна»), з акцентом на певну групу страв або

спосіб приготування. Відповідно змінюється концепція ресторанної кухні. Споживачі тяжіють до страв із натуральних інгредієнтів; зменшується їх додаткова обробка, мета оформлення страви – увиразнення основного продукту, а не його «камуфляж». Клієнт повинен зрозуміти, який продукт він їсть. Дедалі більше ресторанів під час складання меню наголошує на натуральному використанні продуктів, а не на складності рецептур. Отже, актуальною є авторська кухня, що дає змогу творчо переробити всі існуючі кухні світу і створити власний продукт, який користується попитом у споживача.

Подібна ситуація спостерігається і з перевагою барної продукції, кожна з яких може бути основою для створення цілого формату: кав'ярні, пивні бари, заклади з акцентом на коктейлі або вино.

Узагалі можна відзначити, що починають змінюватися цілі відвідування ресторанів, які дедалі більше зводяться до харчування, що супроводжується неформальним спілкуванням, вирішенням ділових питань, а інколи навіть харчування займає другорядні позиції.

Але є ще незайняті ніші в цьому бізнесі. Наприклад, спеціалізовані дитячі кафе – дитяча тема присутня в багатьох закладах, але окремої уваги їй не приділяється. Перспективні напрями – локальні заклади, які б обслуговували спальні й околичні райони (піцерії, кафе), так звані «ресторани однієї вулиці». Недостатньо представлені підприємства, орієнтовані на переваги певного продукту (страва або компонент меню, напій). Простір для розвитку в ресторанному бізнесі має кейтеринг і доставка страв додому або в офіс. Необхідно відзначити й перспективу закладів музичної спрямованості (не нічних клубів, а швидше арт-ресторанів та арт-кафе). Дуже вдалими з погляду бізнесу є заклади, створені за вже наявним зразком, на цьому принципі базується ідея франчайзингу. У цьому випадку ризик невдачі концепції зводиться до мінімуму. По цьому шляху йде «Козирна карта», більшість фаст-фудів. Будь-яке успішне підприємство громадського харчування – насправді вдала технологія, і, як і будь-яка технологія, вона може бути відтворена в будь-якому місті світу, найголовніше, щоб ця ресторанна послуга користувалася популярністю серед споживачів. Одна з перспективних тенденцій розвитку національного ресторанного бізнесу – це активний мережевий розвиток відомих ресторанних брендів.

Питання для контролю

1. Укажіть основні напрями вибору гостем ресторанного закладу.
2. Констатуйте основні правила залучення гостя до ресторану.
3. Проаналізуйте складові гарного знання ринку для ресторатора.
4. Подайте основи технології гостя.
5. Охарактеризуйте практичні прийоми роботи з гостями.
6. Дослідіть формування довіри гостя.
7. Назвіть основні аспекти збільшення кількості постійних відвідувачів.
8. Зазначте ефективні тренінги для персоналу ресторану.
9. Виділить двадцять ключів ефективного тренінгу.
10. Розкрийте головні критерії успіху ресторанного господарства.
11. Дайте характеристику складових формування ринкової концепції ресторану.
12. Укажіть спектр питань, що охоплює формування концепції ресторанного закладу.
13. Подайте структуру концепції ресторану.
14. Зазначте основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

Тести для контролю

1. Умови залучення постійного споживача до ресторанного закладу:

1) гарна кухня, професійне обладнання, вдале місце розташування;

2) зразкове обслуговування, професійне відкриття закладу, гарна кухня;

3) професійне відкриття закладу, інноваційні технології, вдале місце розташування;

4) зразкове обслуговування, вдале місце знаходження, професійне обладнання.

2. Постійний гість – це своєрідний:

1) рекламний агент;

2) VIP-персона;

3) людина, яка не потребує особливої уваги;

4) людина, яка платить чайові.

3. Психологічний алгоритм обслуговування гостей містить:

1) досконале вміння персоналу ресторану користуватися технічними приладами;

2) знання 3–4 іноземних мов;

3) гарне розуміння декору та інтер'єру ресторанного закладу;

4) формування гарних відносин із гостем та з'ясування його справжніх намірів і бажань.

4. Одним із типів відвідувачів ресторану є емоційні люди. Їм притаманні якості:

1) люблять ризикувати, наполегливі, роблять категоричні твердження;

2) обережні, повільні, ненастирливі, уміють слухати;

3) найбільше цінують відносини між людьми, легко вступають у контакт, не дуже цікавляться фактами, деталями, проявляють дружелюбність;

4) замкнені люди, стримані, неговіркі, цікавляться фактами і деталями.

5. Пріоритетами для відвідувача-«актора» є:

1) можливість зберегти час, визнання, престиж, можливість заробити гроші;

2) визнання, комфорт, безпека;

3) економія, безпека, користь;

4) престиж, визнання, можливість.

6. Для відвідувача-«скептика» характерні:

1) обережність, критичність, пунктуальність, розважливість, ретельність;

2) категоричність, ініціативність, прагматизм, напористість, нетерплячість;

3) привітність, сентиментальність, уникання сварок і суперечок, схильність до поступок; упередженість;

4) красномовність, енергійність, оптимізм, ідеаліст, не вміє слухати, любить розважатися і розважати інших.

7. Під час обслуговування споживача-«контролера» ресторану необхідно під час розмови з ним:

1) бути енергійним, надихати його на прояв ініціативи, активно мотивувати свої пропозиції, триматися впевнено;

2) триматися по-діловому, відразу переходити до справи, бути лаконічним, зосереджувати увагу на практичній вигоді та актуальності пропозиції;

3) триматися дружелюбно і неформально, ставити запитання на особисті теми, пропонувати допомогу, робити компліменти, не квапити;

4) слід чітко висловлювати думки, приділяти увагу дрібницям і доказам, триматися впевнено і стримано, не спонукати до рішення про вибір страв чи напоїв.

8. Правильність надання рекомендації:

1) має надаватися благальним і прохальним тоном;

2) для точного вибору рекомендації необов'язково встановлювати тип людини;

3) надається як виключний аспект у роботі ресторатора;

4) має залишити враження особистого вибору.

9. Обслуговуючому персоналу слід уникати:

1) порівняння поведінки гостей і своїх очікувань;

2) відвертості у спілкуванні з гостями, необхідно дотримуватися дрес-коду;

3) спілкування зі споживачами на сторонні теми;

4) частого контакту з гостями.

10. Тактовність – необхідна риса ресторатора. Її сутність полягає у:

1) вмінні передбачати можливі запитання та побажання співрозмовника;

2) готовності докладно інформувати споживача з усіх істотних тем;

3) розумінні співрозмовника, прагненні уникнути недоречних запитань, обговоренні тем, які можуть виявитися неприємними для співрозмовника;

4) вмінні спокійно реагувати на несподівані запитання і висловлювання співрозмовника.

11. Головні критерії, за якими обирається місце для ресторану, – це:

1) демографія, доступність відповідно до транспортного сполучення, середній рівень доходів населення, привабливість, помітність;

2) можливість перспективного розвитку регіону, кліматичні умови, флора і фауна;

3) інвестиційна привабливість, екологічні критерії;

4) пріоритетність модних тенденцій, наявність інфраструктурного забезпечення, думка місцевих жителів.

12. Під час складання меню необхідно враховувати такі чинники, як:

1) інтер'єр й освітлення закладу;

2) кваліфікація кухарів, наявне обладнання і потужності;

3) необов'язково враховувати смаки та побажання споживачів;

4) поживна цінність продуктів і технологія вирощування.

13. Об'єктивним джерелом концепції ресторанного закладу є:

1) місце розташування;

2) цінова політика ресторану;

3) сегментація споживачів ресторанної послуги;

4) маркетингові дослідження.

14. Правилом успішної діяльності ресторанного закладу є поєднання «золотих» правил двох трикутників. Вершини одного із трикутників – це:

1) назва ресторану, кухня, інтер'єр;

2) модні тенденції, звичаї регіону, кухня;

3) сезонність ринку, кухня, персонал;

4) персонал, назва ресторану, сезонність ринку.

15. Структура концепції ресторану містить розділ «Інфраструктура ресторану». Вона охоплює:

1) переваги і смаки потенційних клієнтів щодо ресторанного продукту;

2) меню;

3) основних конкурентів ресторанного закладу;

4) функціональний розподіл простору (або можна замінити – технічні вимоги до інженерних систем).

Рекомендована література

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. В. Архіпов. – К. : Центр навч. л-ри ; фірма «Інкос», 2007. – 280 с.

2. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.

3. Балагдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и

развлекательные комплексы : учеб. пособие / В. В. Балагдин-Малых. – М. : Изд-во Москов. псих.-соц. ин-та ; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 560 с.

4. Богач А. О. Основні аспекти розвитку ресторанного господарства / А. О. Богач, В. П. Самодай // Стан і перспективи сучасного туризму : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 22–23 листоп. 2012 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сум. держ. пед. ун-т імені А. С. Макаренка, Ін-т фіз. культури ; [редкол. : І. О. Калиниченко, В. А. Косяк, М. М. Ксенофонтова та ін.]. – Суми : Унів. кн., 2012. – С. 3–9.

5. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородина. – М. : Кн. мир, 2001. – 165 с.

6. Гарбар Г. Гостинність у соціокультурній сфері туризму як основний предмет філософського аналізу / Г. Гарбар // Вища освіта України. – 2010. – № 1. – С. 77–82.

7. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства : учеб. пособие [для студ. вузов] / Е. А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2003. – 224 с.

8. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / А. П. Дурович. – М. : Новое знание, 2005. – 632 с.

9. Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Ефимова О. П. , Ефимова Н. А., Олефиренко Т. А. ; под ред. Н. И. Кабушкина. – 3-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2006. – 392 с.

10. Жукова М. А. Индустриализация туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 200 с.

11. Ивченко Л. А. Использование методов оптимизации на предприятиях питания в туризме / Л. А. Ивченко, О. А. Симакова // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами». – 2006. – № 10. – С. 72–81.

12. Копилець Є. Підготовка фахівців для сфери туризму в Техаському інституті менеджменту / Є. Копилець // Краєзнавство. Географія. Туризм. – 2011. – № 32, серпень. – С. 8–11.

13. Малик Л. О. Економіка та організація формування маркетингової туристичної індустрії в Україні : [монографія] / Л. О. Малик. – Дрогобич : Коло, 2011. – 394 с.

14. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 424 с.

15. Меркулов М. Ресторан. 50 способов увеличить прибыль / М. Меркулов. – СПб. : Питер, 2014. – 176 с.

16. Назаров О. Как «раскрутить» ресторан / О. Назаров. – М.: ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости”», 2009. – 176 с.

17. Саак А. Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : учеб. пособие / А. Э. Саак, М. В. Якименко. – СПб. : Питер, 2012. – 432 с.

18. Харрис Годфри. Стимулирование международного туризма / Годфри Харрис. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 321 с.

«Клієнт знає, що в тебе є й інші клієнти. Він лише хоче, щоб коли ти спілкуєшся з ним, ти думав лише про нього» (Тадао Ямагучі, підприємець й автор книги «Шлях торгівлі», публіцист)

ТЕМА 3
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1. *Види сервісу, що використовуються для обслуговування гостей.*

2. *Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах.*

3. *Меню – потужний маркетинговий інструмент ресторанних закладів.*

4. *Диверсифікація в ресторанній галузі.*

1. Види сервісу, що використовуються для обслуговування гостей

У структурі закладів готельно-ресторанного господарства значне місце посідають ресторани. Важливі також ресторани і в організації харчування туристів, зокрема іноземних. Широко поширеним стає автотуризм – подорож на автобусах або машинах із зупинками в кемпінгах, під час яких туристи харчуються в ресторанах, кафе, барах. Від правильної і чіткої організації роботи обслуговуючого персоналу цих закладів ресторанного господарства залежить настрій і самопочуття всіх, хто користується їх послугами.

Ресторан – це загальнодоступний заклад ресторанного господарства, що надає споживачам широкий асортимент страв складного приготування, здебільшого за індивідуальними замовленнями. У ресторані високий рівень обслуговування поєднується з організацією відпочинку відвідувачів. Ресторани організовують обслуговування з'їздів, конференцій, офіційних вечорів, прийомів, сімейних урочистостей, банкетів, проведення тематичних вечорів.

Поряд із кваліфікацією службовців, ресторанним сервісом та його організацією важливо правильно підготувати необхідні робочі інструменти і предмети сервірування, що дають можливість службовцям спокійно і безперешкодно виконувати свої обов'язки. Заклад має бути оснащений усім необхідним інвентарем, який потрібно постійно оновлювати і доповнювати. Крім того, його слід добирати відповідно до профілю певного закладу. Наприклад, для столів слід використовувати певного вигляду столові скатертини; келихи, фарфор і вази мають бути встановлені у прийнятому порядку залежно від загального інтер'єру. Слід, проте, передбачити і можливі зміни раз і назавжди встановленого порядку. Наприклад, під час проведення банкетів із великою кількістю гостей і у великих залах потрібні інші види сервірування, ніж під час роботи з туристами.

Під час підготовки інвентарю необхідно простежити, щоб усі його інгредієнти були в достатній кількості. Купуючи предмети сервірування, слід мати на увазі й те, що їх у будь-який час можна буде доповнити. У великих ресторанах за це відповідають спеціальні відділи із закупівель. Інвентар коштує дуже дорого, тому дбайливе поводження з ним – прямий обов'язок кожного працівника.

Види сервісу. Для обслуговування відвідувачів у закладах ресторанного господарства необхідне знання певного комплексу основних дій, який дає обслуговуючому персоналу можливість послідовно виконувати свої завдання і в подальшій роботі доводити їх до досконалості. У цьому разі постають такі проблеми, як, надійне перенесення таць, тарілок, чашок, лотків, келихів, склянок і всього того, що йому доводиться носити в руках.

Далеко не скрізь обслуговують відвідувачів так. Прийоми подачі страв багато в чому залежать від характеру закладу, умов, створених у ньому, видів і кількості страв та напоїв, способів сервірування, а також

від кількості і ступеня професійної придатності службовців сервісу. Крім того, не можна ігнорувати і час дня. Відвідувачі, які під час обіду поспішають (ділові люди, туристи, які прибули групою, тощо), вимагають швидкого, неважкого обслуговування (сервіс, пов'язаний із тарілками). Якщо страви доводиться подавати на тацях або з приставного столика, то в цьому випадку обслуговування відвідувачів має певним чином особистий характер, вимагає безпосереднього спілкування з кожним гостем. Такий вид сервісу займає більше часу.

Повне обслуговування відвідувачів у залі враховує такі операції, як: зустріч адміністратором клієнтів, привітання та розміщення за столом, приймання замовлення, передача замовлення на виробництво, отримання замовлення з кухні та подача страв клієнтам, заміна та прибирання посуду (під час підготовки столу до наступної страви, під час прибирання столу після клієнтів), надання інших послуг.

Банкет із частковим обслуговуванням офіціантами характерний для неофіційних прийомів (сніданок, обід, вечеря чи просто частування з приводу якоїсь події, нагоди). Меню під час таких прийомів менш вишукане, сервірування більш просте, на столах не розкладаються візитні картки, напої можуть наливатися гостями самостійно.

Банкет-фуршет (з фр. *la fourchette* – «на виделку»). Приводом для його проведення, звичайно, бувають ділові зустрічі, переговори, підписання угод тощо. Крім того, вони можуть бути організовані для відзначення різних ювілеїв, сімейних урочистостей та інших святкових заходів. Характерною особливістю банкетів-фуршетів є те, що гості їдять і п'ють стоячи біля столів, до меню включають широкий асортимент холодних, гарячих закусок і страв, десерт, гарячі напої. Закуски подають невеликими порціями – «під виделку», оскільки стіл сервірується без ножів. Другі страви також подаються лише маленькими порціями, дрібно нарізаними, що не потребують застосування ножа. Завдяки тому, що гості обслуговуються стоячи, на банкеті-фуршеті можна обслужити у 4–5 разів більше гостей, ніж за банкетним столом. Тривалість банкету-фуршету – 1–1,5 год. Столи для банкетів-фуршетів мають бути вищі за звичайні. У ресторані для такого виду банкетів зазвичай використовують столи, що й для шведського столу. Накривають столи для проведення фуршетів спеціальними скатертинами до підлоги.

Гостей на такому банкеті може бути більше, ніж місць за столами, тому гостям, які не за столом, офіціанти підносять напої та закуски.

Обслуговування в номерах готелю. Обслуговування в номерах потребує особливої підготовки працівників готельного господарства. Воно пов'язано не лише з виконанням побажань гостей, сервіруванням столу, послідовністю подачі страв, технікою обслуговування, а й із правилами поведінки в номері.

Усі робітники готелю, які беруть участь в обслуговуванні номерів, повинні пройти спеціальний інструктаж щодо дотримання правил етикету, поведінки в номері.

Кількість офіціантів визначається залежно від класу готелю, кількості гостей, які проживають у ньому, наявності службових ліфтів, що забезпечують зв'язок між поверхами, торговим залом та виробництвом ресторану.

На кожному поверсі готелю поряд із службовим ліфтом бажано розташувати приміщення для зберігання невеликого запасу столової білизни, посуду, приборів, чарок, фужерів, для приготування деяких закусок та напоїв, миття скляного посуду. Тут установлюють шафи, сервант, робочий стіл, кип'ятильник, настільну електроплиту, мийну ванну. Приміщення має відповідати санітарним вимогам, що ставляться до закладів ресторанного господарства.

Черговий офіціант перед початком роботи уточнює кількість переданих раніше замовлень, номери, з яких вони надійшли, та час їх виконання. Крім того, він підготовляє сіль, перець, гірчицю, посуд, необхідний для виконання замовлень.

Готуючи тацю для подачі сніданку на одну особу, офіціант повинен мати предмети, необхідні для сніданку, а приготовлені страви розмістити на таці так, як під час сервірування столу, оскільки страви можна приймати на таці. Якщо передбачається сніданок (вечеря) на кілька осіб, то для подачі можна використовувати офіціантський візок.

Замовлення на обслуговування в номері, що не надійшли заздалегідь, можуть бути передані тим, хто проживає, черговому офіціанту по телефону. Інколи (у вечірні години) гості просять працівника ресторану прийти для складання замовлення в номер. Пропонуючи гостям меню, офіціант повинен допомогти у виборі страв

і складанні замовлення, визначити місце, де можна потім провести сервірування. Це дає йому змогу швидше виконати замовлення.

Із службового приміщення офіціант по телефону передає замовлення на кухню ресторану і час його виконання, підготовляє посуд та прибори, необхідні для сервірування столу в номері. Якщо замовлення надходять у той час, коли черговий офіціант зайнятий обслуговуванням у номері, то їх приймає і реєструє у книзі обліку метрдотель чи інший член бригади офіціантів залу. Приймаючи замовлення, треба записати, з якого номера воно передане, час його виконання, асортимент страв та напоїв, особливості приготування, кількість гостей.

Якщо в номері немає обіднього столу, для сервірування використовують частину письмового столу чи журнальний столик. Сервірують стіл так, як і в залі ресторану, але використовують меншу кількість скляного посуду. Якщо під час обслуговування в номері використовують офіціантський візок, то на ньому можна комплектувати кілька невеликих замовлень із номерів одного поверху.

Основну кількість продуктів для виконання замовлень офіціант отримує за забірним аркушем із кухні та буфету (з невеликим запасом). При цьому береться до уваги кількість продуктів, необхідна для виконання замовлень, що вже надійшли, та можливість надходження допоміжних.

Використовуючи службові приміщення на поверхах чи приміщення поверхових буфетів готелю, офіціант має можливість зварити яйця, сосиски, сардельки, приготувати яєчню, гарячі напої, розкласти на тарілки нарізані на кухні ковбасу, шинку, сир, влити кефір, молоко у склянки. Організована таким чином робота скорочує час на обслуговування.

Холодні закуски, важкі у приготуванні, порційні другі страви, які замовляють у денні та вечірні години роботи, офіціант отримує на кухні. Доставляє їх у номери в посуді з кришками чи накриває під час перенесення лляними серветками. Під час обслуговування кількох гостей необхідно уточнити строки подачі других страв, десерту, чорної кави.

За великої кількості замовлень номери обслуговують бригади по два офіціанти. Один із них займається підготовчою роботою з добору

посуду для сервірування, передачі приймання замовлень із кухні та буфету, комплектації замовлень на таці, візку, а другий чи обидва безпосередньо обслуговують у номері. Після обслуговування офіціант прибирає всі прибори, посуд, приводить стіл у порядок. Інколи посуд, прибори на прохання гостей можна залишити в номері до наступного дня.

У книзі обліку посуду записують номер, у якому залишено посуд, та його кількість. При цьому попереджають покоївку та чергову по поверху. Офіціанти другої зміни, перевіряючи перед початком роботи наявність переданого посуду, приборів і столової білизни, повинні уточнити їх кількість, залишену в номері. У процесі роботи використаний посуд, який звільнився, забирають із номера, відмічають у журналі обліку, що він повернений.

Додаткову плату за обслуговування в номерах установлюють за тарифами на додаткові послуги, що затверджують місцеві органи влади. Для обслуговування в номерах можна виділяти окремі бригади офіціантів.

Подача страв на тацях. Коли доводиться підносити велику кількість їжі, напоїв, столових приборів або посуду в зал для відвідувачів і відносити їх для миття, необхідно освоїти прийоми роботи з тацями. Особливо часто використовують таці, коли потрібно нести посуд або подавати страви на дальні відстані (у садах, на терасах і взагалі на відкритому повітрі), а також під час обслуговування, пов’язаного з переміщенням із поверху на поверх. Проте таці необхідно формувати не на очах у відвідувачів, оскільки це може призвести навіть до нещасних випадків.

Зазвичай таці накривають вологою серветкою, щоб запобігти можливості ковзання посуду. Нині існують таці з особливим покриттям, яке затримує посуд від зісковзування. Та все ж таки серветка продовжує використовуватися, оскільки, крім охайного зовнішнього вигляду, вона ще і вбирає рідину, яка може пролитися від поштовхів.

Сервірування столів – це необхідний вид сервісного обслуговування. Страви надходять із кухні або викладеними на тарілки, або розташованими на порційних лотках. Тарілки ставляться праворуч від відвідувача. Вони накриті серветкою в тому випадку, якщо офіціант несе більш ніж дві тарілки. Згідно з інструкцією, серветка прибирається одночасно з установленням тарілки на стіл.

Якщо страви подаються на порційному лотку, то вони ставляться праворуч від відвідувача в теплих або охолоджених тарілках. Потім, проносячи лоток над тарілками, розкладають із нього столові прибори. Так найчастіше роблять під час подачі гарячих страв, оскільки поряд знаходиться лоток, на якому встановлена спиртівка або плитка для підігріву.

Лоток застосовується тоді, якщо обслуговується більш ніж чотири персони за одним столом, хоча в більшості випадків страви розкладаються на тарілки.

Якщо працівник сфери обслуговування має справу з відкритими напоями, то вони теж виставляються праворуч. Наливають у келихи, стоячи праворуч, із пляшок, глеків або караф, і лише після цього посуд ставлять на місце. У кав'ярнях чашки з кавою також подають і встановлюють праворуч.

Існують різні види сервісу залежно від оснащення підприємства, його категорії і, звичайно, контингенту споживачів ресторанного закладу. Для створення комфорту і гостинного обслуговування найчастіше використовують англійський, французький, американський та російський види сервісу.

Основним персоналом, який тісно співпрацює з гостями ресторанного обслуговування, є офіціанти, через них відбувається сприйняття певного типу обслуговування. Щоб оптимально донести до споживача вид сервісу, необхідно володіти належною професійною підготовкою і постійно працювати над собою: розвивати гарну пам'ять, досягати чіткості в роботі, виховувати фізичну витривалість, тренувати швидкість реакції та формувати організованість виконання всіх дій.

Сервіс по-англійському. Під час такого виду обслуговування всі страви відпускаються з кухні в багатопорційному посуді (найчастіше це лотки), у попередньо естетично прикрашеному вигляді. Офіціант, перш ніж розпочати порціонування, повинен показати приготовлену страву гостям. Спочатку страву завжди ставлять на стіл сервірування. Гість сам вибирає порцію, офіціант на очах у гостя професійно оформляє страву. Офіціанти перекладають страви на тарілки. Причому супова ложка знаходиться в них у правій руці, а велика виделка – у лівій. На край тарілки не можна накладати їжу (винятком є спаржа), оскільки інакше не вдасться утримати тарілку в рівновазі.

Щодо холодних закусок, то вони порціонуються в закусочні тарілки, перші страви розливаються із супниці у глибокі тарілки, другі страви оформляються у столові мілкі тарілки, торти розрізуються на порції і подаються гостеві на окремій десертній тарілці.

Англійський сервіс вимагає від офіціанта накладання їжі на тарілку гостя на приставному столику, потім подачу її з правого боку. У випадку прохання гостя про добавку використовується чиста тарілка і нові столові прибори.

Офіціанти, які здійснюють обслуговування по-англійському, повинні мати навички кухаря. Розкладаючи гарнір, необхідно стежити за створенням колірної гами. Овочеві та м'ясні гарніри можна міняти місцями (якщо це передбачено планом). У випадку, якщо обслуговується кілька гостей за столом, слід звертати увагу на те, щоб усі тарілки виглядали однаково. У разі подачі складних страв для порціонування та доготування страви в залі виходить сам кухар у парадній формі, а під час подачі вишуканих і дорогих страв обслуговування здійснює шеф-кухар.

Соуси з кухні подаються в соусницях у такому вигляді:

– соусного асорті (коли смажене м'ясо рожевого кольору);

– тонких соусів, які використовуються тоді, якщо м'ясо тонко нарізано.

У поєднанні з гарнірами не передбачено подачу соусів разом із запеченим м'ясом.

Якщо страва займає більш ніж 2/3 тарілки, то частину м'яса перекладають на спиртівку або плитку для підігріву. Вона подається або пізніше, або кладеться на свіжу підігріту тарілку. Спиртівки і марміти на приставних столиках або візки-марміти з електропідігрівом використовують також для доготування страви на очах у відвідувачів ресторану. Ця процедура допомагає відчути справжні прийоми гостинності і вносить елементи атрактивності в обслуговування гостей.

Столові прибори мають бути на столі ще до подачі страв. Завчасне сервірування столу не передбачає попереднього сервірування закусочних тарілок. Порожні тарілки дозволяється виставляти ліворуч лівою рукою, а наповнені – праворуч (заміна тарілок зазвичай відбувається на банкетах державного значення).

Прибирання і встановлення тарілок у разі їх підтримання зверху з правого боку – інший можливий варіант.

Англійський сервіс передбачає здійснення транспортування, доготування страв, їх заправку й оброблення, приготування коктейлів на очах у відвідувачів. Використовуються візки для перевезення м'яса і закусок із буфету.

У разі використання цього виду сервісу відбувається тісний контакт обслуговуючого персоналу з гостями, але поряд із тим англійський сервіс потребує значних витрат часу для надання ресторанних послуг споживачам. Англійський вид сервісу в ресторанній індустрії несе високу культуру обслуговування.

Французька система обслуговування. Подача страв за цією системою практикується на банкетах і святах, але може використовуватися також під час обслуговування окремих столиків. Крім того, її застосовують тоді, якщо за одним столом більш ніж двоє гостей замовляють одну і ту саму страву. У цьому випадку її можна подати на таці.

За французького виду сервісу страви на стіл не ставлять. Спочатку страви, які ретельно сервіруються, демонструють гостям. Страву доставляють із кухні на таці – максимум вісім порцій. Нарізані шматки м'яса заздалегідь показують відвідувачам. Використання більш ніж однієї таці є неприйнятним, оскільки поки страва дійде до тарілки, вона може охолонути. Страва подається зліва від гостя в тій самій послідовності дій, як і під час сервірування столу. У разі подачі страви з великого тареля або салатниці на тарілки гостей офіціант не повинен торкатися тарілки гостя посудом зі стравою.

Інакше кажучи, спочатку подається м'ясо, потім м'ясний та овочевий гарніри і соуси. За ідеальної сфери обслуговування гарніри і соуси подають різні офіціанти. Під час обслуговування прийомів, де обмежено час, це особливо важливо. Залучення двох або трьох офіціантів значно прискорює подачу страв і забезпечує високу культуру обслуговування. Перший подає м'ясну страву, другий – гарнір, третій – соус. Цей тип обслуговування справляє найбільше враження і вважається найбільш дорогим видом ресторанних послуг. У ньому підкреслюється елегантність і піднесена атмосфера.

Для французького обслуговування потрібна бригада обслуговуючого персоналу, до складу якої входять: метрдотель –

менеджер ресторану; старший офіціант – відповідає приблизно за чотири столики, зустрічає гостей, дає пояснення з приводу меню і приймає замовлення, стежить за оперативністю обслуговування й особисто розкладає їжу по тарілках гостей, нарізає м'ясо, змішує салати тощо на візку поряд зі столиком; помічник старшого офіціанта – приймає замовлення на напої, подає страви; офіціант, який подає воду, хліб, масло, він також передає замовлення на кухню, привозить звідти візок з їжею, прибирає зі столу. За цього виду обслуговування гостей за столиками також обслуговує офіціант, який знається на винній карті ресторану (сомельє).

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок про те, що французький вид сервісу є дуже трудомістким процесом, але він забезпечує постійний контакт із гостями і є найбільш вражаючим та елегантним порівняно з іншими видами сервісу. Цей вид сервісу здебільшого використовують у ресторанах високої кухні.

Російське обслуговування. Їжа приготовляється цілою і повністю на кухні, м'ясо нарізується на порції на блюдо (цей процес відбувається на очах у відвідувачів). У такому вигляді страву підносять до столу, за яким сидять гості, і кожному гостю в його тарілку кладеться порція м'яса і гарніру за допомогою великої ложки і виделки. Такий вид обслуговування зручний для банкетів і вечірок. У такому випадку офіціанти зазвичай одягають рукавички.

Якщо обслуговування по-російському повсякденне, то страви подають у тарілці кожному гостеві або у багатопорційних тарелях та іншому посуді. До кожного тареля кладеться столова ложка та виделка, і гості за столом у свої тарілки самі собі накладають страви.

У разі використання російського обслуговування в ресторанах можна зазначити, що гість сам визначає обсяг потрібної йому їжі. Але поряд із тим під час накладання страви самостійно на свою тарілку псується зовнішній вигляд страви, що знаходиться в основній тарілці чи салатнику.

Американське обслуговування. Якщо говорити про основні прийоми, то це спрощений варіант російського обслуговування. Їжа приготовляється і розкладається по тарілках безпосередньо на кухні, після чого офіціанти розносять тарілки гостям. Цей метод обслуговування користується значною популярністю, ніж варіант

російського сервісу, завдяки його оперативності: замовлення виконується швидко, їжа подається гарячою.

Під час американського сервісу потрібна невелика кількість обслуговуючого персоналу, але поряд із тим контакт із гостями слабкий і визначити заздалегідь розмір порцій для кожного споживача неможливо, тому розмір порцій визначається наперед.

Так, у ресторані Posterio офіціанти відвідують годинні або півгодинні заняття, присвячені винам. За цією програмою займається три четвертих персоналу. У цьому ресторані взагалі приділяють значну увагу професіоналізму офіціантів. Кожен місяць найкращі працівники преміюються, а один або два рази на рік кращі офіціанти одержують призи: 100 доларів чистими, поїздки на розкішному лімузині і святковий обід у своєму ресторані або тижневий відпочинок на Гаваях.

Денні Майєр, власник прославленого нью-йоркського Union Square Café (Юніон Сквеа Кафе) вручає кожному зі своїх 95 робітників (від коридорного до шеф-кухаря) по 600 доларів на рік (50 доларів у місяць) на обіди в ресторані з однією умовою: кожен повинен інформувати про своє враження від обіду.

У ресторані Inn at Little Washington (штат Віргінія) офіціантам під час навчання дається завдання оцінити настрій гостя за кожним із своїх столиків за 10-бальною системою, а іноді і супроводити оцінку коментарем (наприклад, настрій «трохи піднесений», «воркотун», «ні те ні се»). Якщо оцінка нижче «7», то в завдання офіціанта входить підняти її хоча б до «9», тобто доти, поки він принесе десерт.

У ресторані Новий Орлеан використовується система різнокольорових карток і сигналів рукою, якими робітники обмінюються між собою з приводу гостей. Наприклад, якщо метрдотель торкається пальцем краю ока, проводжаючи гостя до столика, це знак усьому персоналу, що вони повинні добре
запам’ятати цього гостя.

Самообслуговування. У цьому випадку гість сам бере з лотка страву, що знаходиться від нього ліворуч, і таким чином обслуговує себе самостійно. Треба лише уважно стежити, щоб край лотка був спрямований до відвідувача.

Такий вид сервісу все ще використовується на офіційних банкетах державного значення. Крім того, подібна форма сервісного

обслуговування застосовується насамперед під час коктейль-паті, сніданків із подачею шампанського, на вернісажах, під час презентацій тощо. Пропонуються напої, що подаються в сервірувальних чашках, а також у чашках-канапе або в маленьких чарочках на тацях. Гість вибирає напої і сам себе обслуговує.

Сервірування напоїв. Температура напоїв має коливатися між одним-двома градусами від їх первинного стану. Під час підготовки вони підігріваються (також і влітку) для отримання ідеальної температури для пиття. У холодну пору року температура напоїв (під час їх подачі на тераси це має особливе значення) на один-два градуси піднімається.

Безалкогольні напої. Ідеальна температура під час подачі на стіл коливається приблизно від 6 до 10 °С.

Пиво. Температура під час подачі на стіл – близько 8°С. Слід побоюватися підвищення температури, оскільки це призводить до втрати вуглекислого газу. Що тепліше пиво, то більше воно піниться, вуглекислий газ випаровується, а напій втрачає свій смак. І навпаки, якщо холодне пиво каламутніє, воно втрачає свій натуральний блиск, не утворює піни і стає непривабливим на вигляд.

Вино. Щоб вино донесло свій аромат, зберегло оптимальну характеристику сорту і смаку, воно вимагає певної температури у процесі споживання. Найкращі та вичерпні дані про його якість можна отримати під час дегустації різних видів вин.

Для підтримки рівномірної температури вина його в жодному випадку не можна трясти, піддавати швидкому охолодженню (наприклад, в умовах подачі на вулиці) або нагріванню (наприклад, у духовках, поблизу гарячих труб парового опалювання, під струменями гарячої води). Для охолодження і підігріву вино вимагає певних витрат часу.

Алкогольні напої. Ідеальна температура цілком залежить від сорту певних спиртних напоїв. Частина охолоджується за допомогою льоду. Можуть бути напої сильно або слабо охолоджені, а також доведені до кімнатної температури. Наприклад, до спиртних напоїв, охолоджених на льоді, належать горілка, бренді (пшеничне), віскі, бренді (із фруктів із кісточками). До слабо охолоджених спиртних напоїв належать чисте бренді з ягід і фруктів із кісточками, текіла та деякі види лікерів (наприклад, ірландський кремовий лікер).

За бажанням відвідувача спиртні напої можна подавати за визначеної або нестандартної температури.

Сервіс із розливними напоями. Під розливними розуміють усі види безалкогольних та алкогольних напоїв, що подаються на столи без звичайних пляшок. У ресторани вони надходять у бочках (пиво, вино), контейнерах (пиво, вино, безалкогольні напої) і в так званих контейнерах преміксу (у спеціальних нішах для напоїв) або в бутлях обсягом 1 чи 2 літри (вино, безалкогольні напої). Гостям їх розливають в оригінальні пляшки або в карафи і глеки.

Карафи, глеки чи безпосередньо фужери наповнюють вином або пивом і в такому вигляді доставляють до столів для гостей.

В Австрії, Німеччині та Швейцарії напої подаються в певному співвідношенні. Залежно від їх міцності та кількості вмісту добираються посудини. Вони мають відповідати вишуканості напою, його властивостям і звичайно якості. Напій має бути легко упізнаваним у будь-якому посуді.

Обслуговування автомобілістів. Ресторани для автомобілістів – це зазвичай частина існуючих ресторанів швидкого харчування. Концепція таких ресторанів означає, що можна заїхати в таку установу прямо на автомобілі, розмістити своє замовлення, одержати їжу, заплатити за неї і від'їхати. Для цього не треба припарковувати свою машину, щоб зайти поїсти. Ресторани для автомобілістів стали особливо популярні останнім часом. Це пояснюється перевагою низьких капітальних витрат, оскільки для цього потрібні заклади менших розмірів і відносно невелика ділянка, на якій вони розміщені. Їх дуже прості меню працюють на зниження операційних витрат. До цього типу належать McDonald's, Burger King і Taco Bell.

Послуги з доставки їжі. Послуги з доставки їжі – це операції з доставки приготовленої їжі замовникам додому. До цієї категорії належить обслуговування на зразок «їжа на колесах», а також міські ресторани, які доставляють їжу жителям, які живуть по сусідству. У цьому випадку можна подзвонити в такий ресторан із дому і дізнатися, що пропонується в їх меню. Служба доставки після цього обробляє замовлення і доставляє його клієнту. Такі послуги можуть надаватися як у діючому ресторані, так і в закладі, який спеціалізується лише на замовленнях. Гарним прикладом компанії, яка вдало здійснює такий бізнес, є Domino's Pizza, Papa John's Pizza та Pizza Hut.

Різні заклади, які займаються доставкою їжі клієнтам, організовують свою роботу по-різному. Але всі вони пропонують обмежене меню, а їжу доставляють із сусідніх ресторанів або закладів, які беруть участь у спільній програмі. Для цього треба подзвонити у службу доставки і зробити замовлення, яке служба, у свою чергу, розміщує в певному ресторані, забирає його і доставляє за вказаною адресою.

Обслуговування на повітряному транспорті. За сучасних умов уважається, що в конкурентній боротьбі серед транспортних засобів головним чинником збільшення попиту на авіаційні подорожі стала організація харчування. Дійсно, авіакомпанії постійно намагаються, щоб їх пасажири їли найкраще та за найнижчу ціну. Деякі авіакомпанії мають власні харчові комбінати, які укладають контракти з постачальниками харчової продукції. Їжа для пасажирів літаків готується на фабриках-кухнях, які розташовуються поблизу аеропортів. Там вона розфасовується, а потім доставляється на літаки. На борту стюардеси розвозять їжу кожному пасажирові.

Їжа для пасажирів авіалайнерів має відповідати багатьом вимогам: бути компактною, легкою під час транспортування, не має втрачати смакові якості та апетитний вигляд. Крім того, період, протягом якого вона має залишатися гарячою чи холодною, є довшим, ніж для ресторанних страв. На додаток їжа та напої мають бути в достатній кількості, щоб вистачило на весь період перельоту.

На борту авіалайнера зазвичай виділяють дві або три категорії обслуговування: ***перший клас, бізнес-клас*** і ***туристичний клас (або економічний).*** За першими двома категоріями пропонуються більш вишукані страви (делікатеси) та безкоштовні напої. Крім того, пасажири найвищого класу обслуговування можуть наперед замовити тип харчування, а для пасажирів бізнес-класу пропонується на вибір 2–3 основні страви.

У сучасних умовах боротьби за клієнта авіакомпанії урізноманітнюють набори страв, варіанти обслуговування. Деякі авіакомпанії забезпечують пасажирам можливість попереднього вибору харчування, що відрізняється від стандартного. Така можливість надається лише на тих маршрутах, де передбачено безкоштовне гаряче харчування – сніданок (breakfast), обід (lunch) або вечеря (dinner).

У кожної авіакомпанії існують свої ***правила замовлення спеціального харчування*** – під час купівлі квитка або по телефону, але в будь-якому випадку не пізніше ніж за 36 годин до вильоту. Якщо в польоті передбачено лише закуски (snack або refreshments), наприклад, на рейсах бюджетних і чартерних авіакомпаній, то замовлення спеціальної їжі неможливо. На внутрішніх європейських та американських рейсах деякі великі авіакомпанії не надають послуг із вибору харчування навіть на регулярних рейсах.

Щодо безкоштовного спеціального харчування і його замовлення, то воно не залежать від тарифу і є ***бонусом,*** а не обов'язковою послугою, що входить у вартість перельоту. У системах бронювання різні типи харчування позначаються 4-буквеним кодом. У кожної авіакомпанії є свій набір доступних для замовлення страв (типів харчування). Авіакомпанія не гарантує, хоча і докладає всіх зусиль, щоб забезпечити спеціальним харчуванням, якого потребують пасажири на борту. Для замовлення спеціального харчування за кілька днів до польоту рекомендується подзвонити безпосередньо в авіакомпанію й уточнити наявність цієї послуги.

У разі вимушеної зміни рейсу або напрямку збереження обраного виду харчування не гарантується.

Літерні коди спеціальних типів харчування

Ритуальна їжа

– HNML – індуїстське меню (хінду). Їжа не містить яловичини, телятини, свинини, може містити баранину, птицю, рибу, молоко. Дуже пряна і гостра;

– JNML – харчування для послідовників джайнізму. Страви готуються з індійськими приправами. Сувора вегетаріанська їжа в азіатському стилі, без коренеплодів, цибулі та часнику;

– KSML – кошерне меню. Їжа приготовлена з дотриманням кошерних правил щодо приготування їжі (без солі, виключені сильно солоні продукти). На упаковці присутні печатки та відмітки щодо відповідності кашруту;

– MOML – халяльне (мусульманське) меню. Їжа приготовлена без використання свинини, желатину та алкоголю. Під час замовлення їжі з урахуванням релігійних уподобань слід урахувати, що є безліч авіакомпаній, де харчування спочатку призначено для осіб певного

віросповідання (наприклад, у авіакомпанії EL AL уся їжа на борту кошерна, а у Malaysia Airlines – халяльна).

Дитяче меню

– BBML – харчування для немовлят до 2 років. Зазвичай є розігрітими баночками з дитячим харчуванням;

– CHML – набір їжі для дітей від 2–3 до 10–12 років. Негостра їжа в цікавій формі, іноді з іграшками.

Варто пам'ятати, що, купуючи квиток для дитини, дитячу їжу треба замовляти окремо. Дітям, які летять за квитком без місця, може бути замовлено лише харчування для немовлят.

Спеціальна їжа для алергіків

– GFML – харчування без умісту клейковини. Виключені страви з пшениці, жита, ячменю, вівса, молочні продукти. Їжа не містить рослинного білка;

– NFML – страви, що не містять риби і рибних продуктів;

– NLML – харчування з низьким умістом молочного білка (лактози). Без застосування молока, молочних продуктів, йогурту, сиру, масла, морозива, шербету тощо;

– PFML – страви, що не містять арахісу. Без арахісових горіхів, масла і продуктів з їх використанням.

Лікувальне та дієтичне харчування

– BLML – щадне меню. Призначено для тих, хто страждає на захворювання шлунку і травного тракту. Містить свіжі фрукти, відварні овочі. Не містить печеної або смаженої їжі, часнику, цибулі або спецій;

– DBML – харчування для діабетиків. Виключена смажена їжа, продукти з високим умістом фруктози і цукру, жирні продукти;

– HFML – їжа з високим умістом клітковини. У меню входять продукти із цільного зерна, фрукти, овочі, бобові або горіхи. Не містить крохмалю;

– LCML – низькокалорійне меню (приблизно 1200 калорій). Виключена смажена їжа, використовується пісне м'ясо, нежирні молочні продукти, фрукти й овочі;

– LFML – харчування з низьким умістом жиру і холестерину. Виключені смажена їжа, яєчний жовток, тельбухи, креветки, краби, лобстери, ікра. Використовується пісне м'ясо, свіжі фрукти, овочі, рослинна олія, нежирні молочні продукти;

– LPML – харчування зі зниженим умістом білків;

– LSML – харчування з низьким умістом солі (натрію). Їжа готується без солі, виключені занадто солоні продукти;

– NSML – харчування без солі;

– PRML – харчування з низьким умістом пурину.

Вегетаріанське харчування

– AVML – вегетаріанське хінду / азіатське вегетаріанське. Їжа без м'яса і риби з обмеженим використанням молочних продуктів;

– INVG – меню в індійському стилі з карі і молочними продуктами;

– RVML – продукти без кулінарної обробки: сирі овочі і фрукти;

– VGML – суворе вегетаріанське (веганське) меню. Відсутні будь-які продукти тваринного походження;

– VLML – вегетаріанське харчування з використанням молока та яєць.

Інші види харчування

– FPML – фруктова тарілка. Містить свіжі або консервовані фрукти, іноді з випічкою;

– JPML – японські страви;

– ORML – східне меню. Гостра, у східному стилі основна страва з м'яса, домашньої птиці або риби;

– SFML – морепродукти. Основним інгредієнтом є риба або креветки.

2. Оперативне управління технологічними процесами в ресторанах

Основою багатогранної діяльності ресторанів є виробництво, яке є сукупністю процесів перетворення сировини на готову продукцію. Управління виробничим процесом здійснюється шляхом оперативного планування завдань для кожного цеху і відділення з урахуванням комплексної реалізації продукції та оптимального використання потужності виробництва. Основою оперативного планування є виробнича програма, яка визначає асортимент й обсяг виготовленої продукції за робочу зміну. Необхідність оперативного планування зумовлена особливостями виробничої діяльності

ресторанів: широким асортиментом реалізованої продукції, частою зміною асортименту страв, сировини, коливанням попиту тощо. Наявність виробничої програми (плану-меню) дає змогу менеджерам ресторанного сервісу урізноманітнити харчування протягом окремих днів тижня, співвідносити випуск страв із графіком їх почасової реалізації, своєчасно здійснювати закупівлю сировини в необхідному обсязі й асортименті, планувати чисельний і кваліфікаційний склад працівників виробництва та сфери обслуговування, дбати про підвищення технічного рівня підприємств.

План-меню є основою під час складання меню для споживачів, яке оприлюднюється в залі ресторану та за яким споживачі здійснюють замовлення страв. На основі плану-меню розробляються виробничі завдання для виконавців (бригадирів, кухарів) та складаються графіки роботи працівників. Відповідно до плану-меню менеджери виробництва розробляють технологічну документацію (технологічні карти та схеми приготування напівфабрикатів і страв, калькуляційні картки), використовуючи нормативно-технічну документацію: збірники рецептур страв, стандарти, інструкції, накази та розпорядження місцевих органів влади тощо.

Збірники рецептур містять єдині вимоги до якості сировини та готової продукції, визначають обсяг сировини для приготування страв і виробів, що є надзвичайно важливим із погляду правового регулювання діяльності всіх типів підприємств громадського харчування, зокрема ресторанів. Нині підприємства використовують кілька видів збірників рецептур страв. Найпоширенішим і випробуваним менеджерами ресторанів є «Збірник рецептур страв і кулінарних виробів для підприємств громадського харчування». Цей збірник містить 16 розділів, у яких наведено рецептури, технологію приготування та рекомендації щодо оформлення холодних страв і закусок, перших, других і десертних страв. Окремо виділено рецептури гарнірів, соусів, напоїв, борошняних виробів. Крім того, у додатках подано нормативні матеріали щодо виходу напівфабрикатів і готових страв, обсяг відходів за первинної і теплової обробки. У збірнику також уміщено таблиці тривалості теплової обробки окремих продуктів та їх взаємозамінність. Більшість рецептур пропонується у трьох варіантах, відмінних за нормами сировини і виходом готової

продукції. У ресторанах зазвичай використовується перший варіант, де передбачено ширший асортимент сировини, підвищені норми до використовуваних компонентів, ускладнене оформлення виробів.

Технологічна карта є документом, який складають менеджери виробництва для кухарів та кондитерів для забезпечення високого рівня технологічних процесів і випуску продукції високої якості. Технологічна карта має містити рецептуру виробу, визначати витрати сировини й технологію його приготування, характеристику готової продукції.

Для розрахунку відпускної ціни на кожну страву складається ***калькуляційна картка,*** в якій ураховується ціна кожного виду сировини в певний період і визначається вартість однієї порції страви.

Варто зазначити, що оперативне управління в ресторанах цілком залежить від правильного розуміння значення меню для закладу. ***Меню*** (з фр. *menu*) – це перелік усіх страв, що пропонуються і постійно готуються в закладі ресторанного господарства. Це слово залишилось як найзручніший і найкоротший термін для позначення основного переліку страв, тоді як у всьому світі зараз просять не «меню», а ***«карту»*** – окремо карту страв і карту вин.

Меню протягом якогось часу (від місяця до півроку) має залишатися незмінним і відрізнятися від меню інших закладів ресторанного господарства.

Меню є візитною карткою закладу ресторанного господарства. Папка з меню має бути оригінальною і гарно оформленою. Мабуть, меню є найважливішим інгредієнтом успіху в ресторанній справі. Воно має узгоджуватися із загальною концепцією закладу ресторанного господарства. Оскільки концепція базується на очікуваннях відвідувача, то і саме меню має задовольнити ці очікування або навіть перевершити їх.

Винною картою називають папку, де перераховуються запропоновані відвідувачам вина. Залежно від обсягу, який визначається кількістю описаних у ній позицій, або від бажання рестораторів можуть використовуватися також інші назви, як-от: «винний листок» і навіть «винна книга». Винна карта є своєрідною вітриною закладу ресторанного господарства, одним із найважливіших критеріїв, за якими судять про його рівень. Подачу меню здійснює офіціант безпосередньо в руки гостя, розміщення карти вин допускається як у центрі, так і на краю столу, ближче до основного замовника.

Меню денного раціону складається під час організації харчування учасників з'їздів, конференцій, організованих груп туристів тощо. Режим харчування може бути три- або чотириразовим. За триразового харчування передбачаються сніданок, обід і вечеря, а за чотириразового додається другий сніданок (ленч) чи підвечірок. Меню денного раціону може бути і з вільним вибором страв за побажаннями споживачів чи укомплектованим раніше.

Меню спеціальних видів обслуговування складається під час обслуговування весіль, зустрічей Нового року, проведення традиційних свят. Таке меню складається за 10–12 днів наперед.

Організація банкету. Замовлення на банкети слід приймати самому шеф-кухарю. Необхідно звернути особливу увагу на створення банкетного меню та передбачити різні варіації страв для вибору гостя. Адже в ресторані можливе виготовлення майже будь-якої страви. У разі, якщо банкет замовляє постійний гість, якому відомі ваші смачні страви, необхідно запропонувати щось нове і цікаве. Сила шеф-кухаря – у вмінні не лише смачно приготувати, а й красиво розповісти про страву, щоб у людини виникло бажання скуштувати страву відразу і негайно. Найсмачніше за шефа ніхто не розповість гостю відомі нюанси про страву, вина, напої. Для приймання замовлення має бути розроблено спеціальний бланк, у якому потрібно врахувати можливі примхи замовників та основні моменти безпосередньо проведення банкету. Усе треба фіксувати на папері і під підпис.

Основні критерії щодо приймання і проведення шеф-кухарем банкету:

– приймати замовлення на банкет повинен шеф-кухар;

– необхідно слідувати бажанням замовника;

– потрібно просувати свої новинки і пропонувати дегустацію;

– після затвердження кожної страви потрібно ще раз уточнити бажання замовника;

– під час замовлення банкету оформляється аванс;

– у меню банкету бажано враховувати сезонність продуктів;

– перед початком частування слід запропонувати аперитив або організувати фуршетний стіл;

– окрему оплату фуршетного столу можна не оформляти (якщо інше не було обумовлено із замовником), а розподілити на нього продукти з основного столу;

– у залі необхідно організувати курильні станції залежно від кількості запрошених гостей;

– узимку слід запропонувати глінтвейн;

– під час сервірування столу потрібно прагнути до справляння враження великої кількості продуктів за рахунок їх раціонального розподілу залежно від варіантів посадки гостей;

– необхідно контролювати розстановку страв;

– страви треба розставляти по групах;

– для запобігання обвітрювання їжі, яку не можна класти у пластик, можна обприскувати її рослинною олією з пульверизатора;

– основні банкетні страви потрібно ставити на середину столу або на пересувний столик;

– перед початком банкету необхідно показати накритий стіл замовнику;

– можна підготувати спеціальні списки гарячих страв з їх описами і розкласти на столі, щоб зекономити час офіціантів;

– намагайтеся з презентації банкетної страви зробити справжнє шоу;

– якщо гості замовляють додатковий алкоголь, необхідно запитати на це згоду замовника.

Одним із найменш вивчених методів обслуговування споживачів у ресторанах України є організація харчування за типом ***«шведський стіл».*** Цим можна пояснити той факт, що впровадження «шведської лінії» на вітчизняних підприємствах не дістає достатнього розвитку й не витримує конкуренції з традиційними методами обслуговування навіть у ресторанах, які функціонують у готельних комплексах та організовують харчування іноземних туристів, призвичаєних до такого виду обслуговування. Досвід роботи зарубіжних підприємств громадського харчування, де обслуговування за типом «шведський стіл» застосовується досить давно і є одним із найпоширеніших і найпопулярніших, свідчить про певні переваги його як для споживачів, так і для ресторанів. До його ***переваг*** слід зарахувати:

– швидкість обслуговування;

– різноманітність запропонованої продукції для обрання споживачами;

– доступність щодо вибору й безконтрольність щодо кількості спожитої продукції;

– економне використання робочої сили (скорочення кількості роздавальників та офіціантів);

– спрощеність розрахункових операцій;

– скорочення обсягу харчових відходів;

– скорочення витрат на паливно-енергетичні ресурси тощо.

Усе це підтверджує доцільність упровадження ресторанів «шведських ліній» у практичну діяльність. Проте асортимент і якість запропонованих страв за цього методу обслуговування мають надзвичайно важливе значення і мають бути надзвичайно вишуканими. Страви мають бути привабливо оформлені й уміло представлені на секціях «шведських ліній».

Для оперативного планування роботи «шведських ліній» доцільно використовувати нормативну базу щодо визначення обсягу сировини з розрахунку на одного споживача, розроблену за результатами спостережень за роботою діючих «шведських ліній» у ресторанах готельних комплексів, а також асортиментний мінімум для ресторанів категорії «люкс» і «вища». До меню включаються фірмові страви, страви, які користуються попитом залежно від сезону, та страви з іноземних кухонь.

3. Меню – потужний маркетинговий інструмент ресторанних закладів

Створення меню вважається потужним маркетинговим інструментом у продажах ресторану. Нове меню в новому ресторані народжується з щирого душевного настрою. Крім того, без високоякісних продуктів і творчої фантазії створення чудових страв неможливо, їх творець повинен прагнути до постійного пошуку нових компонентів – іноді найнесподіваніша ідея дає найбільш приголомшливі результати.

Існує шість ***головних типів меню:***

– ***а ля карт*** указує на порційні страви з індивідуальною ціною за кожну з них;

– ***табль-д'от*** пропонує вибір одного чи кількох варіантів кожної страви за фіксованою ціною; такий тип найчастіше використовується в готельних ресторанах, його вважають економічним, що й оцінюється як найголовніша перевага;

– ***дю жур*** включає чергові денні страви;

– ***туристичне меню*** складається так, щоб привернути увагу туристів, наголошуючи на поживності та дешевизні набору страв, що є суттєвою інформацією для туриста;

– ***каліфорнійське меню*** дістало назву тому, що в деяких каліфорнійських ресторанах можна отримати будь-яку страву в будь-який час доби;

– ***циклічне меню*** повторюється через певний проміжок часу.

Меню зазвичай містить:

– від 6 до 8 холодних закусок;

– від 2 до 4 типів супу;

– кілька салатів (як закусок, так і гарніру до основних страв);

– від 8 до 16 видів гарячих страв;

– від 4 до 16 видів десерту.

Основна послідовність страв у меню

Усі страви відразу не подаються. Нині кількість страв, послідовність яких указана в меню, скоротилась у результаті новітніх досліджень сучасної науки про харчування. Основне меню і відповідно щоденне звичайно замовляють у складі трьох, максимально чотирьох страв. Додаткові меню (меню для вечері, для свята, для банкету) загалом охоплюють від 4 до 6 страв. У скорочене меню як основні можуть бути включені рибні, гарячі, холодні страви, печеня з додаванням гарніру, овочів і салатів. У класичну послідовність меню не включається кава, але вона подається під час сніданку, обіду або вечері, частково вона виноситься в особливе меню або в кінець звичайного.

Класична послідовність розстановки страв у меню

(послідовність сервірування):

1. Закуски.
2. Супи.
3. Гарячі закуски.
4. Риба, дари моря в панцирі та без панцира.
5. Основні страви.
6. Теплі основні страви.
7. Холодні основні страви.
8. Напої з льодом.
9. Печеня, салат, овочі.

10. Солодкі гарячі страви.
11. Холодні солодкі страви.
12. Десерт.
13. Прянощі.

Сучасний послідовний ряд
розташування страв у меню:

1. Холодні закуски.
2. Супи.
3. Гарячі закуски.
4. Риба, дари моря в панцирі та без панцира.
5. Напої з льодом.
6. Основні види страв.
7. Сири.
8. Десерт.

Шеф-кухар повинен не просто придумувати нові страви, а й уміти ставити їх на потік, а для цього завжди мають бути в наявності необхідні продукти. Шеф створює образ «меню», займається опрацюванням і калькуляцією страв, що створюються. Іноді амбіції шефа змушують рестораторів порушувати основний закон ринкової економіки: продавати не те, що можеш зробити, а виробляти те, що можеш продати. Звичайно, у країнах із розвинутим ринком ресторанних послуг допускаються винятки для шеф-кухарів, які «продають» індивідуальність як форму рекламного іміджу для гурманів. Але таке явище природно лише в тих випадках, коли масовий попит на ресторанні послуги вже реалізований і відбувається подальша «сегментація» у сфері якості. Розробка меню входить в обов'язки шеф-кухаря, який ураховує ідею власника ресторану. Меню має відповідати певним загальноприйнятим стандартам і повинно мати індивідуальні особливості, які визначаються властивостями продуктів, що використовуються для приготування страв, і природно майстерністю, а ще краще сказати – почерком шеф-кухаря. Варто зазначити, що a la carte – це перелік можливостей ресторану. Під час оформлення меню та винної карти особливу увагу слід приділити зовнішньому вигляду, дизайну та якості матеріалу, з якого виготовляється папка. Для сприйняття людини дуже важливо й те, що її оточує, і те, що вона бере в руки.

Основні принципи складання меню сформулювали королівські кухарі Британської імперії ще у XVIII столітті. Відтоді класичне ресторанне меню містить 15 позицій, серед яких обов'язково мають бути холодні закуски, суп, гарячі закуски, основна страва, сир і десерт. Законодавцем моди у європейському кулінарному мистецтві у всі часи вважалася Франція, тому справжнім гурманам з інших країн доводилося сидіти за французькими словниками, щоб не потрапити в халепу, прочитавши назву незнайомої раніше страви. Сьогодні французьку мову зобов'язані знати лише кухарі високого класу.

Меню має бути читабельним, шрифт має бути таким, щоб букви можна було легко розібрати, не варто використовувати «готичний» стиль із вензелями, розмір шрифту має відповідати дизайну папок для меню. Найзручніший кегль шрифту – 11, але потрібно ще враховувати освітленість приміщення (що темніше, то більші і товщі мають бути літери). Крім того, не треба забувати, що меню необхідне для роботи кухареві, він теж часто дивиться на текст маркетингового інструменту.

Сучасні тенденції у створенні меню. Коли гість бере папку в руки, дайте йому здивуватися. Гість буде також розглядати і деталі інтер'єру, і деталі папки, особливо він заглибиться в деталі меню. Дуже важливо під час написання меню подумати, чим можна здивувати людину. Як вам сподобається, наприклад, такий текст: «Велика свиняча котлета на кістці, засмажена в розжареній печі до рум'яного засмагнення, подається з гірчично-грибним соусом» або: «Філе окуня з африканського озера Вікторія, приготовлене на пару з травами» чи: «Турнедо із середньої частини яловичої вирізки, що подається з гриль-овочами та соусом із червоного вина». Необхідно працювати над текстом меню: описуйте деталі приготування страви, указуйте сорт, вид, походження продукту, підказуйте, натякайте – усе це дає змогу людині відчувати душевне піднесення під час вибору страви. Що більше душевне піднесення, то легше людина віддає гроші. Це обов'язково потрібно враховувати сучасному ресторатору, який поважає себе.

Меню престижного ресторану в будь-якому місті Європи має бути написано державною мовою країни, незалежно від того, яку кухню представляє цей ресторан. Якщо в меню, складеному українською мовою, зустрічаються назви страв французькою, то знайте, що господарів закладу, який ви відвідали, не можна назвати

знавцями ресторанного етикету. Річ у тім, що використання різних мов в одному меню вважається поганим тоном у всіх цивілізованих країнах. Однак, звичайно, має бути і меню різними поширеними мовами світу, адже потрібно враховувати кон'юнктуру туристичного ринку, який стрімко розвивається. Не треба забувати своєчасно складати меню необхіднішою мовою, якою володіє переважна більшість туристів із закордону.

Страва дня. Згідно з традицією, меню європейського ресторану, який поважає себе, неодмінно має містити виділену окремим шрифтом ***«страву дня»,*** яка має змінюватися щодня. Цією стравою може бути все що завгодно – від холодної закуски до десерту, головне, щоб вона щоразу було дійсно новою. Ці аспекти необхідно враховувати безпосередньо під час написання меню.

Тепер щодо ***оформлення меню.*** Важливим передусім є якість паперу. Справжні гурмани судять про рівень ресторану задовго до того, як розпочинають трапезу, і навіть до того, як прочитають меню. Для цього їм достатньо поглянути на папір, на якому надруковано меню. Річ у тім, що солідні ресторани спеціально замовляють для своїх меню найдорожчі сорти паперу, оскільки його якість свідчить про рівень престижності закладу. Але це ще не все про папір. Він має бути світлих тонів, приємних відтінків, відповідної щільності, придатним для лазерного принтера. Найпопулярніше меню – темний шрифт на світлому папері. Зустрічається й таке меню – білий шрифт на темному папері, щоб створювалося враження, що вас змушують підглядати в замкову щілину. Найкраще – світлий, може, з ледь помітними розводами чи малюнками папір або жовтувато-солом'яного відтінку, можливі барвисті логотипи де-небудь у кутах меню.

Продукти. Поєднання страв у меню європейського ресторану має відповідати безлічі перевірених століттями правил. Так, один і той самий вихідний продукт, за винятком м'яса, не може згадуватися більш ніж два рази, навіть якщо він є складовою різних страв. Щодо м'яса, то будь-який його різновид може зустрічатися в переліку страв лише один раз. Ці та інші правила забезпечують максимальну різноманітність страв у межах п'ятнадцяти освячених історією позицій. Успіх будь-якого ресторану значною мірою залежить від того, наскільки вдало розроблено меню, як воно оформлене і чи легко гість

може прочитати його. Деякі фахівці називають вдале меню меню-бестселером. Якщо це новий ресторан, то, перш ніж розпочати концептуальну розробку меню, необхідно проаналізувати ситуацію в районі, де розташовано заклад. Варто визначити, хто конкуренти і яку кухню вони пропонують своїм гостям. Це необхідно для виключення ризику повторюваності спрямованості кухні, особливо якщо йдеться про національний ресторан. Причому здійснити такий аналіз не завадить перед кожною зміною меню, оскільки конкуренти теж не стоять на місці і періодично коригують концепцію своєї кухні.

Для найбільшої ефективності роботи в меню слід включати:

– до десяти закусок, у тому числі салати;

– 3–5 гарячих закусок;

– не більш ніж 4–5 супів;

– 7–8 гарячих м'ясних страв, у тому числі страви з птиці;

– 7–8 гарячих рибних страв;

– до десяти десертів і солодких страв;

– можливі доповнення у вигляді пасти і вегетаріанських страв.

Оптимальне робоче меню. Воно має охоплювати не більш ніж 50–55 позицій. Не варто орієнтуватися на меню китайських ресторанів, які іноді пропонують 100–200 страв. Китайська кухня заснована на такому принципі: обмежений ряд інгредієнтів пропонується у великій кількості поєднань, звідси і значна кількість позицій.

До речі, навіть меню з невеликим асортиментом страв може чудово спрацювати на імідж ресторану. Трапляються випадки, коли гість закладу, не знайшовши страви, яка його цікавить, просить приготувати якусь страву для нього персонально. Не сумнівайтеся, що він високо оцінить сервіс, якщо його побажання буде виконано. Різноманітне меню вимагає великих витрат у продуктах та якості страв, що випускаються. Таке формування карти дасть змогу гостю швидко визначитися зі своїм замовленням і не відволікатися на велику кількість назв страв.

Змінювати асортимент страв у меню й аналізувати кращі продажі підприємства зручніше в меню з невеликим переліком страв. Максимальний термін «роботи» меню – півроку. Існує закономірність: що менше меню, то частіше рекомендується його змінювати. Краще здійснювати процедуру зміни асортименту страв раз на 3–6 місяців.

При цьому меню-бестселер – це ключова страва, яку прийнято залишати і в новому варіанті. Але рекомендовано в технологію приготування або в її оформлення внести деякі зміни для того, щоб зацікавити споживача інноваціями приготування фірмової страви. Наприклад, якщо в цьому закладі продається страва – баранячі котлетки, то можна подати їх з іншим соусом або замінити гарнір. Щоб не викликати негативної реакції в найбільш консервативних гостей, важливо правильно проводити підготовчу роботу, переконуючи клієнта, що нове є не гірше за старе. У разі зміни страв у меню необхідно ретельно відстежувати сезонність продуктів, можна включити в меню навіть цілі тематичні сторінки. У кожному регіоні є і свої продукти, що користуються великою популярністю в місцевих жителів. У Петербурзі, наприклад, є сезон корюшки, у ресторанному закладі в цей час можна присвятити тематичну сторінку. Можна також улаштовувати «свята» якихось продуктів. Проте не забувайте уважно стежити за оновленням основного меню. Тут необхідно враховувати кілька чинників, найперший з яких – це можливість обробки статистичних даних вашого програмного забезпечення. Наприклад, якщо у вас беруть 100 порцій стейків із яловичого філе і лише 20 порцій шашлику зі свинини на місяць – це сигнал. Щодо страви зі свинини, то її потрібно: 1) змінити; 2) доопрацювати; 3) виключити з меню, замінивши будь-яким іншим продуктом. Перший і другий варіанти, тобто доповнення і зміни в меню, мають сенс. Практично дієвим є варіант уведення основного меню, його коригування під запити гостей ресторанної послуги, після чого можна проявляти власну творчість під час приготування страв. У цьому випадку не слід турбуватися про поставки продуктів для приготування страв. Кілька страв є стабільними для закладу; ці страви завжди користуються попитом. А «незвичайне» можна готувати, коли в ресторатора є гарний настрій і натхнення. Особисті продажі за таких умов просто чудові.

Особливу увагу необхідно звернути на ***заготовки продуктів.*** Один із секретів меню-бестселера – його гармонійність і технологічність, яка досягається за допомогою використання заготовок. До речі, на Заході кулінари починають свою освіту не з вивчення салатів, супів тощо, а з набуття навичок використання заготовок під час розробки меню. Наприклад, ви включаєте в меню

суп-пюре з цвітної капусти, потрібно відразу продумати, в яких ще стравах можна використовувати цей продукт; як альтернативу можна запропонувати гостю гарнір із цвітної капусти. У результаті буде забезпечено оптимальне використання продукту, знизяться витрати. Іноді виходить так, що якийсь інгредієнт, включений відразу в кілька страв, закінчується. Щоб не доводилося відмовляти гостю через відсутність певної заготовки, можна повісити на ресторанній кухні аркуш заготовок, у якому кухарі кожен день будуть відзначати черговість їх приготування – тоді буде зрозуміло, які позиції треба поповнити, якщо продукт зіпсувався, або зробити замовлення.

Під час складання меню потрібно вирішити, за яким принципом слід розмістити страви. Один із варіантів – спочатку вказувати більш легкі, а від них переходити до більш важких і жирних страв. Наприклад, розділ «Салати» у цьому випадку починається з овочевих, далі йдуть рибні і закінчується він м'ясними салатами. Останнім часом спостерігається тенденція до розміщення страв залежно від інгредієнтів. Так, гість відкриває сторінку «Страви з яловичини» і знаходить там і суп, і гаряче, і закуску на основі цього виду м'яса. Ресторанам, орієнтованим на денне обслуговування, з метою економії часу своїх клієнтів слід пропонувати варіанти комплексних обідів. Меню можна подавати і в ігровій формі. Наприклад, в одному закладі офіціанти пропонують клієнтам намальований на картоні піднос із зображеними на ньому стравами для бізнес-ленчу, кожна страва має свій номер, нижче даються їх поєднання – варіанти обідів, а навпаки – вартість. До речі, подібний ігровий момент можна використовувати і як спосіб залучення клієнтів. Тим рестораторам, які не схильні експериментувати, можна запропонувати іншу ідею: замовте на фабриці тарілки із зображенням страв із вашого меню і розставте цей посуд на столах. Звичайно, багато інформації на такому носії не розмістиш, але в цьому і немає потреби. Досить указати три-чотири основних страви, і це буде відмінно працювати. Ще одна ідея – розміщення меню в залі на дошці. Причому не обов'язково вказувати всі позиції, досить відзначити кілька основних страв. Чим це зручно? Припустимо, на кухні закінчився борщ, співробітники можуть швидко внести коригування, стерши цю позицію на дошці і вписавши на її місце щось інше.

Рестораторам варто пам'ятати і про ***стиль.*** Під час складання меню слід звертати увагу на єдність стилю, відсутність помилок під час перекладу назв страв та окремих продуктів з іноземних мов. На жаль, поки що це часто зустрічається в ресторанній сфері. Варто звернути увагу на те, наскільки «смачно» побудована фраза. Так, можна написати «біфштекс із перцем», а можна – «біфштекс, приправлений чорним перцем». Очевидно, що другий варіант буде «працювати» краще. Назву будь-якої страви можна сформулювати так, що лише від одного читання в гостя потечуть слинки, або розбавити меню літературними текстами, що особливо вдало для національного ресторану. У назвах страв треба суворо дотримуватися концепції закладу. Страви мають бути витримані в єдиному стилі. Це допоможе гостю відчувати себе комфортно у вашому ресторані.

Тематичні сторінки. Якщо меню розроблено певним кухарем, то кожну його страву можна вважати фірмовою. До чого ж тоді виділяти ряд позицій? Виходить, що ті страви, які ми заявляємо як «фірмові», готуються добре, а решта? Якщо є бажання і необхідність виділити окремі позиції меню, можна запропонувати гостю «страву від шефа» або «страву дня». Не позбавлена й сенсу ідея про виділення напівжирним шрифтом найбільш трудомістких страв, приготування яких потребують багато часу, із зазначенням терміну приготування.

У рестораторів часто виникає запитання: «Чи включати до меню дитячу сторінку?». Щодо цього немає особливого сенсу з тієї причини, що діти є прихильниками фаст-фуду і порівняно з ресторанною стравою, мабуть, віддадуть перевагу хот-догу або гамбургеру. А ось пропозиції для сімейного обіду необхідно продумати. У США у багатьох закладах подають великі порції, які, як передбачається, клієнт розділить із друзями або родичами. Тому ідея сімейного набору, поданого на загальному блюді, напевно, буде добре сприйнята гостями закладу. Західні ресторатори нерідко вводять у своїх закладах спеціальні карти-меню для жінок, де немає цін. Але це дуже тонкий момент. Важливо насамперед зрозуміти, чи готовий клієнт до вашої послуги матеріально. Вартість обраної вечері може виявитися занадто високою, і супутник жінки потрапить у незручну ситуацію. Усе-таки у нас у країні ще небагато ресторанів, де таке меню буде доречно. А ось ідея вказувати калорійність певної страви у світлі актуальності дієтичного харчування клієнтками закладів, напевно, буде оцінена позитивно.

Помилки в меню. Французькою мовою «меню» (la carte) звучить так само, як і «географічна карта». І це не дивно: і географічна, і гастрономічна карти допомагають людям орієнтуватися – на місцевості або серед розмаїття страв. Помилки на географічній карті можуть завести мандрівника в іншому напрямку, а фактичні помилки і неточне використання кулінарної термінології в меню дратують відвідувачів і завдають шкоди репутації ресторану. Проте в багатьох закладах до складання меню ставляться неуважно. Помилки часто з'являються через відсутність зв'язку між кухарями та людьми, які оформляють меню. Кухар готує страву, а опис страви потрапляє в меню зі слів третіх осіб. Тут важливо простежити, щоб інформація була правильною і такою, якою її хотів би бачити шеф-кухар або керуючий. Трапляється, що під час замовлення гість думає про одне, а отримує зовсім інше. Тому меню необхідно завіряти у шеф-кухаря. Крім того, треба відстежувати зміни у складі страв. «Креативні» шефи можуть доопрацьовувати рецепти; один продукт замінювати іншим залежно від здійснених закупівель, адже кухня – це живий організм. Якщо шеф-кухар уніс зміни у страву, необхідно простежити, щоб зміни дійшли до гостя.

Цікавий момент – ***указівка в меню всіх інгредієнтів страви***.

Страва може бути складною за складом, перелік інгредієнтів займе багато місця, тому писати потрібно про основний продукт, технологію його приготування, можна додати опис основного супроводу (якщо це «барвистий» соус – пишемо про нього, а якщо гарнір, то і його можна стильно змалювати). Наприклад, у ресторані, який спеціалізується на французькій національній кухні, кухарі будуть дотримуватися існуючих традицій, але гостю такого закладу не потрібно пояснювати, що таке фюме або консоме. Проте є категорія людей, яким потрібно знати точний склад страви, – це алергіки. У цій ситуації гостю може допомогти кваліфікований персонал. Якщо в людини є проблеми зі здоров'ям, вона повинна сама все обумовити з офіціантом. Ще однією трудністю є часте недотримання класичних рецептів. Під макаронами по-флотськи або угорським гуляшем можна розуміти що завгодно. А фраза «Лише в нас справжній салат „Цезар"» (або «Олів'є») стала вже звичною. Буває, що в ресторанних закладах вершковий соус із грибами називається «Болоньєзе». У справжній «Болоньєзе» входить яловичий

фарш, піджарка з різних овочів, усе це в томатному соусі з прянощами. Називати вершковий соус «Болоньєзе» – це те саме, що подавати борщ і називати його рибною солянкою. Це відбувається тому, що придумувати назви для нових страв і «розкручувати» їх рестораторам видається важким, куди простіше скористатися «красивими» і «модними» назвами. Обманювати гостя неприпустимо, назви страв у меню мають викликати правильні асоціації. Якщо це класичні страви, то їх інгредієнти і технологія приготування мають бути єдиними у всіх ресторанних закладах різних держав. У разі внесення інтерпретації у приготування страв, їх не можна називати класичними назвами, необхідно вносити також інтерпретації і в назви самих страв.

Інколи запозичена кулінарна лексика викликає труднощі під час складання меню. Часто в меню пишуть «мацарела» або «пормезан», а правильне написання – моцарела і пармезан. Неграмотне написання назв продуктів або страв лише спотворює враження гостей про рівень закладу. Ось ще деякі курйози: «рісото» – різотто, «фіттучіні» – фетучіні і навіть «карпаччо з товкачем», а треба б написати «із соусом песто». Це пов'язано з тим, що ресторанний бізнес у нас лише стає на ноги і хороших рестораторів, які б володіли правильною термінологією мало, відповідно мало і хорошої спеціальної літератури. Безграмотність у жодному разі не робить честі, якщо ресторатор не впевнений у правильності написання страви в меню, необхідно віддати текст для перевірки професіоналам.

Оригінальні назви в меню. У деяких випадках ресторани вважають за можливе давати стравам у меню оригінальні жартівливі назви. Таке цілком допускається, а в деяких випадках використовується як додатковий стимул для залучення клієнтури. Такий прийом підходить не для кожного ресторану, але якщо це саме той варіант, то необхідно розробити пакет назв для всього меню або для його частини, наприклад для коктейлів. При цьому вдалі назви в деяких випадках можуть стати візитною карткою закладу. Безумовно, створити повністю оригінальне щодо цього меню буває досить важко. Вдалі ідеї, мабуть, уже використовуються, тому не повторитися дуже важко. Ось кілька вдалих прикладів: «Доведений до відчаю» – коктейль, «Зоря» – коктейль із кількох незмішуваних інгредієнтів, «Мураха» – тістечка, що нагадують мурах швидше за розміром, а за формою – їжачків, хоча дуже смачні.

Необхідно намагатися формувати такі назви на стійких асоціаціях, суперечностях, обігравати якісь традиції, відомі вислови, що дасть змогу відвідувачам легко їх запам'ятати, щоб при нагоді поділитися з друзями.

Можна запропонувати деякі розробки консалтингового ресторанного бюро:

– «Русалонька на пляжі» – цільна стерлядь, приготовлена на мангалі;

– «Шматочок юного поросятка, умореного у власному соку»;

– «Шапка Мономаха» – ексклюзивний десерт із морозива, облитого шоколадом і прикрашеного шматочками тропічних фруктів;

– «М'ясопотамія» – м'ясне асорті;

– «Тропічне свинство» – свинина з ананасами;

– «Дикий кальмар, одомашнений у клярі»;

– «Божевільні фантазії шеф-кухаря»;

– «Молоде поросятко, для якого все завершилось»;

– «Ніжний гусак із хрусткою скоринкою в компанії з печеними яблуками віддасть себе без залишку»;

– «Невинна курочка зустріла свого шеф-кухаря».

У деяких випадках живий опис страви набагато ефективніше стандартного «Шашлик зі свинини»: «Шашличок із кучерявого баранчика в обрамленні спеціально охолоджених листочків салату, сонячних помідорчиків, найсвіжіших огірочків, запашної петрушки, соковитих баклажанів і хрусткої картопельки. І це чудо готується всього 15 хв. Шеф-кухар особисто простежить за процесом». Але такий стиль сам по собі має підходити до концепції закладу, тому написання має бути точно вивіреним. Помилок не має бути.

Ресторатори використовують ресторанний комплемент – це невелика порція страви кухні або страви, яка розробляється чи вводиться в основне меню ресторану. Достойний ресторан пропонує своїм гостям комплементи, адже з ресторанного погляду – це подвійне обслуговування відвідувача.

Пропонуючи гостям комплементи, ресторан реалізовує кілька завдань: виявляє увагу до гостя, підтримує статус серйозного закладу й активізує творчість свого шеф-кухаря, якому постійно треба придумувати щось нове, кожен раз і кожен день дивувати гостей.

Комплемент можна використовувати як пробну рекламну акцію нововведень в a la carte ресторану: невелика порція комплементу дає змогу гостю оцінити страву, саме він приймає рішення: або замовити її, або спробувати під час наступного візиту до вас. Реакція гостя на комплемент завжди позитивна, і будь-який ресторанний заклад мріє стати другою домівкою для своїх улюблених гостей. Це своєрідна гра, тому природно, що ресторану вигідно, щоб гості в неї погарали: вона дає змогу гостям побути в ролі порадників, розповідаючи працівникам кухні про певні смакові пристрасті.

У ресторанах-люкс комплементи подають кілька разів протягом обіду. На початку трапези це може бути невеликий міні-аперитив, що подається з бару. Після визначення замовлення на стіл гостя може надійти комплемент із кухні: міні-салат, що подається в чарочці під горілку або мартіні, потім шматочок гарячого паштету або смачного м'яса з краплею соусу і маленькою кількістю гарніру. Потім йде antreme – класичний перехід – сорбе із цитрусових, так званий місток між гарячою і солодкою стравою або фірмовим десертом ресторану. Сорбе усуває смакові відчуття після гарячої страви й освіжає порожнину рота. Адже десерт – це одна з найголовніших страв у меню ресторану, ця страва подається в кінці обіду, саме спогад про неї зберігається в пам'яті якнайдовше.

За сучасної послідовності страв десерт завершує меню. Проте під час складання великого меню для банкетів і відповідно для гала-обідів десерт подається як до обіду, так і після нього, при цьому поділяється на солодкі страви і власне десерт, що складається із сирів, фруктів, компотів, морозива і горіхів. Якщо до основних страв запропоновано важкі червоні вина, то сири нерідко пропонують відразу ж після них, інакше кажучи, перед солодкими стравами. У романських країнах сири також подають після основних страв, у Великобританії, навпаки, відразу після солодких.

Основоположні моменти, за якими складають меню, однакові у всіх нижченаведених випадках:

– правильна послідовність класичного меню має бути гарантована;

– меню коригується за принципом фізіології харчування – при цьому слід звернути увагу на сучасні форми харчування, його повноцінність, калорійність, доступність, а також на смакові якості;

– усі види їжі мають вибиратися залежно від пори року з урахуванням свіжих продуктів, таких, як салати, овочі, фрукти, риба, дичина тощо;

– під час складання меню необхідно подбати про його оновлення, барвисте оформлення папки;

– меню має відповідати певному колу гостей з урахуванням їхньої національності, особливостей харчування, загальної кількості клієнтів, а також їхнього віку та віросповідання;

– складаючи меню, слід ураховувати можливості кухні залежно від її площі, вентиляції приміщення, наявності приладів і машин, посуду тощо;

– під час планування меню на завершальному етапі необхідно також звертати увагу на економічні параметри (наприклад, калькуляцію, цінники, первинне планування, наявність допоміжної і готової продукції тощо).

Під час планування та складання меню починають з основних страв, після чого оформляють усі інші, згідно з установленим порядком.

Зважаючи на сучасну послідовність подачі страв у меню, шеф-кухар часто дотримується і власних правил. Це треба певною мірою враховувати перед плануванням основних страв, що входять у меню, і варіювати їх від 2 до 3 холодних і/або гарячих закусок (відповідно до пори року). Останнім часом у меню разом з основними включають й інші види страв, наприклад, рибні або дичину.

Меню з великою кількістю послідовно включених у нього страв пропонує напої з льодом як освіжаючі, що йдуть перед основними стравами. Але часто напої з льодом є десертом.

Складання меню вважається дуже важкою справою, оскільки воно має враховувати багато чинників: смаки і бажання відвідувачів; кваліфікацію кухарів; наявне устаткування і потужності; ціни і цінову стратегію (собівартість і прибутковість); харчову цінність; валовий прибуток; точність формулювань; якісний аналіз меню; зовнішнє оформлення меню.

У меню дається перелік закусок, страв, кулінарних і кондитерських виробів із визначенням їх ціни та виходу, запропонованих споживачам у межах робочого часу торговельного залу. У ресторанах може пропонуватися меню таких видів: вільного вибору страв; комплексних обідів чи сніданків; денного раціону;

банкетні; для спеціальних видів обслуговування. Кількість найменувань і приблизний асортимент холодних закусок, страв і кулінарних виробів визначається асортиментним мінімумом, який нині має рекомендаційний характер, а також раціоном харчування. Меню може бути розширеним за рахунок включення страв з овочів, фруктів, ягід, а також фірмових страв. Під час складання меню менеджерам необхідно враховувати:

– наявність сировини;

– кваліфікаційний та чисельний склад працівників;

– наявність необхідного обладнання;

– попит на продукцію;

– особливості контингенту споживачів;

– час, який відводиться для вживання їжі;

– технології щодо раціонального використання сировини. Згідно з асортиментним мінімумом, до ***меню вільного вибору страв*** ресторанів включають широкий асортимент страв і кулінарних виробів, зокрема фірмових, що сприяє залученню більшої кількості відвідувачів, а отже, ефективній діяльності підприємства взагалі.

Для швидкого обслуговування споживачів, обмежених у часі щодо вживання їжі, складається ***меню чергових страв.*** Це меню є частиною меню вільного вибору і містить страви готові або напівготові до реалізації.

Для забезпечення гарячою їжею працівників підприємств, які не мають власних блоків харчування, але розташованих поблизу ресторанів, складається ***меню комплексних обідів (сніданків).*** Асортимент страв такого меню змінюється щоденно й охоплює 3–5 найменувань.

Маркетингове меню для вегетаріанців. Звичайно, у меню ресторану завжди присутні м’ясо, птиця, риба і морепродукти, а як бути вегетаріанцям чи людям, які сповідують релігійні канони. Нині пісні страви передбачено в меню більшості ресторанів, які поважають себе. *Пісне меню* може формуватися з таких страв:

– морква з медовим соусом і фініками;

– овочевий салат з оливковою олією;

– буряк із чорносливом і грецькими горіхами;

– весняний овочевий суп;

– відварна картопля з кропом, рослинною олією і соліннями;

– гречка з грибами і кедровими горішками;

– спагеті з пісним соусом з овочів;

– картопляні деруни;

– овочеве турнедо (баклажани, кабачки, солодкий перець і цибуля);

– овочі-гриль, мариновані у прованських травах;

– салат із солоних грибів;

– салат із гарбуза з морськими водоростями;

– спагеті з грибною пастою;

– голубці з грибами й овочами;

– квасоля, томлена в горщику з волоськими горіхами;

– соте з баклажанів із мигдалем;

– кабачки, тушковані з помідорами і часником;

– пісний щавлевий суп;

– картопляні котлети, фаршировані білими грибами;

– вареники з картоплею і цибулею;

– вареники з грибами;

– суп-пюре із сочевиці;

– суп-пюре із селери і шпинату;

– суп зі шпинату з кислою капустою;

– грибні котлети з овочевою підливою;

– рагу з лісових грибів із картопляними розтягаями;

– тальятеллі зі шпинатом і томатами-гриль;

– овочевий пудинг із рисовою локшиною;

– тартар із лісових грибів, томатів-конфі і соусом із зелені;

– печене яблуко з журавлиною, медом і корицею;

– яблуко в карамелі, начинене кедровими горіхами, родзинками, інжиром із заправкою з обліпихового меду (улюблений десерт О. Пушкіна);

– вареники з вишнею або полуницею;

– фруктові страви або салати;

– полуничний суп з апельсинами і м’ятою.

Вийшло органічне і велике меню. Можна кожен тиждень змінювати в пісному листі пропозиції, які люди сприймуть із натхненням.

Тепер докладніше про банкетне меню.

Меню банкетів складається на замовлення й залежить від особливостей, характеру й часу проведення банкету, можливостей і побажань замовника. Банкет може бути обідом, вечерею, з повним або

частковим обслуговуванням офіціантами. Під час проведення банкету за столом до меню рекомендується включати всі групи страв (холодні закуски, перші, другі, десерт), але під час застосування повного обслуговування офіціантами їх асортимент має бути обмеженим. За часткового обслуговування офіціантами до меню банкетів рекомендується включати більш широкий асортимент холодних страв і закусок. Меню банкетів за типом «фуршет» відрізняється значною кількістю «дрібнопорційних» холодних закусок, невеликою кількістю гарячих закусок і других страв, включенням до меню фруктів, кави, морозива, поштучних кондитерських виробів.

Меню – це гарна папка, в якій зібрано фотографії підготовлених вашим рестораном (або уподобаних іншими закладами) банкетів, фотографії смачних банкетних страв, естетично оформлених накритих столів. Намагайтеся зробити фото банкетів із людьми, щоб вони були «живі», як кажуть рекламні агенти. Банкетне меню можна збирати тривалий час, поступово відбираючи кращі заходи ресторану. Банкетне меню може вразити гостя широтою вибору, адже що урочистіше захід, то скрупульозніший вибір ресторанного закладу. Таку папку банкетів можна вважати безсумнівним козирем вашого ресторану. А безпосередньо бланк замовлення банкету потрібно прикласти до інших документів.

Здорове харчування. Останнім часом захоплення різними дієтами стали актуальними. Люди, які використовують дієту або інші методи оздоровлення, відрізняються від загальної маси. Шеф-кухарям необхідно звернути увагу на тенденції до правильного харчування, тим паче, що введення дієтичних страв у меню впливає на динаміку продажів ресторанного закладу. Дієтичні страви зазвичай не відрізняються від звичайних оформленням, їх відмінність полягає лише в наборі певних продуктів. Власникам і керуючим ресторанів необхідно приділяти належну увагу не лише продуктам, а й воді. Навіть ставлення рестораторів до цієї священної субстанції справлятиме вплив на якість страв. Неодмінно будь-який продукт містить воду, тому до неї необхідно ставитися дбайливо, «налаштовуючи» продукт на обробку, зберігаючи її. У разі приготування страви необхідно з позитивним настроєм ставитися до цього процесу. Кредо одного шеф-кухаря було таким: «Коли я готую –

я танцюю». Утома, напруженість зникають, приготування страви відбувається швидше, процес є більш злагодженим, гості швидше отримують замовлення, замість лайки на кухні лунають жарти і сміх. Особливо слід відзначити: нецензурна лексика на кухні неприпустима! Від неї навіть продукти чорніють. Узагалі існують непорушні ***правила для кухні:***

– Усі свої проблеми залишати на виході з метро і приходити на роботу з усмішкою.

– Розмовляти можна лише про хороше і приємне.

– Недбале ставлення до продуктів – злочин.

– Готувати треба з повагою до продуктів: щоб їх створити, трудилися люди.

– Готувати треба, думаючи про людей, які це будуть їсти.

– Треба вчитися готувати з усмішкою. Люди за це кажуть «спасибі».

– Неуважність у роботі кухаря може обернутися злом для організму людини.

– Пам'ятайте: їжа, отруєна вашими проблемами, гостям не потрібна!

– Зіпсований продукт – це особиста втрата.

Ресторатором, які поважають себе, необхідно прийняти ці правила, вони допоможуть вивести підприємство на певний якісний рівень приготування їжі. Доцільно пам'ятати й про тенденції до здорового харчування: модні зараз дієти багато в чому будуються на принципі роздільного харчування, більшість відомих ресторанів міста враховують це під час складання своїх меню. Дотримуючись такої спрямованості, ресторатори віддають данину моді і захопленості людей своїм здоров'ям. Популярністю зараз користується принцип роздільного харчування. Цей метод зводиться до невживання овочів, що мають уміст крохмалю, разом із білковою продукцією і навпаки. Інакше кажучи, картоплю не можна їсти разом із м'ясом. Із м'ясом або рибою краще уживати овочеві гарніри і салати. Можна з олією та жирами. Їх можна вживати як із білковими, так і з крохмальними продуктами. Ідею роздільного харчування можна ввести в ресторанну сферу для більшої популяризації закладу та збільшення його конкурентоспроможності на ресторанному ринку.

4. Диверсифікація в ресторанній галузі

Термін *«диверсифікація»* (від англ. *diversify* – «урізноманітнити») найбільш поширений у сфері економіки. У бізнес-словниках ***диверсифікація*** визначається як одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту вироблених виробів, розширення активності за межами основного бізнесу тощо. Серед кулінарів термін ***диверсифікація*** означає перенесення ідей з однієї «сфери» кулінарії в іншу. Так, в основі ідеї створення пінки над супом у бульйонній чашці лежить спостереження за тим, як виникає пінка в чашці з кавою: зі «сфери» напоїв ідея перейшла у «сферу» подачі супу. Головний плюс такої подачі – естетичний: гість розуміє, відчуває, що це красиво, що це ефектно й апетитніше звичайного супу.

Нині метод диверсифікації використовує кожен шеф-кухар, який хоче розвиватися творчо і намагається урізноманітнити свою роботу. Але сама потреба в цьому методі виникла відносно нещодавно, коли вичерпалася можливість винайти в кулінарії щось принципово нове. Саме тоді кухарі почали продумувати й удосконалювати окремі деталі, дрібниці. У наш час це відбувається всюди – не лише в кулінарії і творчих галузях, а й, наприклад, у спорті. Існує межа фізичних можливостей людини, але рекорди встановлюються щороку – за рахунок того, що якісь величини тепер вимірюють більш точно: час забігу визначається не секундами, а сотими частками секунд, вага штанги – грамами і міліграмами. Тому рекорди будуть завжди – і в бігу, і в кулінарії. Сучасні кухарі вчаться акцентувати свою творчість на дрібних деталях кулінарного мистецтва. Навряд чи можливо придумати принципово новий спосіб обробки їжі (є варіння, смаження, тушкування, варіння на пару, припускання, запікання тощо), украй важко винайти принципово нову страву (є супи, закуски, салати тощо), тому кулінари переключилися на невеликі нововведення – так з'явилась диверсифікація їжі. Диверсифікація зараз широко використовується в кулінарії стилю «ф'южн», досить актуальному в ресторанному бізнесі. У межах цього стилю шеф-кухар дуже акуратно використовує різні кулінарні мотиви, зокрема вплив національних кухонь. Зараз модно під час приготування

середньоєвропейської їжі фантазувати на тему східної їжі, використовуючи окремі елементи, традиційні для східних кухонь. Наприклад, відомий японський стиль «каліфорнійський рулет», коли у водорості загортається рис, а всередину нього кладеться ще який-небудь інгредієнт. У диверсифікованому, фантазійному варіанті у водорості загортається замість рису холодне картопляне пюре, всередину кладеться шматок оселедця, і виходить «каліфорнійський рулет» у стилі суші по-слов'янськи. Подається страва ідентично, як і японські суші: неодмінно зберігається водорість, але страва здебільшого містить звичайні для нашого шлунка інгредієнти.

Можна інтерпретувати стиль «ф'южн» і для східної кулінарії. Для східних кухонь характерне використання кунжутної олії. Наприклад, перед смаженням можна замаринувати лосося з кунжутною олією, у результаті чого у звичайну страву буде привнесена східна нотка. Звичайна рослинна олія, додана в маринад, надає рівномірності і м'якості страві і є технологічною складовою її приготування. А кунжутна олія, крім того, стає однією зі спецій маринаду, таку страву відрізняє «східний» колорит, хоча її оформлення і подача будуть європейськими.

Тепер диверсифікацією можна назвати майже будь-яке несподіване нововведення в кулінарному мистецтві мистецтв. Умовно диверсифікацію в зазначеній сфері можна поділити на такі ***поняття,*** як:

– зовнішня диверсифікація;

– внутрішня диверсифікація;

– диверсифікація у способах подачі;

– диверсифікація сервісу.

Розглянемо поняття ***зовнішня диверсифікація.*** В її основі лежить прийом, за якого зовнішній принцип однієї страви творчо використовується в іншій. Для зовнішньої диверсифікації характерно, що страви з одного розряду під час зміни інгредієнтів переходять в інший розряд, при цьому зберігаючи форму подачі попередньої: кондитерські вироби трансформуються в основні страви, основні страви трансформуються в десерти тощо.

Щоб стало зрозуміліше, розглянемо приклади. Салат «Наполеон»: в основі страви – «принцип Наполеона». Усім відомий торт із такою назвою і його відмінна ознака – це багато тонких коржів, прошарованих кремом. Цей принцип переноситься в салат: беруться найтонші коржі

або найтонші скибочки відвареного тіста, між ними кладеться шарами салат, зверху все прикрашається овочами і зеленню.

Перейдемо до поняття ***внутрішня диверсифікація.*** Основа методу – трансформація не зовнішнього вигляду страви, а самої її ідеї. Під час приготування страв змін зазвичай зазнає не склад інгредієнтів, а їх консистенція. Наприклад, готуємо суп і розріджуємо його – отримуємо соус. Цей метод запозичений із ПАР, де царює змішання націй, смаків, інгредієнтів і методів: є італійські райони, є французькі, і майже будь-яку європейську кухню там можна зустріти. Там у ресторані можна зустріти страву: «відкриті равіолі». Усім відомі звичайні равіолі – маленькі пельмені з начинкою всередині, вона не видна або злегка просвічує крізь прозоре тісто. Як виявилося, «відкриті равіолі» – це страва, в якій начинка і тісто готуються окремо, а потім «збираються» в тарілці під час подачі так: тонкі кола (або трикутники) тіста кладуться на дно тарілки, зверху кладеться начинка, усе це накривається ще одним кружечком тіста, потім усе поливається соусом. Технологія приготування цих равіолі не є «класичною», але ця страва, безсумнівно, равіолі: там є і начинка, і тісто. Застосування диверсифікації в цьому випадку дало змогу шеф-кухарю вдосконалити звичайні равіолі, вирішивши проблему трохи сухуватої начинки. Дуже соковиту начинку (крім начинки з м'яса, яке і дає сік) у звичайні равіолі помістити неможливо, тому що тісто потім не зліпити, а у «відкритих равіолі» будь-яка «нестандартна» начинка буде і соковитою, і більш «соусною», оскільки домогтися цього допомагає саме диверсифікація.

Розглянемо метод ***диверсифікації у способах подачі.*** Дуже модний прийом. Найголовніше в цьому виді диверсифікації – це використання посуду не за звичним його призначенням, а в іншій, новій якості. Але лише в тому випадку, якщо при цьому виграє приготовлена страва і, звичайно, якщо зручно гостю. Кілька років тому в Лондоні відбулась презентація сучасної концепції української кухні, організатори запропонували гостям оцінити смак борщу. Але захід проводився як фуршет – люди їли стоячи, подача супових тарілок та ложок була неможлива. Тоді виникла ідея подати борщ у кавових чашках. А щоб борщ можна було із чашки просто пити і щоб інгредієнти було зручно вживати, їх дрібно порізали. У результаті вирішення проблеми необхідність у ложках відпала, саму страва було

зручно вживати в «похідних» умовах фуршету. В описаному випадку «трансформували» подачу і використали кавову чашку не за її звичним призначенням. Прикладів використання методу диверсифікації у способах подачі можна знайти безліч: застосування цукорниць для подачі жульєну – зручно їсти, керамічна кришка цукорниці добре тримає тепло, ємність приблизно на одну порцію жульєну; подача гарячих страв у супових тарілках – для страв, що подаються з безліччю соусів, для більш цікавого декорування. До речі, італійську пасту також зручно їсти із супової тарілки, у ній і сама страва викладається красивіше. Завдяки такому методу багато виробників фарфорового посуду почали злегка видозмінювати свої супові тарілки (і не лише супові), пропонувати щось нове і більш відповідне для творчих задумів шеф-кухарів.

Розглядаючи ***диверсифікацію сервісу,*** можна зробити гостя учасником процесу диверсифікації. Звичайно, спочатку диверсифікована страва може злегка шокувати гостя, але потім він розуміє, що це смачно, добре і зручно. А ще важливу роль відіграє довіра. Якщо постійні відвідувачі довіряють шефу, то, зіштовхуючись із нововведенням, відразу розуміють, що «так треба». Яскравий приклад повної довіри можна спостерігати у Франції: на столах відсутні сіль і перець, тому що шеф-кухар уважає, що він солить і перчить саме так, як треба, і якщо якісь гості починають вимагати сіль і перець, їм дають зрозуміти, що це місце не для них, тому що в них зіпсований смак.

Диверсифікація застосовується не лише для haute cuisine (високої кухні) елітного ресторану. Для будь-якого кулінара важливо експериментувати, не стояти на місці, а за таких умов рано чи пізно всі приходять до розглянутого методу. Диверсифікація – це свобода, творчість, шлях уперед у кулінарному мистецтві. Ресторан із диверсифікацією – це ресторан «вільного польоту». Саме гість оцінить внесок шефа в розвиток ресторану, тому завдання шеф-кухаря – дивувати, дивувати і ще раз дивувати. Диверсифікація сервісу приводить до зростання артистизму в закладі. Сьогодні їжею вже нікого не здивуєш. Ресторани, які готували неякісну їжу, вимерли. Хороший ресторан природно змушений конкурувати із закладами свого класу, виділятися з-поміж інших підприємств. Диверсифікація в сервісі – це творче використання ідеї атрактивних ритуалів подачі страв.

Уявіть шикарний ресторан. Приходить гість, читає меню, вибирає страву, замовляє суп «консоме з теплим лососем» і чекає, що йому принесуть суп, де плаватимуть шматочки лосося. Перед ним кваліфіковано ставлять супову тарілку, в якій супу немає. На суповий тарілці лежить згорнутий трояндочкою копчений лосось, приклеєний за допомогою мусу на дно. Таку подачу обслуговують два офіціанти: перший ставить супову тарілку, а другий бере срібний кухлик і на очах гостя заливає цього лосося гарячим консоме. Здійснивши ритуал-шоу, офіціанти покидають гостя. Тут кілька особливостей подання: бульйон подається менш гарячим, для того щоб лосось швидко прогрівся, але не зварилися шматочки копченої риби. Шеф-кухар, настільки красиво подавши страву, ще й уберіг рибу від «термічного шоку» – відомо, що лосось холодного копчення смачніше, коли він сирий, а не варений.

Диверсифікація – це один з інструментів підвищення конкурентоспроможності ресторанів. Вона дає змогу піднести творчу роботу шеф-кухаря на нову висоту і створює в гостя відчуття, що в цьому ресторані постійно відбуваються якісь події і постійно нове меню. Стверджувати, що вона необхідна всім, теж не можна. Є безліч інших прийомів – знижки, безкоштовна їжа, безкоштовна закуска. Крім того, диверсифікація неприйнятна в ресторанах, які позиціонують себе як заклади «старовинної», «традиційної» кухні, диверсифікацією має сенс займатися в ресторанах вільного польоту, концепція яких передбачає пошук, новаторство і прагнення здивувати гостя.

Питання для контролю

1. Розкрийте поняття сутності ресторану.
2. Укажіть види сервісу, що використовуються для обслуговування відвідувачів.
3. Подайте характеристику обслуговування споживачів у номерах готельних підприємств.
4. Виділіть особливості сервісу по-англійськи.
5. Дослідіть французьку систему обслуговування.
6. Назвіть основи обслуговування по-російськи.
7. Проаналізуйте основні прийоми американського сервісу.
8. Охарактеризуйте категорії обслуговування на борту авіалайнера.
9. Розкрийте сутність оперативного управління технологічними процесами в ресторанах.
10. Укажіть функціональне призначення плану-меню та збірника рецептур.

11. Визначте поняття «меню».
12. Дайте характеристику основних аспектів складання та оформлення меню.
13. Виділіть шість головних типів меню. Дайте їм характеристику.
14. Проаналізуйте основні критерії проведення банкету.
15. Опишіть сутність диверсифікації в ресторанній галузі.

Тести для контролю

1. Сервірування столу не передбачає використання ножів під час:

1) банкетів із частковим обслуговуванням;
2) банкетів-фуршетів;
3) повного обслуговування відвідувачів;
4) обслуговування в готельних номерах.

2. У службовому приміщенні для обслуговування відвідувачів у номерах готелів офіціант може приготувати:

1) порційні другі страви;
2) холодні закуски, складні за приготуванням;
3) яєчню, зварити сосиски;
4) гарячі перші страви.

3. Додаткову плату за обслуговування в номерах установлюють за тарифами на додаткові послуги, що затверджуються:

1) на колективних зборах робітників ресторану;
2) місцевими органами влади;
3) дирекцією готелю;
4) дирекцією ресторану.

4. Подача страв на тацях припускає:

1) формування таць на очах у відвідувачів;
2) поверхня таці має бути гладкою, нешорсткою;
3) підвищення якості ресторанних послуг;
4) необхідність передачі посуду або страви на дальні відстані.

5. Під час сервісу по-англійському на край тарілки не можна накладати їжу, винятком є:

1) щупальця восьминога;
2) спагеті;
3) спаржа;
4) м’ясні гарніри.

6. Існують випадки в обслуговуванні по-англійському, які передбачають присутність кухарок у парадній формі. Це такі ситуації:

1) якщо обслуговується кілька гостей за столом;
2) у разі подачі складних страв;
3) приготування коктейлів на очах у відвідувачів;
4) під час розкладання гарніру на очах у відвідувачів для створення колірної гами.

7. За французької системи обслуговування до складу бригади офіціантів входить сомельє. Це людина, яка:

1) займається приготуванням перших страв;

2) подає до столу гарніри;

3) знається на приготуванні соусів;

4) здійснює обслуговування відповідно до винної карти ресторану.

8. Обслуговування по-російському припускає:

1) гість сам визначає обсяг потрібної йому їжі;

2) їжа готується на очах у відвідувачів;

3) такий вид обслуговування незручний для банкетів і вечірок;

4) офіціанти не вдягають рукавичок, обслуговуючи урочистості і банкети.

9. Негативні аспекти ресторанного обслуговування по-американському:

1) офіціанти постійно перебувають у контакті з гостями;

2) заздалегідь визначити розмір порцій для кожного споживача неможливо, тому що розмір порцій визначається наперед;

3) потрібна велика кількість обслуговуючого персоналу;

4) цей вид обслуговування користується популярністю, ніж сервіс по-російському.

10. Ідеальна температура під час подачі безалкогольних напоїв коливається в межах:

1) від 12 °С до 15 °С;

2) від 4 °С до 8 °С;

3) від 6 °С до 10 °С;

4) від 10 °С до 15 °С.

11. Для підтримки оптимальної температури винних виробів можливе:

1) швидке охолодження напою;

2) нагрівання вина до певної температури (наприклад, у духовках, під струменем гарячої води);

3) пляшку необхідно потрясти для перемішування напою;

4) для охолодження і підігріву вино вимагає певних витрат часу.

12. Правила замовлення спеціального харчування на повітряному транспорті передбачають термін замовлення не пізніше ніж:

1) 36 годин до вильоту;

2) 24 години до вильоту;

3) 12 годин до вильоту;

4) 8 годин до вильоту.

13. Літерний код NFML спеціального типу харчування на повітряному транспорті означає:

1) харчування для немовлят до 2-х років;

2) страви, що не містять риби і рибних продуктів;

3) халяльне (мусульманське) меню. Їжа приготовлена без використання свинини, желатину й алкоголю;

4) продукти без кулінарної обробки – сирі овочі і фрукти.

14. Прийом, що лежить в основі зовнішньої диверсифікації, – це:

1) принцип вигляду однієї страви творчо використовується під час приготування іншої;

2) трансформація не зовнішнього вигляду страви, а самої ідеї;

3) використання посуду не за звичним його призначенням, а в новій якості;

4) можливість зробити гостя учасником процесу диверсифікації.

15. Основні принципи, за якими складається меню:

1) складаючи меню, не обов'язково враховувати площу та вентиляцію приміщення кухні;

2) правильної послідовності класичного меню можна не дотримуватися;

3) основне: гарно приготовлені страви, а не барвисто оформлена папка меню;

4) меню має відповідати певному колу гостей з урахуванням їхньої національності, особливостей харчування, віку та віросповідання.

Рекомендована література

1. Агроновский Е. Д. Организация производства в общественном питании / Е. Д. Агроновский. – М. : Экономика, 2010. – 324 с.

2. Барышев А. Ф. Маркетинг в туризме и гостеприимстве : учеб. пособие / А. Ф. Барышев. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 160 с.

3. Басков Л. П. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания / Л. П. Басков, А. В. Котельникова // Развитие предпринимательства в малых городах и поселениях : регион. науч.-практ. конф. : [материалы]. – Бирск : Бир. фил. Уфим. гос. акад. экономики и сервиса, 2006. – С. 72–75.

4. Валуйко Г. Г. Технологія вина / Валуйко Г. Г., Домарецький В. А., Загоруйко В. О. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 592 с.

5. Долгополова С. В. Новые кулинарные технологии / С. В. Долгополова. – М. : ЗАО «Издательский дом „Ресторанные ведомости"», 2005. – 275 с.

6. Долина Н. Як три деньки не поборщуєш, на серці замоторошнить: українська національна кухня добре збалансована за кількістю жирів, вуглеводів, білків / Н. Долина // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 8.

7. Домарецький В. А. Технологія солоду і пива / В. А. Домарецький. – К. : ІНКОС, 2004. – 426 с.

8. Драгилев А. И. Основы кондитерского производства / А. И. Драгилев, Г. А. Маршалкин. – М. : ДеЛи принт, 2005. – 532 с.

9. Дробот В. І. Технологія хлібопекарського виробництва / В. І. Дробот. – К. : Логос, 2002. – 365 с.

10. Ефимова Ю. А. Эффективное меню: концепция и дизайн / Ю. А. Ефимова. – М. : ЗАО «Издательский дом „Ресторанные ведомости"», 2006. – 176 с.

11. Здобнов О. І. Страви народів світу/ О. І. Здобнов. – К. : Вища шк., 2001. – 311 с.

12. Искусство кулинарии от кулинарной академии Le Cordon Bleu / Пер. с англ. Е. Зайцевой. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2005. – 345 с.

13. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов / Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. ; под ред. Р. Б. Ноздревой. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.

14. Назаров О. Как загубить ресторан. Азбука типичных ошибок / О. Назаров. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости”», 2006. – 228 с.

15. Організація і технологія надання послуг : [навч. посіб.] / В. В. Апонін, І. І. Олексин, Н. О. Шутовська, Т. В. Футало ; за ред. проф. В. В. Апоніна. – К. : Академія, 2006. – 311 с.

16. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підруч. для вузів / [А. А. Мазаракі, Н. П. Благополучна, І. І. Гайовий та ін.] ; під ред. Н. О. П’ятницької. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Центр навч. літ-ри, 2011. – 584 с.

17. Чернова Г. В. Особливості розвитку ресторанного господарства Вінниччини / Г. В. Чернова // Наукові записки Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка. Географічні науки : зб. наук. праць / МОН України, Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка ; Укр. географ. т-во, Сум. відділ ; [редкол.: Б. М. Нешатаєв, С. І. Сюткін, М. О. Барановський та ін.]. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. – Вип. 4. – С. 114–119.

18. Шильман Л. З. Совершенствование процессов обслуживания в общественном питании / Л. З. Шильман, М. И. Беляев. – М. : Экономика, 2005. – 228 с.

«Задовольнити клієнта або його втратити, третього не існує» (Жорж Агюст Ескоф'є, «король кухарів і кухар королів», французький ресторатор, критик, кулінарний письменник)

ТЕМА 4
ОСОБЛИВОСТІ ПРИМІЩЕНЬ, СЕРВІРУВАННЯ ТА ФОРМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК СКЛАДОВІ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1. *Характеристика приміщень для обслуговування відвідувачів.*

2. *Столові прибори, столова білизна та правила сервірування в ресторанних закладах.*

3. *Форми обслуговування відвідувачів ресторанних закладів.*

1. Характеристика приміщень для обслуговування відвідувачів

Для обслуговування відвідувачів на підприємствах масового харчування виділяють спеціально обладнані приміщення. До них належать основні приміщення – вестибюль (із гардеробом і туалетними кімнатами), аванзал (зал чекання), загальний і банкетний зали, буфети (основний, кавовий і буфет-хліборізка), а також підсобні приміщення – сервізна і відділення для миття столового посуду і приборів.

Вестибюль – це приміщення, де розпочинається обслуговування відвідувачів. У ньому розміщуються гардероб для верхнього одягу, взуття, сумок гостей, дзеркала, м'які меблі, телефони-автомати, автомати для чищення взуття. Гардероб розміщують у вестибюлі поблизу входу. Його обладнують широкою гардеробною стійкою,

зручною для приймання і видавання одягу. Під стійкою із внутрішнього боку розміщують спеціальні полички для взуття, сумок, портфелів. Для одягу в гардеробі встановлюють секційні металеві двосторонні вішалки з розсувними кронштейнами (7–10 вішалок на 1 м).

Туалетні кімнати відокремлюють від вестибюля декоративними перегородками, вертикальним озелененням. Туалетні кімнати обладнують гарячою і холодною водою, у них розміщують електричні сушарки для рук, дзеркала, забезпечують туалетним милом, папером, індивідуальними серветками для рук.

Аванзал – це приміщення для зустрічі гостей або чекання. Його розміщують перед загальним і банкетним залами. В аванзалі створюють затишок для відпочинку відвідувачів. Тут розміщують кілька м'яких крісел, диванів, журнальні столики, підлогу застилають килимовим покриттям, прикрашають декоративними зеленими насадженнями, картинами.

Загальні і банкетні зали – це приміщення для обслуговування відвідувачів, місце для вживання їжі і відпочинку. Підприємства можуть мати один або кілька залів (залежно від потужності, типу і форм обслуговування). Найбільш затишними вважають невеликі зали, тому великі зали (на 200 і більше місць) рекомендується розподіляти декоративними або стаціонарними перегородками на бокси, ніші.

Для забезпечення нормального температурного режиму 16–18 °С за вологості повітря 60–65% зали обладнують припливно-відсмоктувальною вентиляцією, кондиціонерами.

У великих ресторанах обладнують ***буфети*** трьох видів – основний, кавовий, буфет-хліборізку, призначені для відпускання продукції відвідувачам через офіціантів.

Основний буфет розміщують у двох приміщеннях: приміщення для підготовки і відпускання продукції (води, пива, винно-горілчаних виробів, плодів та ягід, кондитерських і тютюнових виробів). У першому приміщенні встановлюють прилавок, холодильну шафу, вітрину. На прилавку розміщують настільні циферблатні ваги, інструменти для відкривання пляшок, мензурки для дозування спиртних напоїв, графини, апарати для охолодження соків, склянки і глечики для їх відпускання, вази, десертні тарілки для фруктів. Перед відпусканням пляшки з напоями протирають вологою, а потім сухою тканиною. У це

приміщення підводять холодну і гарячу воду. Підсобне приміщення обладнують стелажами, підтоварниками, холодильною шафою.

Кавовий буфет призначений для приготування і відпускання офіціантам гарячих напоїв (кави, чаю, какао, шоколаду). Його обладнують експрес-кавоваркою, кавомолкою, плитою з листом для приготування кави по-східному, електроплиткою для кип'ятіння молока, електрокип'ятильником, холодильною шафою для зберігання молока, вершків, охолодженої кави, тортів, тістечок, низькотемпературним прилавком для зберігання морозива. На полицях стелажів або шафи розміщують необхідний посуд: чайники, кавники, чашки з блюдцями (чайні і кавові), склянки з потовщеним дном для кави-глясе, турки для кави.

Буфет-хліборізка – це приміщення, де зберігають, нарізують і відпускають хліб. Для зберігання хліба встановлюють дерев'яні стелажі або шафи з отворами в бокових стінках і дверцях. Нарізують хліб уручну або механічним методом. На робочому місці працівника, який нарізує хліб, установлюють виробничий стіл із машиною для нарізування хліба і лотками для нарізаного і ненарізаного хліба. За ручного нарізування хліба використовують ніж-важіль або спеціальні ножі. Нарізаний для подачі на стіл хліб викладають у хлібниці або фарфорові вази і накривають серветкою. Тости (підсмажені скибочки хліба), які готують тут же у спеціальному апараті – тостері, подають на пиріжковій тарілці, яку покривають вирізаною паперовою серветкою.

Сервізна – це приміщення для зберігання і відпускання метрдотелю, бригадиру офіціантів або офіціантам столового посуду з фарфору, скла, кришталю, металу, столових приборів, столової білизни (скатертин, серветок, рушників, ручників). Перед початком роботи метрдотель або бригадир офіціантів отримує необхідний для сервірування посуд і прибори під розписку у спеціальному журналі. За збереження посуду і приборів у залі відповідають метрдотель й офіціанти. Частину посуду, необхідного у процесі обслуговування, офіціанти отримують у сервізній під особисту відповідальність, розписавшись у відповідному журналі.

У міру використання офіціанти здають посуд і прибори в мийну, отримуючи замість нього чистий. Після того як відвідувачі встали з-за столу, увесь посуд і прибори, навіть якщо частину з них не було

використано, слід здавати у відділення для миття, а серветки замінювати чистими.

Наприкінці робочого дня офіціанти повертають посуд і прибори матеріально відповідальній особі сервізної, роблячи відповідні відмітки в журналі. Розміщують сервізну поряд із відділенням для миття столового посуду і приборів. Для зберігання столового посуду, приборів і столової білизни сервізну обладнують спеціальними шафами і стелажами. Посуд для зберігання розміщують за видами – окремо з фарфору, скла, кришталю, металу. Посуд ставлять так, щоб його зручно було брати, наприклад, чашки, соусники – ручками вправо; вази, вазочки, фужери, келихи, чарки – ніжками вгору. Прибори розкладають у ящиках із відділеннями для ножів, виделок, ложок.

Мийну столового посуду і приборів розміщують так, щоб вона мала зручний зв'язок із залом для обслуговування відвідувачів і сервізною. Відділення обладнують машиною для миття посуду, мийними ваннами, виробничими столами, шафами і стелажами для зберігання чистого посуду, бачками з кришками для збирання відходів. Використаний посуд надходить у відділення через вікно, біля якого встановлюють стіл із поглибленим отвором, під яким ставлять бачок для збирання залишків їжі. Далі розміщують виробничий стіл для сортування посуду за видами (тарілки, склянки, прибори). Щоб не допустити биття посуду і зменшити шум, столи оббивають лінолеумом. Потім установлюють мийні ванни для миття посуду і приборів уручну (три – для миття тарілок і дві – для миття скляного посуду і приборів), стіл для чистого посуду і шафи для його зберігання. Машину для миття посуду встановлюють посередині мийної.

Зали ресторанів, кафе, барів, буфетів та інших підприємств обладнують обідніми, банкетними, фуршетними, підсобними столами, м'якими, напівм'якими і твердими кріслами, а також напівкріслами, диванами, сервантами. Столи можуть мати круглу, овальну, квадратну або прямокутну форми (2-, 4-, 6- і 8-місні). Найзручніші – квадратні і прямокутні столи. У закусочних, кафетеріях, деяких буфетах установлюють високі столи для вживання їжі стоячи (висота – 1000–1100 мм, ширина – 650–700 мм, довжина з розрахунку 500 мм на одну людину). Під столом обладнують полицю для сумок, головних уборів, парасольок. Раціональні розміри столів для

ресторанів, їдалень, кафе і барів (висота – 740–750 мм). Фуршетні та банкетні столи збирають із секцій 1–2,5 м завдовжки (загальна довжина їх має бути не більш ніж 10 м) і використовують під час проведення банкетів і прийомів. Ширина банкетного столу більша, ніж звичайного (1200–1500 мм). За фуршетними столами їдять стоячи, тому висота їх може досягати 900–1050 мм.

Для зручності в роботі і правильної організації робочого місця офіціанта використовують підсобні столи. Ширина і висота їх має бути такою, як і обідніх столів, довжина – 600–800 мм. Страви і напої до обідніх столів можна транспортувати за допомогою сервірувальних пересувних (на колесах) візків з електричним підігріванням або без нього.

Для зберігання невеликого запасу посуду, приборів, білизни в залах підприємств масового харчування встановлюють серванти, відкидну кришку яких використовують як підсобний столик. Сервант повинен мати висувні ящики, секції. Деякі серванти мають умонтовані холодильні шафи, в яких зберігають й охолоджують безалкогольні газовані напої, пиво, соки.

Основним видом обладнання залу бару для обслуговування відвідувачів є барна стійка із сидіннями, буфет-прилавок та вітрини. Барна стійка – це робоче місце бармена, де він приймає замовлення, готує вироби, напої, десерти, закуски, а також відпускає продукцію і розраховується з відвідувачами або офіціантом. На робочому місці бармена обладнання розміщують так, щоб не порушити температурний режим під час приготування змішаних напоїв, щоб усе необхідне було в нього під руками. Барна стійка може мати різну форму – хвилясту, у вигляді підкови, у вигляді букв «Г» і «П» (залежно від конфігурації залу) і визначає його загальний інтер’єр.

Кількість місць за стійкою залежить від її довжини. Сидіння розміщують так, щоб відвідувачам було зручно і вони не заважали одне одному. Довжина і глибина сидіння повинні мати 400 мм, висота регулюється – від 670 до 1200 мм (залежно від висоти барної стійки). Підніжки кріплять до стійки або до сидіння (на відстані 440 мм від основи сидіння). Ширина робочого столу стійки має бути 600 мм.

Крім барної стійки із сидіннями, буфетного прилавка в залах барів, буфетів, можуть установлювати столи з гігієнічним покриттям з

кріслами або табуретками. У залах пивних барів установлюють довгі дерев'яні столи і лави або столи у вигляді дерев'яних пивних бочок. Тут можуть бути також високі столи для вживання їжі стоячи. У залах молочних і десертних барів, крім звичайних столів, рекомендується встановлювати кілька низьких столиків для обслуговування дітей.

Обов'язковим обладнанням, яке вмонтовують у барну стійку, є побутовий холодильник для охолодження і зберігання компонентів коктейлів, низькотемпературний прилавок для морозива, льодогенератор для приготування і зберігання льоду для змішаних напоїв.

На робочому місці бармена використовують фризер для приготування м'якого морозива, різних десертів, міксер для приготування молочних коктейлів, збивання яєчних білків і жовтків, фруктових сумішей для самбуків, суфле, фліпів тощо; соковитискач, автоматичну кавоварку для приготування кави і чаю; тостер для підсмажування скибочок хліба, ростер для підсмажування порціонних шматочків м'яса, електричний гриль-апарат для смаження виробів із м'яса, птиці, риби, побутову електрофритюрницю для приготування яблук у тісті, смажених горіхів тощо.

За барною стійкою (буфетним прилавком) установлюють гарно оформлену вітрину, її не слід захаращувати зайвими предметами, бутафорією тощо. Вона має виконувати основну функцію – демонструвати продукцію бару, рекламувати послуги, тобто бути внутрішньою рекламою підприємства. Підсобне приміщення бармена обладнують холодильною шафою, льодогенератором, низькотемпературним прилавком для заморожування і зберігання фруктово-ягідної сировини, стелажами для зберігання продуктів, мийними ваннами для миття посуду.

Підготовка до обслуговування відвідувачів передбачає такі етапи: прибирання приміщень; розміщення меблів; отримання і підготовка посуду, приборів, столової білизни для сервірування столів; попереднє сервірування столів.

Прибирання приміщень для обслуговування відвідувачів. Прибиральниця прибирає приміщення для обслуговування на початку і наприкінці робочого дня. Під час прибирання обов'язково видаляють пил із карнизів, панелей, обладнання, меблів, підвіконників, світильників, декоративних решіток, миють кімнатні квіти, декоративні

рослини, підлогу. Паркетну підлогу або з килимовим покриттям прибирають сухим способом, із синтетичних матеріалів – вологим. Приміщення прибирають за 1–2 години до відкриття підприємства. У разі потреби протягом дня зал прибирає чергова прибиральниця. Наприкінці робочого дня після прибирання із залу посуду, приборів, столової білизни підлогу обов'язково замітають вологою щіткою. Після кожного прибирання приміщення ретельно провітрюють.

Розміщення меблів у залі. У залі для обслуговування відвідувачів після його прибирання розміщують столи, крісла, дивани, серванти. Правильне розміщення меблів створює затишок у залі, сприяє раціональному використанню площі. Розміщення меблів залежить від конфігурації залу, форми і виду меблів. Якщо в залі використовують столи різної форми, то прямокутні краще встановлювати біля стін, а круглі і квадратні – посередині. Столи прямокутної форми слід ставити рядами паралельно один до одного, квадратні – по діагоналі або в шаховому порядку. Не рекомендується розміщувати столи на одній лінії з вхідними дверима. Від стін їх ставлять на відстані 10–20 см.

Під час розміщення меблів слід залишати проходи достатньої ширини. Головний прохід у залі має бути 1,2–1,5 м, додаткові між групами столів – 0,9–1,2 м, для підходу до окремих місць – 0,6 м. Крісла розміщують так, щоб відстань від краю столу до спинки крісла становила 0,5 м. Якщо в залі використовують дивани, то їх установлюють біля стін і в центрі так, щоб утворилися ізольовані ложі.

2. Столові прибори, столова білизна та правила сервірування в ресторанних закладах

Столові прибори поділяють на основні і допоміжні. ***Основні прибори*** призначені для індивідуального користування, ними їдять, ***допоміжні*** – для колективного, за їх допомогою нарізують, розкладають або перекладають їжу із загального блюда в тарілки відвідувача. Виготовляють столові прибори з мельхіору і нержавіючої сталі. Прибори з мельхіору використовують для сервірування столу під час обслуговування банкетів, а з нержавіючої сталі – під час щоденного обслуговування.

До ***основних*** належать закусочні, рибні, столові, десертні і фруктові прибори, чайна і кавова ложки, виделки для раків, гарячих закусок із риби (кокільна). ***Закусочний прибор*** *(ніж, виделка)* подають до закусок усіх видів. Довжина ножа дорівнює приблизно діаметру закусочної тарілки. ***Рибний прибор*** *(ніж, виделка)* використовують під час уживання рибних гарячих страв. Рибний ніж тупий, нагадує лопатку, виделка має короткі зубчики і більше заглиблення між середніми зубчиками, щоб зручно було відокремлювати м'якоть від кісток. У разі відсутності спеціальних приборів для риби користуються двома виделками.

Столовий прибор *(ніж, виделка, ложка)* призначений для уживання перших і других гарячих страв. Довжина столового ножа дорівнює приблизно діаметру столової мілкої тарілки, довжина виделки, ложки – трохи менша. Столові ложки і виделки також використовують для перекладання закусок, других страв і гарнірів із загального блюда в тарілку споживача.

Десертні прибори *(ніж, виделка, ложка)* подають до десертів. Десертний ніж має вужче лезо, ніж закусочний, із загостреним кінчиком, його довжина приблизно дорівнює діаметру десертної тарілки, а десертної ложки і виделки – трохи менша. Десертний ніж і виделку подають до гарячих солодких страв, а ложку – до солодких страв, які не потрібно різати на частини (морозиво, десерти, приготовлені у фризері, муси, ягоди з молоком або вершками, желе).

Фруктовий прибор *(ніж, виделка)* менший за розміром від десертного. Виделка має два або три зубчики. Використовують прибор під час подачі плодів (яблук, груш тощо), кавунів, динь *(рис. 1).*

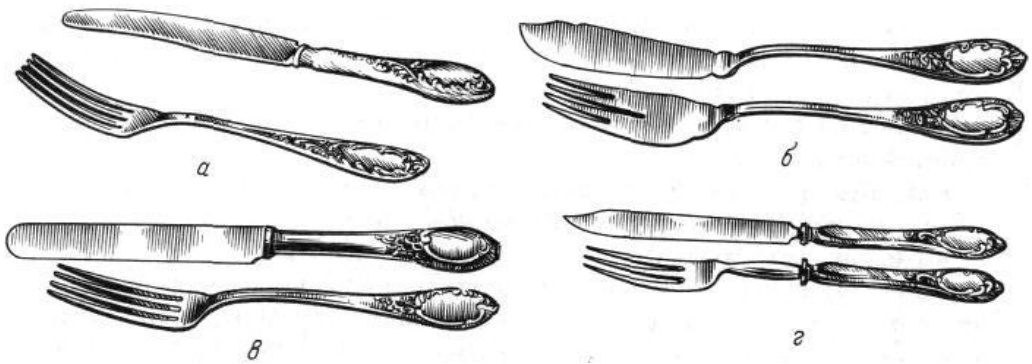


Рис. 1. *Ножі та виделки: а – столові; б – рибні; в – закусочні; г – десертні*

Виделка для раків – довга, із двома зубчиками на кінці, її використовують для розбирання раків, крабів, омарів. ***Виделка для устриць*** має один із трьох зубчиків, лівий зубчик міцніший, призначений для відокремлення м'якоті устриці від черепашки. Кокільну виделку використовують під час уживання гарячих закусок із риби, три зубчики її коротші і ширші, ніж у десертної.

Ложки для їжі різноманітні і також мають різне призначення. Деякі з них:

– ***ложка для їжі (столова)*** *(рис. 2 а)* – для супів, що подаються у глибоких тарілках;

– ***десертна ложка*** *(рис. 2 б)* – для багатьох солодких страв, що подаються у креманках або у глибоких десертних тарілках, а також для супів, що подаються в бульйонних чашках;

– ***чайна ложка*** *(рис. 2 в)* – для гарячих напоїв (чаю, кави з молоком або вершками, какао), що подаються в чайних чашках або склянках. Чайну ложку цілком можна використовувати замість десертної;

– ***кавова ложка*** – для чорної кави, що подається в кавовій чашці.

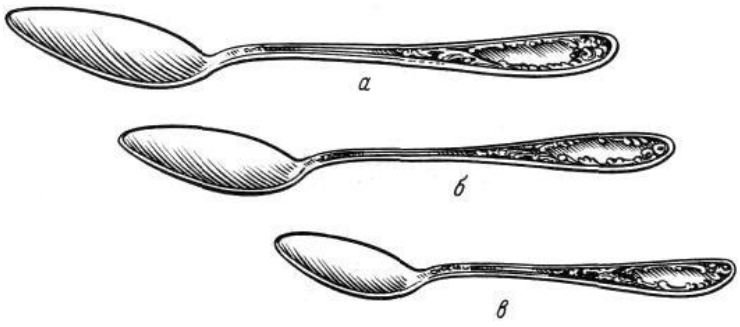


Рис. 2. *Різновиди ложок: а – столова; б – десертна; в – чайна*

Зрозуміло, усі вищезазначені прибори є персональними і під час сервірування столу їх кладуть перед кожним учасником застілля.

До допоміжних приборів належать:

– ***лопатка*** – для перекладання страв із м'яса;

– ***кондитерська лопатка*** – для перекладання тістечок, торта;

– ***фігурна лопатка з прорізами*** – для перекладання рибних гарячих, холодних страв, особливо заливної риби, яка завдяки прорізам у лопатці добре утримується на ній;

– ***десертна фігурна лопатка*** – для нарізування і перекладання солодких страв;

– ***прибор для перекладання страв*** (у вигляді лопатки і виделки зі з'єднаними кінцями ручок);

– ***щипці для кондитерських виробі***в (великі) – для перекладання борошняних кондитерських виробів;

– ***щипці для спаржі*** – для перекладання спаржі з решітки на тарілку, їх випускають у комплекті з решіткою для спаржі;

– ***щипці для цукру*** (маленькі) – для перекладання грудочок цукру з цукорниці в чашку відвідувача;

– ***щипці для горіхів*** – використовують для розколювання горіхів, мають міцні, плоскі гофровані зубчики із заглибленням для горіхів;

– ***черпаки*** – для порціонування перших, солодких страв і молока (місткістю 500, 250, 200 $см^3$);

– ***ніж-виделка*** має серповидну форму із зубчиками на кінці, призначений для нарізування і розкладання сиру, який подають шматком;

– ***ніж для масла*** – має лезо у вигляді напівдуги, використовують для нарізування і перекладання вершкового масла;

– ***ніж-пилка*** – для нарізування лимонів;

– ***лимонна виделочка*** – для перекладання скибочок лимона, має два гострих зубчики;

– ***дворіжкова виделочка*** – для перекладання шматочків оселедця;

– ***виделка-лопатка для шпротів*** – для перекладання рибних консервів (шпротів, сардин), має широку основу у вигляді лопатки, п'ять зубчиків з'єднано в кінці перемичкою, що виключає деформування риби;

– ***ложка для салатів*** – для перекладання салатів із багатопорціонного посуду. За розміром вона більша за столову ложку, інколи її кінчик роблять у вигляді трьох зубчиків;

– ***барна ложка*** – для розмішування компонентів змішаних напоїв. Вона має довгу ручку (35–40 см завдовжки) із п'ятачком на кінці *(рис. 3).*

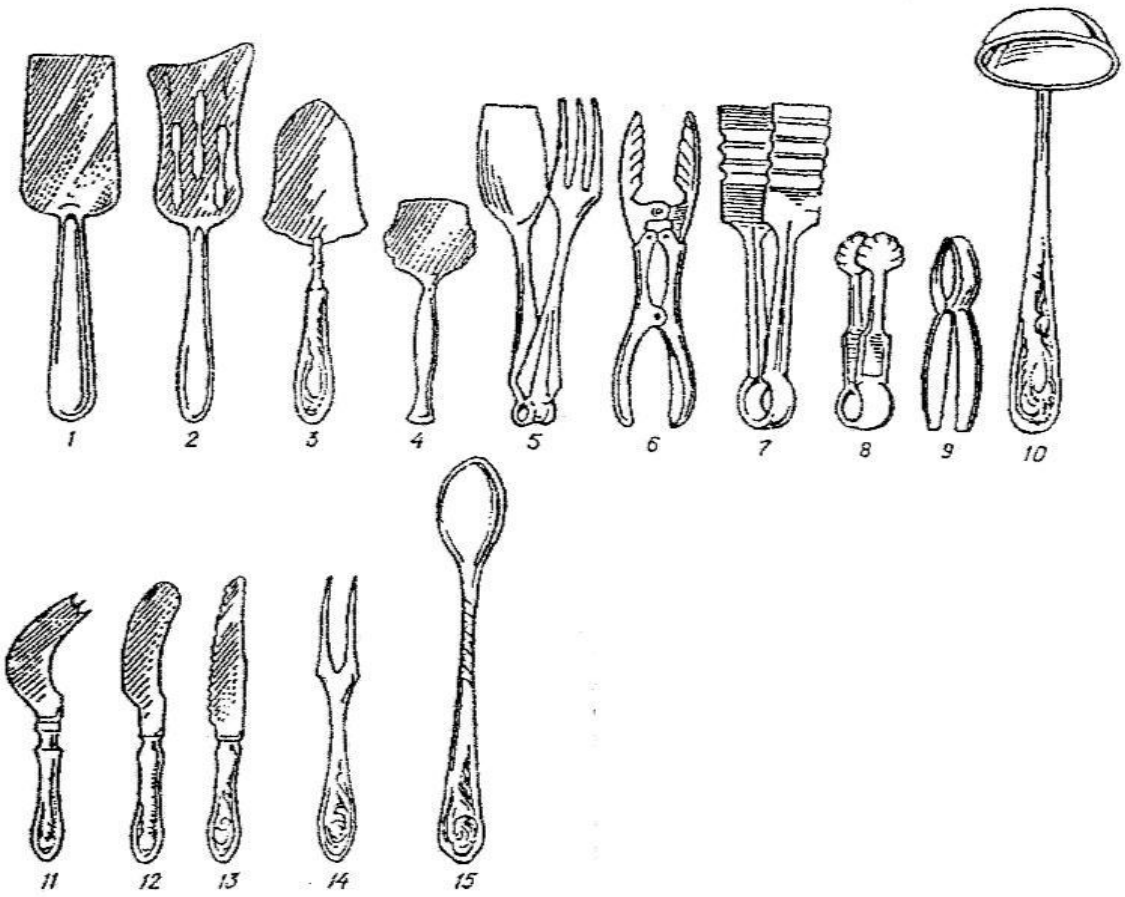


Рис. 3. *Допоміжні столові прибори:*
1 – лопатка для перекладання страв із м'яса; 2 – лопатка для перекладання страв із риби; 3 – лопатка для перекладання кондитерських виробів; 4 – лопатка для нарізування і перекладання солодких страв; 5 – прибор для перекладання страв; 6 – кондитерські щипці; 7 – щипці для спаржі; 8 – щипці для цукру; 9 – щипці для горіхів; 10 – черпак для порціонування перших страв; 11 – ніж-виделка для сиру; 12 – ніж для масла; 13 – ніж-пилка для нарізування лимонів; 14 – лимонна виделочка; 15 – барна ложка

Для їжі за столом використовують різноманітний ***фарфоровий*** або ***фаянсовий посуд:***

– ***закусочні тарілки*** діаметром 200 мм – для всіх холодних і деяких гарячих закусок;

– ***столові глибокі тарілки*** (великі діаметром 240 мм та ємністю 500 $см^3$ і малі діаметром 200 мм та ємністю 300 $см^3$) – для всіх супів і каш, особливо для тих, що подають із молоком або рідким киселем;

– ***бульйонні чашки*** ємністю 250–300 см^3 – для бульйонів, пюреподібних і деяких заправних супів, які подають із гарніром, нарізаним невеликими шматочками. Чашки бувають з однією або двома ручками, розташованими одна проти одної;

– ***дрібні столові тарілки*** діаметром 240 мм – для всіх других та гарячих страв. У деяких випадках тарілку підставляють під столову глибоку тарілку із супом, а на урочистих прийомах і банкетах – під закусочну тарілку.

Під малу столову тарілку із супом як підставну використовують закусочну тарілку.

Пиріжкові тарілки – для хліба, булочок, ватрушок, пампушок, грінок та інших хлібобулочних виробів, призначених кожному учаснику застілля. Пиріжкові тарілки, якщо застілля сімейне, а неофіційне, можна замінити паперовими серветками.

Десертні тарілки (дрібні і глибокі діаметром 200 мм) для солодких (десертних) страв від закусочних малих і глибоких столових тарілок відрізняються тим, що зазвичай розмальовані фруктами, ягодами і квітами. На десертних дрібних тарілках подають солодкі пироги, фрукти і ягоди, а також різні кондитерські вироби, а на десертних глибоких тарілках – так звані об'ємні солодкі страви (наприклад, мус, самбук) і солодкі каші з фруктами, варенням тощо. Десертні тарілки цілком можна замінити закусочними і малими столовими глибокими тарілками.

Креманки – металеві або скляні *(рис. 4)* використовують для багатьох солодких страв (киселів, компотів, фруктів або ягід у сиропі, морозива тощо). Креманки із солодкими стравами перед подачею на стіл ставлять на пиріжкові тарілки.

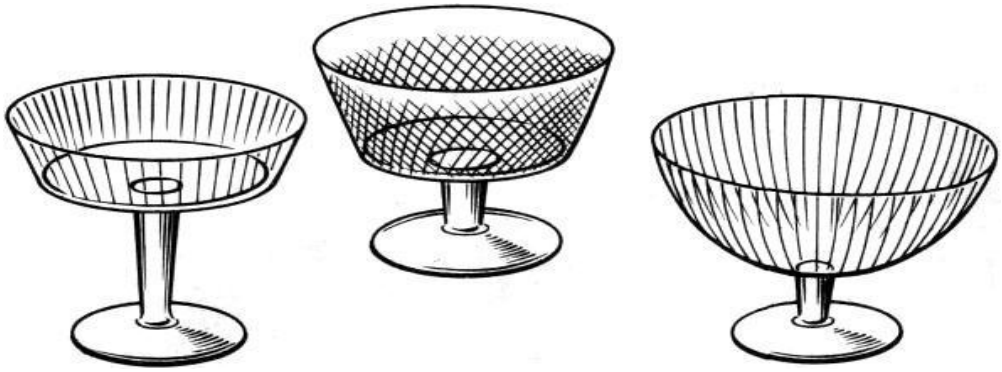


Рис. 4. *Види скляних креманок*

Існує й інший посуд, у якому готують, подають страви і з якого його їдять. Це однопорційні пательні ***кокотниці.***

Важко переоцінити призначення скляного посуду на столі, яке полягає не тільки в тому, щоб слугувати зручними ємкостями для подачі різноманітних напоїв, а й у тому, щоб прикрасити стіл, надати сувору урочистість столу офіційних прийомів, морозну свіжість і мерехтливу таємничість – новорічному столу, вишуканість і елегантність – столу, накритому до романтичної вечері, пишність і розкіш – весільному столу, підкреслити добротність і достаток ювілейних столів. Вплив іноземної культури позначився і на способі подачі вин і напоїв, змінилися розміри і форма фужерів, келихів і чарок, проте, традиційні способи займають гідне місце під час сервірування святкових столів. Кількість й асортимент скляного посуду залежать від того, які напої будуть запропоновані гостям. Якщо запланований один напій, наприклад мінеральна вода (сік, фруктовий напій), то в центрі за кожною тарілкою або правіше її, на лінії перетину верхнього краю тарілки з кінцем першого ножа, ставлять фужер.

Таку розстановку скла або кришталю в першому випадку називають ***центровою,*** а у другому – ***правосторонньою.*** Якщо замість води подають квас або морс, то замість фужера потрібно поставити кухоль, повернувши ручкою вправо.

Центрова і правостороння розстановки фужерів. Для ще одного напою – горілки або коньяку чи вина, шампанського – поруч із фужером, праворуч від нього, ставлять відповідний напою предмет сервірування – чарку або келих. За наявності, крім води, двох напоїв фужер ставлять на одну позицію лівіше центру тарілки, а поряд із ним правіше ставлять посуд для алкогольних напоїв. Для різних напоїв зазвичай використовується скляний посуд. Звичайно, графини, бокали, фужери можуть бути зроблені з інших матеріалів – кераміки, металу тощо. Але зазвичай для певних напоїв використовують ємності певної форми, незалежно від матеріалу, з якого вони зроблені. Келихи і чарки можуть бути форми яблука або тюльпана, прямої і розгорнутої форми. Яблуко- і тюльпаноподібна форми келихів дають змогу розкрити аромат вина або коньяку у всій повноті. У таких бокалах подають густі, витримані вина. Прямі й розгорнуті форми більше підходять для ігристих і молодих вин, букет яких менш виражений.

Форма і розмір ніжки келиха також не випадкові. Висока пряма ніжка в келихів, призначених для напоїв, які п'ють теплими. Для охолоджених напоїв і вин призначені келихи з укороченою ніжкою. Іноді ніжка має булавоподібну форму з потовщенням для того, щоб тепло пальців не передавалося келиху і вино не грілося.

Слово *«келих»* у перекладі з французької означає *«банка».* Цей посуд з'явився у Франції у XVIII столітті. Келихи використовувалися для різних вин. Тепер ***келихом*** називають посудину ємністю 125–150 мл подовженої циліндричної, грушоподібної форми або у вигляді вази для ігристих вин. У келиха низька, широка ніжка. ***Фужер,*** на відміну від келиха, має ємність 200–250 мл і використовується для фруктової або мінеральної води. Це циліндрична або така, що звужується догори, посудина без ніжки. ***Стакан*** схожий на фужер за формою і призначенням. Із нього п'ють пиво і холодні напої (води, чай).

Чарки можуть бути чашоподібної або витягнутої форми, з довгими і короткими ніжками. Ємність чарки зазвичай невелика – від 25 мл (лікерні) до 100 мл (рейнвейн і лафітні). Із чарок п'ють лікери, горілку, коньяк, вина тощо. Неважко помітити, що ємність келиха безпосередньо пов'язана з міцністю напою: що міцніший алкогольний напій, то менший стаканчик для його вживання. До речі, жоден гість не зобов'язаний пити: кожен повинен бути обережним і помірним, знати, скільки він може випити, не виходячи за межі пристойності і не ставлячи себе в незручне становище.

Якщо передбачається обійтися без алкогольних напоїв, то під час сервірування столу чарок, крім фужерів, не ставлять на стіл. Поруч із фужерами у цьому випадку ставлять конічну або циліндричну стопку для різних безалкогольних напоїв, асортимент яких визначається переліком поданих страв. Для тамування спраги найкраще підходить газована або мінеральна вода. При цьому всі безалкогольні напої подають до столу охолодженими до 8–12°С.

Нижче наведено ***основні різновиди посуду для напоїв.***

Келихи для червоного вина (ємність 200–300 мл) і ***«лафітні» чарки*** (ємність 100–125 мл), призначені для червоних вин, є більш округлими, звужуються до краю і за формою нагадують тюльпан, який щойно почав розпускатися. У такій ємності вино швидше насичується

киснем і зможе порадувати витонченим ароматом. «Лафітні» чарки призначені для напівсухих, сухих і кріплених червоних вин, а для більш легких червоних вин використовуються келихи більшої ємності.

Келихи для білого вина (ємність 180–260 мл) і ***«рейнвейн» чарки*** для білого вина (ємність 75–100 мл). Келих для білого вина має більш пряму чашу, злегка витягнуту форму і звужується до краю. Келихи більшої ємності використовуються для легких солодких і напівсолодких білих вин, а «рейнвейн» призначені для напівсухих, сухих або кріплених білих вин.

«Рейнвейн» і «лафітні» чарки наповнюють вином на дві третини, а келихи з більшою ємністю – наполовину. Щоб температура тіла не нагрівала вино, слід тримати винний келих за ніжку. Якщо до того ж келих періодично похитувати, вино буде залишатися прохолодним й освіжаючим більш тривалий час. Оскільки білі вина частіше п'ють охолодженими, келих або чарка для білого вина має більш низьку ніжку, із цієї ж причини і чаша має менший об'єм. Спеціальні келихи для рейнських та ельзаських вин відрізняються більш високою і тонкою ніжкою, а ніжка келихів для кагору прикрашена спеціальним «колечком», придуманим спеціально для того, щоб дама могла елегантно притримувати такий келих своїм витонченим пальчиком.

«Мадерна» чарка або келих для десертних вин (ємність 50–75 мл) використовується для мадери, хересу, портвейну і десертних вин, причому напій у мадерну чарку не доливають на 0,5–1,0 см до краю. Іноді також рекомендують використовувати мадерну чарку для подачі коктейлів.

Лікерна чарка (ємність 30 мл) є маленькою краплеподібною чаркою на невеликий ніжці. Лікерні чарки з меншою ємністю (15–25 мл) можуть бути більш різноманітними за формою: конусоподібними, на високій ніжці, майже плоскими тощо. Такі чарки використовуються для подачі лікерів, а іноді в них наливають коньяк, якщо подають алкоголь до кави. За правилами етикету лікер прийнято подавати після обіду.

Келихи для шампанського. Існує три види посуду для подачі шампанського. Перший – тонкий і високий келих (ємність близько 180 мл) на довгій ніжці, за формою нагадує тюльпан, що злегка розпустився. Другий – келих-флейта (ємність 150–180 мл) – високий келих на ніжці

(може бути і високим, і низьким) із чашею, прямий біля основи і плавно розширюється догори приблизно від середини келиха.

Використовувати для шампанського високі вузькі келихи почали вже в позаминулому столітті, оскільки така форма чаші сприяє утворенню бульбашок, які починають підніматися з дна келиха догори. Шампанське прийнято пити охолодженим, тому тримати бокал потрібно за ніжку. При цьому рука не має торкатися чаші, щоб не зігрівати її.

Третій вид келихів – шампанське блюдце, на відміну від першого, має дуже широку чашу об'ємом 120–300 мл. Такі келихи були популярні в минулому. За однією з легенд зобов'язані своєю формою королеві Франції Марії-Антуанетті, оскільки були виліплені за зліпком грудей цієї царської особи. Тепер такі келихи використовуються рідше, ніж фужери витягнутої форми. У формі шампанського блюдця зручно подавати змішані напої, в основу яких буде входити шампанське. Широка, відкрита форма дасть змогу сповна насолодитися ароматом напою і відчути бульбашки шампанського. Проте тримати довго напій у такому келиху не вдасться – гази швидко вивітрюються.

Коньячний келих (ємність 240–360 мл) є кулястим келихом на низькій ніжці із чашею, що за формою нагадує тюльпан або яблуко, використовується для подачі коньяку або бренді. Бокал такої форми ідеально лягає в долоню, що дає змогу зігрівати напій теплом своїх рук, оскільки лише в цьому випадку коньяк розкриє повністю свій складний насичений аромат.

За правилами етикету келих (незалежно від його розміру) наповнюється не більш ніж на одну четверту чи п'яту об'єму. Пити коньяк рекомендують маленькими ковтками, відчуваючи при цьому, як із кожним ковтком він зігріває вас і наповнює відчуттям спокою.

Арманьячний келих (ємність 160–240 мл). Арманьяк можна подавати в коньячних келихах, хоча існує і спеціальний посуд для цього напою – арманьячні келихи. Напій має бути кімнатної температури, але якщо зігріти келих теплом своїх рук, смак арманьяку розкриється ще краще.

Бокал для віскі. Віскі подають у високому, прямому келиху без ніжки з масивним, товстим дном. У перетині келих утворює шести- або восьмикутник. За переказами такі келихи винайшли на Дикому Заході:

щоб знизити збитки від розбитого відвідувачами посуду, власники салонів розпилювали навпіл пляшки і використовували їх для подачі алкогольних напоїв. Наповнювати келих слід не більш ніж на одну третину. Зазвичай у віскі додають лід або содову воду, але деякі вважають за краще обходитися без цього.

Стопка для горілки (шот, джіггер) ***та інших гірких настоянок*** (ємність: стандартний об'єм – 35–50 мл, подвійна стопка – 90–100 мл) є невеликою, прямого перетину стопкою без ніжки, проте деякі вважають, що горілку і подібні міцні напої можна також подавати в невеликих (ємність 50 мл) чарках на ніжці, із чашею, що звужується або розширюється догори. За правилами етикету горілчану чарку рекомендують не доливати на 0,5 см до краю, тому що якщо наповнити її доверху, людина, піднімаючи чарку і підносячи її до рота, може розплескати вміст. Пити із стопки треба різко, щоб напій буквально кидало в задню частину горла, а потім негайно ковтати.

Склянки для пива. У минулому пиво подавали лише у глиняних кухлях. У деяких країнах, наприклад, у барах Баварії ця традиція збереглась і донині. Зараз існує три види посуду для подачі пива. Перший – пивний келих ємністю 300–400 мл, що має вигляд класичного фужера – рівний високий келих-стакан на ніжці середньої висоти. Такий келих відрізняється від стаканів для тягучих і безалкогольних напоїв своєю формою.

Останні за висотою мають однаковий діаметр, а пивний бокал має пузаті стінки і нагадує бочонок із вузьким горлечком, завдяки чому з нього зручніше здувати піну. Другий – вишуканий тюльпаноподібний келих (іноді називають келих-тюльпан із «талією»), третій – пивний кухоль прямої форми або такий, що трохи звужується догори.

Чаша для гарячих алкогольних напоїв (ємність 160–180 мл) – це висока об'ємна чаша з ручками різноманітної геометричної форми, що за дизайном нагадує чайну чашку. Використовується для подачі гарячих алкогольних напоїв, таких, як ром, грог (напій, приготовлений із рому або коньяку та гарячої води із цукром), глінтвейн (напій, приготовлений із червоного вина з додаванням цукру і прянощів (кориця, гвоздика), іноді додають ром, коньяк, лікери, лимони). У ці чаші також розливають крюшон (напій, що

складається із суміші вина, сиропу або лікеру і різних фруктових соків або фруктів, із додаванням сидру, шампанського, мінеральної води або інших газованих напоїв), але подають його охолодженим до температури 8–10°С.

Склянки для води та безалкогольних напоїв. Існує два види посуду для води та інших безалкогольних напоїв. Перший – фужер прямої форми на високій ніжці (об'єм чаші близько 200 мл), що використовується для подачі мінеральної або фруктової води, морсу. Другий – стакан (ємність 200–250 мл) прямий або такий, що розширюється догори, використовують для подачі лимонаду та інших безалкогольних напоїв. Крім того, такі склянки використовують для тягучих напоїв (соків, коктейлів), які прийнято пити через трубочку.

До столової білизни, якою користуються всі учасники застілля, зараховують скатертини, серветки, ручники і рушники. ***Скатертини*** – чисті, добре випрасувані й акуратно застелені – надають столу святкового, урочистого вигляду. Кінці скатертини мають звисати приблизно на 25–30 см, а з торців прямокутного столу – трохи більше. Однаково гарні полотняні білі і кольорові скатертини. Щоправда, є тут свої традиції: для урочистих випадків рекомендуються білосніжні, злегка підкрохмалені скатертини, а для чайного столу – кольорові. Скатертини можуть мати розміри 250 х 173, 173 х 173, 208 х 173, 280 х 173, 200 х 250 см. Банкетні скатертини підприємства шиють самі, оскільки вони великих розмірів – 1730–1400 мм завширшки і від 3 до 12 м завдовжки. Для накривання столів під час організації банкету-фуршету використовують призбирану на шнурку тканину, яку прикріплюють до скатертини, що накриває стіл. Ця тканина має закривати відстань від кришки столу до підлоги. Тканина (здебільшого штучний шовк) може бути різного кольору (однотонна) – червона, блакитна, зелена тощо.

На столі з гарною деревною фактурою замість скатертин для кожного відвідувача кладуть серветки розміром 35 х 50 см, які замінюють наприкінці обслуговування. ***Серветки*** для сервірування столу виготовляють розміром 46 х 46 см (білі столові) і 35 х 35 см (чайні кольорові). Кількість таких серветок визначають, виходячи з кількості місць у залі (передбачають 5–6 шт. як запасні в разі забруднення). Серветки для відвідувачів видають із розрахунку

3–6 шт. на місце, запас столових приборів, чарок і тарілок не має перевищувати 20% від кількості місць (приблизно 3–4 шт. на місце).

У ресторанах гостям пропонуються лише полотняні серветки. Причому існує безліч способів їх складання, що залежить від характеру обслуговування. Так, її можна згорнути вчетверо або скласти у формі конуса ковпачка або конверта. І це ще не все. Відомі й інші прийоми складання салфеток – «парус», «космос», «віяло», «тюльпан» тощо *(рис. 5).* Однак у всіх випадках є безперечним дотримання однієї умови: серветка має бути згорнута так, щоб її можна було легко розгорнути. При цьому беруться до уваги і правила гігієни: що менше доторкнуться пальці офіціанта до серветки, то краще.

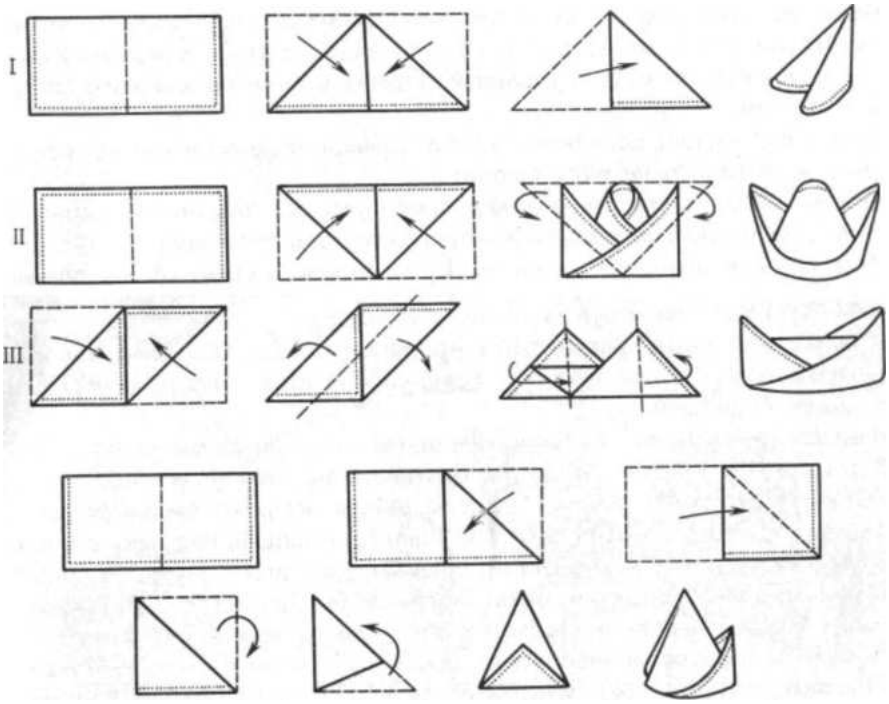


Рис. 5. *Варіанти складання полотняних серветок*

Під час сервірування столу до сніданку чи обіду зазвичай серветки складають учетверо, трикутником, навпіл і загортають рулетом. Згорнуті серветки кладуть кожному гостеві на закусочну тарілку.

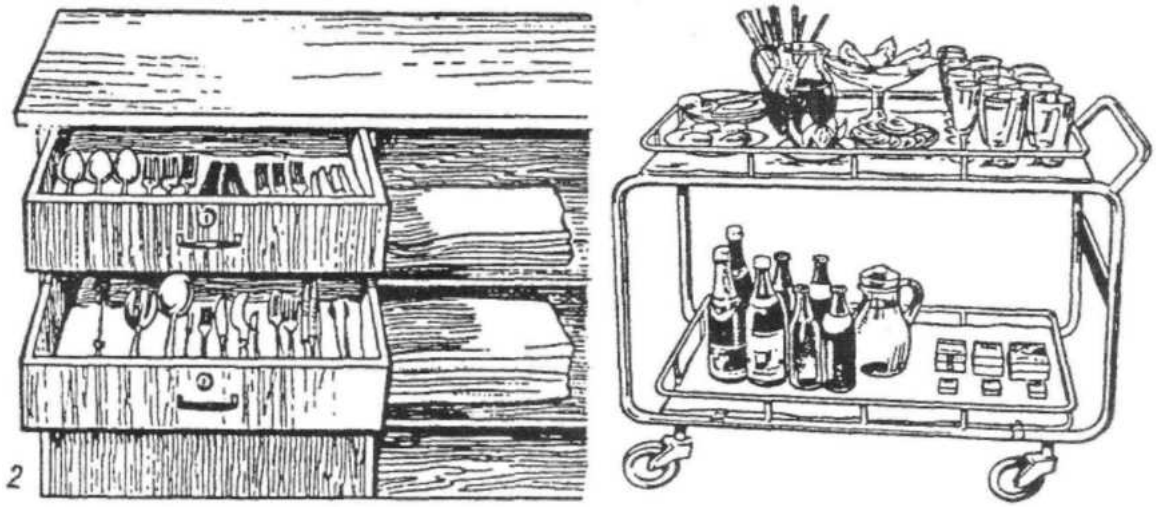
Складені серветки розкладають на закусочні тарілки, інколи на стіл між ножем і виделкою (якщо немає закусочної тарілки).

Офіціанти використовують ***ручники*** під час подачі страв, їх виготовляють розміром 35 х 85 см із білого полотна. Рушники 1–2 м завдовжки і 40 см завширшки використовують для протирання і полірування посуду, витирання рук. На кожного офіціанта видають ручники (по 4–5 шт.) і рушники (2–3 шт.).

Після закінчення прибирання залу і розміщення меблів за дві години до відкриття ресторану, кафе, бару метрдотель або бригадир офіціантів чи черговий по залу офіціант отримує під розписку в сервізній посуд і прибори, а у приміщенні для зберігання столової білизни – скатертини, серветки, ручники і рушники. Предмети сервірування видають відповідно до кількості столів і норм оснащення. Кількість скатертин, необхідних для накривання столів (включаючи підсобні столики), визначають, виходячи з кількості столів у залі, і передбачають запас невеликої кількості скатертин (2–4 шт.).

Під час отримання посуду, приборів, білизни слід обов'язково звернути увагу на їх стан. Фарфоровий і скляний посуд має бути чистим, без тріщин і щербин; металевий посуд і прибори – чистими, без залишків їжі, недеформованими, без подряпин; скатертини, серветки, ручники – чистими, підкрохмаленими, відпрасованими. Тарілки заносять у зал стопками (глибокі по 10–15 шт., мілкі – по 15–20 шт.), келихи, чарки – на підносах, накритих тканинною серветкою, ніжками вгору, прибори – на підносі, накритому серветкою, зверху їх також накривають серветкою. Для полегшення праці офіціанти під час доставки посуду, приборів, білизни в зал використовують візки.

Запас столової білизни, посуду, приборів, отриманих до початку обслуговування, розміщують у серванті на визначених місцях для зберігання (кожен вид окремо) *(рис. 6 а, б).* Після роботи посуд, прибори, білизну повертають особі, яка видала їх, відповідно відмітивши про це в журналі обліку посуду, приборів, білизни.



а б ***Рис. 6.*** *Сервант офіціанта: а) загальний вигляд;*
б) підготовлений до роботи

Якщо у процесі обслуговування спостерігалося биття, втрата посуду, приборів, то про це зазначають у журналі. Вартість посуду, який став непридатним із вини відвідувача, оплачується ним за рахунком, який виписує офіціант, а з вини обслуговуючого персоналу – працівником підприємства. Якщо посуд став непридатним у процесі обслуговування (з'явилися тріщини, щербини тощо), його списують за рахунок підприємства.

Підготовка столового посуду і приборів для сервірування столів. Посуд і прибори, призначені для сервірування, ретельно полірують до блиску чистим рушником, дотримуючись при цьому певних *правил.* Під час полірування тарілок їх тримають ребром через рушник лівою рукою, а правою, поступово покручуючи тарілку навколо осі, протирають другим кінцем рушника *(рис. 7),* потім протирають середину і дно тарілки.

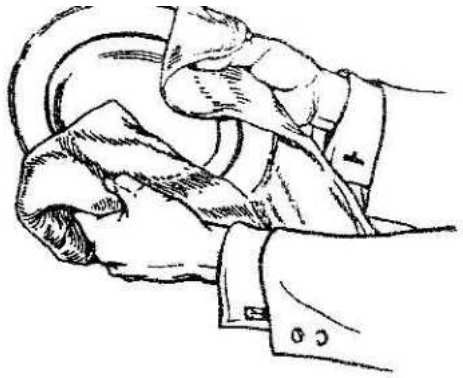
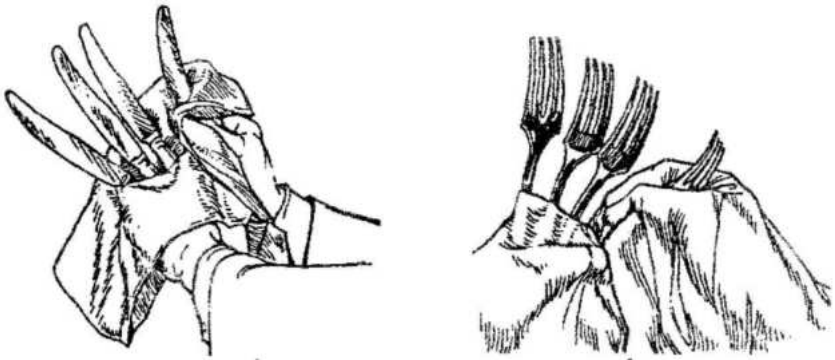


Рис. 7. *Техніка полірування тарілки*

Чарки, фужери протирають, тримаючи їх через ручник за основу лівою рукою (не можна тримати за ніжку, оскільки вона може відламатися), а правою, узявши другий кінець рушника, протирають усередині і зверху, потім ніжку та її основу. Ложки та виделки полірують так само, як і ножі, перевіряючи, чи не залишилося між зубцями виделки їжі *(рис. 8 а, б).*



а б ***Рис. 8.*** *Техніка полірування столових приборів: а) ножів; б) виделок*

Вузькі келихи протирають так само, щільно заштовхуючи всередину вільний кінець рушника. Мокрий посуд і прибори спочатку протирають насухо, а потім полірують другим чистим і сухим рушником. Білі від води плями на посуді протирають спочатку вологим рушником, а потім полірують. Для полірування приборів рушник беруть у ліву руку, укладають у неї ручки приборів (ножі лезом уліво, виделки – зубчиками вниз) і ретельно полірують правою рукою поглиблення ложок, леза ножів, зубчики виделок і заглиблення між ними. Підготовлені посуд і прибори розміщують на підноси, накриті тканинною серветкою, зверху їх також накривають серветкою.

Одночасно підготовляють прибори для спецій, їх миють, витирають насухо щодня. Сільнички наповнюють на 3/4 об'єму просіяною сіллю. Поверхню солі вирівнюють, а край сільнички витирають рушником, у закритих сільничках отвір у дні закривають пробкою. Перець насипають у перечницю, отвір у дні закривають так само, як і у сільничках, пробкою. Гірчичницю наповнюють також на 3/4 об'єму і вставляють ложечку. На прохання відвідувачів на стіл подають також флакончики з оцтом та олією.

Сервірування столів – це завершальний етап у підготовці залу до обслуговування. Сервірування столу – це підготовка його до сніданку, обіду, вечері чи чаю, тобто правильне (в певному порядку) розташування всіх необхідних, відповідних стравам предметів – посуду, приборів, серветок тощо.

Сервірування столу має відповідати таким *вимогам:*

– відповідати заходу – сніданку, обіду, вечері, чаю, банкету, фуршету тощо;

– строго поєднуватися з меню закусок, страв і напоїв, що подаються;

– бути естетичним – гармоніювати з формою столу, скатертиною, серветками (формою їх згортання і кольором), інтер'єром;

– відображати тематичну спрямованість застілля, наприклад урочистості з приводу дня народження або зустрічі Нового року тощо;

– усі предмети сервірування мають бути розташовані відповідно до прийнятих правил.

Гарний чистий посуд, повний комплект усіх необхідних приборів, білосніжна столова білизна допоможуть прикрасити і сам

стіл, і всі приміщення, призначені для застілля, створити атмосферу урочистості і затишку, що є запорукою гарного апетиту і настрою.

Під час сервірування столу рекомендується дотримуватися певної *послідовності:*

– спочатку накривають стіл скатертиною;

– розставляють тарілки;

– розкладають столові прибори;

– ставлять скляний посуд;

– розкладають серветки;

– розставляють прибори зі спеціями, вази з квітами тощо.

Така послідовність дає можливість швидко і правильно розмістити необхідні предмети сервірування, не допускає биття посуду, особливо скляного і кришталевого.

Накривання столу скатертиною. Відпрасовані скатертини офіціант розкладає на кожний стіл. Потім скатертину, складену вчетверо, розгортає так, щоб у запрасованому вигляді розмістити її вздовж довжини столу, обома руками бере край скатертини, яка знаходиться між зовнішнім пружком (який прилягає до столу) і середньою запрасованою складкою, притримує її, викидаючи руки вперед. Потім опускає середню запрасовану складку, акуратно натягуючи скатертину на кришку столу. Стіл невеликого розміру можна накрити скатертиною, узявши її за край і струсивши над столом. Скатертина має звисати з усіх боків столу приблизно на 25–35 см так, щоб пружок її досягав поверхні сидінь крісел (не нижче), а добре запрасована середня складка скатертини проходила по осі столу.

Столи, що мають гігієнічне пластмасове покриття, скатертинами не накривають, у цьому випадку використовують тканинні серветки розміром 35 х 50 см. Серветки розкладають на столі проти кожного місця відвідувача, на них під час сервірування розміщують посуд і прибори.

Під час сервірування столу тарілками офіціант бере стопку (8–10 шт.) кожного виду тарілок окремо на ручник (або серветку) на ліву руку, а правою розкладає їх на столі. Кожну тарілку слід брати великим і вказівним пальцями, витягнутими в одному напрямку вздовж бортика, а рештою пальців підтримувати її. Під час сервірування столу мілкими столовими і закусочними тарілками

офіціант повинен переміщуватися вздовж столу справа наліво, а під час сервірування столу пиріжковими – зліва направо. Пиріжкові тарілки зручніше розміщувати лівою рукою, тримаючи ручник із стопкою тарілок у правій руці. Закусочну або столову мілку тарілку розміщують на відстані 2 см від краю столу. Бортики пиріжкових тарілок і столових мілких або закусочних мають бути на одній лінії від центру столу.

Сервірування столу приборами. З обох боків від мілкої столової або закусочної тарілки розкладають столові прибори. Для цього офіціант бере піднос або тарілку з підготовленими приборами на долоню правої руки, а лівою розкладає виделки (столову, рибну, закусочну) зубчиками догори. Потім перекладає піднос на долоню лівої руки, а правою рукою спочатку розкладає ножі (столовий, рибний, закусочний) лезом до тарілки і столову ложку (справа від тарілки) між закусочним і рибним ножами. Десертні прибори розміщують за закусочною тарілкою: ніж і ложку ручкою вправо, а виделку – ручкою вліво або у вигляді віяла (ніж, виделка, ложка).

Відстань між тарілкою і приборами, а також між самими приборами має бути 0,5 см. Усі прибори розміщують паралельно один до одного і перпендикулярно до краю столу. Відстань між кінцями ручок приборів і краєм столу така сама, як і в тарілок, – 2 см.

Кількість і назви приборів, які використовують для сервірування, визначають, виходячи з меню. Так, якщо в меню передбачено лише холодні закуски, то стіл сервірують закусочними приборами, якщо в нього входять холодні закуски і другі гарячі м’ясні страви, то закусочними і столовими. Якщо меню включає закуски, гарячі страви з м’яса і риби, то стіл сервірують закусочними, рибними і столовими приборами.

Сервірування столу скляним (кришталевим) посудом для напоїв. Скляний (кришталевий) посуд для напоїв розміщують за закусочною тарілкою (відстань між ними і краєм тарілки не менш ніж 0,5–1,0 см) або на лінії перетину верхнього краю тарілки з кінцями ножів. Кількість та асортимент предметів із скла (кришталю), необхідних для сервірування, залежать від асортименту напоїв, які замовив відвідувач. Скляним (кришталевим) посудом для напоїв стіл сервірують із підноса або з руки, при цьому фужери, келихи і чарки слід

брати лише за ніжки. Під час сервірування з підноса відполіровані фужери, келихи, чарки (кожний вид окремо) ставлять на покриті серветкою підноси (краще перевернутими). Піднос із посудом офіціант тримає на долоні лівої руки і, пересуваючись уздовж столу (справа наліво), правою рукою розміщує фужер або келих, чарки (зліва направо). За широкого асортименту замовлених напоїв (на банкеті) усі інші предмети зі скла або кришталю для напоїв розставляють у другому ряду. Більше трьох предметів в один ряд ставити не прийнято.

Під час сервірування з руки офіціант бере фужери (келихи, чарки) між пальцями лівої руки (рука повернута долонею вгору), а правою – по черзі кожний фужер (келих, чарку) ставить на стіл *(рис. 9).*

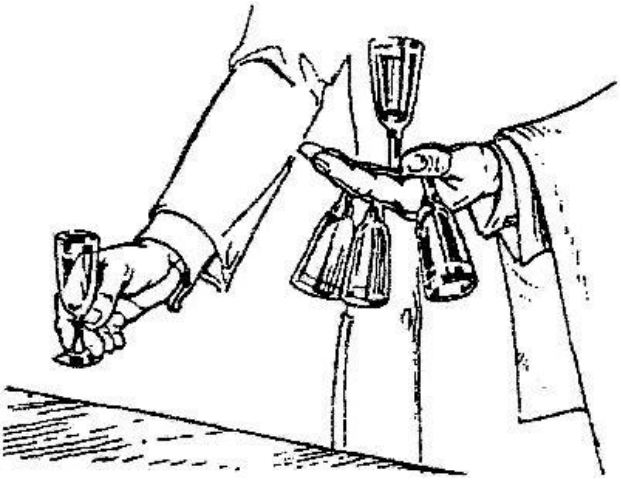


Рис. 9. *Схема сервірування столу фужерами з руки*

Прибори для спецій із сіллю і перцем розміщують у середній частині столу на спеціальних підставках або на пиріжковій тарілці. Прибором із гірчицею, олією і оцтом стіл не сервірують, їх подають на прохання гостей.

Сервірування столу може бути попереднім і додатковим.

Попереднє сервірування передбачає мінімальну кількість предметів, які можуть бути використані за подальшого виконання замовлення. Набір предметів для попереднього сервірування встановлює на кожному підприємстві метрдотель на основі вивчення споживчого попиту й асортименту закусок, страв і напоїв, записаних у меню. Попереднє сервірування столу може бути різним і залежить від характеру обслуговування (сніданок, обід, за обіднім або комплексним меню, вечірнє обслуговування за меню порціонних страв, обслуговування банкету).

Керуючись основними правилами, офіціанти можуть творчо підходити до сервірування столу. При цьому варто пам'ятати про тематичну та естетичну спрямованість підприємства, національні особливості, потребу створення комфортних умов для відвідувачів.

Для сніданку стіл сервірують пиріжковою тарілкою, яку ставлять зліва, відступивши від краю столу 8–8,5 см, закусочними приборами (виделкою і ножем). Виделку кладуть зліва від того місця, де стоятиме тарілка, в якій подаватимуть закуску, зубчиками вгору, ніж – справа, лезом до тарілки. Прибори розміщують на відстані 2 см від краю столу, між ними кладуть серветку. Строго проти кожного стільця ставлять закусочну тарілку. Це сервірування можна доповнити фужером, чайною ложкою, закусочною тарілкою (якщо закуски подають у салатниках), ножем для масла *(рис. 10).*

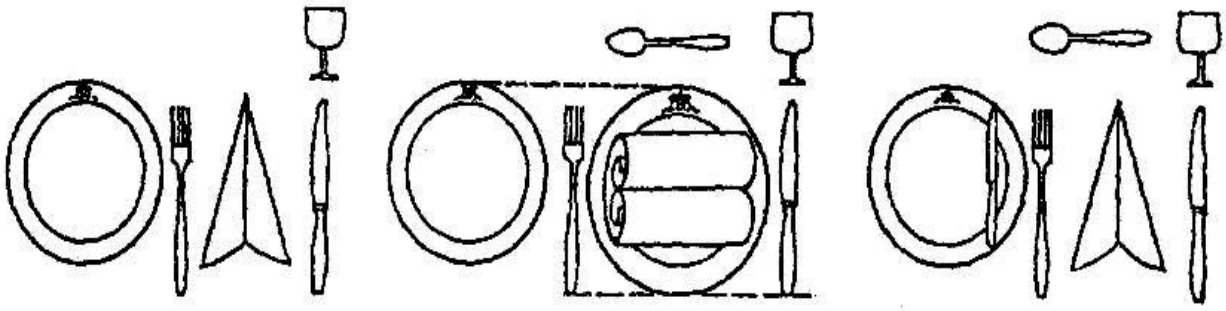


Рис. 10. *Варіанти попереднього сервірування столу для сніданку*

Посередині столу ставлять прибори для спецій. Потрібно перевірити, щоб спеції були сухими і легко висипалися з дрібних отворів закритих сільничок, перечниць. Отвори ж, через які спеції засипають, мають бути міцно закриті пробками. В урочистих випадках сіль і перець ставлять у відкритих сільничках і перечницях, а на кожен прибор кладуть ложку опуклістю вгору. І закриті, і відкриті прибори із сіллю і перцем ставлять у середній частині столу на спеціальних підставках. До речі, насипати в сільничку занадто багато солі не потрібно. Дрібна столова сіль, як відомо, легко зволожується. Подавати ж на стіл таку сіль не рекомендується. Якщо відомо, що серед гостей є любитель гірчиці, то прибор із нею (гірчицю з ложкою) ставлять на стіл поряд із сіллю і перцем. До речі, у ресторанах прибор із гірчицею подають лише за бажанням будь-кого з гостей. Поряд із приборами зі спеціями також ставлять флакони з оцтом, рослинною олією і гострими соусами

(наприклад, кетчуп). І тут не обійтися без порад. Щоб відрізнити оцет від соняшникової олії, додають кілька крапель червоного вина. Щоб прибрати помутніння соняшникової олії, рекомендується всипати в неї зовсім небагато, буквально на кінчику ножа, солі.

Для обіду стіл можна засервірувати пиріжковою тарілкою, столовими приборами (виделкою, ножем і ложкою), фужером і серветкою, оскільки обов'язковою складовою його частиною (з 12 до 17 год) для більшості відвідувачів є перші і другі гарячі страви. Якщо відвідувач замовляє закуску, то сервірування доповнюють закусочною тарілкою і закусочними приборами (ножем і виделкою). Посередині розміщують прибори для спецій і вазочку з квітами.

Попереднє сервірування до вечері має бути більш святковим, урочистим. Відвідувачі зазвичай замовляють закуску, другі гарячі страви, напої. Тому стіл сервірують закусочною і пиріжковою тарілками, закусочними і столовими приборами (ножі і виделки), фужером, келихом, чаркою, гарно складеною тканинною серветкою, яку кладуть на закусочну тарілку. Посередині ставлять прибори для спецій і вазочку з квітами.

Під час сервірування столу з нагоди особливих урочистостей спочатку як підставку ставлять дрібні столові тарілки, а на них – закусочні тарілки. Щоб закусочна тарілка не ковзала по дрібній столовій, кладуть між ними серветку. При цьому потрібно дотримуватися тієї відстані від краю столу до краю тарілки, що і під час розстановки закусочних тарілок.

Потім на відстані 5–15 см зліва від закусочних (або дрібних столових тарілок) ставлять пиріжкові тарілки, пам'ятаючи при цьому, що їх центр має знаходитися на одній лінії *(рис. 11).*

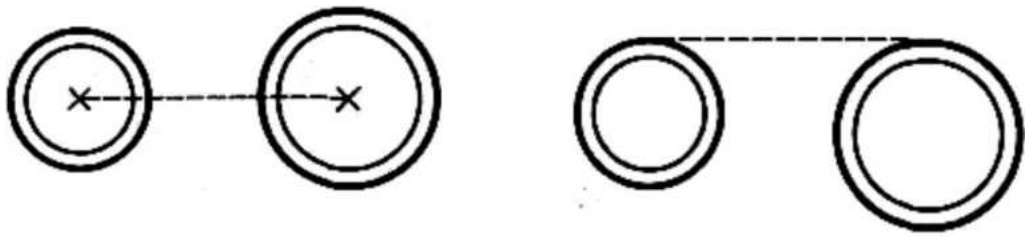


Рис. 11. *Знаходження центру тарілок від краю столу*

Прибори. Кількість використовуваних ножів, виделок і ложок залежить від складу меню сніданку, обіду і вечері. Праворуч від

тарілок (закусочних або дрібних столових) розкладають ножі в такому порядку: ближче до тарілки – столовий ніж, правіше, поряд із ним – рибний ніж й останнім – закусочний ніж. Усі ножі мають бути звернені лезом до тарілки *(рис. 12).*

Рис. 12. *Положення та сервірування ножів щодо тарілки*

Якщо потрібно подати гостям суп, то між закусочним і рибним ножами потрібно покласти ложку (столову або десертну залежно від того, який суп подається) носиком угору. Якщо рибної страви не буде, то ложку кладуть між закусочним і столовим ножами. Зліва від тарілок розкладають відповідні до ножів виделки, причому зубцями вгору – столову, рибну і закусочну.

Відстань між тарілкою і приборами, а також між самими приборами має бути приблизно 0,5 см. Усі прибори необхідно розташовувати строго паралельно один одному і перпендикулярно до краю столу. Відстань між кінцями ручок приборів і краєм столу така сама, як і в тарілок, – 1,5–2 см.

Якщо, наприклад, страви, які вибрав гість, включають закуски, суп і дві другі гарячі страви з риби і м’яса, то стіл сервірують відповідно до закусочних приборів, ложкою (столовою або десертною залежно від виду супу), ножами і виделками для риби та столовими ножами і виделками. Десертні прибори розкладають перед тарілкою (дрібною столовою або закусочною) у такому порядку від тарілки до центру столу: ніж, виделка, ложка. При цьому ніж і ложку кладуть ручками вправо, а виделку –– уліво *(рис. 13).*

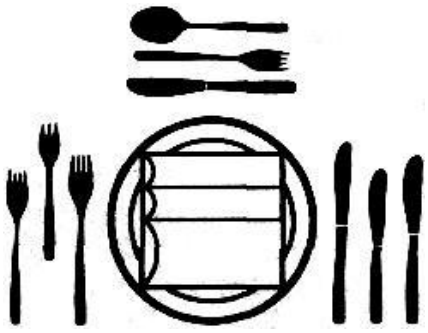


Рис. 13. *Схема сервірування столу приборами*

Десертний прибор залежно від складу десерту можна використати неповністю, а частково. Наприклад, якщо подається на десерт одна солодка страва, скажімо, компот або кисіль, то знадобляться для сервірування лише десертні ложки. Якщо ж подаються ще й фрукти (яблука, груші, персики) або які-небудь кондитерські вироби (наприклад, торт «Наполеон»), то, крім ложок, знадобляться ще й десертні ножі та виделки. Якщо десерт складається лише з фруктів або кавуна чи дині, то замість десертних приборів кладуть лише десертні ніж і виделку.

Скло. Здавна неодмінним атрибутом святкового столу є різні напої. Для їх уживання використовують зазвичай скляний або кришталевий посуд, кількість та асортимент якого залежать від того, які напої пропонуються гостям. Для подачі води (мінеральної або фруктової) і пива в центрі за кожною тарілкою або правіше її, на лінії перетину верхнього краю тарілки з кінцем першого ножа, ставлять фужер. Якщо замість води подають гостю квас або морс, то замість фужера потрібно поставити кухоль, повернувши його ручкою вправо. Для подачі другого напою, наприклад коньяку або горілки, вина або шампанського, поруч із фужером, праворуч від нього, ставлять відповідний напою предмет сервірування – чарку або келих. За наявності, крім води, двох напоїв фужер ставлять на одну позицію лівіше центру тарілки, а поряд із ними правіше ставлять посуд для алкогольних напоїв.

На банкетах, наприклад, коли асортимент напоїв значний, усі наступні предмети зі скла або кришталю для напоїв розставляють у другому ряду, оскільки ставити в одному ряду більш ніж три предмети не прийнято *(рис. 14).*

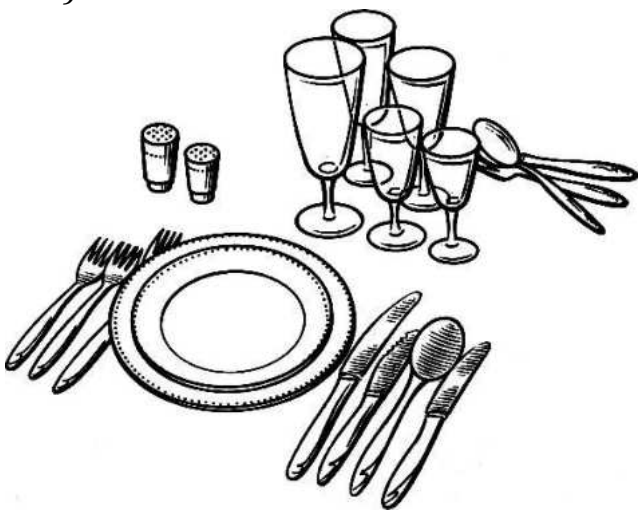


Рис. 14. *Повне сервірування столу для одного учасника банкету*

Таке сервірування, яке називається *повним,* використовується лише в особливо урочистих випадках. До речі, на таких урочистих обідах зазвичай не подають суп, а отже, і кріплене вино до нього. Відстань між чарками, а також між чарками і тарілкою має бути не менш ніж 0,5–1 см.

Під час обслуговування банкетів стіл сервірують згідно з меню замовлення. При цьому не має бути зайвих предметів сервірування. Варто пам'ятати, що двома однаковими предметами сервірування – тарілками, приборами, чарками, навіть якщо вони необхідні згідно з меню замовлення, стіл не сервірують. На стіл ставлять лише по одному предмету кожної назви, а після їх використання прибирають і замінюють такими самими предметами. Так, якщо в меню передбачено дві закуски – рибну і м'ясну, то стіл сервірують однією закусочною тарілкою й одним закусочним прибором (ножем і виделкою). Після того як відвідувач з'їсть рибну закуску, офіціант прибирає використані закусочну тарілку, прибори та перед подачею м'ясної закуски ставить чисті. Під час сервірування столу не можна ставити відразу дві закусочні тарілки (одна на одну) і класти два закусочних прибори.

Чудовою окрасою столу є квіти. Особливо вони гарні вранці, немовби вітають тих, хто сідає за стіл, із добрим ранком і налаштовують на добрий лад. Невисокі вази зі свіжими садовими чи польовими квітами (по 3–7 шт. у кожній) ставлять зазвичай у центрі столу, хоча це і необов'язково. Ставити вази з великим букетом квітів не рекомендується, адже квіти не мають затуляти собою ні страви, ні гостей. Дуже гарні так звані «плаваючі» квіти, особливо рекомендовані для прикраси банкетного столу. Для цього невисокі, плоскі судини наповнюють водою і занурюють у них лише суцвіття.

Поруч зі столовими приборами можна покласти бутоньєрки з квітів без різкого запаху. Зрозуміло, стебла у квітів мають бути сухими, щоб на скатертині не залишалось плям. Для прикраси столу придатні будь-які квіти. До речі, гарними є не лише традиційні троянди і гвоздики, а й польові квіти, нехитрі і невибагливі, а восени або взимку цілком можна використовувати листя, невеликі гілочки з плодами, гілки сосни, ялини.

3. Форми обслуговування відвідувачів ресторанних закладів

Основною формою обслуговування відвідувачів у всіх типах їдалень, закусочних, кафе (крім підприємств першої і вищої категорій) є ***самообслуговування.*** У процесі самообслуговування відвідувачі самостійно беруть на роздачі столові прибори, холодні страви і закуски, солодкі страви і напої, кондитерські вироби. Гарячі страви роздавальники порціонують безпосередньо перед їх відпусканням. Відвідувачі ставлять відібрані страви на піднос, переміщають їх уздовж роздачі до вузла розрахунку, а після розрахунку переносять до обідніх столів.

У процесі самообслуговування застосовують ***кілька способів оплати страв і виробів: попередня оплата, абонементна система розрахунку, оплата після вживання їжі, оплата безпосередньо після отримання продукції.*** Самообслуговування з попередньою оплатою організовують на тих підприємствах харчування, де встановлена універсальна роздавальна лінія. Відвідувачі, зайшовши до залу, спочатку ознайомлюються з асортиментом страв у меню, потім на кожну вибрану страву отримують чек у касі. Із цим чеком підходять на роздачу для отримання вибраних страв. Роздавальниця перед відпуском страви приймає чек, переглядає його і наколює на відповідну наколку.

Ця форма обслуговування дає можливість вести облік продукції у стравах, проте для відвідувачів створюються незручності, оскільки вони двічі стають у чергу (до каси і на роздачі). Самообслуговування з абонементною системою розрахунку (по чеках або талонах абонементів) за укомплектовані обіди є різновидом самообслуговування з попередньою оплатою і має свої переваги: відвідувачі звільняються від щоденних розрахунків, оскільки попередньо купують собі за готівку чеки або абонементи в їдальні чи за місцем роботи, навчання. Ця форма самообслуговування найбільш перспективна для робітничих, студентських і шкільних їдалень.

Самообслуговування з оплатою після отримання страв і після вживання їжі організовують на тих підприємствах, де встановлена спеціалізована роздавальна лінія. Для оплати після отримання страв у

кінці лінії встановлюють касу. Відвідувачі вибирають страви, роздавальниця швидко їх обслуговує, оскільки вони звільняються від отримання і переглядання чеків. Розрахунок за страви і вироби здійснює касир. У процесі самообслуговування з оплатою після вживання їжі відвідувачі проходять уздовж роздавальної лінії, отримують страви і сумарний чек касира, який не оплачують. Оплату проводять під час виходу після отримання чека із залу. Застосування цієї форми пов'язано зі збільшенням кількості касирів-контролерів. Самообслуговування з безпосереднім розрахунком організовують у буфетах, барах, кафетеріях. Для цієї форми властиві одночасність процесів вибору, отримання та оплати вартості готової продукції. Відпускає продукцію, проводить розрахунок один працівник (бармен, буфетник, продавець).

У ресторанах, кафе, барах першої і вищої категорій відвідувачів обслуговують офіціанти. Залежно від кількості операцій, які виконує офіціант, розрізняють повне або часткове обслуговування. За повного обслуговування всі операції (оформлення замовлення і доставка продукції в зал, подача страв і напоїв, прибирання використаного посуду і приборів, розрахунок із відвідувачами) здійснюють офіціанти так само, як і на банкетах і прийомах, а також у процесі обслуговування відвідувачів у вечірній час.

Офіціанти частково обслуговують у денний час у ресторанах, де реалізують експрес-обіди. Офіціанти доставляють продукцію в зал, ставлять страви на стіл. За столом відвідувачі обслуговують себе самі. Розрахунки з відвідувачами може проводити офіціант або касир. Часткове обслуговування здійснюють офіціанти також у процесі обслуговування на зразок «шведський стіл». Відвідувачам дається можливість самим вибирати закуски, страви, вироби в будь-якій кількості. Страви розміщують на довгому столі у визначеному порядку. Перед кожною стравою кладуть прибори для їх перекладання. Чистий столовий посуд розміщують по краях столу або на підставному столі. У цьому ж залі розміщують обідні столи, які безпосередньо сервірують столовими приборами і фужерами. Оплату за харчування, однакову для всіх відвідувачів, за цієї форми обслуговування проводять під час входу в цей зал. Сервірування столів і прибирання використаного посуду, приборів, серветок здійснюють офіціанти.

За способом розрахунку обслуговування офіціантами поділяються на дві форми: з попереднім і подальшим розрахунком. ***Форма обслуговування офіціантами з попереднім розрахунком*** має три різновиди: перший – відвідувачі, ознайомившись із меню, оплачують за вибрану продукцію в касі, яка розміщена у вестибюлі, й отримують чеки на харчування; другий – передбачає придбання абонементів і талонів на комплексні види харчування; третій – розрахунок на обслуговування оплачується попередньо, згідно із замовленням.

У процесі обслуговування офіціантами з подальшим розрахунком вартість страв і напоїв, які подавалися, оплачується наприкінці обслуговування. Розрахунок з відвідувачами може бути готівковим і безготівковим. Останній застосовують під час обслуговування іноземних туристів, спортсменів.

Залежно від організації праці офіціантів обслуговування може бути індивідуальним і бригадним. ***За індивідуальної форми обслуговування*** за кожним офіціантом закріплюють кілька столів (місць), він виконує всі елементи техніки обслуговування (приймання замовлення, передача його на виробництво і в буфет, досервірування столу в разі потреби, послідовне виконання замовлення з дотриманням правил подачі закусок, страв і напоїв, розрахунок із відвідувачами і підготовка до зустрічі нових відвідувачів). Ця форма обслуговування має кілька недоліків: офіціант мало часу проводить у залі, більшість часу витрачає на пробивання чеків, отримання посуду із сервізної, передачу замовлення на виробництво, отримання страв і напоїв та інші підсобні операції. Тому він не завжди може на першу вимогу відвідувача підійти до столика і прийняти додаткове замовлення, дати консультацію чи розрахуватися з ним.

За бригадної форми обслуговування офіціантами вищезазначені недоліки виключаються. Бригадир офіціантів перебуває весь час у залі: він зустрічає відвідувачів, приймає й оформляє замовлення, досервіровує столи відповідно до замовлень, обслуговує у процесі подачі страв і розраховується з ними. Решта членів бригади виконує замовлення, прибирає використаний посуд і прибори. Обов’язки між ними розподіляються відповідно до їх кваліфікації. Бригадна форма обслуговування підвищує культуру обслуговування, відповідальність кожного члена бригади за виконання своїх обов’язків.

Важливу роль в активізації споживачів відіграє реклама закладу. ***Реклама сучасного підприємства масового харчування*** – це інформація про місце розташування підприємства, послуги, що надаються в ньому, асортимент продукції, що реалізується. Реклама має сприяти створенню позитивної думки про підприємство з метою залучення відвідувачів. Для реклами підприємства масового харчування застосовують різні засоби: вивіски і вітрини, плакати, транспаранти і панно, газети, радіо і телебачення. Реклама підприємства завжди починається з його зовнішнього оформлення, яке має бути індивідуальним для кожного підприємства, гармонійно вписуватися в екстер'єр, виконувати інформаційну, естетичну та рекламну функції.

Вивіска – це важливий елемент вуличної реклами, її розміщують вертикально або горизонтально на фасаді будівлі, або у площині, перпендикулярній до нього так, щоб вона читалася, привертала увагу перехожих, ознайомлювала їх із типом підприємства, його спеціалізацією, режимом роботи. Часто застосовують світлові та газосвітні вивіски, які ефективні увечері.

Вітрина – це вікна підприємства, які є важливим джерелом рекламної інформації про тематичну спрямованість підприємства (характерний асортимент напоїв, закусок, десертів), послуги, які надаються в ньому, його спеціалізацію. На віконному склі розмішують прозорі кольорові фотоплівки з різними малюнками і фотографіями, що відображають індивідуальні особливості підприємства, виставляють рекламні панно, декорації. Як доповнення до оформлення вітрини застосовують квіти, різні рослини. Віконні вітрини мають доповнювати вивіску і становити з нею єдине ціле. Вони мають привертати увагу перехожих, зацікавлювати їх, викликати бажання відвідати це підприємство. Панно, транспаранти розміщують поблизу підприємства, а інколи і під час входу в нього. Відомості про послуги та асортимент продукції підприємства, яке відкрилося нещодавно, подаються більш докладно. Плакати містять дані про місце розташування підприємства, режим його роботи, асортимент продукції, форму обслуговування, послуги. Рекламний текст плаката має бути лаконічним, складатися з двох-трьох фраз, написаних великим та яскравим шрифтом. Рекламні плакати вивішують уздовж автостради, вони мають прочитуватися з вікон транспорту, що рухається.

Питання для контролю

1. Дайте характеристику приміщень для обслуговування відвідувачів закладів ресторанної сфери.
2. Укажіть особливості обладнання барної стійки.
3. Опишіть столові прибори, які використовуються в ресторанах.
4. Виділіть варіанти столової білизни в ресторанних закладах.
5. Охарактеризуйте підготовку столового посуду і приборів для сервірування столу.
6. Назвіть основні правила сервірування столу.
7. Проаналізуйте форми обслуговування відвідувачів у ресторанах.
8. Визначте функціональне призначення скляного посуду.
9. Зазначте основні вимоги до сервірування столу.
10. Назвіть послідовність, якої треба дотримуватися під час сервірування столу.
11. Укажіть вимоги до розміщення меблів у залі ресторанного закладу.

Тести для контролю

1. Аванзал – це приміщення для:

1) уживання їжі і відпочинку гостей;
2) зустрічі гостей або чекання;
3) розміщення верхнього одягу, сумок гостей;
4) відпускання гарячих напоїв (кави, чаю, какао, шоколаду).

2. Кількість секційних металевих двосторонніх вішалок із розсувними кронштейнами у приміщенні гардероба становить:

1) 7–10 штук на 1 м;
2) 5–7 штук на 1 м;
3) 3–4 штуки на 1 м;
4) 10–12 штук на 1 м.

3. У великих ресторанах обладнують буфети трьох видів. Один із них основний. Його функція:

1) для приготування і відпускання кави, чаю, какао, шоколаду;
2) для зберігання, нарізування і відпускання хліба;
3) для зберігання і відпускання столового посуду з фарфору, скла, кришталю, металу, столових приборів, столової білизни;
4) для підготовки і відпускання продукції (води, пива, вино-горілчаних виробів, плодів та ягід, кондитерських і тютюнових виробів).

4. Раціональні розміри столів для ресторанів, їдалень, кафе і барів (за висотою):

1) 1000–1100 мм;
2) 900–1050 мм;
3) 700–850 мм;
4) 740–750 мм.

5. Барна стійка – це робоче місце бармена, де він:

1) готує гарячі страви для споживачів;
2) одержує замовлення від споживачів, які передає на кухню;
3) готує напої, десерти, коктейлі, закуски і відпускає продукцію споживачам;
4) відпускає споживачам тістечка, фрукти, алкогольні напої.

6. Послідовність підготовки ресторану до обслуговування відвідувачів:

1) попереднє сервірування столів; прибирання приміщень; отримання і підготовка посуду, приборів, столової білизни для сервірування столів; розміщення меблів;
2) прибирання приміщень; розміщення меблів; отримання і підготовка посуду, приборів, столової білизни для сервірування столів;
3) розміщення меблів; прибирання приміщень, отримання і підготовка посуду, приборів, столової білизни для сервірування столів;
4) отримання і підготовка посуду, приборів, столової білизни для сервірування столів; прибирання приміщень; попереднє сервірування столів.

7. Квадратні столи в залі ресторану краще встановлювати:

1) по діагоналі або в шаховому порядку;
2) рядами паралельно один до одного;
3) в хаотичному порядку;
4) по колу.

8. Головний прохід у залі має бути не менш ніж:

1) 3,0–4,0 м;
2) 2,0–3,5 м;
3) 1,5–2,0 м;
4) 1,2–1,5 м.

9. До основних столових приборів належить:

1) виделка для раків;
2) щипці для цукру;
3) лимонна виделка;
4) ложка для салатів.

10. Столові прибори з такими характеристиками, як: ніж тупий, нагадує лопатку, виделка має короткі зубчики і більше заглиблення між середніми зубчиками, призначені для:

1) плодів (яблук, груш тощо), кавунів, динь;
2) гарячих рибних страв;
3) перекладання закусок, других страв і гарнірів із загального блюда в тарілку споживача;
4) гарячих солодких страв.

11. Ручники, які використовують офіціанти під час подачі страв, мають розміри:

1) 25–85 см;
2) 30–80 см;
3) 35–85 см;
4) 40–90 см.

12. Відстань між тарілкою і приборами, а також між самими приборами має бути:

1) 2,5 см;
2) 1,0 см;
3) 1,5 см;
4) 2,0 см.

13. Квіти, які використовують для сервірування столу, можуть бути:

1) пластикові;
2) паперові;
3) садові та польові;
4) пластикові, паперові, садові та польові.

14. «Лафітні» чарки (ємність 100–125 мм) призначені для:

1) подачі лікерів, іноді в них наливають коньяк, якщо подають алкоголь до кави;
2) напівсухих, сухих і кріплених червоних вин;
3) легких солодких і напівсолодких білих вин;
4) десертних вин і подачі коктейлів.

15. Грог – це напій, приготовлений із:

1) червоного вина з додаванням кориці і гвоздики;
2) суміші вина, сиропу або лікеру та різних фруктових соків або фруктів із додаванням цукру, шампанського або інших газованих напоїв;
3) морсу, мінеральної або фруктової води;
4) рому або коньяку та гарячої води з цукром.

Рекомендована література

1. Архипов В. В. Гостинично-ресторанный сервис: особенности культуры и традиций питания народов мира : курс лекций : учеб. пособие / В. В. Архипов, Е. И. Иванникова. – К. : Атика, 2005. – 216 с.

2. Банько В. Г. Будівлі, споруди, обладнання туристичних комплексів та їх експлуатація : навч. посіб. / В. Г. Банько. – К. : Центр інформ. технол., 2006. – 292 с.

3. Бородюк Н. Під Євро готелів у Польщі не будували / Н. Бородюк // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 6.

4. Волков Ю. Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. Серия «Высшее профессиональное образование» / Ю. Ф. Волков. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 352 с.

5. Дейниченко Г. В. Оборудование предприятий общественного питания : справочник / Дейниченко Г. В., Ефимова В. А., Постнов Г. М. – Х. : Торнадо, 2003. – Ч. 2. – 380 с.

6. Долгополова С. В. Новые кулинарные технологии / С. В. Долгополова. – М. : ЗАО «Издательский дом „Ресторанные ведомости”», 2005. – 275 с.

7. Дядечко У. О. Дослідження поняття «атрактивність» та його значення для закладів ресторанного господарства / У. О. Дядечко, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів та студентів України : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю, (Суми, 19–20 квіт. 2012 р.) : у 2-х т. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка ; [редкол.: А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной, В. А. Косяк та ін.]. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. – Т. 2. – С. 167–171.

8. Жукова М. А. Индустриализация туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 200 с.

9. Затуливетров А. Ресторан за 180 дней : практ. пособие по открытию / А. Затуливетров. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости”», 2012. – 208 с.

10. Золин В. П. Технологическое оборудование предприятий общественного питания / В. П. Золин. – М. : Академия, 2003. – 248 с.

11. Катсигрис К. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн / К. Катсигрис, К. Томас. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости”», 2008. – 576 с.

12. Мазаракі А. А. Проектування закладів ресторанного господарства : підруч. / А. А. Мазаракі. – 2-ге вид., допов. і випр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 339 с.

13. Пятакова И. А. Организация обслуживания в предприятиях общественного питания / И. А. Пятакова, В. Г. Лазарев. – К. : Высш. шк., 2011. – 324 с.

14. Харрис Годфри. Стимулирование международного туризма / Годфри Харрис. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 321 с.

15. Шильман Л. З. Совершенствование процессов обслуживания в общественном питании / Л. З. Шильман, М. И. Беляев. – М. : Экономика, 2005. – 228 с.

16. Шленская Т. В. Проектирование предприятий общественного питания : учеб. пособие для ВУЗов / Шленская Т. В., Шабурова Г. В., Курочкин А. А. – М. : Троиц. мост, 2011. – 288 с.

«По ресторану можна судити про особистість його власника» (Ірина Алцибеєва, гастрономічний журналіст, відома телеведуча)

ТЕМА 5
РЕСТОРАНИ ЯК ВИД АРХІТЕКТУРНОГО І ДИЗАЙНЕРСЬКОГО МИСТЕЦТВА

1. *Привабливість споруди і дизайну ресторану та підкреслення функціональності внутрішнього і зовнішнього просторів.*

2. *Класифікація та критерії архітектурних стилів і дизайну ресторанних закладів.*

1. Привабливість споруди і дизайну ресторану та підкреслення функціональності внутрішнього і зовнішнього просторів

Важливе значення для споживача ресторанного закладу має вирішення зовнішнього і внутрішнього просторів ресторану, що дає відчуття захищеності і комфортності для кожного гостя.

Архітекту́ра (від грец. *αρχιτεκτονικη* – «будівництво») – це одночасно наука і мистецтво проектування, а також власне система споруд, які формують просторове середовище для людей відповідно до законів краси. Виділяється основний, додатковий і допоміжний простори. *Основний простір* характеризується найбільшими розмірами і найтривалішим перебуванням у ньому гостей, високим рівнем комфорту. У структурі приміщень до основного простору належить зал ресторану. *Додатковий простір* – аванзал – у ресторані підвищує загальний комфорт обслуговування, виконує рекреаційну функцію.

Ресторани можуть розташовуватись в одному об'ємному просторі та виділятись в окремий блок. У плануванні ресторану виділяється ***два важливих планувальних елементи:*** приміщення з обслуговування і виробничі приміщення. *Приміщення виробничого профілю* виконують функції простору для обслуговуючого персоналу, забезпечують технологічні зв'язки у виробничому процесі приготування їжі і зв'язок із групою приміщень обслуговування. *Група виробничих приміщень* представлена цехами з приготування їжі, сервірування, мийкою. Ці приміщення мають тісний технологічний і функціональний зв'язок із групою складських приміщень. *Складські приміщення* для забезпечення ефективної взаємодії у виробничому процесі з приміщеннями виробничого призначення розташовуються поряд із ними або на незначній відстані, часто на цокольному поверсі. Складські приміщення мають забезпечуватись зручними під'їзними шляхами з боку внутрішнього двору.

Сучасні ресторанні заклади, крім основної функції – послуг харчування, використовуються для відпочинку, проведення зустрічей, розваг. Структура приміщень залежить від рівня комфорту, розташування і профілю закладу. Це ресторани національної кухні, нічні ресторани, концертні ресторани, ресторани, що спеціалізуються на послузі «кейтеринг», тощо. Важливу роль у плануванні зони обслуговування відіграє її зв'язок із прилеглою до ресторану територією. Зв'язок може існувати через відкриття території, що здійснюється шляхом включення прилеглої території, безпосереднього її використання у функціонуванні залу обслуговування або ізоляції від зовнішнього простору.

Правильні пропорції простору є важливим аспектом дизайну, оскільки дають можливість досягти гармонії і візуального комфорту. Усі складові дизайну мають відповідати одна одній, бути пропорційними й разом утворювати єдиний ансамбль. Дизайн має бути не лише привабливим зовні, а й підкреслювати функціональні аспекти.

Споживачі ресторанної послуги під час вибору ресторану враховують такі *обставини:*

– *ситуацію:* удома, на роботі, мандруючи під час канікул, роблячи покупки або оглядаючи визначні пам'ятки;

– *випадок:* пошук компанії, ділових людей, тихого відпочинку, ізоляції, спокою чи розваг;

– *необхідність:* економії коштів, швидкості, зручності, відпочинку чи бадьорості, дієтичного чи повноцінного харчування.

Щодо зовнішнього фасаду будинку ресторан виграє, якщо правильно обрано тип вхідних дверей: скляні, напівскляні, з матового скла, прозорі, дерев'яні, металеві. У всіх випадках конструкція дверей має бути добре видна і доступна з вулиці, вона певним чином має контролювати вхід і вихід потоку людей. Зовнішнє освітлення зазвичай вибирають таким, щоб воно підкреслювало архітектурні форми, виявляло характер, позначало підходи. *Освітлення входу* використовують для:

– плавного переходу;

– переходу кольору (наприклад, м'яке жовте освітлення ламп розжарювання створює враження тепла і гостинності);

– демонстрації меню (наприклад, пряме освітлення екранованими прожекторами привертає увагу і дає змогу читати меню);

– безпеки.

Поінформованість й інтерес може бути посилено за рахунок добре продуманого розташування вивісок і вказівок за межами закладу. Використання вивісок і рекламних щитів привертає увагу, якщо вони гарно освітлені.

Крім вивіски ресторану, біля входу має бути й інша візуальна інформація. На видному місці розміщують табличку (іноді напис роблять на дверях) із зазначенням часу роботи, класу підприємства. Оголошення, які вивішують на дверях, краще виготовляти з металу (методом глибокого гравірування) чи на органічному склі.

Над входом ресторану може бути влаштоване виносне піддашшя, що є проявом піклування про гостей ресторану. У дощову чи сніжну погоду під ним можна обтрусити парасольку та привести взуття до ладу. Входи до ресторану мають бути зручними, вільними від небезпечних речей і відповідати своєму призначенню. Слід подбати про клієнтів, які приходять із вулиці (пішки, на машині чи поїзді тощо), треба обладнати вхід потрібними засобами обслуговування.

Вимоги до паркування варіюються залежно від типу ресторану, його розташування, стандартів місцевого планування. Для заміського ресторану стоянка має займати площу у 2–3 рази більшу, ніж площа закладу.

Дизайн вхідних дверей та оточення має відповідати типу ресторану й задовольняти вимоги функціональності.

Основні вимоги охоплюють:

– *ширину:* має бути пропорційний розмір фасаду і кількості відвідувачів. Вимоги до протипожежної безпеки: одиночні двері – 840–914 мм; подвійні двері – до 1500 мм (для великих ресторанів швидкого харчування);

– *двері:* подвійні кращі, але їх кількість усередині приміщення слід скоротити;

– *конструкцію* (гарантувати безпеку; посилене скло чи внутрішній металевий екран для більшої надійності) з подвійною системою замків;

– *стиль:* на дверях чи дверних ручках, можливо, зображений логотип компанії;

– *міцність:* необхідна опірність ударам, відповідність погоді. Дизайн може містити захисні панелі;

– *вентиляцію:* можна встановити кондиціонер чи конвекційний обігрівач;

– *інформацію:* меню може висіти на стіні за склом чи на вікні. На покупців великий вплив справляють ілюстровані меню.

Сходи, коридори і двері мають відповідати вимогам безпеки *(розташування, дизайн, конструкція, захист, облицювання).*

У разі, якщо відвідувачі ресторану переступили поріг закладу, вони повинні мати можливість зняти одяг, вимити руки, поправити зачіску тощо. Тож у ресторані зазвичай є вестибюль, гардероб, туалетні кімнати. У вестибюлі, туалетних кімнатах мають бути дзеркала. Гардероб зазвичай знаходиться біля входу до вестибюля, туалетні кімнати – трохи далі, на шляху до торговельного залу. Кількість місць у гардеробі має відповідати кількості місць у залах ресторану в період найбільшого припливу відвідувачів.

Інтер’єр ресторану охоплює технологічне оснащення приміщень, їх освітлення, колір стін, стель, оздоблювальних матеріалів, декоративне оформлення торговельних і банкетних залів. Із формуванням інтер’єру мають бути органічно пов’язані стиль меблів, посуду, предметів сервірування столу, килимові покриття підлоги тощо. Один із найважливіших прийомів у вирішенні сучасного

інтер'єру ресторану займає розподіл простору торговельного залу, активних зон та інших секторів. На зміну просторим залам минулих років прийшли невеликі зали з різними формами зв'язку між ними (легкі розсувні стіни, бокси, ніші із застосуванням невисоких перегородок тощо). Під час оформлення приміщень ресторану враховується його назва, національна кухня, особливості форми обслуговування тощо.

Особливо важливо створити в залах обстановку, яка сприяє відпочинку відвідувачів. Цього досягають завдяки планувальному вирішенню інтер'єру. Сучасний інтер'єр характеризується чіткістю стилю, лаконічністю і виразністю художніх засобів, спокійною кольоровою гамою, нестандартними меблями, поєднанням старовини із сучасністю.

На підприємствах, які працюють за методом самообслуговування, використовують недорогі декоративні засоби: кольорову гаму, освітлення, керамічну або полістирольну плитку. Під час оформлення залів (ресторанів, кафе, барів) використовують різьбу по дереву, чеканку, вітражі на вікнах, гіпсові декоративні плити, розписи на стінах, поліровану деревоплиту, дзеркала, декоративні тканини, металеві декоративні решітки, кольорове скло, шпалери.

На підприємствах із самообслуговуванням підлогу виготовляють із мармурового дрібняка, синтетичних матеріалів. У ресторанах, кафе, барах підлога паркетна. Головний прохід застилають килимовими покриттями. Для оздоблення стелі використовують матеріали, які поглинають шум, підвісну стелю з перфорацією.

Вікна прикрашають кольоровою мозаїкою, художньо оформленими ґратами. Скляні прорізи вікон драпірують легкими тканинами. Обов'язковим доповненням інтер'єру є озеленення, живі квіти.

Одним із найважливіших елементів інтер'єру є штучне освітлення. Світло може виділити структуру стін, рельєф прикрас, «звузити» або «розширити» зал, підкреслити святковість обстановки. В їдальнях освітлення має бути яскравим, у ресторанах, кафе, барах – приглушеним. Освітлення може бути загальним, місцевим і змішаним. *Загальне освітлення* рівномірно освітлює весь зал – світильники розміщують під стелею. Воно може бути розсіяним у площині підвісної стелі з інтенсивним освітленням танцювального майданчика, естради, групи столів.

Місцеве освітлення використовують для окремих зон або ділянок залу, столів, елементів оформлення за допомогою бра, торшерів, настільних ламп. *Змішане освітлення* передбачає одночасне застосування двох систем освітлення. Світильники виготовляють із різних матеріалів (металу, скла, дерева) у вигляді ліхтарів, свічок, гасових ламп тощо.

Меблі підприємств масового харчування мають бути гігієнічними, зручними, міцними, відповідати сучасним естетичним вимогам і вписуватися в загальний інтер'єр залу.

Свідчення про належність ресторану до певного класу має бути розміщено на видному місці у вестибюлі. Тут також установлюють табло із підсвічуванням, яке показує наявність вільних місць у залі. У великих залах ресторанів улаштовують танцювальні майданчики і відводять площу під естраду для оркестру й виступів артистів.

Вестибюль – це приміщення, куди передусім потрапляє відвідувач. Архітектура, колірне рішення, елементи інформації впливають на психіку, емоції гостя ресторану, його настрій. До вестибюля прилягають гардероб і туалетні кімнати. У вестибюлі починається обслуговування відвідувачів. Залежно від того, наскільки люб'язна обслуга, починаючи зі швейцара й гардеробника, створюється перше враження про рівень обслуговування в ресторані.

Під час планування вестибюля, гардероба, туалетних кімнат необхідно враховувати площу залу ресторану. Недопустимо мала площа вестибюля, коли гостям доводиться чекати обслуговування в гардеробі і вільних місць у залі в тісному приміщенні, негативно позначається на якості обслуговування і настроях відвідувачів ресторану. Площа вестибюля має дорівнювати приблизно четвертій площі залу (з розрахунку 0,3–0,4 м на одне посадкове місце). У деяких ресторанах у вестибюлях організовують продаж газет, цигарок, сувенірів тощо. Обладнують вестибюль дзеркалами, м'якими меблями (крісла, напівкрісла, банкетки), журнальними столиками. Інтер'єр вестибюля має відповідати ідеї закладу.

Гардероб зазвичай знаходиться біля входу до вестибюля, іноді в залі вестибюля. Він обладнується металевими двосторонніми секційними вішалками з розсувними кронштейнами, оскільки вони найбільш зручні для роботи. Гачки і номерки можуть

бути виготовлені за замовленням. Сумки, портфелі кладуть у шафи-комірки. Гардероб повинен мати обладнання для зберігання змінного взуття. Під час приймання речей від відвідувачів гардеробник зобов'язаний відразу ж вручити їм жетони (номерки) і лише потім вішати одяг.

Туалетні кімнати розташовуються зазвичай поруч із гардеробом. До їх санітарного стану ставлять високі вимоги: бездоганна чистота, гарна вентиляція, яскраве освітлення. Туалетні кімнати мають бути обладнані гарячою та холодною водою, забезпечені туалетним милом, сушильними електрорушниками і дзеркалами. У ресторані «люкс» гостям після миття рук надають свіжі полотняні серветки індивідуального користування і навіть паперові серветки. Туалетні кабіни мають забезпечуватися туалетним папером та озонаторами. У туалетній кімнаті бажано мати одежні і взуттєві щітки чи автомат для чистки взуття й одягу.

У кімнатах для куріння розміщують м'які зручні меблі, низькі столики з попільничками, попільниці на ніжках. Для інтенсивного видалення диму приміщення обладнується потужною вентиляцією, що встановлюється у верхній частині приміщення на відстані 1,75 м від стелі.

Гості ресторану можуть посидіти під час відпочинку в ***аванзалі.*** Крім того, аванзали використовують для очікування гостями вільних місць у залі ресторану, навіть для зустрічі і привітання під час прийомів, банкетів, весільних та інших вечорів. Аванзал обладнують м'якими меблями, журнальними столиками, вазонами з квітами. Крісла мають бути пристосовані для відпочинку, з підлокітниками і сидіннями з глибиною, більшою від крісел торговельного залу.

У ресторанах вищого класу іноді частину площі аванзалу чи вестибюля використовують для створення куточка живої природи, де можна побачити і помилуватися екзотичними рослинами і квітами, послухати дзюрчання невеликого струмка і водоспаду, почути спів живих птахів тощо – усе це створює у відвідувачів ресторану гарний настрій. Нині дуже модним для прикрашання інтер'єру стало використовувати картини, скульптури та інші твори мистецтва молодих художників.

Зал ресторану – це основне приміщення, де обслуговуються відвідувачі. Одна з основних вимог до планування розміщення залу – це чітка організація зв'язку залу з виробничими приміщеннями – кухнею, сервісною, мийною, барами (буфетами). Роздавальна може поєднуватися з торговельним залом двома арками-проходами: через них офіціанти виходять у зал зі стравами, через інший проходять на роздачу, не заважаючи одне одному. Зал ресторану є центром архітектурно-планувального рішення. Гармонійне поєднання забарвлення стін, форми меблів, освітлення залу, акустика, вентиляція, професійно сервіровані столи, живі квіти на столах, приємна музика – усе це створює в гостей ресторану святковий настрій і бажання відвідати заклад наступного разу. У ресторані має бути атмосфера комфорту, невимушеності, яка досягається завдяки умовному поділу залу ресторану на зони, бокси за допомогою невисоких стаціонарних перегородок чи розсувних декоративних м'яких сцен. Планування залів справляє враження гармонії, якщо співвідношення їх довжини і ширини визначається правилами «золотого перетину». Так, за прямокутної форми залу відношення його довжини до ширини має бути у межах від 2 : 3 до 1 : 3. У деяких випадках передбачається можливість залів двох рівнів: на першому поверсі ресторану – зал і танцювальний майданчик, на антресолях – зал. Важливу роль у створенні інтер'єру сучасного ресторану відіграє художнє конструювання, або *дизайн.* Назва ресторану часто пов'язана з місцем його розташування, історичним минулим, що визначає як інтер'єр, так й асортимент страв (страви національної кухні або лише рибні страви).

Світло може «зробити приміщення» просторішим, ширшим, вищим, затишнішим, може сприяти гучному пожвавленню в залі або налаштовувати на тиху спокійну розмову. Освітлення залів має свої закони. Якщо потрібно обслужити відразу дуже багато гостей, наприклад, учасників з'їзду, форуму, фестивалю, то включають яскраве повне освітлення. Якщо відвідувачі хочуть відпочити, то освітлення включається не в повному обсязі.

Під час танців можуть бути включені кольорові прожектори й різні ілюзійні прилади освітлення (сніг, дощ тощо). Забарвлення світла (його теплі чи холодні тони) впливають на вид освітлених предметів, страв, напоїв і навіть самопочуття людини. Пристрій освітлення, як і в

інтер'єрі, має гармоніювати з архітектурними елементами залу як у денний, так і у вечірній час. Особливо важливим є продумане вечірнє освітлення. У залах зазвичай вішають легкі гарні люстри, у разі низьких стель використовують стельові світильники з лампами денного світла. Додатково до люстр і плафонів на стіни вішають декоративні бра, на столах, розташованих близько до стін, – настільні лампи з абажурами чи ставлять біля столів торшери, що надає приміщенню затишного вигляду. Найпоширеніша система освітлення в залах ресторану – це змішана чи комбінована. Зали ресторанів мають освітлюватися як природним, так і штучним світлом. Природне світло надходить через вікна з двох-трьох боків, іноді згори.

Кольори поділяються на теплі і холодні, заспокійливі і збуджувальні. Колір може викликати відчуття легкості, веселощів чи концентрувати увагу людини на конкретному предметі або розсіювати світло. Якщо зали ресторану звернено до північного чи східного боку, то вони здаються похмурими, тому їх треба «утеплити», зробити «сонячними». Тому стіни залу забарвлюють у помаранчевий, жовтий, червоний кольори. Психологи довели, що використання яскравих квітів може викликати у відвідувачів ресторану відчуття занепокоєння, а наявність лише одного кольору породжує нудьгу.

Здійснюючи *оздоблення* залів ресторану (вестибюля, аванзалу, банкетного залу, залу), замість дорогих обшивок із дерева і фанерних поверхонь дедалі частіше застосовують облицювальні матеріали, отримані з урахуванням синтетичних смол. Вони міцні, гігієнічні, водонепроникні, стійкі до хімічного впливу, мають поверхню всіляких забарвлень і малюнків; широко використовують також природний камінь, що надає інтер'єру особливої художньої виразності.

З метою зменшення в залах шуму рекомендується застосовувати звукопоглинальні плити, акустичні панелі, унаслідок чого можна поліпшити акустичні якості залу під час концертно-естрадних виступів. Стали поширеними зараз і підвісні стелі. Застосування звукоізоляційних матеріалів у підвісних стелях сприяє значному (приблизно 85%) зниженню рівня шуму, допомагає приховати електропроводку, вентиляційні відводи та інші комунікації. Найвища вимога до підлоги в ресторанах – рівна неслизька поверхня. Донедавна підлога в ресторанах була покрита паркетом, проте ця

підлога вимагає ретельного догляду. Щоб паркетна підлога стала зносостійкою, її покривають безбарвним лаком чи натирають воском. З огляду на те, що паркетна підлога слизька, що небезпечно в роботі офіціантів і відвідувачів, основні проходи в залі покривають килимовими доріжками. Для покриття підлоги використовують синтетичні покриття: полівінілхлоридний лінолеум, фенолiт (плитковий матеріал), асбесто-смоляну плитку.

Одне із завдань архітектурно-планувального вирішення залу ресторану залежить від *забезпечення нормального температурного режиму і відносної вологості повітря* (60–65%). Тому зали ресторану обладнуються системою припливно-витяжної вентиляції, причому вентиляційні ґрати виходять у торговельні приміщення і мають бути декоративно оформлені. Дуже важливо домогтися безшумної роботи вентиляційної системи. Останнім часом широко застосовуються сучасні кондиціонери. Крім механічної вентиляції залу, використовують природну вентиляцію через відкриті вікна, кватирки, фрамуги, дверцята тощо. У разі, якщо прямі промені сонця створюють у відвідувачів відчуття дискомфорту, підвішують сонцезахисні складні піддашки чи використовують спеціальні жалюзі на вікнах, за допомогою яких змінюють напрям світлового і повітряного потоків.

Вибір місця для танцювального майданчика залежить від розміру та композиції залу. Майданчик зазвичай композиційно виділяють із навколишньої обстановки за допомогою оригінальних світильників, особливої форми стелі. У ресторані норма площі для естради і танцювального майданчика становить 0,15 м на одне місце. Глибина естради – від 3 до 8 м.

Для обладнання банкетного й торговельного залів використовуються *спеціальні меблі:* звичайні, банкетні і фуршетні столи, крісла, стільці, канапи, підсобні столи для офіціантів, у яких розміщують запас столової білизни і приборів для роботи, серванти, пересувні столики для сервірування, холодильні шафи для охолодження пива та води. До ресторанних меблів ставляться підвищені вимоги: вони мають легко піддаватися санітарній обробці, забезпечувати максимальний комфорт для відвідувачів, створюючи необхідні умови для відпочинку.

Оптимальна ширина ресторанного столу – 800–1020 мм. Цього цілком достатньо для сервірування столу та забезпечення зручності відвідувачів й обслуговуючого персоналу.

У ресторанах здебільшого використовуються квадратні, прямокутні і круглі столи. Найбільш зручні – квадратні столи. Висота обідніх столів – 720 мм. У тих ресторанах, де застосовують круглі і квадратні столи, зазвичай круглі столи розміщують у центральній частині залу, а прямокутні – попід стінами. Крім ресторанних столів, використовують також банкетні і фуршетні столи. Фуршетні столи трохи вищі за звичайні столи (висота 1000–1100 мм), їх здебільшого використовують під час обслуговування прийомів, коли запрошені гості їдять і п'ють стоячи. Банкетний стіл має ширину 1000–1200 мм.

Ресторанне крісло має забезпечити зручне положення людини не лише під час уживання їжі, а й під час відпочинку. Крісла зазвичай є трохи ширшими і глибшими, ніж стільці. Незважаючи на комфортність, крісла громіздкі і займають більшу частину залу.

У ресторанах із більшими площами залів рекомендується застосовувати канапи. Їх зазвичай розміщують біля стіни чи по центру, створюючи ізольовані ложі.

2. Класифікація та критерії архітектурних стилів і дизайну ресторанних закладів

Варто зазначити, що ***ресторанне підприємство*** – це заклад із високим рівнем комфорту, матеріально-технічного оснащення, кваліфікації працівників, широким асортиментом страв складного приготування, включаючи фірмові, винно-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, з підвищеним рівнем обслуговування в поєднанні з організацією відпочинку споживачів. За асортиментом продукції, що реалізується, та архітектурно-художнім оформленням ресторани поділяються на *спеціалізовані, з національною кухнею і тематичні.* Залежно від класу вони укомплектовуються відповідними меблями, посудом, столовими приборами та предметами інтер'єру. У штаті ресторанів повинні працювати співробітники, які мають спеціальну освіту та високу кваліфікацію. Офіціанти і метрдотелі повинні досконало знати технологію приготування страв, особливості

національної кухні (у ресторанах із різними національними кухнями), а також дотримуватися правил етикету. Обслуговуючий персонал ресторанів завжди одягнутий у фірмовий одяг. Крім того, заклади такого рівня надають клієнтам додаткові послуги: продаж квітів, сувенірів, преси; настільні ігри, ігрові автомати, більярд; послуги зв'язку; виклик таксі; паркування автомобілів.

Ресторани за рівнем обслуговування і номенклатурою наданих послуг поділяються на ***три класи:*** «люкс», «вищий» та «перший», відповідно до класифікації ставляться певні вимоги до інтер'єру закладів:

– *характерною ознакою закладів класу «люкс» є:* вишуканість інтер'єру, який створюється за індивідуальним проектом із використанням дорогих оздоблювальних матеріалів. Інтер'єр закладу доповнює високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, який містить обов'язкові та додаткові послуги, асортимент яких становлять оригінальні, вишукані фірмові страви та вироби, зокрема з делікатесних продуктів, екзотичної сировини, страв іноземної кухні – для ресторанів; широкий вибір замовних та фірмових напоїв, коктейлів – для барів;

– *характерною ознакою закладів класу «вищий» є:* оригінальний, своєрідний інтер'єр, що створюється з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства; вибір послуг, комфортність, різноманітність асортименту, в якому не менше половини становлять оригінальні, вишукані замовлені та фірмові страви і вироби – для ресторанів; широкий вибір фірмових та замовлених напоїв і коктейлів – для барів;

– *характерною ознакою ресторанів класу «перший» є:* гармонійність, комфортність, різноманітний вибір послуг, асортимент страв, до якого входять фірмові страви та вироби і напої складного приготування; для барів – набір напоїв, коктейлів нескладного приготування, зокрема замовлених і фірмових; інтер'єр до певної міри має передавати атмосферу закладу, створювати неповторне враження під час перебування гостей у ресторані.

Кожен ресторан відрізняється від інших власним стилем: національний, епохи лицарських турнірів і замків, сільський, мисливський, річковий, елітний, царський тощо. Серед атрибутів інтер'єру можна побачити картини, фонтани, каміни, акваріуми, композиції з декоративних квітів, ігрові автомати тощо. Але основне,

що визначає престижність, – це смачні страви та широкий асортимент, кулінарна майстерність, професійний рівень обслуговування клієнтів, інфраструктура сервісу, гостинний прийом.

Незважаючи на різноманітність ресторанних закладів, останнім часом спостерігається тенденція до створення так званих концептуальних (тематичних, жанрових) ресторанів, у яких кухня, дизайн, музика, меню, карта вин, сервірування, шоу-програма, уніформа офіціантів, створення унікальної атмосфери відпочинку підпорядковуються єдиній ідеї. Тематичні ресторани є високотехнологічними закладами харчування з посиленим ефектом фізичної присутності, мають велику виразність ідеї та розроблені під неї компоненти розваг.

Варто зазначити, що все-таки вирішальним під час вибору ресторану відвідувачами є вибір кухні. Причому під час вибору кухні відвідувачі зазвичай віддають перевагу національному меню. За винятком деяких країн, таких, як Австралія, Сінгапур, жителі яких воліють китайську кухню, Гонконгу – японську, а ОАЕ – індійську.

На другому місці за популярністю після національних стоять італійські та китайські страви. Найчастіше відвідують ресторани жителі Азії, що визначається наявністю значної кількості недорогих ресторанчиків і кафе. Крім того, тут похід у ресторан сприймається як частина спілкування. У Європі ж похід у ресторан супроводжується будь-яким святкуванням і, мабуть, є сімейним заходом, тому відбувається набагато рідше.

За третім критерієм вибирають ресторан за вишуканістю інтер'єру. Зазвичай перевагу віддають модерну як представнику класичного стилю, на другому місті – хай-тек, а третє місце посідає мінімалізм. Якщо розглядати час відвідування ресторану, то знову думки розділилися. У Європі в ресторанах здебільшого вечеряють, а у країнах Латинської Америки – обідають. Для українців похід у ресторан є частково і культурним заходом. Опитувані виділили ще один вирішальний чинник – інтер'єр, особливу атмосферу тепла, затишку і вишуканості закладу. Тому українським рестораторам, щоб залишитися конкурентоспроможними, потрібно врахувати *три аспекти:* гарну кухню, оптимальні ціни і приємну атмосферу закладу.

Безліч дизайнів ресторанів реалізовані у класичному стилі: фрески, колони, оксамитові штори, кришталеві люстри, гранітні або мармурові підлоги, гіпсове декорування, на столах свічки, біля дверей швейцар. Зустрічається й український стиль: кераміка, широкі лавки, скрині, піч, розписані стіни, вишиті рушники тощо. Колірна гама впливає на апетит: холодні кольори знижують його, а яскраві – покращують.

Дизайн інтер'єру та вибір стилю відіграють чи не вирішальну роль в успіху ресторану. Варто зазначити, що за своєю специфікою дизайн ресторанів може бути найрізноманітнішим: це і інтер'єр, який відповідає основному напряму закладу (китайська кухня – східний стиль) і кардинально відрізняється від нього (для досягнення ефекту несподіванки, парадокса), і нейтральний дизайн, що ні до чого не зобов'язує і не викликає певних асоціацій.

Розробка дизайну ресторанів має ґрунтуватися на специфіці кожного ресторану окремо. Крім того, дизайн інтер'єру ресторану залежить ще й від того, у чому полягає «родзинка» саме цього закладу.

Модерн (з фр. *moderne,* від лат. *modernus* – «новий», «сучасний») – це період розвитку європейського мистецтва на межі XIX–XX століть, що охоплює різні художні течії і школи, представників яких об'єднував антиеклектичний рух – прагнення протиставити свою творчість еклектизму попереднього періоду. Звідси його і назва. Термін *«модерн»* слід відрізняти від загального розуміння слова *«сучасний»* і від поняття *«сучасне мистецтво»,* а також від модернізму.

Стилістичний діапазон мистецтва модерну широкий. Характерна асиметрія фасадів будівель модерну. Тому під словом *«модерн»* слід розуміти передусім конкретний історичний період, що містить різні течії, школи та стилі, пов'язані загальними ідеологічними цілями. Словосполучення *«стиль модерну»* конкретніше і позначає окреме стилістичне поняття, в якому найбільш повно проявилися ідеї синтезу.

У Барселоні – прості стільці і столи, покриті лаком, чорно-білі фото, розвішані на стінах, кремового кольору.

Нижній Новгород – верхній поверх будинку зберіг еклектичний класичний декор, у той час як нижній проявився майже буквально – на фасаді і, що найцікавіше, в інтер'єрі. Фасад прорізали величезні новомодні вітринні вікна, а простінки прикрасили квітами на зразок хризантем. Перед вікнами встановлено стильні металеві огорожі. Над входом у ліпному обрамленні розміщено ліхтар. Над ліхтарем розмахнув крила хижий птах.

Інтер'єр розділено навпіл підковоподібною аркою, в яку вписано колони. І арка, і декоровані рослинним орнаментом колони можуть слугувати емблемою модерну.

Порту – приголомшливий фасад, вишуканий інтер'єр і чудовий зимовий сад. Усередині – різьблені стелі, дерев'яні меблі та скульптурні ангели.

В інтер'єрі стилю модерн, його оздобленні значна увага приділяється стилізованому рослинному узору, гнучким плавним формам, що перетворюють металеві конструкції на химерні зарослі фантастичних квітів. Стилістичний діапазон мистецтва модерну широкий, у ньому можна бачити змішання елементів різних стилів. Новими є й поєднання в декорі незвичайних матеріалів і технік – дерево, мозаїка, керамічна плитка, бронза, камінь, фарфор, вітраж.

Стелі декоруються здебільшого плоскорельєфною гіпсовою пластикою, стіни стають більш барвистими, занавіски – світлішими. Удавана довільність позначається й на формах меблів, вікон, дверей. Стилізований рослинний орнамент у декорі модерну домінує в декоративному оздобленні стільців і крісел, шаф, вітрин, засклених

гнутим склом, скляних абажурів, що нагадують за формою чашку квітки. У меблях стилю модерн паралельно розвиваються дві лінії: декоративна (капризні форми і контури) і конструктивна (прямолінійність, виразна побудова), причому остання більш характерна для німецьких та англійських виробів. Предмети, що тяжіють до конструктивної виразності ліній і форм, простіші, елемент декору зведений у них до мінімуму.

Мова мистецтва стилю модерну – це абстрактні форми, але живі, органічні, дихаючі і зростаючі. В інтер'єрах часто зустрічається вільне планування, різні рівні підлоги, розширюються віконні прорізи. Один із принципів роботи над інтер'єром – імпровізація на обрану тему. Стіни приміщень покриваються химерними, асиметричними, капризно звивистими лініями; стають барвистими, потім часто декоруються плоскорельєфною гіпсовою пластикою. Останнім часом надзвичайною популярністю користуються декоративні стінні панелі, які істотно увиразнюють стиль закладу і водночас додають йому настільки важливих для ресторану елементів комфорту і психологічної релаксації. Наприклад, як декоративне оздоблення стін і стелі гостьової зони можуть бути використані декоративні рейки, плінтуси, галтелі (плінтус для стелі) тощо. Стилізований рослинний орнамент модерну домінує в декоративному оздобленні меблів (декоративна лінія). На цей момент найбільш актуальним варіантом меблів для ресторанів є меблі, виконані з якісних і дорогих порід деревини. Такі меблі додають інтер'єру гостьових зон ресторану аристократичних ознак: елегантності і вишуканості.

Паралельно розвивається конструктивна лінія меблів, де елемент декору зведений до мінімуму. Колірна гама: приглушені тони, забарвлення без відтінків. Химерні квіти (найпопулярнішими є іриси, водяні лілії) та комахи (бабки, коники, жуки) прикрашали не лише тканини, а й шпалери, вітражі вікон (популярні великі вікна-еркери, а також стрілчасті вікна, що імітують готику). Простий стілець, наприклад, може бути за формою схожий на бутон квітки.

Стиль модерн чудово застосовується і для сучасних інтер'єрів, їх декору. Популярні нині корпусні меблі є прямим нащадком конструктивних німецьких та англійських рішень для меблів у стилі модерн. Стиль модерн також добре поєднується з використанням різноманітних матеріалів в оздобленні – поєднання металу, дерева, пластики і скла – саме до цього прагнули дизайнери на початку століття.

Інтер'єр французьких ресторанів дуже багатогранний. Він може бути представлений у різних стилях, зокрема ***ампір*** (з фр. *empire* – «імперія», від лат. *imperium* – «командування», «влада») – це історичний художній стиль, що вперше сформувався у Франції на початку XIX століття, у період Першої імперії Наполеона Бонапарта.

Французькі ресторани оформлені також і у стилі ***арт-деко*** (з фр. *art déco* – дослівно «декоративне мистецтво») – це мистецька течія протягом першої половини XX століття. Проявилася в архітектурі, у декоративному мистецтві, моді та живописі.

В інтер'єрах ресторанних закладів використовують також і ***неокласицизм*** (з грец. *νέος* – «молодий», «новий» і від лат. *classicus* – «зразковий») – це загальна назва низки художніх течій другої половини XIX–XX століть, які зверталися до традицій античності, відродження та класицизму. Неокласицизм заперечував усе модне, злободенне, мелодраматичне, сентиментальне, бунтарське, примітивно-побутове.

Визначальні ознаки неокласицизму:

– використання античних тем і сюжетів, міфологічних образів і мотивів;

– проголошувалося гасло «чистого» мистецтва та культу, позбавленого суспільного змісту художньої форми;

– оспівування земних насолод.

Дорогі французькі ресторани прийнято оформляти у ***класичному стилі:*** обов'язкова наявність мармурових колон, а також кришталевих люстр й античного декору стін закладу. На стінах обов'язковий атрибут – величезні дзеркала в химерних рамах, що освітлюються підсвічниками. На столах із посуду обов'язково наявні фарфор, кришталь, мельхіор і срібло, на підлозі – у великих вазонах квіти.

Якщо ресторани обставляються більш скромно, то обов'язково з французьким шармом. Шарм закладу додають плетені і ковані меблі, на вікнах мають бути присутні фіранки з воланами або горизонтальні жалюзі білого кольору.

Якщо ви збираєтеся відвідати ресторан, оформлений у стилі півдня Франції – французької Рив'єри, то в інтер'єрі закладу мають переважати яскраво-квіткові орнаменти. Ковані або плетені меблі (з ротанга або пінії) є обов'язковим атрибутом цього закладу. Столи зазвичай покривають легкими бавовняними скатертинами у дрібну клітинку. Щодо посуду, то перевага віддається фаянсу пастельних тонів простої конфігурації. Дуже популярний посуд у так званому стилі ***«виші»*** – у неяскраву, дрібну клітинку.

Французький ресторан без вина – це не французький ресторан. Виходячи із цього, у сервіруванні столу будь-якого французького ресторану обов'язково наявні кришталеві графини для вина. У залі закладу обов'язково є винна шафа, візки з пляшками і карафками, може також знаходитися (але не обов'язково) ваза для пляшок із шампанським.

У дизайні інтер'єрів ресторану також використовуються ***вікторіанський, японський, мексиканський стилі*** тощо.

Середземноморський стиль близький кожному, хто хоча б раз бував у європейських теплих країнах. Середземноморський стиль далекий від перевантаженості і пафосу. Інтер'єри в середземноморському дусі побудовано на невимушеному поєднанні античних мармурових елементів із керамікою, меблями, пофарбованими у яскраві кольори.

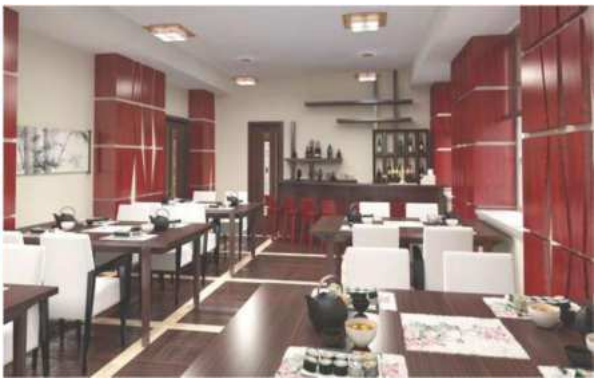
Довершують атмосферу типові фруктові мотиви, біло-блакитна клітинка в текстилі й декорі поєднується з морською тематикою.

Середземноморський стиль став поширеним у курортних і портових містах Італії, Греції, Іспанії, Туреччини. Основні кольори: приглушені «кольори землі», білі, сірувато-чорні, відтінки земного і блакитного. «Родзинка» інтер'єру – у настінному живописі. Історизм представлено в сучасному дизайні. Використовується також освітлення інтер'єру та вишивка в дизайні інтер'єру.

Вікторіанський стиль увібрав різноманіття стилів. Більшість архітекторів і декораторів черпали натхнення у класицизмі, готиці, східних школах. Найчастіше стиль був еклектичний і на якийсь час входив у моду. Хоча вікторіанськая епоха, що тривала понад півстоліття, увібрала безліч еклектичних стилів, в її палітрі простежується закономірність – від блідо-рожевих, мигдальних, бузкових відтінків неокласицизму до «кольорів землі» – червоних і коричневих, а також анілінових фарб – зелених, синіх, фіолетових і жовтих. Широко використовувалась і позолота. В епоху пізнього вікторіанства – світлі відтінки (білого, сіро-зеленого й «кольору каменю») доповнювали меблі із цінної деревини з жовтою та малиновою оббивкою.

Японський стиль з'явився у Європі наприкінці XIX століття. Меблі в японському будинку заміняли дві-три ніші у стіні, одна з них –

порожня, з піднятою підлогою (токонома). Простір прикрашали сувоями (какемоно), вазами для квітів і бронзовими статуетками святих. Ніші виконували функцію вбудованих шаф. Обшивання стін і стелі виконували світлими породами деревини; розсувні перегородки й деталі стін – ніжних тонів. На підлозі – м'які товсті циновки. Невелика кількість меблів із незвичайною металевою фурнітурою, барвистим й витонченим лаковим оздобленням. Колірна гама: білий, чорний, червоний, колір рисового паперу та піску. Японський стиль відрізняється зонуванням, фарфоровим посудом, прикрашеним розписом і світильниками з бамбука.



В ***архітектурі Мексики*** форма й колір поєднано в одне ціле. Чудові тканини, гончарні вироби, вишукані меблі, зроблені місцевими народними умільцями, насичені кольором, багаті за фактурою і різноманітні, як і різноманітна палітра квітів місцевої флори. Типові для Мексики поєднання кольорів рожевого і жовтогарячого, блакитного і зеленого.

Китайський стиль у дизайні інтер'єру ресторану розкривається через символіку драконів, китайські ліхтарики, у ньому переважає червоний колір.

Арабський стиль можна впізнати за подушками і пуфами різноманітної форми і вишивки, що лежать на диванах, і за вишуканими килимами, що передають усю красу азіатської історії і культури. Якщо є м'які меблі, то вони мають бути обтягнуті атласом й оксамитом. Використовують приглушене світло. Самі світильники можуть бути кованими, з карбуванням, а також із тканинними плафонами у формі цибулини або багатогранника. Арабський стиль відрізняється декоративністю. Кольори мають бути насиченими та яскравими: червоний, синій, зелений, білий і позолота. Араби не люблять гладких поверхонь і монотонних орнаментів, разом із тим цей стиль тяжіє до розкоші і витонченості.

Англійський стиль у дизайні ресторану вимагає ґрунтовності і традиційності. Найбільш типові акценти – білі скатертини, дерев'яні матеріали для озоблення меблів. При цьому меблі мають бути затишними і заспокійливими. Доречним буде камін із живим вогнищем у залі, а також традиційне свічкове освітлення. Оскільки в залі ресторану завжди достатньо великі вікна, то приділяють увагу шторам – ламбрекени, оксамит, значна кількість драпіровок – те, що потрібно для англійського ресторану. І звичайно, фарфор, ідеальний варіант – класичний білий із золотою окантовкою. Головна вимога до будь-якого інтер'єру в англійському стилі – усе тільки якісне, натуральне і дороге.

Італійський стиль – вишуканість обстановки необхідно підкреслити за допомогою посуду і взагалі сервірування столу. Дуже важливий також грамотний добір штучного освітлення. Штори мають бути легкими. Особлива увага приділяється драпіровці. Узагалі перевагу слід віддавати пастельним тонам у поєднанні з насиченою групою натуральних відтінків. Строкатість і різнобарвність – не найбільш вдала знахідка для цього стилю.

Індійський стиль – під час оформлення дизайну ресторану в індійському стилі доречні такі прийоми, як зонування за допомогою кованих перегородок, приглушене освітлення, оформлення залу за допомогою текстилю – шовку, бавовни, якими так славиться Індія. Наявність в інтер'єрі традиційних аксесуарів дає змогу відтворити індійський колорит у приміщенні ресторанного закладу.

Німецький стиль. Зазвичай німецькі ресторани – це пивні ресторани. Дизайн ресторану в цьому стилі передбачає поєднання демократичності, творчості й затишку. Характерне стилізоване оздоблення під камінь, меблі темного дерева, покриті лаком. Дуже доречні важкі столи та лавки.

Для ***іспанського стилю*** характерні етнічні мотиви, насичені південні тони, прості меблі в селянському стилі – усе це складові дизайну ресторану в іспанському стилі. Іспанський ресторан – це втілення домашнього затишку і приморського колориту. Іспанському стилю також властиві строката кахельна підлога, багато коричневого і фарбованого дерева, екзотичні рослини, загадкові фрески на стінах – усе це створює невимушену, теплу і дружню атмосферу, де кожен почуває себе як удома.

Марокканський стиль – дизайн ресторану передусім підкреслюється тонами й орнаментами. Важливою деталлю для ресторану є посуд. Декор може містити яскраві подушки, етнічні сувеніри. Яскраві кальяни також слід тримати на видному місці. За допомогою кованих решіток можна розділити простір на зони залежно від функцій і комфортабельності. Важко знайти більш строкатий і непередбачуваний стиль оформлення інтер'єру, ніж марокканський.

На думку фахівців, основною вимогою під час створення інтер'єру в цьому стилі є імпровізація і сміливе використання матеріалів різних кольорів і фактур. Палітра марокканського стилю – це химерне поєднання теплих тонів вохри, теракоти, пісочного, білого з контрастними – кобальтово-синім, фіолетовим, червоним, ультрамарином і смарагдово-зеленим. Основне завдання дизайнера – зіштовхнути відтінки, створити вібруючу гру кольору.

Колоніальний стиль поєднує в оздобленні і декорі шкіру, хутро, дерево, що створює необхідну розслаблювальну і водночас вишукану атмосферу. Колоніальний стиль пронизаний духом респектабельності. Якщо ваш заклад претендує на елітарність, то дизайн у колоніальному стилі – це одна з найкращих знахідок під час оформлення інтер'єру ресторану.

Морський стиль. Ресторани, що спеціалізуються на приготуванні страв із морепродуктів, популярні як у приморській зоні, так і в континентальній. Тому до дизайну ресторану у цьому випадку потрібно підходити відповідально. Існує безліч варіантів оформлення такого закладу. Один із них – стилізація під морське судно з усіма належними атрибутами. Можна також вибрати більш стриманий варіант, що обмежується добором відповідного оздоблення, меблів та декору.

Стиль мінімалізму в ресторані ніколи не буде виглядати «порожнім». Оскільки в цьому закладі передбачена певна кількість меблів, то дизайн ресторану – у стриманих кольорах. Лаконічність меблів у чітких геометричних формах свідчитиме про бездоганний смак і відчуття стилю його власника. Як декору можна віддати перевагу легким фіранкам з органзи або матового шовку. Доречний також буде живопис, але в певному стилі, наприклад гравюра.

Романтизм у дизайні ресторану гармонійно переплітається з більш стриманим і претензійним арт-деко. Так, для ресторану або нічного клубу кращими є темні тони і позолота від арт-деко, але з хитромудрими і нетривіальними орнаментами романтизму. Таке поєднання містить відтінки елітарності і розкоші, що не може не позначитися сприятливо на іміджі закладу.

Еклектика – це стиль, що поєднує різнорідні, часто протилежні елементи історичних стилів. Модним й актуальним стало все, що було комфортним і гарним в інтер'єрах минулих стилів. Характерні ознаки: пластичні форми, достаток текстилю, м'якість і зручність меблів, безліч декоративних елементів із різних країн світу. Нині еклектизм приваблює людей своєю нестандартністю й оригінальністю та водночас гармонійністю поєднань. Багато сучасних дизайнерів уважають, що популярність еклектики згодом сприятиме формуванню нового єдиного напряму, заснованого на поєднанні різних стилістичних типів.

Вінтаж – це модний стиль інтер'єру, в якому вільно поєднуються сучасні та старовинні предмети обстановки. Для дизайну ресторану така стильова ніша є неймовірно плідною, адже в інтер'єрі цього закладу естетична складова переважає над функціональною. Невід'ємна складова – це квіти у великих і маленьких букетах, польові ромашки і садові троянди. Під час створення букета можна зіграти на контрасті – дібрати до них кришталеві, металеві або навіть оцинковані вази. Завершальні штрихи інтер'єру ресторанного закладу у стилі вінтаж додадуть старовинні книжки, порцеляна, картини або чорно-білі фото тієї епохи, вазочки, статуетки, підсвічники, важкі штори з підхватами-китицями.

Принадність вінтажного стилю – у його багатогранності, варіативності і відсутності всіляких меж. На відміну від кантрі, він чудово поєднується з урбаністичним хай-теком або мінімалізмом. Серед усіх сучасних напрямів вінтаж має найбільший простір для фантазії.

Лофт – це один із найекстравагантніших сучасних стилів. Для ресторану, розташованого в багатоповерховому будинку, з високими стелями і широкими вікнами лофт є свіжим стильовим диханням. Дизайн ресторану у стилі лофт зручний своєю різноплановістю і творчим потенціалом. Меблі в інтер'єрі стилю лофт теж своєрідні. У них відсутня прив'язка до стін, а здатність трансформуватися робить її ненав'язливою, що органічно вписується у простір. Як декор можна вибрати колекцію полотен сучасного мистецтва. Побільше металу, скла, індустріальної стилізації – і ваш інтер'єр готовий.

Поп-арт – це поєднання авангарду, лоску і простоти. Дизайн ресторану у стилі поп-арт дуже органічний і затишний. Багато в чому це пов'язано з тим, що поп-арт – це публічний стиль, призначений для неформального відпочинку душею і тілом. Можливо, тому цей стиль часто вибирають як основу для дизайну кафе, барів і клубів. Часто використовується в дизайні жіночий або чоловічий силует і знаменитості. Меблям властиві яскраві кольори, у моду ввійшов яскравий пластик. Поп-арт сприяє створенню розкріпаченої, стильної і творчої атмосфери.

Хай-тек – це максимально функціональне використання простору і стриманий декор. Ознаки стилю хай-тек сьогодні часто так чи інакше простежуються в дизайні ресторанів. Це спричинено не лише підкресленою «стильністю» такого інтер'єру, а і його високою практичністю. Конструкційна відкритість, включення у візуальний ряд труб, арматури, повітроводів, складне структурування простору, улюблені матеріали (метал, скло, бетон) – усе це характерні ознаки стилю хай-тек, які в поєднанні створюють легку і вишукану атмосферу.

Атрибутика та деталі створення інтер'єру для споживачів ресторанних послуг

Увесь дизайн ресторану зосереджується на максимальному задоволенні потреб клієнта. Але клієнти, на жаль, бувають різні: є охочі «схуднути», а є прихильники тихих бесід за келихом вина, є відвідувачі, зосереджені винятково на задоволенні потреб у харчуванні, а є прихильники танців і флірту на людях... І всім треба забезпечити максимально комфортну атмосферу для їхнього розуміння відпочинку. Як же бути? Звичайно, під час розробки інтер'єру ресторану створюють цільові зони для кожної категорії клієнтів: ближче до оркестру – столики для шанувальників танців; в окремих кабінетах – прихильники усамітнення (там їм ніхто не

заважає, отже, і вони – нікому); у напіввідчинених кабінках подалі від шуму оркестру – столики на двох для тихих бесід; гурманів природно розташовують ближче до кухні тощо.

І декорування цих зон з урахуванням загального стилю формується по-різному: якщо розкішні рослини і приглушене світло розташовують у зонах прихильників інтиму, то це зовсім недоречно там, де стрибають і танцюють; якщо в кабінетах для «веселих» компаній не варто ставити тендітні меблі й елементи декору, то там, де зібралися охочі добре поїсти, немає місця для танців й активних різких рухів тощо.

У дизайні інтер'єру ресторану в сучасних місцях суспільного відпочинку найчастіше центром усього є барна стійка. І тому дизайнер укладає саме в неї центральну ідею композиції – увесь дизайн ресторану «крутиться» навколо неї. Якщо стиль обраний клієнтом – або етнічний, або хай-тек, або арт-деко, або який завгодно, то саме над барною стійкою навішується центральна «фішка» усієї композиції – найбільш яскрава, випукла, незвичайна кольорова пляма, що привертає загальну увагу. Саме барна стійка зазвичай стає акцентованою деталлю характерного інтер'єру.

На жаль, багато дизайнерів і замовників дизайну зовсім не приділяють уваги тим приміщенням, які не показують клієнтові: коридори, кухні, офісні приміщення. Це типова помилка під час розробки дизайну інтер'єру ресторану, тому що люди, які обслуговують відвідувачів ресторанних закладів, перебувають на роботі значно довше, ніж гості. І від їхнього настрою, бадьорості, самопочуття багато в чому залежить, яка буде турбота про клієнтів, чи повною мірою будуть використані прийоми гостинності. А тому дизайн усіх невидимих для стороннього ока приміщень (бек-хаус) не менш важливий, ніж дизайн центрального залу, тощо.

Для будь-якого ресторанного закладу важливими є постійні клієнти, які відвідують ресторан не менш ніж 1–2 рази на тиждень. Як відомо, потреби споживачів безпосередньо впливають на інтереси закладу. Тому, щоб не позбавити ресторан очікуваних прибутків, маркетологи своєчасно прогнозують запити споживачів. Так, на підприємстві в період постів у меню включаються спеціальні страви, на різні свята проводяться святкування, можливо, навіть із залученням аніматорів.

У зв'язку із цим групи споживачів ресторану можна класифікувати за ***критеріями:***

– *за віком* – люди від 20 до 50 років;

– *за статтю* – чоловіки і жінки;

– *за сімейним станом* – молоді одинаки, молоді сімейні пари без дітей, молоді сімейні пари з дітьми віком від 6 років і більше, подружжя похилого віку з дітьми та без дітей, одинаки середнього та похилого віку;

– *за рівнем доходу за місяць* – від 1500 грн і вище (на одного члена сім'ї);

– *за належністю до соціального класу* – середнього достатку, достатку, більшого за середній рівень, високого достатку;

– *за рівнем освіти* – середня освіта, середня спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, вища освіта;

– *за стилем життя* – елітарний, богемний, молодіжний;.

– *за релігійними переконаннями* – православні, католики, мусульмани;

– *за національністю* – українці, шведи, грузини, араби та ін.

Вдалий інтер'єр – це прийом, який дає змогу ресторану заробляти гроші. Мабуть, не буде перебільшенням стверджувати, що текстиль в оформленні інтер'єру ресторанів відіграє винятково важливу роль.

Зазвичай в арсеналі популярних ресторанів знайдеться як мінімум два комплекти текстилю – один для щоденного використання й один для проведення банкетів та урочистих заходів. Ресторани, які претендують потрапити у преміям-сегмент, мають більш широкий вибір. Вони можуть мати літній і зимовий варіанти текстильного оформлення, комплект для проведення урочистих заходів (презентацій чи ювілеїв), романтичний текстиль для святкування весіль, ошатний вишуканий текстиль для корпоративних заходів тощо. Для того щоб текстильне оформлення ресторану створювало певну атмосферу, воно має бути виконано відповідно до концепції закладу. Якщо ресторан належить до етнічного стилю, то оформлення має бути відповідно до його тематики.

Наприклад, ресторан української кухні буде дуже доречно оформити шторами та скатертинами з тканин, стилізованих під

натуральну бавовну, льон, полотно з вишитим народним орнаментом. Для ресторану-суші підійдуть штори-панелі і текстильні перегородки з напівпрозорих тканин, стилізовані під японські ширми седзі. Для дорогих ресторанів класу «люкс» характерний класичний дизайн інтер'єру. І це виправдано, якщо ресторатор використав кошти на дизайн інтер'єру, то, напевно, не захочете змінювати його вже через кілька років, коли той стане не таким актуальним. А ось класика, як відомо, з моди не виходить ніколи. Текстиль у класичному інтер'єрі – це практично. Класичного інтер'єру без важких вишуканих портьєр на вікнах, ошатних скатертин, подушок на дивани і чохлів для меблів просто не буває.

Під час розробки дизайн-проекту важливо витримати колірну гаму як усього закладу, так і його окремих залів. Грамотний дизайнер-професіонал, працюючи над колористикою, неодмінно буде звертатися і до фірмових кольорів торгової марки.

Гармонійно виглядає інтер'єр, у якому штори і скатертини виконано в одній концепції та з одних і тих самих видів тканини. Поверх декоративних скатертин викладаються наперони – невеликі скатертини зі столового текстилю. Наперони легко прати і швидко замінити. Для роботи ресторани зазвичай замовляють декоративні скатертини за кількістю столів плюс один на кожні десять столів додатково, а наперонів потрібно буде як мінімум у два рази більше. Елітні ресторани взагалі змінюють наперон після кожного відвідувача.

Для проведення урочистих заходів і свят столи оформляються банкетними скатертинами – це довгі ефектні скатертини, які декоруються всілякими драпіровками, бантами, квітами з тканини або можуть мати кріплення для живих квітів. Банкетні скатертини дуже красиві, але їх прання та прасування досить трудомістке, тому дедалі більшої популярності набуває використання фуршетних «спідниць». Фуршетна «спідниця» – це комплект з їдальної скатертини з кріпленням для «спідниці», безпосередньо самої фуршетної «спідниці», яка й оформляється всіляким декором. Отже, можна отримати те саме святкове вбрання для столу, але значно спростити процедуру догляду за ним.

Останнім часом винятково популярними стали чохли на стільці, що й не дивно: цей простий аксесуар дає змогу майже миттєво і без

зайвих витрат підготувати зал до проведення урочистого заходу. Для цієї мети слугує драпірування стін і стель, ширми і штори, що дають змогу організувати імпровізовану сцену або зосередити увагу на господарі свята. Більшість рестораторів і власників кафе вже давно помітили, що якщо вони пропонують святкове оформлення залу, то і кількість охочих замовити банкети в закладі значно збільшується. Текстильне оформлення дає можливість не просто створити в закладі атмосферу урочистості, а й заощадити, скоротивши або навіть виключивши витрати на оформлення залів повітряними кульками і живими квітами.

Питання для контролю

1. Оцініть значення для споживача гармонії зовнішнього і внутрішнього просторів ресторану.
2. Назвіть обставини, які враховують споживачі ресторанної послуги під час вибору закладу.
3. Аргументуйте відповідність дизайну вхідних дверей та оточення типу ресторану.
4. Укажіть властивість освітлення для інтер'єру ресторанного закладу.
5. Опишіть основні вимоги до устаткування меблями банкетного і торговельного залів.
6. Визначте сутність інтер'єру ресторанних закладів класу «люкс».
7. Дайте аналіз інтер'єру ресторанів класу «вищий».
8. Охарактеризуйте інтер'єр ресторанів класу «перший».
9. Зазначте особливості стилю «модерн» у ресторанних закладах.
10. Виділіть ознаки неокласицизму в інтер'єрі ресторанів.
11. Проведіть порівняльну характеристику середземноморського й арабського стилів.
12. Назвіть відмінності японського й китайського стилів.
13. Опишіть характерні особливості англійського й італійського стилів.
14. Проаналізуйте іспанський і марокканський стилі в ресторанних закладах.
15. Подайте сутність стилів мінімалізму, романтизму й еклектики.
16. Порівняйте стилі лофт і вінтаж.
17. Укажіть особливості стилів поп-арт і хай-тек.

Тести для контролю

1. До додаткового простору ресторану належить:

1) зал ресторану;
2) аванзал;
3) виробничі приміщення;
4) прилегла до ресторану територія.

2. Входи до ресторану мають бути:

1) зручними, відповідати своєму призначенню;
2) підпорядковані єдиній тематиці ресторану;
3) виконані в певній стилістиці дизайну;
4) обладнані додатковими аксесуарами для атрактивності закладу.

3. Для заміського ресторану стоянка має займати площу:

1) у 2–3 рази більшу, ніж будівля ресторану;
2) у 2–3 рази меншу, ніж прилегла територія до ресторану;
3) рівну площі будівлі ресторану;
4) на половину меншу, ніж прилегла територія до ресторану.

4. Обов'язковим доповненням інтер'єру є:

1) кольорова мозаїка;
2) різьба по дереву;
3) розписи на стінах;
4) озеленення, живі квіти.

5. Місцеве освітлення в ресторанному закладі застосовується для:

1) загального освітлення світильниками, розміщеними під стелею;
2) розсіяного освітлення у площині підвісної стелі з інтенсивним освітленням танцювального майданчика, естради;
3) освітлення окремих зон або ділянок залу, столів, елементів оформлення за допомогою бра, торшерів, настільних ламп;
4) трьох попередньо зазначених позицій.

6. Площа вестибюля ресторану приблизно дорівнює:

1) половині площі ресторану (з розрахунку 0,2–0,3 м на одне посадкове місце);
2) площі залу (з розрахунку 0,5–0,6 м на одне посадкове місце);
3) п'ятій площі (з розрахунку 0,2–0,4 м на одне посадкове місце);
4) четвертій площі(з розрахунку 0,3–0,4 м на одне посадкове місце).

7. У ресторані норма площі для естради і танцювального майданчика на одне місце становить:

1) 0,15 м;
2) 0,20 м;
3) 0,25 м;
4) 0,30 м.

8. Для інтер'єру ресторанних закладів класу «вищий» характерно:

1) вишуканість стилю, яка створюється за індивідуальним проектом із використанням дорогих оздоблювальних матеріалів;
2) оригінальний і своєрідний інтер'єр, що створюється з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства;
3) гармонічність, комфортність інтер'єру;
4) зручність та враження від дизайну.

9. Визначальними ознаками неокласицизму є:

1) асиметрія фасадів будівель;
2) інтер'єр, розділений навпіл підковоподібною аркою, в яку вписано колони;
3) стилізований рослинний орнамент у декорі;
4) використання античних тем і сюжетів, міфологічних образів і мотивів.

10. Арабський стиль тяжіє до:

1) розкоші і витонченості;
2) червоних кольорів і символіки драконів;
3) кованих і плетених меблів;
4) використання величезних дзеркал у химерних рамках.

11. Найбільш властиві акценти англійського стилю:

1) драпіровка, грамотний добір штучного освітлення, яскраві кольори;
2) зонування за допомогою кованих перегородок;
3) дерев'яні матеріали для оздоблення меблів, камін, свічкове освітлення, білі скатертини;
4) стилізоване оздоблення під камінь, меблі, покриті лаком темного кольору.

12. Цей стиль поєднує в оздобленні і декорі шкіру, хутро, дерево, створює необхідну розслаблювальну і водночас вишукану атмосферу:

1) іспанський;
2) марокканський;
3) китайський;
4) колоніальний.

13. Для стилю вінтаж в оформленні ресторанних закладів характерно:

1) поєднання сучасних і старовинних предметів обстановки (книжки, статуетки, фотографії і картини, підсвічники тощо);
2) відсутність прив'язки меблів до стін, здатність трансформування, насиченість декору металом, склом, індустріалізація стилізації;
3) безліч декоративних елементів, легкість і зручність меблів;
4) використання труб, арматури, складне структурування простору і стриманий декор.

14. Значення дизайну приміщень бек-хаус:

1) не важливе;
2) більш важливе, ніж дизайн центрального залу ресторану;
3) менш важливе, ніж дизайн центрального залу;
4) не менш важливе, ніж дизайн центрального залу.

15. Наперони – це:

1) довгі ефектні скатертини, які декоруються драпіровками, бантами, квітами;
2) невеликі скатертини зі столового текстилю;
3) комплекти з їдальної скатертини з кріпленням для «спідниці» і безпосередньо самої фуршетної «спідниці», яка оформляється різноманітним декором;
4) банкетні декоративні скатертини.

Рекомендована література

1. Банько В. Г. Будівлі, споруди, обладнання туристичних комплексів та їх експлуатація : навч. посіб. / В. Г. Банько. – К. : Центр інформ. технол., 2006. – 292 с.

2. Бородюк Н. Під Євро готелів у Польщі не будували / Н. Бородюк // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 6.

3. Волков Ю. Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. Серия «Высшее профессиональное образование» / Ю. Ф. Волков. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 352 с.

4. Дейниченко Г. В. Оборудование предприятий общественного питания : справ. / Дейниченко Г. В., Ефимова В. А., Постнов Г. М. – Х. : Торнадо, 2003. – Ч. 2. – 380 с.

5. Дядечко У. О. Дослідження поняття «атрактивність» та його значення для закладів ресторанного господарства / У. О. Дядечко, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів та студентів України : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю, (Суми, 19–20 квіт. 2012 р.) : у 2-х т. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка ; [редкол.: А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной, В. А. Косяк та ін.]. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. – Т. 2. – С. 167–171.

6. Жукова М. А. Индустриализация туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 200 с.

7. Затуливетров А. Ресторан за 180 дней : практ. пособие по открытию / А. Затуливетров. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости"», 2012. – 208 с.

8. Золин В. П. Технологическое оборудование предприятий общественного питания / В. П. Золин. – М. : Академия, 2003. – 248 с.

9. Катсигрис К. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн / К. Катсигрис, К. Томас. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости"», 2008. – 576 с.

10. Мазаракі А. А. Проектування закладів ресторанного господарства : підруч. / А. А. Мазаракі. – 2-ге вид., допов. і випр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 339 с.

11. Пятакова И. А. Организация обслуживания в предприятиях общественного питания / И. А. Пятакова, В. Г. Лазарев. – К. : Высш. шк., 2011. – 324 с.

12. Уокер Джон Р. Управление гостеприимством : учеб. / Джон Р. Уокер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 880 с.

13. Харрис Годфри. Стимулирование международного туризма / Годфри Харрис. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 321 с.

14. Шильман Л. З. Совершенствование процессов обслуживания в общественном питании / Л. З. Шильман, М. И. Беляев. – М. : Экономика, 2005. – 228 с.

15. Шленская Т. В. Проектирование предприятий общественного питания : учеб. пособие для ВУЗов / Шленская Т. В., Шабурова Г. В., Курочкин А. А. – М. : Троицкий мост, 2011. – 288 с.

«Шукайте найкращих людей
і старанно їх навчайте»
(Чарльз Меррилл, відомий трейдер,
зробив фондову біржу доступною для простих людей)

ТЕМА 6
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – ОСНОВА ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1. *Технології управління персоналом.*

2. *Добір персоналу ресторанного закладу та створення атмосфери команди.*

3. *Мотиваційна програма – запорука успіху ресторанного підприємства.*

4. *Функціональні обов'язки персоналу ресторану.*

5. *Види графіків роботи ресторанних підприємств з урахуванням виробничо-торговельної діяльності.*

1. Технології управління персоналом

Персонал закладу може бути дуже кваліфікованим, знати тонкощі сервірування столу, розбиратися у вині тощо. Але якщо при цьому персонал не вміє усміхатися – він ніколи

не доб'ється гарного обслуговування. Потрібно красиво рухатися, легко говорити, відкрито і природно усміхатися – і гості ресторану будуть задоволені. Рівень сервісу дає уявлення про всю виконану роботу закладу. Ресторан має працювати злагоджено, як механізм. Кухня і зал – це одна команда. У гостя уявлення про ресторан створюються значною мірою, зважаючи на рівень обслуговування, де важливу роль виконує офіціант. Саме офіціанти, у свою чергу, є одним

із найважливіших джерел інформації про гостей – їхні запити та побажання. Дрібниць під час обслуговування відвідувачів не буває. Успішним офіціантом може стати лише та людина, яка спочатку любить спілкуватися, має схильність бути ввічливим і послужливим. Вимоги до працівників ресторанного бізнесу постійно змінюються, але людина сама по собі повинна вдосконалюватися. Ґрунтовна підготовка до приймання відвідувачів є основою професії офіціанта. Основні вимоги, що ставляться до офіціанта, можна сформулювати так: гарний сервіс вимагає особливих людських якостей, як-от:

– комунікабельність;

– знання основ психології;

– дипломатичний підхід до гостей;

– самоповага;

– гумор;

– знання іноземних мов;

– швидке реагування на поведінку гостей;

– володіння ресторанним етикетом;

– знання структури ресторану і сформованої системи обслуговування;

– акуратність і охайність;

– уміння продавати;

– уміння виявляти турботу до гостя;

– уміння обслуговувати стильно й оперативно, передбачаючи бажання гостя;

– сердечність під час зустрічі;

– компетентність і кмітливість;

– дружелюбність і прояв особливої уваги до гостей. Особливістю службовців сервісу має стати вміння знайти підхід до кожного гостя. Чудове виконання службових обов’язків можливе в тому випадку, якщо є бажання щодня працювати по-новому, обслуговувати різних відвідувачів, проявляючи максимальну увагу. Успіх у професії здебільшого залежить від особистості службовця сервісу. Під *оптимальною формою спілкування* розуміють:

– коректні, без настирливості і панібратства відносини;

– увічливість;

– готовність надати послугу;

– повагу і терпимість;

– відчуття такту;

– стриманість і спокій.

Працівники сервісу беруть безпосередню участь у спілкуванні з гостями і символізують для них якість роботи всього закладу, отже, представляють тих своїх колег, які належать до працівників бек-хаус. Велику роль відіграє зовнішній вигляд працівників: їхній одяг має подобатися гостям і їм самим, має передавати стиль певного закладу. Нині всі розуміють, наскільки важливу роль відіграє приваблива виробнича уніформа, вона є візитною карткою, своєрідним символом, засобом маркетингу. Не останню роль відіграє уніформа як засіб захисту від можливих травм.

Професійна підготовка персоналу та його розташування

Службовець сервісу повинен:

– уміти поводитися з інвентарем (підноси, келихи, скатертини тощо);

– уміти правильно сервірувати стіл;

– уміти організувати місця для гостей;

– бути готовим дати пораду щодо вибору страв і напоїв;

– уміти працювати з касою;

– правильно діяти в непередбачуваній ситуації і в разі виникнення конфліктів.

Щоб точно визначити потрібну кількість персоналу, потрібно скласти опис його розміщення. Це письмова інструкція, яка позначає цілі для кожного працівника в межах загальної організації зміни. Вона складається залежно від кількості очікуваних гостей (банкети, резервування, випадкові відвідувачі, постійні гості). Грамотно складена інструкція (розклад, графік) розстановки персоналу покращує продуктивність організації праці і водночас допомагає визначити, які допоміжні засоби знадобляться персоналу. У процесі прийняття нових службовців цей опис надає велику допомогу, дає змогу точно орієнтуватися в нових умовах. Добре освічені і задоволені своєю роботою службовці – це «золотий фонд» кожного успішного ресторану. Досвід засвідчує, що протягом тривалого часу люди пам’ятають перше враження, отримане ними на початку прийняття на роботу. Багато хто вже в перший день твердо визначає для себе, чи

варто залишитися на новому місці або звільнятися. Це рішення здебільшого формується під впливом свіжих вражень. Новим службовцям допомагають долати невпевненість професійна підготовка і новий колектив, тому швидко пристосуватися і продуктивно працювати можуть лише ті, хто почуває себе впевнено в нових психологічних умовах.

Важливе значення для успішності ресторанного закладу, підвищення його конкурентоспроможності на ринку послуг відіграють технології управління персоналом.

Доцільно звернути увагу на ***основні принципи управління персоналом:***

1. У разі особистої невдачі керівник повинен нести особисту відповідальність, не перекладаючи її на підлеглих.

2. Керівник повинен сприяти постійному навчанню персоналу.

3. Керівник повинен перевіряти і контролювати підлеглих, не роблячи на них тиск.

4. Керівник повинен проявляти лояльність стосовно співробітників у випадках їхніх прорахунків і помилок, якщо це пов’язано з:

– недостатньою компетентністю співробітника;

– недостатньою поінформованістю для прийняття правильного рішення;

– форс-мажорними обставинами.

5. У випадках, пов’язаних із халатністю, неорганізованістю, необхідні жорсткі заходи.

6. Керівник повинен ураховувати індивідуальні особливості співробітників та їхні потенційні можливості.

7. Керівник повинен постійно поліпшувати умови праці співробітників.

8. Керівник несе відповідальність за кінцеву оцінку результатів праці співробітників.

9. Керівник визначає необхідну винагороду за кінцеві результати праці.

10. Керівник повинен вирішувати конфліктні ситуації і виробляти компромісні рішення.

Основними складовими мотивації працівників зазвичай є:

– самолюбство і марнославство;

– самореалізація;

– суперництво;

– честолюбство і кар'єра;

– незалежність.

Найважливішими умовами для підтримки мотивації є:

– забезпечення стабільного матеріального становища;

– справедливість керівництва;

– командний дух;

– відсутність дискримінації;

– гарна організація робочого місця;

– стабільна зайнятість;

– маневрування трудовими ресурсами;

– соціальні пакети.

Коротко зупинимося на ***питаннях оплати та стимулювання праці.***

1. Вимоги до основної системи оплати праці:

– не нижче, ніж у конкурентів;

– розмір винагороди має залежати від кваліфікації та досвіду;

– заробітна плата має щорічно підвищуватися;

– інформація про заробітки співробітників є конфіденційною.

2. Додаткова система оплати праці – це:

– премії за особистий внесок у справу;

– доплати за підвищення кваліфікації, стаж тощо;

– подарунки.

Стилі управління

Професійних фахівців – директорів ресторанів – у нашій країні просто немає, цього ніде не навчають. Багато чого доводиться вчитися на ходу, керуючись внутрішніми відчуттями. Однак теорії менеджменту та описані стилі управління цілком відповідають тому, що спостерігається в ресторанному бізнесі. Давайте розглянемо стилі управління.

Інструктивний стиль управління:

– рівень знань і навичок – низький;

– рівень мотивації – низький.

Сутність цього стилю управління полягає в такому: директор щоразу, доручаючи що-небудь своїм співробітникам, пояснює, як, коли і чому потрібно це робити. При цьому частину роботи виконує сам і за це жодної винагороди не отримує.

Для ***директивного стилю управління*** характерний:

– рівень знань і навичок – низький;

– рівень мотивації – високий.

Керівник, якому притаманний цей стиль, доручаючи співробітнику справу, не пояснює, як, коли і чому потрібно це зробити. Він вирішує питання гідною оплатою, але втрачає в якості продукту і кількості витраченого часу.

«Стрибкоподібний» стиль управління:

– рівень знань і навичок – відносно високий;

– рівень мотивації – відносно високий.

Керівник не пояснює співробітникам, як, коли і чому потрібно це зробити, оскільки персонал уже частково підготовлений або досвідчений у справах компанії. Питання оплати праці вирішуються на нормальному рівні, при цьому поєднуються різні методи управління – від директивного до інструктивного.

Делегувальний стиль управління:

– рівень знань і навичок – високий;

– рівень мотивації – високий.

Відмінний керівник. Одного разу витративши час і кошти на підготовку персоналу, він упевнений, що його люди знають, як, чому і що потрібно робити, йому не докучають дурними запитаннями, дають можливість подумати про рекламу і маркетинг підприємства.

П'ять принципів мотивації для керівника:

1. Виховувати і підтримувати самоповагу в підлеглих. Якщо керівник не поважає себе або співробітників, то чим тоді повинна мотивувати себе людина під час виконання своїх зобов'язань?

2. Концентруватися на конкретній поведінці. Доручаючи що-небудь або аналізуючи причини невдачі проекту, варто пам'ятати, що слід говорити лише про те, що характеризує конкретний випадок.

3. Використовувати техніки посилення формування поведінки. Мотивація співробітника і стимулювання його праці є першим завданням після вироблення компанією плану дій із дохідної частини.

Довівши до співробітників план дій, ви ставите завдання щодо їх виконання, застосовуючи техніки мотивації і стимулювання.

4. Активно слухати і демонструвати розуміння. Мовчки кивати головою і дивитися в очі недостатньо. Необхідно повторювати окремі слова з висловлювань співробітників або кілька слів із невеликого монологу, тоді співробітник переконується, що керівник його зрозумів, і продовжує говорити далі. Цей чинник розуміння є дієвим протягом життя. Доцільно застосувати цю техніку в житті і на роботі – вона працює, у людей не залишається відчуття, що вони говорили даремно.

5. Чітко визначати завдання і терміни їх виконання. Візьміть собі за правило: коли ви даєте доручення співробітникам і ставите перед ними завдання, обумовлюйте терміни їх виконання. Навіть якщо це завдання на сьогодні – все одно обговоріть час виконання. Потрібно вміти правильно давати доручення і ставити завдання. Переконайтеся, що ви і співробітник зрозуміли одне одного. Коучинг – це інструкція для поліпшення роботи. Завдання ви дали, терміни виконання обумовили, переконалися, що вас зрозуміли правильно, пояснили, за якими напрямами і як технічно діяти. Співробітник старається, справа просувається добре. Ви вже в передчутті результату, але раптом усвідомлюєте, що справа стала повільно просуватися або почала рухатися в іншому річищі. Необхідно вжити заходів, щоб праця людини не була даремною, а завдання було виконано точно і в строк.

У керівника при цьому повинні бути *два міркування.* По-перше, не можна відбирати доручене завдання в людини, яка в цей момент із якихось причин не може впоратися з ним. Спочатку потрібно спокійно подумати. Припустимо, ви зрозуміли, що завдання неймовірно ускладнилося, а кваліфікації співробітника, якому ви доручили виконання, бракує. Подумайте, чи можна залучити більш компетентну людину для допомоги, але залишивши при цьому доручене завдання за першим співробітником (проте дивіться, щоб у пориві службового завзяття справа не дійшла до сварки між ними). По-друге, можливо, початкове завдання потрібно відкоригувати, спрямувати дії трохи інакше, якщо ситуація змінилась або ускладнилась. Необхідно дати коригувальну інструкцію. І в першому, і у другому випадках інструктування здійснюється за такою *схемою:*

1) ґрунтуючись на своїх спостереженнях, складіть план подальших дій і після цього призначте зустріч співробітнику. Дайте йому зрозуміти, що розмова буде про завдання;

2) на початку розмови чітко позначте тему (завдання стало розв'язуватися в іншому річищі, ускладнилось, ситуація змінилась тощо);

3) уважно вислухайте свого співробітника (слухайте активно), дайте йому можливість розповісти про те, що він виконав, які він намітив плани, у чому бачить розв'язання труднощів, що виникли;

4) разом досліджуйте проблему: послідовно розберіть усілякі варіанти виконання завдання, способи подолання труднощів. Якщо справа стосується недостатньої компетентності, запропонуйте співробітнику допомогу його більш кваліфікованого колеги або спеціаліста;

5) дійдіть згоди щодо усунення проблеми: разом складіть план дій, обговоріть терміни, намагайтеся зафіксувати ваші плани і методи роботи на папері («Тупий олівець краще гострої пам'яті!»);

6) призначте наступну зустріч для обговорення результатів; спрямуйте працівника на успіх, скажіть, що ви вірите в нього, і він обов'язково виконає це доручення (крім того, пообіцяйте, що під час виконання завдання з допомогою більш компетентного співробітника його особистий внесок у вирішення справи ніхто не зменшить).

Дисциплінарне інтерв'ю

Люди – це різні характери, у кожного природно є свої думки, моделі світу і сприйняття реальності. У кожного свої проблеми, труднощі, радість і моменти щастя. Але те, що всі зібралися під дахом одного підприємства, не є випадковістю, усі люди так чи інакше прийняли правила підприємства і повинні жити за загальними законами. Однак, як кажуть, правила для того й існують, щоб їх порушувати. На жаль, доводиться постійно вимагати від співробітників виконання положень внутрішнього розпорядку організації, правил поведінки.

Момент, коли хтось із співробітників порушить правила, обов'язково настане, тому ніхто не в силах передбачити це заздалегідь. Причому проступки скоюють і ті люди, від яких цього взагалі ніхто не міг очікувати. Хоч би там що, але керівнику доводиться захищати загальні правила і цінності. Отже, постає

необхідність у дисциплінарному впливі, під час справляння якого керівнику необхідно бути особливо уважним і залишатися на високому етичному рівні. *Рекомендована схема дій під час дисциплінарного інтерв'ю:*

1. Установіть факти порушення, запишіть їх. Подумайте, чому і що могло призвести до таких дій вашого співробітника (учіться ловити перші думки, «відключіть» логіку). Призначте день і час інтерв'ю. Призначте його на той день, коли у співробітника вихідний, під час роботи проводити моралізаторство не варто, оскільки людина буде перебувати у «відключеному» стані, а вам потрібен діючий працівник.

2. Чітко сформулюйте тему розмови і дотримуйтеся її. Під час інтерв'ю говоріть лише про порушення і вчинки співробітника. У жодному разі не можна говорити про особистість людини; особистість – недоторканна, лише поведінка, вчинки і дії людини піддаються аналізу і покаранню. Якщо у вашого співробітника вже були порушення, то не згадуйте про це – не можна знову і знову повертатися до подій минулого.

3. Попросіть працівника висловити свої погляди, дайте йому можливість пояснити свій учинок. Дуже важливо зрозуміти, чим він мотивований; може виявитися, що причина його дій не в ньому самому. Слухайте активно і переконайте його в тому, що ви його зрозуміли. Прийміть ситуацію й обміркуйте її. З'ясуйте, що підштовхнуло до такого вчинку людину, поки це не стане очевидним.

4. Визначте разом, чому не можна продовжувати так працювати. Дайте зрозуміти співробітнику, що його дії порушують уклад життя підприємства. Такі вчинки можуть призвести до непорозуміння в роботі колективу, а це не входить у ваші плани з розвитку підприємства. Дайте йому час на роздуми і для вибору – подальша правильна робота у вас або його звільнення.

5. Запитайте працівника, як він збирається виправляти становище. Нехай він сам опише, як він діятиме далі і які заходи керівництва у цій ситуації він уважає справедливими. Прийдіть до згоди з приводу цього питання. Добре, якщо у вас існує система штрафів, запропонована самими співробітниками і ними ж затверджена. Наприклад, в одному ресторані співробітники як штраф вибрали неоплачувані робочі дні, в які виходили на роботу, або

відпрацьовували їх улітку на літньому майданчику. Таке самомотивування посилює у співробітника розуміння його цінності для компанії і разом із тим розуміння того, що правила поведінки залишаються правилами.

6. За потреби накладіть стягнення. У разі, якщо провина серйозна, має бути покарання, про яке потрібно повідомити весь колектив. Якщо доцільно застосування матеріального покарання, то для цього потрібно розробити шкалу штрафів, з якою слід ознайомити співробітників. У шкалі необхідно передбачити штрафи, серйозні за розміром, оскільки матеріальне покарання в нашій країні поки що набагато дієвіше, ніж моральне. Крім того, великі штрафи будуть «нагадуванням» про те, що набагато «дешевше» слідувати правилам.

7. Виразіть упевненість у тому, що працівнику вдасться виправити становище. Обов'язково дайте йому зрозуміти, що, незважаючи на те, що трапилося, ви про нього гарної думки. Це збереже повагу працівника до вас і підбадьорить його. Слід зауважити, що все виправиться і всі скоро забудуть про неприємності.

Правильно проведене дисциплінарне інтерв'ю є гарантією від помилок і ризику незаслужено образити людину. Люди будуть вдячні за те, що керівник зумів пробачити і не торкнутися особистості, обмежившись лише ситуацією і безпосередньо проступком.

Лідерські якості

«Лідер», «керівник», «директор», «топ-менеджер», «ватажок» – синоніми, що об'єднують розуміння того, що «Я – остання інстанція, далі звернутися ні до кого, приймаю рішення сам, вибираю шлях сам, завдання даю сам, відповідальність несу сам». Це людина, яка вибрала екшн-варіант існування.

Для початку необхідно прийняти кілька ***правил,*** зробити їх аксіомами.

1. Хороший лідер усвідомлює цінність своїх підлеглих і вірить у них. Один у полі не воїн! Якщо ти один, то ти підприємець, а не директор. Без об'ємних понять «колектив» і «люди» нічого зробити не можна. І кошти без творчої енергії людини нічого не варті. Щойно виникає задум, з'являються і кошти для його здійснення, перші замовники, а потім – задоволення від розпочатого процесу, лише потім лідер думає про дивіденди.

2. Керівник – це «модель поведінки». Завжди хочеться залишатися собою. «Під себе» можна «підігнати» управління підприємством, але людям повинно подобатися і те, що ви робите, і як ви це робите. Нехай у них виникає відчуття легкості і відчуття, що в них вийде так само. Однак є маленьке «але»: для компетентного управління потрібен талант, певні здібності, необхідно вміти отримувати задоволення від керування. Будьте прикладом гарного керівника для своїх співробітників, вони почнуть вас копіювати і робити багато речей так само, як і ви. Пам'ятайте про те, що колектив – це дзеркало керівника.

3. Керівник повинен уміти діяти так, щоб його наміри були зрозумілі підлеглим. У вас і у ваших співробітників зовсім різні критерії та мотиви в роботі, мислення теж на різних рівнях, тому завжди прагніть того, щоб вони розуміли вас. Крім того, прагніть розуміти співробітників на їхньому рівні: спробуйте думати, як бармен або офіціант, якщо вам щось незрозуміло – не бійтеся перепитувати, вони будуть раді пояснити.

Наскільки важливе місце займають у політиці управління рестораном персональні продажі, найкраще можуть сказати тільки самі гості. У класичній теорії продажів сервіс і торгівля мають загальні принципи застосування і спільні цілі. Однак це далеко від реальної дійсності. Не стільки гості мало купують через поганий сервіс, скільки сервіс поганий через те, що персонал не хоче майстерно продавати і приносити більшу виручки в касу закладу. Адже, на жаль, на запитання: «Що ви можете порекомендувати?» у більшості випадків від офіціанта можна почути: «А що ви хочете?».

Теорія продажів – це головне в дискусіях та авторських програмах навчання іноземних менеджерів ресторанів і компетентних українських рестораторів. І такі терміни, як «середній чек на гостя» і «план виручки на тиждень», стали актуальними. Розвиток теми «теорії продажів» відбувається в напрямі формування і навчання робочих груп, які складаються з представників різних відділів і рівнів менеджменту ресторану, відповідальних за управління тими чинниками, які впливають на виручку. Говорячи про індивідуальну техніку продажу, можна виділити основні «досягнення», що реально впливають на виручку, але не вирішують проблеми на рівні управління бізнесом.

Отже, щоб гості більше замовляли за основним меню ресторану, кожен офіціант повинен виконувати такі *основні дії:*

– давати рекламну характеристику всіх страв, зазначених у меню;

– коректно перепитувати гостя про бажання замовити що-небудь ще, вчасно прибираючи при цьому порожній посуд;

– пропонувати страви, рекомендовані для просування шеф-кухарем;

– пам'ятати і повідомляти гостям про спеціальні пропозиції зі знижками на страви та напої;

– намагатися бути люб'язним і справляти враження кваліфікованого фахівця, здатного дати компетентні рекомендації гостям про гастрономічні якості страв і вин.

Але насправді, на жаль, не завжди так. Через велику плинність кадрів до обслуговування гостей допускаються офіціанти, які не вміють дати характеристику страви, не мають точного уявлення про якість основного продукту, не знають повного складу інгредієнтів, не пам'ятають про спосіб і час приготування, не можуть дати рекомендації щодо поєднання страв із вином тощо.

Унаслідок нераціональної організації праці обслуговуючого персоналу виникають перебої в регламенті обслуговування. Поспіх не дає змоги офіціантам приділяти достатньо часу гостям та їхній оцінці якості страв і напоїв. Опитування відвідувачів під час обслуговування щодо якості поданих страв і напоїв – основна програма контролю якості, що автоматично усуває неякісні страви і напої з меню та карти вин і напоїв. Через слабку координацію відділів підприємства кухня не розглядає обслуговуючий персонал як «свій» ресурс і робить «денну заготовку» страв для продажу навмання, ізолюючи торговельний зал від сутності продажу – управління товарообігом через прогнозований збут. Унаслідок браку виділених коштів на рекламу знижки не дають ефекту масового попиту. Через непродуману системи відбору кадрів до сервісу допускаються випадкові люди, які не мають уявлення про гастрономічну культуру і тим більше про її відмінні елементи, історію, моду, цікаві деталі. Як же упоратися з управлінням збуту на рівні прямих продажів у торговельному залі ресторану?

Рівень дирекції. Менеджер (заступник директора ресторану) із сервісу – ключова фігура, яка відповідає за продажі на підприємстві. Але оскільки проблема збуту є загальною для всього ресторану, то в його оперативному підпорядкуванні повинні перебувати представники майже всіх відділів, що впливають на торговельну політику ресторану. Посада менеджера із сервісу має істотну особливість – вона охоплює ще й функції менеджера з реклами, який не може бути самостійною одиницею в окремому ресторані, на відміну від великого готелю або ресторанної мережі. Фінансово-економічна служба, задаючи норму рентабельності ресторану, визначає цінову політику, виходячи з концепції закладу та рівня закупівельних цін. А рівень заданих цін робить відчутний тиск на підрозділи збуту – торговельний зал, бар, банкетну службу. Неаргументоване підпорядкування ціновій політиці, спущеної згори, – це найгрубіша управлінська помилка. Цінова політика має бути диференційована щодо всього асортименту з урахуванням попиту та прогнозів продажів окремих позицій. У свою чергу, кухня визначає асортиментну політику, що дає або не дає гостям можливість альтернативного вибору з більш широкого діапазону цін і якості та дає змогу або перешкоджає торговельному персоналу «маніпулювати» середньостатистичним чеком, зводячи в одну точку три категорії вибору – привабливість, ціну та їх поєднання в одному замовленні.

Менеджер із навчання повинен проводити атестацію персоналу не лише за ознаками професійної придатності відповідно до кваліфікації та посадових обов'язків, а й за результатами реалізованої продукції. Адже мистецтво сервісу, професійна майстерність та умотивована працездатність – це лише ресурс для досягнення економічного результату, за який також відповідає фахівець із набору та навчання кадрів. Дирекція ресторану оцінює ефективність продажів за звітами менеджера із сервісу, прогнозує розвиток попиту, коригує концепцію бізнесу і цілеспрямовано забезпечує її додатковими ресурсами для залучення й утримання нових секторів ринку, підтримує «живильне середовище» для торгівлі, яка навіть на вищому рівні організації стає недієвою без розробленої «під ринок» концепції.

На щомісячних координаційних нарадах представники відділів повинні обговорювати результати минулого місяця і плани дій на наступний місяць із кількох основних питань:

– ефективність організації з урахуванням запитів публіки;

– розробка, упровадження та способи реалізації, включаючи рекламу, асортименту конкурентоспроможної якості за конкурентними цінами;

– ефективність кадрів та їх взаємодія у сфері організації продажів.

Оцінка стану справ фіксується в письмовому звіті менеджера із сервісу. Звіт прикладається до місячного звіту з касової системи ресторану. Касові звіти регламентують обсяг, динаміку і собівартість продажів, а також статистичні та порівняльні показники середнього чека на гостя, коефіцієнти обороту посадкового місця в різні періоди торгівлі по днях тижня, частки продажів і собівартість продукції кухні, бару, банкетної служби, частки продажів по окремих асортиментних позиціях. Наприклад, спеціальні меню за фіксованими цінами, фірмові страви, кондитерські вироби, категорії напоїв.

Отже, менеджер із сервісу аналізує виправданість витрат на розвиток торговельної політики, включаючи власну заробітну плату. У разі позитивного висновку він може обґрунтовано аргументувати додаткові кошти на організацію рекламних акцій, розробку перспективного асортименту в розрахунку на потенційних клієнтів, розширення штату або оплату навчальних програм, закупівлю нового обладнання під популярний або перспективний асортимент. Так, за спрощеною формою розробляється поточний маркетинговий план ресторану.

Середній рівень менеджменту. Крім управлінської команди, у роботі з активізації продажів також беруть участь чергові менеджери змін, бар-менеджери, метрдотелі, менеджери з банкетів. Ці співробітники збираються щотижня під керівництвом менеджера із сервісу та планують конкретні заходи щодо реалізації маркетингового плану. Основні питання можуть бути зведені до стандартного списку, наприклад:

– планування спеціальних гостьових програм і клубних заходів;

– виправлення недоліків та навчання персоналу методів і технік ефективної торгівлі, контроль за ефективністю та якістю роботи у бригадах і змінах;

– підвищення злагодженості роботи кухні, торговельного залу, бару і банкетної служби (банкетних бригад);

– методи заохочення персоналу й окремих співробітників за результатами виконання плану виручки і середнього чека на гостя;

– проведення опитувань відвідувачів щодо доцільності деяких змін, спрямованих на підвищення попиту, а також вивчення особливостей попиту взагалі.

Однак маркетинг – це не гра в шахи. Тут поряд з аналітикою приймаються інтуїтивні рішення і класифікуються найдрібніші деталі, спонтанно виявлені у процесі спостереження за поведінкою клієнтів. Середній рівень управління – це генератор маркетингу, де не може бути божевільних ідей, а є лише обмежені кошти. Взаємодія на другому рівні відрізняється тим, що плануються заходи, де кожен учасник групи буде нести певну відповідальність за терміни і витрати.

Рівень виконавців. До цього рівня зараховують продавців – офіціантів, барменів, хостес. Одні з них – професіонали зі стажем, інші – працюють лише заради заробітної плати, треті – байдужі до роботи. Але всю цю багатовимірну масу людей завжди організовують та об'єднують воля і зацікавлена участь адміністрації. Успіхи виконавців – це результат неперервної і злагодженої роботи керівників. Саме тому кожен день перед початком зміни проводиться короткий інструктаж сервісного персоналу, де метрдотелі у присутності рядових співробітників отримують інструктаж щодо виконання заходів, окреслених керівниками середньої ланки. Поряд із тим вирішуються і повсякденні питання. Однак головне призначення інструктажу перед початком робочої зміни – задати тон агресивних продажів, привернути увагу до того, що заважає продавати, а що, навпаки, – допомагає. Кожен продавець повинен усвідомити, що він знову вийде до гостей, які чекають від ресторану і від нього самого свята та при цьому готові заплатити.

Взаємодія на третьому рівні відрізняється мобілізацією особистих ресурсів виконавців і відповідальністю за «особистий внесок» у комерційну політику підприємства на базі маркетингового плану. «Техніка продажів» виконавчого персоналу, що аргументується з позиції західного менеджменту ресторанного бізнесу, забезпечується на вищих рівнях управління. Адже річ не в тому, що офіціантка не хоче усміхатися випадковому гостю, який зайшов у напівпорожній ресторан, а в тому, що немає чому усміхатися, якщо відповідальність за навчання,

рекламу, забезпечення матеріальними ресурсами і справедливу систему оплати підміняється штучними штампами поведінки в межах «навичок рекомендаційних продажів». І хоча вміння «планувати» замовлення гостя, використовуючи доречні рекомендації та уважне ставлення до публіки, не варто применшувати, усе ж таки комбіновані кадрові ресурси вирішують проблему продажів органічно, а не шляхом повторюваних час від часу кампаній, що не зачіпають стратегію управління ресторанним бізнесом.

Є такі висловлювання, як: «Скажи мені, що ти їси, і я скажу тобі, хто ти» і «Повар, який відкриває нову страву, приносить людству більше користі, ніж учений, який відкриває нову планету». Ці висловлювання належать французькому гурме Жану Ансельму Брійя-Саварену, автору відомої книги «Фізіологія смаку».

Шеф-кухар і кухня. Два слова з неймовірною енергетичною вібрацією. Успіх ресторану залежить від впливу цих складових. Це два наріжних камені потужного фундаменту всієї концепції закладу. Це багатоциліндровий двигун ресторану. Це мотор найбільш передових технологій. Шеф-кухар – це насамперед творець нових смаків, нових страв. Його головне завдання – винайти несподівані, часом карколомні рецепти, створити гастрономічні шедеври, подібних яким ще не було у світі. Навіть якщо страви готує не він особисто, а інші кухарі, важливо, щоб відвідувачі вважали, що з присутністю шеф-кухаря всі страви стають дуже смачними. Насправді шефу не варто працювати за плитою особисто, але його присутність саме так повинна впливати на відвідувачів. Шеф-кухар створює страви у своїй фантазії, навчає кухарів, як їх приготувати, а потім спостерігає за точним виконанням. «Останній штрих» – за ним. Шеф повинен володіти своєрідною аурою, інакше це не справжній шеф-кухар. Уносити інновації у приготування страви ніби ненароком – це один із найвищих показників його професіоналізму. Не допускати компромісів, не падати духом, до кожної страви підходити з уявою, намагатися завжди бути першим і неповторним, не боятися помилок і ніколи не втрачати надії. Шеф-кухар, як і диригент, повинен випромінювати сяючу ауру, чуйно вловлювати реакцію «глядачів» і «диригувати», створюючи гармонію всіх компонентів страв. Шеф-кухар – це душа ресторану, його ядро, центр. В ієрархії ресторану

шеф займає особливе місце. Щоб шеф-кухар зміг проявити всі свої здібності, необхідно організувати власну «театральну сцену» – кухню ресторану, неповторну за всіма показниками.

Будь-який шеф-кухар, який поважає себе, не повинен день і ніч працювати біля плити, інакше його кухню не можна назвати авторською. Вони творці, і часом дійсно гідні того, щоб заявити про себе на повний авторський голос. Нерідко ресторани, які заявляють про авторську кухню, удаються до цього модного нині терміна як способу реклами або маркетингового прийому. І розрахований такий хід насамперед на залучення гастрономічних новаторів-аматорів, а також цінителів якісної кухні. Авторська кухня – це обов'язково елітарність, унікальність, політ фантазії творця і його найвищий професіоналізм. Шеф-кухарем у такому ресторані повинен бути майстер із великої літери, художник кухарського мистецтва.

Кухня, створена руками шеф-кухаря, – це відповідність назві ресторану, його інтер'єру. Шеф-кухар – це менеджер, який простежить шлях своєї страви від закупівлі необхідних товарів і продуктів до цеху миття посуду, якщо його не влаштовує білизна тарілок, які повертаються з торговельного залу, то він вийде до гостя і намагатиметься зрозуміти, що саме не сподобалося у приготовленій страві. Дуже важливо, коли шеф не обмежується лінією роздачі на кухні, а йде до залу. Це дуже корисно для особистісного зростання та зростання авторитету в очах співробітників. Школи сомельє, курси управління персоналом, тренінги з ораторського мистецтва, психологічні семінари, деталізований фінансовий аналіз, семінари з маркетингу, особливості рекламних кампаній ресторанного бізнесу – це, як не дивно, досить не повний перелік для професійного зростання шеф-кухаря.

Основна складова успіху ресторану – це, звичайно, кухня, рівень якої передусім визначається професіоналізмом шеф-кухаря.

Ресторатор, здійснюючи вибір шефа, зазвичай спирається на специфіку, орієнтацію обраної кухні. Зрозуміло, якщо відкривається ресторан тайської кухні, то здебільшого кухарем є таєць, якщо у вас ресторан французької кухні, то особливу респектабельність йому додасть кухар-француз. Бажано, щоб професіоналізм шеф-кухаря підтверджувався як вітчизняними, так і міжнародними дипломами

кухарських конкурсів. Але цілком реально знайти потрібну людину і в межах рідного міста. Під час створення нового ресторану на шеф-кухаря покладається відповідальність за організацію виробничого процесу: оснащення кухні спеціальним обладнанням, розподіл обов'язків між усіма кухарями, організація роботи, закупівлі для виробництва, створення меню.

Ключові фігури. Варто завжди пам'ятати, що бізнес роблять люди, а не валіза з грошима. Природно, що ресторан починається з кухні, а кухня – з фігури шеф-кухаря. Шеф-кухар, су-шефи, бригадири або начальники змін, кухарі, які мають різну кваліфікацію і, якщо так можна висловитися, належність до цехів. Є певні критерії для *добору персони шеф-кухаря.*

Порада перша. Усі шеф-кухарі поділяються на: творчих людей, гарних організаторів справи і процесу, виконавців ваших завдань, людей із досвідом і знанням кухні. Професія шеф-менеджера дає можливість досягти повної гармонії в роботі ресторанного закладу. Це людина, яка вміє готувати й організовувати. Але варто пам'ятати, що «золотої» середини не існує. Якщо прийняти на роботу шеф-менеджера, готового контролювати бухгалтерію, замовляти продукти, складати грамотні калькуляції, залучатися до господарських й інженерних процесів, то можна сміливо запрошувати творчого шеф-кухаря.

Порада друга. Щойно визначилися з місцем розташування і концепцією закладу, необхідно розпочинати пошук керуючого і шеф-кухаря. Це дві ключові фігури, які повинні продумати й організувати робочі процеси, виробничі цикли тощо в оптимальному варіанті. Усі результати потрібно оформити у вигляді рішень на папері і прийняти до виконання. У завдання шефа входить підготовка технологічного проекту, а це означає, що він повинен уміти розбиратися у кресленнях, мати просторову уяву.

Щодо інших посадових позицій, то існує кілька поширених практик. *Перший варіант:* хороший шеф має «свою» команду, яка переходить із ним із ресторану в ресторан. До складу такої команди входять су-шеф, бригадири і спеціалісти різних груп кухарів, які займають ключові пости. Решту персоналу потрібно наймати на місці. *Другий варіант:* шеф сам набирає нову команду з нуля або за рекомендацією колег. Така практика поширена, адже, наприклад, на

колишньому місці роботи в шефа могла бути домовленість із власником бізнесу про те, що в разі залишення посади шеф-кухар не має права забирати із собою членів команди. *Третій варіант:* якщо ресторатор володіє ресторанним холдингом і набирає персонал у новий заклад, що відкривається, то в нього можна перевести кілька людей, які займають ключові пости в інших закладах, що вже успішно діють на цей момент. Безпосередньо узгоджено з концепцією ресторану необхідно шукати шеф-кухаря, який, у свою чергу, налагоджує контакт із персоналом.

У ресторанному бізнесі не має бути помилок. Інвесторам необхідно зрозуміти головне: платити свої гроші за зіпсовану вечерю або обід, інакше кажучи, оплачувати освоєння вами нового бізнесу, ніхто не буде. У ресторанному бізнесі благодійності немає і не буде. *Рекомендація така:* знайдіть досвідчених керуючого і шеф-кухаря, обговоріть із ними умови своєї діяльності і функції в ресторані – і виконуйте тільки їх. Усе інше має обговорюватися за круглим столом, а рішення прийматися одноголосно. Ресторанний бізнес не терпить суперечностей чи позиції: «Я сказав!». Це призводить до краху і підтверджується фактами з життя ресторанного бізнесу. Керуючий і шеф-кухар допоможуть реалізувати плани і досягти потрібних результатів. Ці люди допоможуть у вирішенні таких питань, як вибір кухні, формування концепції, добір та придбання технологічного обладнання, розробка технологічних планів і процесів. І вже наймати на роботу весь інший персонал без участі цих осіб узагалі не має сенсу.

Питання щодо пошуку керуючого і шеф-кухаря кожен інвестор вирішує на власний розсуд. Індивідуально вирішується питання про те, на якому етапі підготовки до відкриття ресторану вони повинні залучитися до роботи. Наприклад, шеф-кухар буде потрібний, якщо з’явиться приміщення, можливо, пошук приміщення має здійснюватися під загальною ідеєю шеф-кухаря та інвестора. Однозначно керуючий і шеф-кухар повинні з’явитися на виробництві вчасно.

Часто буває так: на стартовому етапі залучається спеціаліст – людина, яка має досвід відкриття ресторанів та їх первісного просування, одночасно з цим або трохи пізніше наймається керуючий, який деякий час буде помічником найнятого фахівця, а потім прийме від нього кермо влади. Решта персоналу наймається пізніше, спільно з керуючим і шеф-кухарем.

Шеф-кухар – управління – виробництво

Існує проста формула, якої намагаються дотримуватися всі професіонали ресторанного бізнесу: мінімум персоналу – максимум виробітку.

У ресторані існує ***дві основні служби,*** це:

1) виробництво (кухня, складські приміщення) – шеф-кухар;

2) торговельний зал (аванзал, бар) – директор ресторану.

Шеф-кухар і директор ресторану виконують різну за характером роботу, але при цьому роблять одну спільну справу. Шеф-кухар – це і головний організатор виробничого процесу, і менеджер із персоналу, і творча особистість в одній особі. Від його вмілого керівництва залежить прибутковість і довголіття ресторану. Су-шеф – заступник шеф-кухаря, який займається технічною стороною виробничого процесу: замовленням інвентарю, зняттям залишків по продуктах, веденням графіка роботи кухарів.

Відносини з власником ресторану. Шеф-кухар повинен підкорятися лише директору або власнику ресторану і розцінювати думку власника як думку досвідченого в їжі гостя. Власник ресторану повинен знати, що не слід учити шеф-кухаря готувати, у ресторані не може бути домашньої їжі, він повинен пам’ятати про те, що не можна робити зауваження шеф-кухарю перед підлеглими.

Відносини з обслуговуючим персоналом. Головне завдання шеф-кухаря – регулювання торговельного процесу, тобто забезпечення взаємодії кухні і торговельного залу. Спілкування офіціантів із кухнею має бути лише через шеф-кухаря. У торговельному процесі шеф-кухар виконує роль диспетчера кухні.

Основні завдання шефа, який знаходиться на роздачі:

1) приймати замовлення;

2) оголошувати замовлення;

3) давати команду на приготування страви;

4) стежити за часом приготування страви;

5) перевіряти якість складових продуктів;

6) стежити за стандартами подачі страв;

7) оголошувати про готовність страви;

8) стежити за своєчасним винесенням страви в зал.

Ознакою гарного тону є перебування шеф-кухаря в торговельному залі і зацікавленість у думках відвідувачів. Важливі запитання, що підносять імідж закладу: «Чи сподобалася вам страва?»; «Чому ви не доїли страву?»; «Що вам не сподобалося?». Усі ці чинники впливають на формування іміджу ресторану та залучення постійних гостей. Шеф-кухар займається створенням команди на виробництві, яка є основою стабільної та якісної роботи. Як заходи, що сприяють створенню гарної команди, є дієві методи: корпоративні вечірки для персоналу (Staff Party) і заохочення співробітників преміями, особистий приклад, використання свого авторитету. Шеф-кухар повинен своєю швидкою та якісною роботою здобути повагу підлеглих, але навіть за наявного авторитету потрібно виконувати будь-яку роботу, аж до миття посуду. Критичний термін роботи шеф-кухаря в одному місці – чотири роки.

Кухня – це сутність ресторану. Відвідувачі, які рекомендують своїм знайомим і друзям ресторан, кажуть: «Там гарна кухня», що, можливо, згладить навіть неякісний сервіс. І ніколи найякісніший сервіс не замінить кухню.

2. Добір персоналу ресторанного закладу та створення атмосфери команди

Незаперечним є той факт, що загальне враження про ресторанний заклад створює весь персонал підприємства, залучений до обслуговування споживачів ресторанної послуги. Безпосередньо відбір персоналу здійснює сам ресторатор, директор або менеджер ресторану, менеджер із сервісу, шеф-кухар, завгосп, тобто кожен, хто має свій підрозділ. Після набору починається навчання, проведення тренінгів – самостійне або із залученням компетентних викладачів. Природно, що на це йдуть час, гроші і сили, але лише «свій», «вирощений» персонал зможе стати основою майбутнього колективу. До речі, існує думка про те, що краще набрати непідготовлених людей, ніж працювати з неправильно навченими «професіоналами».

Характерно для цього бізнесу й те, що на ключові посади працівники запрошуються через власних знайомих, тому що далеко не кожному можна довірити ресторанну справу. Склалася практика наймання та використання персоналу, що зводиться до двох стратегій.

Перша стратегія заснована на принципах концепції постійного персоналу. Ресторатори, які дотримуються цієї стратегії, роблять усе можливе для закріплення персоналу у своїй компанії. Ставлення до наймання, навчання та управління кар'єрою співробітників у цьому випадку може бути охарактеризовано як довгострокове інвестування у своїх людей: накопичення персоналом специфічних, професійних навичок, кар'єрна мотивація та організаційна лояльність приводять до зростання нематеріальних активів компанії і, отже, виправдовують витрати добору, донавчання і стимулювання співробітників.

Друга стратегія щодо наймання та використання персоналу заснована на принципах концепції ротації кадрів. Її основні ознаки – великі випробувальні терміни, мінімальна заробітна плата, найчастіше навіть повна її відсутність у період випробування, наявність штрафних санкцій, постійна загроза звільнення. Результатом такого підходу до управління персоналом є відсутність у співробітників корпоративних цінностей, командного духу, їхнє байдуже ставлення до результатів своєї праці. З економічного погляду концепція ротації кадрів дає миттєвий виграш у фінансах, даючи змогу мінімізувати витрати на відбір й управління персоналом, однак у довгостроковій перспективі вона навряд чи зможе забезпечити конкурентні переваги перед іншими організаціями, зокрема у випадку серйозних змін у стратегії роботи закладу, оскільки персонал не підтримає нововведення.

Кожен заклад має індивідуальну внутрішню концепцію, тому розуміння її самим персоналом – це важливе питання. Від персоналу завжди все передається гостям, ми повинні прагнути того, щоб гості відчули справжню радість від першого відвідування ресторану. Із цим першим приходом і відчуттям особливого позитивного настрою пов'язано те, чи будуть перші споживачі згодом постійними гостями, кому порекомендують ваш заклад.

Ще до початку роботи персонал потрібно об'єднати, щоб у людей з'явився загальний корпоративний дух. Маючи загальний настрій, люди в такому колективі працюють злагоджено і дружніше, труднощів і проблем стає менше. Навчання персоналу завжди необхідне. Люди, які мають справу з розуміючою адміністрацією, залишаються на своїй роботі тривалий час. Якщо ж адміністрація

боїться втратити людей, то нехай підписує учнівські договори з відшкодуванням витрат на навчання.

Добір персоналу – це найбільш прозаїчна частина в роботі. А якщо вже менеджер ресторану твердить, що кадрів у місті немає і не буде... Це не компетентний менеджер! Необхідно знайти такого менеджера, який упевнений у собі і в тому, що завжди знайдуться ті люди, які потрібні. *Шляхи пошуку персоналу для ресторанного закладу:*

– оголошення в газетах;

– запити через Інтернет-ресурси;

– пошук через знайомих;

– пошук через співробітників – нових або старих.

Доцільно звернутися по допомогу до психологів, сформулювавши для них технічне завдання з корпоративним підходом відповідно до вимог до формування команди професіоналів. Професіонали зможуть підготувати грамотне тестування, провівши яке можна себе застрахувати від неправильного добору кадрів для ресторанного закладу. На другому етапі необхідно керівникові підприємства власноруч провести відбір із претендентів, відібраних за результатами тестування. Критеріями відбору може бути здатність людей до навчання і сприйняття інформації, здатність до запам'ятовування. У ресторанному бізнесі потрібно багато знати і багато запам'ятовувати, уміти виходити з різних ситуацій. Процедурою набору персоналу необхідно займатися до відкриття закладу.

Найцінніше в ресторанному бізнесі – це гарний персонал. Звичайно, ігнорувати людей простіше, ніж приділяти їм увагу. Але важче вибудувати таку систему відносин, коли персонал свого керівника поважає і побоюється одночасно, коли всі розпорядження виконуються без обговорення. Домогтися цього реально, хоча й важко. Людям простіше і спокійніше перебувати в таких відносинах, коли все продумано, без проблем, коли слово керівника вирішальне і самим вигадувати нічого не треба.

Підвищення кваліфікації службовців

Щоденний контроль за виконанням стандартів у ресторанному бізнесі є складовою підвищення кваліфікації персоналу. Добре підготовлені фахівці не падають із неба, тому ресторанне виробництво потребує як кваліфікованих службовців, так і людей, які хочуть навчитися.

Підвищення кваліфікації співробітників припускає:

– відвідування семінарів, курсів барменів (із вин, сервісу);

– відвідування курсів іноземних мов;

– проведення спеціальних екскурсій у постачальників і виробників;

– навчання персоналу на робочому місці (проводиться зусиллями директора, сомельє, шеф-кухаря, менеджера із сервісу тощо).

Прагнення працівників до підвищення професійної майстерності дає можливість підготувати кваліфікованих фахівців. Важливим аспектом у професійному зростанні є адаптація персоналу. Адаптація – це один із найбільш напружених моментів у житті колективу, в якому опиняється початківець, і для новоствореного колективу взагалі. Засвоєння норм і цінностей іноді відбувається дуже важко. Люди, які не зуміли засвоїти ці норми, які не витримали періоду адаптації через своє нетерпіння, люди з лінощами змушені покинути колектив. Після прийняття співробітника на роботу необхідно пояснити йому структуру організації та його місце в ній, детально роз'яснити робочі функції. Досвід засвідчує, що перші дні роботи співробітника є для нього своєрідною установкою на всі наступні періоди його знаходження в організації, а безуспішна спроба зайняти певну нішу в колективі є основною причиною невдоволення роботою. Доцільно мати в ресторанному господарстві програму адаптації, що складається з урахуванням специфіки роботи компанії. *Зазначена програма має містити:*

1. Ознайомлення працівника з діяльністю організації та функціями її відділів.

2. Ознайомлення працівника з функціональними зв'язками між відділами організації.

3. Ознайомлення зі специфікою організації, її цілями та завданнями, ураховуючи традиції та історію.

4. Ознайомлення зі службовими обов'язками, що охоплюють:

– опис робочого місця;

– посадову інструкцію (щодо роз'яснення додаткових робочих завдань, що не входять у посадову інструкцію);

– знайомство з працівниками організації із зазначенням їхніх посад, функцій та взаємозв'язків (крім того, необхідно інформувати про правила неформальної поведінки членів колективу);

– для початківців – закріплення співробітника, який інструктує та в разі потреби допомагає у процесі роботи;

– ознайомлення зі стандартами організації.

5. Роз'яснення з випробувального терміну (необхідно показати працівнику сітку оцінки діяльності в період випробування, інформувати про проблеми, які можуть виникнути, і про шляхи вирішення проблемних питань).

6. Роз'яснення щодо методів оплати праці та соціального забезпечення.

7. Ознайомлення з графіком роботи (робочий час).

8. Проведення інструктажу з техніки безпеки відповідно до інструкції, складеної для ресторанного закладу.

9. Роз'яснення щодо прийнятого порядку роботи з документами.

10. Орієнтація співробітника на місці (де взяти, де знайти тощо).

11. Список необхідних телефонів.

12. Необхідні роз'яснення щодо існуючої системи планування.

13. Детальні інструкції щодо режиму безпеки.

14. Ознайомлення з положенням про комерційну таємницю організації.

За впровадження програми адаптації відповідають: керуючий персоналу, менеджер із персоналу, керівник. Адаптацією співробітників повинні займатися професіонали – люди, для яких ця діяльність є прямим функціональним обов'язком. Крім того, до цієї роботи варто залучати тих, хто безпосередньо пов'язаний із робочим місцем, на яке прийнято нову людину.

Після завершення адаптаційного періоду оцінюють:

– знання працівника;

– результати виконання поставлених завдань;

– засвоєння функціональних обов'язків;

– професійну придатність.

Процедура проведення атестації

Для того щоб оцінити здібності, можливості і потенціал співробітників ресторанного господарства, можна використовувати метод атестації. Раніше атестація була одним з офіційних способів звільнення і скорочення працівників, але в сучасному вигляді це можливість оцінити співробітників і відкрити кожному шлях до

самовдосконалення, оскільки кожен, хто підлягає атестації, складає іспити і протягом тривалого часу залучений до процесу, що вимагає повторення та систематизації знань і навичок. Щоб провести атестацію, необхідно визначити коло учасників: офіціанти або кухарі, метрдотелі або бармени. Після цього потрібно виокремити ті галузі знань і практичних навичок, які найбільше потребують оцінки і корекції. Наприклад, у ресторані почали атестацію з офіціантів, перевіряючи рівень сервісу, що надається, знання винної карти і меню, практичне володіння іноземною мовою, визначаючи рівень уваги цих співробітників, їхні вміння змінювати тактику дій залежно від ситуації тощо. Один або два керівники (менеджери) не можуть усебічно та якісно оцінити співробітників, які атестуються. Тому доцільно, щоб кожен екзаменатор оцінював один напрям діяльності. За місяць-півтора до початку атестації необхідно підготувати офіційне «Положення про атестацію», затверджене першою особою організації. Атестацію краще проводити 2–3 тижні для того, щоб в учасників був час обговорити поставлені їм запитання і заповнити відсутні знання, адже головне завдання атестації – це мотивація персоналу до продуктивнішої роботи, а не репресивні заходи. Керівникам підрозділів необхідно підготувати подання на кожного, хто екзаменується, де мають бути враховані дисциплінарні стягнення і дано оцінки професійного зростання, уміння працювати в команді. Адміністрація затверджує склад атестаційної комісії, терміни проведення цього заходу та перелік параметрів, що оцінюються. Необхідно також визначити критерії оцінки професійних і ділових якостей, указати гранично відлік помилок для співробітника.

Порядок проведення атестації може здійснюватися так:

– комісія проводить індивідуальні співбесіди з кожним, хто підлягає атестації, екзаменує його з теоретичних питань, проводить тестування;

– атестаційна комісія заслуховує керівників підрозділів;

– проводиться обговорення за результатами тестів, керуючись вимогами об’єктивності;

– оцінки працівника і комісії повинні прийматися відкритим голосуванням за відсутності співробітника, який атестується.

Результати атестації повідомляються учасникам негайно. За цими результатами адміністрація приймає рішення про відповідність працівника займаній посаді та про присвоєння певного розряду оплати праці.

Щоб співробітники мали чітке уявлення про те, що їх очікує, слід скласти так звані типові форми рішень атестаційної комісії, указавши в цьому документі і максимально позитивні, і небажані результати. Для співробітників ці результати будуть означати подальше зростання і підвищення заробітної плати або пониження в посаді і навіть звільнення. Проводити атестацію слід не частіше одного-двох разів на рік, краще після новорічних свят.

Створення атмосфери команди

Найголовніше для ресторанного закладу – це створення команди підприємства. Існує безліч ефективних методів формування команди. Буде цікаво зупинитися на деяких *актуальних аспектах,* які слід ураховувати під час розв'язання поставленого завдання:

1. Персоналу дуже подобається, якщо його «піарять». Наприклад, керівник закладу комусь із співробітників розповідає про те, який молодець Іванов, – учора грамотно обслужив проблемних гостей і за вечір у його підпорядкуванні було двадцять п'ять столів. Можна не сумніватися, що Іванову передадуть інформацію про цю розмову, його рейтинг підніметься. У кінцевому підсумку так отримують відданих співробітників.

2. Доцільно іноді влаштовувати анонімне письмове опитування. Наголошуйте на дослідженні та оцінюванні думок співробітників про роботу на підприємстві.

3. Як керівник закладу самостійно складайте «персональні характеристики» працівників (на жаль, іноді люди вводять своїх роботодавців в оману підробленими резюме та рекомендаціями).

4. Необхідно бути уважним і недовірливим до інформації, що проникає «з чорного ходу». Наприклад, початківець розповідає про колегу з колишнього місця роботи щось не дуже гарне, а останній, як виявляється, уже працює у вас в іншій зміні. Або вам рекомендують «гарного кухаря», а його не те щоб на роботу брати, а й підпускати до закладу не можна близько.

5. Під час першої бесіди з потенційним членом команди потрібно правильно орієнтувати його на відносини, прийняті в колективі, і на цілі компанії.

6. Дозволяйте іноді співробітникам, які особливо відзначилися, приходити в ресторан зі своєю сім'єю або з батьками. Вийдіть до них у зал і скажіть кілька приємних фраз. Буде приємно всім.

7. Готуйте і втілюйте програми вільного часу для персоналу. Ніщо так не зміцнює корпоративний дух команди, як проведений разом час (не слід плутати з гучними застіллями). Це може бути, наприклад, виїзний семінар-тренінг із тімбілдінгу для посилення згуртованості співробітників організації.

8. Проводьте внутрішні семінари або майстер-класи з підвищення кваліфікації персоналу. Вивішуйте сертифікати та копії дипломів на робочих місцях персоналу.

9. Організуйте бібліотеку. Збирайте книги з рецептами, популярні видання з психології, книги з маркетингу ресторанів і взагалі всі публікації, пов'язані з ресторанним бізнесом.

10. Залучайте співробітників до планування та проведення піар-заходів. Ці заходи всередині ресторану переслідують дві мети: створення позитивних відносин серед співробітників і встановлення довірчих відносин між менеджерами ресторану та його працівниками. Крім того, доцільно розмістити у підсобці «поштову скриньку», щоб кожен співробітник мав можливість поділитися своїми пропозиціями. Необхідно фіксувати найцінніші ідеї.

11. Якщо ви розміщуєте рекламні фотографії ресторану в журналах, можна зафіксувати на них і своїх співробітників. Ви навіть не уявляєте, яка для них радість бачити себе у глянцевому журналі. Якщо ви складаєте рекламний текст, згадайте в ньому думки товаришів по службі – люди побачать, що ви цінуєте їхні слова.

12. Вимагайте, щоб ваші співробітники були завжди готові до участі в різних кулінарних змаганнях або виступах баріста, барменів або офіціантів.

Люди, які відчувають, що їх не цінують, працюватимуть погано і без душі. Поняття «людський чинник» відіграє головну роль, і біда тим управлінцям, які вважають, що успіх підприємства залежить лише від них.

Перелік дій для підвищення продуктивності команди:

1. Персонал повинен знати загальну мету, а також план досягнення цієї мети. Без усвідомлення цього люди не розуміють, куди вони рухаються і навіщо.

2. Люди, які працюють у ресторанному бізнесі, дуже недовірливі і творчо вразливі. Підтримуйте в собі і в них віру в можливість досягнення мети.

3. У команді має бути чіткий розподіл обов'язків. Кожен повинен знати, чим він повинен займатися в організації.

4. У кожній групі людей є свій лідер. Це може бути і адміністратор, і так званий неформальний лідер (він може бути потенційним керівником зміни).

5. Заохочуйте взаємодопомогу. Самі подавайте приклад співробітникам. Особливо цінна допомога в час пік, якщо допоможете – вони це оцінять, а наступного разу намагатимуться встигнути самі (незручно, коли директор тягає тарілки або картоплю).

6. Підтримуйте відкритість відносин, нехай співробітники не бояться підходити до керівника і розмовляти з ним.

7. Налагоджуйте спілкування людей із різних відділів вашого ресторану. Люди повинні знати одне одного і вміти допомагати.

Виробнича нарада, проведена до початку обслуговування

Незадовго до того як прийдуть перші відвідувачі і після того як завершена підготовча робота, у ресторанах проводяться виробничі наради з метою інформування персоналу про особливості майбутнього робочого дня (наприклад, ідеться про наявність або відсутність страв, продуктів на кухні, уведення спеціального меню, проведення акцій). Потрібно налаштувати всю зміну на позитивну роботу. Поряд із тим на виробничій нараді необхідно згадати досвід минулих днів, окреслити умови роботи в майбутньому. Проведення виробничих нарад передбачає подальше вдосконалення службовців та їхню кращу орієнтацію у професії, виробляються методи коректної поведінки, уміння співпрацювати з друзями по професії і проявляти в необхідному випадку волю. Усі ці якості повинні бути у працівників сервісу на першому місці.

Добре проведена виробнича нарада:

– дає можливість заощадити час і визначити план роботи на день;

– підвищує ефективність роботи і сприяє поліпшенню її якості;

– дає можливість визначити необхідний товарообіг;

– сприяє виникненню колективного ентузіазму.

Тренінг командоутворення

Його можна вважати одним із найголовніших аспектів формування персоналу ресторану як єдиного цілого, це серйозне навчання кожного з професіоналів одного ресторанного комплексу. Можна поставити запитання: «Для чого потрібна командна робота в ресторанній галузі?».

Для ресторану слово *«команда»* – це не порожній звук, це один із чинників успішної роботи. Команда, що погано функціонує, перешкоджає розвитку ресторану, у той час як згуртована команда просуває підприємство вперед.

Більшість людей уважає за краще доброзичливі відносини, і це є фактом. Навряд чи хтось добровільно вибере такий тип відносин (у роботі або в особистому житті), за якого доведеться занурити себе в атмосферу агресії, брехні і постійного стресу. Люди прагнуть спілкуватися в колективі, розуміти одне одного і підтримувати дружні відносини. Перед керівником постає завдання – створення команди, або ***тімбілдінг,*** тобто командоутворення.

Протягом часу, відведеного на тренінг, виконують різні за суттю вправи, але особливістю заняття є вироблення здатності всіх разом, а не поодинці, грамотно розв'язати поставлені завдання. Найчастіше конфлікти в ресторанній команді трапляються за двома напрямами. Перший напрям – зміна на зміну, другий напрям – контактний кордон «персонал – кухня».

Відомо, якщо ми хочемо зрозуміти іншу людину, потрібно використовувати простий *принцип:* встати на її місце. Перше завдання – «зрозумій колегу» – полягає в тому, щоб на деякий час «помінятися місцями» одне з одним. Необхідно організувати гру: офіціанта – на кухню, кухаря – у зал, іншого офіціанта – на місце метрдотеля. Що частіше проводитимуться подібні тренінги, то швидше розвинеться розуміння між людьми в колективі. В ідеалі кожен співробітник повинен пройти в цій грі все рольове коло, окреслене технологічним процесом підприємства, щоб випробувати на собі становище колег у колективі, їхні почуття.

За деякими даними, ступінь організаційної структури зграї птахів настільки високий, що управлінцям, говорячи про командоутворення, є чого на їх прикладі повчиться. Крім того, відомий той факт, що птахи, які летять клином, здатні долати вдвічі більші відстані, ніж птахи, які летять поодинці. Це пояснюється тим, що на початку клина летять найвитриваліші птахи, а за кожного помаху крил утворюються висхідні потоки повітря, які ловлять птахи, які летять позаду. Такий політ дає змогу всій зграї дружно і без втрат дістатися до мети.

Мета ресторану – це надання високоякісного сервісу. Чи зможемо ми досягти цього поодинці? Звичайно, ні. Нам потрібна людина, яка координує політ (це зазвичай адміністратор або метрдотель). Людина, яка є найсильнішою і допомагає «помахами сильних крил» команді без втрат дістатися до мети, у нашому випадку – це старший офіціант і команда. Ми всі пов’язані і залежні одне від одного. Ми повинні допомагати одне одному. Повернемося до аналогії з птахами. Коли одного птаха зі зграї підстрілюють, два інших спускаються з ним на землю і залишаються доти, поки він або не загине, або не зможе знову летіти. Нам варто повчитися у птахів. Взаємодія – це велика річ! Для того щоб надати високоякісний сервіс, потрібно бути однією командою, дихати одним повітрям. Усі люди інколи припускаються помилок. Часто можна спостерігати таку ситуацію: офіціант переплутав замовлення (зараз не важливо, з якої причини це сталося, але так сталося). Він біжить на кухню і благально просить кухаря переробити замовлення якомога швидше. Кухар із власних причин відмовляється це зробити в максимально короткий термін, оскільки зайнятий іншими замовленнями, і «люб’язно» виставляє офіціанта з кухні або просить дотриматися якихось формальностей. Проблему ж потрібно вирішити швидко. Гість збуджений і невдоволений, офіціант злиться на кухаря, при цьому його переповнює жах від того, що його можуть звільнити через цю історію. Цей випадок ніяк не можна назвати командною роботою. Можна було б розв’язати цю проблемну ситуацію за максимально короткий термін. Кухар, якщо він дійсно був дуже зайнятий іншими замовленнями, міг запропонувати зробити для гостя, який очікує своє замовлення, невеликий комплемент, що швидко готується, і

пообіцяти офіціантові, що він якомога швидше приготує замовлену гостем страву. У свою чергу, офіціант, натхнений розумінням кухаря, з ясними очима, урівноважений вийде в зал, винесе комплемент, спокійно вибачиться, і проблему буде майже вирішено.

Розглянемо ситуацію з іншого боку. Усім відомо, що в ресторанному житті трапляється цейтнот – гостей багато, кухар не встигає виконати якесь замовлення і просить офіціанта чимось відволікти гостя або зробити йому комплемент від бару, щоб забезпечити собі трохи часу для приготування замовленої гостем страви. Уявіть, що офіціант не погоджується на це. Огидна й така ситуація, за якої офіціант каже гостю: «Ну, ви розумієте, це не я готував», якщо останньому не подобається приготовлена страва. Чесно кажучи, гостю все одно, хто її готував. Ресторан – це не театр одного актора, це робота багатьох людей, які виконують різні функції. Тому про те, щоб перекладати відповідальність із себе на когось, доведеться забути. Ну, що можна зробити в описаній ситуації, якщо працює справжня команда? Забрати страву і пообіцяти негайно приготувати нову або запропонувати гостеві вибрати в меню що-небудь інше.

Персонал ресторану повинен завжди розраховувати на допомогу своїх колег. Ресторанний заклад буде успішний лише в тому випадку, якщо всі працюють у команді. Необхідно вміти формувати довіру людей одне до одного, оскільки це дає змогу домогтися згуртованості в команді. Потрібно вірити в людину, яка веде команду, і намагатися бути в тандемі з нею. Людям, яким лише одного разу показали, як потрібно правильно працювати, і після цього залишили без уваги, важко зберегти набуті знання, будь-яка людина поступово розслабляється. Адже навіть коли в житті раптом з'являється захоплива і нова тема, то і вона поступово стає повсякденною, її новизна втрачається. Щоб цього не відбувалося в колективі, потрібне щоденне тренування.

Тренінг командоутворення є основою для тренінгів із сервісу. Як відомо, якісний ресторанний сервіс тримається *«на трьох китах»:*

– доброзичливість;

– запобігливість;

– тактовність.

Саме в такому порядку. Офіціантові корисно пам'ятати і повторювати собі як правила такі слова: «У мене два вуха й один рот. Виходячи з цього, буде будуватися моє спілкування з гостем: два рази слухаю, один раз говорю». Дуже важливо під час спілкування з гостем нести позитивний настрій і доброзичливо усміхатися. Так, один ресторанний менеджер поділився своїм думками: «У мене всередині все кипить, але, коли я виходжу в зал, я усміхаюся, усміхаюся й усміхаюся...». Наполягайте на тому, щоб співробітники ресторану усміхалися гарною широкою і доброзичливою усмішкою. Повісьте в роздягальні персоналу дзеркало, нехай люди частіше бачать свої обличчя. Самі завжди усміхайтеся, подавайте приклад. Крім того, роздрукуйте невеликі плакати і розвісьте в робочих приміщеннях: «Усмішка нічого не коштує, але може створити багато чого»; «Той, хто отримує її, стає багатшим, а той, хто віддає, не стає біднішим»; «Усмішка триває мить, а пам'ять може іноді зберігати її навічно»; «Усмішка створює щастя в будинку, сприяє доброзичливості, учить сумлінності у справах і слугує паролем у дружніх відносинах»; «Усмішка відновлює сили втомленої людини, підбадьорює зневірену, веселить засмучену і є кращою природною протиотрутою від неприємностей»; «Усмішку не можна купити, випросити, позичити або вкрасти, тому що вона не принесе ніякої користі, якщо не буде віддана добровільно і безкорисливо»; «Якщо хто-небудь із ваших колег або знайомих забуде усміхнутися вам, будь ласка, подаруйте свою усмішку першим»; «Ніхто так не потребує усмішки більше за тих, хто не може дати вам нічого, крім неї».

3. Мотиваційна програма – запорука успіху ресторанного підприємства

Мотиваційна програма

Мотивація дійсно підвищує базову продуктивність праці. Позитивна зміна ставлення працівників до праці підвищує прибутковість компанії. Існує багато цікавих методик підвищення мотивації співробітників, які досліджували науковці та практики економічної сфери. Кожна з них заслуговує на увагу й апробування у сфері ресторанного бізнесу. Доцільно зупинитися на деяких нюансах

мотиваційних процесів у ресторанній індустрії, що сприяють поліпшенню якості роботи, а також змоделювати ***мотиваційну схему:***

1. Виявіть, чим можуть бути мотивовані підлеглі, що безпосередньо не пов'язано з їхньою роботою. Динамічні співробітники, які володіють потенціалом зростання, зазвичай захоплені спортом, у них є хобі або інша справа, що не стосується роботи. Ці зовнішні інтереси не мають суперечити роботі. Ви можете використовувати прагнення співробітників домагатися високих результатів у тій сфері, яка їм цікава, щоб стимулювати їхнє зростання і мотивацію на робочому місці. Варто пам'ятати, що вони – живі люди зі своїми інтересами. Необхідно з'ясувати, що «рухає» ними. Допоможіть своїм співробітникам в їхніх заняттях і цікавтеся їхніми досягненнями. Ваше позитивне ставлення до захоплень підлеглого обов'язково позначиться на його роботі. Завдяки підтримці керівництва ця ситуація стає удвічі виграшною: що більших успіхів досягає працівник у житті, то вище якість і продуктивність його праці.

2. Навчіть підлеглих оцінювати успішність виконаної ними роботи. Співробітники, які постійно стежать за своєю діяльністю, не є байдужими і до зростання власного професіоналізму. Як цього досягти? Можна, наприклад, увести робочі таблиці оцінок діяльності, де керівник зі своїми співробітниками відзначали б свої перемоги і поразки. Будь-яка продуктивність праці може бути виміряна простою системою оцінок. Якщо завдання не передбачає вираження результату в чисельній формі, створіть шкалу оцінки продуктивності праці.

3. Контролюйте рівень мотивації. У більшості організацій керівники не мають уявлення про дійсний рівень мотивації своїх підлеглих. Проведені в компаніях дослідження ступеня задоволеності співробітників роботою не містять оцінювання мотивації. Якщо ви як керівник ресторанного закладу почнете вимірювати мотивацію, то незабаром навчитеся нею керувати. Не маючи даних про рівень мотивації, ви ніколи не зможете поліпшити цей показник. Необхідно періодично проводити вимірювання мотивації співробітників.

4. Дізнайтеся в підлеглих, чого б їм хотілося. У різних працівників різні цілі і бажання, отже, їм необхідно дати різні можливості для роботи і професійного зростання. Ви не зможете мотивувати конкретних людей загальними програмами. Щоб

підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Один із способів це зробити – делегування повноважень, цілей і завдань кожному співробітнику під час розробки загального плану або проекту. Інший спосіб – дати підлеглим можливість самостійно виробляти власні стратегічні завдання і плани.

5. Запитуйте співробітників про результати виконаної ними роботи. Що більше інформації, то вище мотивація. Саме з цієї причини хороший керівник прагне зробити обмін даними всередині організації більш інтенсивним. Намагайтеся менше говорити про себе, а більше запитувати інших про їхню роботу. Ставте підлеглому запитання, спрямовані на те, щоб змусити його задуматися над виконаною роботою і відзвітувати про конкретні результати. Наприклад: «Яких результатів учора досягла ваша зміна?» або «Скільки гостей ви змогли обслужити за останню годину?». Ці запитання стимулюють підвищення рівня самопоінформованості співробітника, а володіння інформацією сприяє внутрішній мотивації.

6. Поясніть підлеглим механізм дії прийнятої системи винагород. Проявляйте повагу до співробітників і в разі потреби докладно роз'ясніть їм сутність нової програми заохочень, її цілі та завдання. Дайте чіткі відповіді на запитання підлеглих про те, як ця система заохочень може вплинути на їхню поточну діяльність.

7. У багатьох організаціях керівники та їхні підлеглі дуже зайняті, тому рідко бачать одне одного. У них майже немає можливості спілкуватися. Для збільшення інтенсивності контактів між керівництвом організації і персоналом можна, наприклад, скласти план зборів і заходів так, щоб керівники опинялися в один час і в одному місці з підлеглими. Організуйте роботу ресторану так, щоб менеджери частіше зустрічалися з рядовими співробітниками. Не можна підвищити мотивацію людини, з якою рідко бачитеся.

8. Створіть банк ідей. У працівників ресторанного закладу можуть бути гарні ідеї, але більшість співробітників упевнені, що нікому не потрібні їхні ідеї. Разом із тим багатьом менеджерам хотілося б, щоб підлеглі ділилися з ними своїми ідеями і свіжими думками, просто керівники погано вміють запитувати. Найчастіше вони перебивають підлеглого або з ходу відкидають його пропозиції. Такі керівники відразу позбавляють працівників упевненості в собі і самі не можуть досягти своєї мети.

Найпростіший спосіб, що дає змогу вирішити цю проблему, – завести поштову скриньку на стіні, нехай співробітники опускають у неї свої «листи-ідеї». Керівники, які цікавляться ідеями своїх співробітників, дуже швидко розвивають навички уважно слухати працівників і «раптом» виявляють, що кількість цінних ідей для підприємства збільшується.

9. Мотивуйте знаннями. Щоб досягти професіоналізму в будь-якій сфері, співробітник повинен прагнути стати кращим у своїй спеціальності. Захоплена навчанням людина обов'язково виросте на посаді і розвине в собі додаткові навички. Тому можна використовувати знання і навчання як нагороду і мотивувальний чинник. Відправляйте на додаткове навчання, конференції та тренінги тих співробітників, які досягли значних результатів у роботі

і успіхи яких дістали визнання в товаришів по службі. Зробіть додаткові знання перевагою, щоб надихнути працівників продовжувати навчатися. Запропонуйте підлеглому самому вибрати навчальний курс і дайте йому можливість безкоштовного навчання. Знання – це потужний мотивувальний чинник. Вони обходиться дешево порівняно зі своєю істинною ціною!

10. Нагороджуйте окремих людей за сукупний внесок групи. В епоху командної роботи людям часто видається, що індивідуальні заслуги залишаються неврахованими. Компанії з більшою готовністю визнають успіхи групи взагалі. Однак керівникові необхідно заохочувати членів команди також на індивідуальному рівні. Лише так він зможе підвищити їхню власну мотивацію. Цього можна домогтися, наприклад, поставивши перед керівниками або лідерами груп завдання щотижня звітувати про основні успіхи окремих учасників. За допомогою таких звітів можна узагальнити результати в кінці звітного періоду. Важливо, щоб безпосередні керівники й колеги відзначали внесок окремих співробітників у загальну справу.

11. Підтримайте позитивний обмін інформацією між підлеглими. Особисті позитивні оцінки роботи співробітників – дієвий мотивувальний чинник. Корпоративна культура, за допомогою якої підтримується прагнення давати одне одному позитивні оцінки за наслідками кожного виконаного завдання, підвищує рівень мотивації і продуктивності праці. Наприклад, можна виробити в підлеглих

культуру взаємного визнання заслуг, розробивши програму заохочень, яка передбачатиме нагородження співробітників за результатами опитування колег. Коли співробітники почнуть визнавати і нагороджувати одне одного за успіхи, рівень їхньої мотивації значно підвищиться.

12. Спроби мотивувати співробітника, якому не подобається його робота, не дадуть результату. Разом із тим, зіштовхуючись із недоліками мотивації підлеглих, багато керівників зосереджуються на роботі, яку виконують співробітники, а не на самих людях. Зміна параметрів праці працівників може привести до значного зростання мотивації. Передусім необхідно з'ясувати, чи відповідає завдання кваліфікації робітника. Якщо керівник прагне домогтися підвищення мотивації та продуктивності праці, то доведеться внести деякі зміни в більшість завдань, які необхідно виконати персоналу.

13. Необхідно знаходити співробітників із внутрішньою мотивацією. Якщо компанії наймають працівників, то вони найчастіше цікавляться рівнем їхньої компетенції, а не ставленням до праці. Однак ставлення визначає мотивацію, яка, у свою чергу, справляє основний вплив на прагнення співробітника до підвищення кваліфікації та продуктивності праці. Набагато простіше навчити мотивованого працівника, ніж мотивувати кваліфікованого фахівця.

Необхідно запрошувати на роботу в ресторан людей, які раніше продемонстрували високий рівень оптимізму, ентузіазму, мотивації до праці та прагнення до зростання. Для ідентифікації можна використати співбесіду або рекомендації з попереднього місця роботи.

14. Нагороджувати підлеглих доцільно в менших обсягах, але частіше. У більшості компаній поширена практика давати працівникам цінні нагороди та виплачувати великі премії за результатами завершення проекту, кварталу або року. Церемонії нагородження кращих працівників проходять рідко і привертають пильну увагу всіх співробітників компанії. Але зазвичай вони менше впливають на мотивацію, ніж невеликі, але часті заохочення.

Необхідно спланувати свої витрати на нагородження та заохочення, щоб частіше нагороджувати підлеглих. У результаті зв'язок між роботою та результатами стане для персоналу більш очевидним і дієвим. Співробітники відчують, що в них з'явилося більше шансів

досягти успіху. Якщо керівник усе ж таки використовує великі нагороди, то нехай їх випереджає серія більш дрібних. Це дасть змогу привернути увагу персоналу до поступового поліпшення якості роботи.

15. Мотивація контролем. Керівники переконані, що контроль – це їхня прерогатива. Але насправді мотивувальна дія і є контролем. Основна ідея цього методу полягає в тому, щоб дати співробітникам можливість самостійно приймати рішення з усіх питань, які не вимагають централізованого контролю. Дозвольте персоналу самостійно вносити зміни в будь-які аспекти свого робочого середовища, які не містять загрозу безпеці та іміджу організації. Надавши співробітнику більше незалежності (у розумних межах), керівник досягає зростання мотивації.

16. Ставте запитання, які передбачають розгорнуту відповідь. В опитуваннях і дослідженнях найчастіше зустрічаються запитання, на які можна відповісти або «Так», або «Ні». Такі запитання обробляються для отримання числових результатів дослідження. Однак у звичайній розмові запитання, які передбачають задану кількість відповідей, видаються грубими, у них проявляється ваше прагнення контролювати співрозмовника. Вони сигналізують, що керівника не цікавить відповідь або думка іншої людини. Необхідно частіше ставити запитання, які передбачають розгорнуту відповідь, і підлеглі відчують, що їх поважають. У результаті їхня мотивація значно підвищиться.

17. Необхідно конкретизувати завдання для співробітників. Підлеглому повинно бути зрозуміло те, що необхідно виконувати, чому він це робить і наскільки добре він виконує свою роботу. Дослідження засвідчили, що чіткість завдань інтенсивніше впливає на мотивацію співробітників. Ви зможете досягти значних результатів, якщо допоможете співробітникам побачити особистий внесок у загальну справу, а також якщо співробітники будуть упевнені, що їхню роботу оцінюють регулярно, оперативно і точно. Упровадження мотиваційної програми потребує не лише певних зусиль із боку керівника, а й розуміння сутності мотивації співробітниками. Необхідно зрозуміти, що впровадження всіх критеріїв одночасно не потрібно, доцільно знайти в цьому списку ті, які є найважливішими на певний момент і які дають кращі результати, дають змогу дієво ідентифікувати реакцію співробітників.

Головне – не відкрити ресторан, а утримати свої позиції.

Ресторанний сервіс – це наука з формування внутрішніх стандартів обслуговування. *У програмі мають бути враховані:*

– внутрішнє навчання;

– зовнішнє навчання;

– стандартизація роботи.

При цьому необхідно усвідомлювати, що можна освоїти самостійно, а для чого потрібні професійні тренінги, яку роботу краще виконувати самому, а коли краще вдаватися до аутсорсингу. Досвідчені спеціалісти ресторанної індустрії, які зробили вагомий внесок у сферу гостинності, сформували ***тези ресторатора:***

– Колектив підприємства – це дзеркало адміністрації.

– Заробітну плату вам платить гість.

– Мета ресторанного бізнесу – знайти собі постійного гостя.

– Контакт між гостем і співробітником сервісу має бути на найвищому рівні.

– Сервіс регулює рівень продажу в ресторані. Якщо немає гостей – причина в сервісі і лише в ньому.

– Якість продуктів – це запорука успіху.

– В обслуговуванні немає дрібниць. Прикрі помилки накопичуються, призводять до втрати гостей і завдають шкоди закладу.

– Гість приймає рішення за вісім секунд.

– Якщо ви не можете пишатися тим, що пропонуєте гостю, не готуйте цю страву.

– Ставтеся до гостя так, як би вам хотілося, щоб він ставився до вас. Ставтеся до гостя так, як він хоче, щоб до нього ставилися.

– Усе нове завжди добре уживається з традиційним підходом.

– Ніщо не дається нам так дешево і не цінується так дорого, як увічливість.

Якісне обслуговування – це сутність послуг ресторану й умова його успішності. Меню, смакові якості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування, безумовно, важливі, але вони ніколи не компенсують в очах гостя неуважного і недбалого поводження з боку персоналу. Ресторан, який зумів надати відмінний сервіс, отримує найсильнішу конкурентну перевагу – постійних гостей, що дуже важливо в умовах конкуренції, що загострилась, адже саме вони є запорукою фінансового добробуту. Отже, зробіть у вашому ресторані те, що люблять гості, і успіх вам буде гарантовани!

4. Функціональні обов'язки персоналу ресторану

Ресторанні види діяльності зазвичай поділяються на ті, які виконуються на очах у відвідувачів, – у так названому фронт-хаусі (частині ресторану, в якій здійснюється безпосереднє обслуговування клієнтів), і в бек-хаусі, тобто на тих ділянках, роботу яких гості зазвичай не бачать. Проста організаційна схема, що дає можливість побачити різницю між указаними видами діяльності, показана на *рисунку 1.*

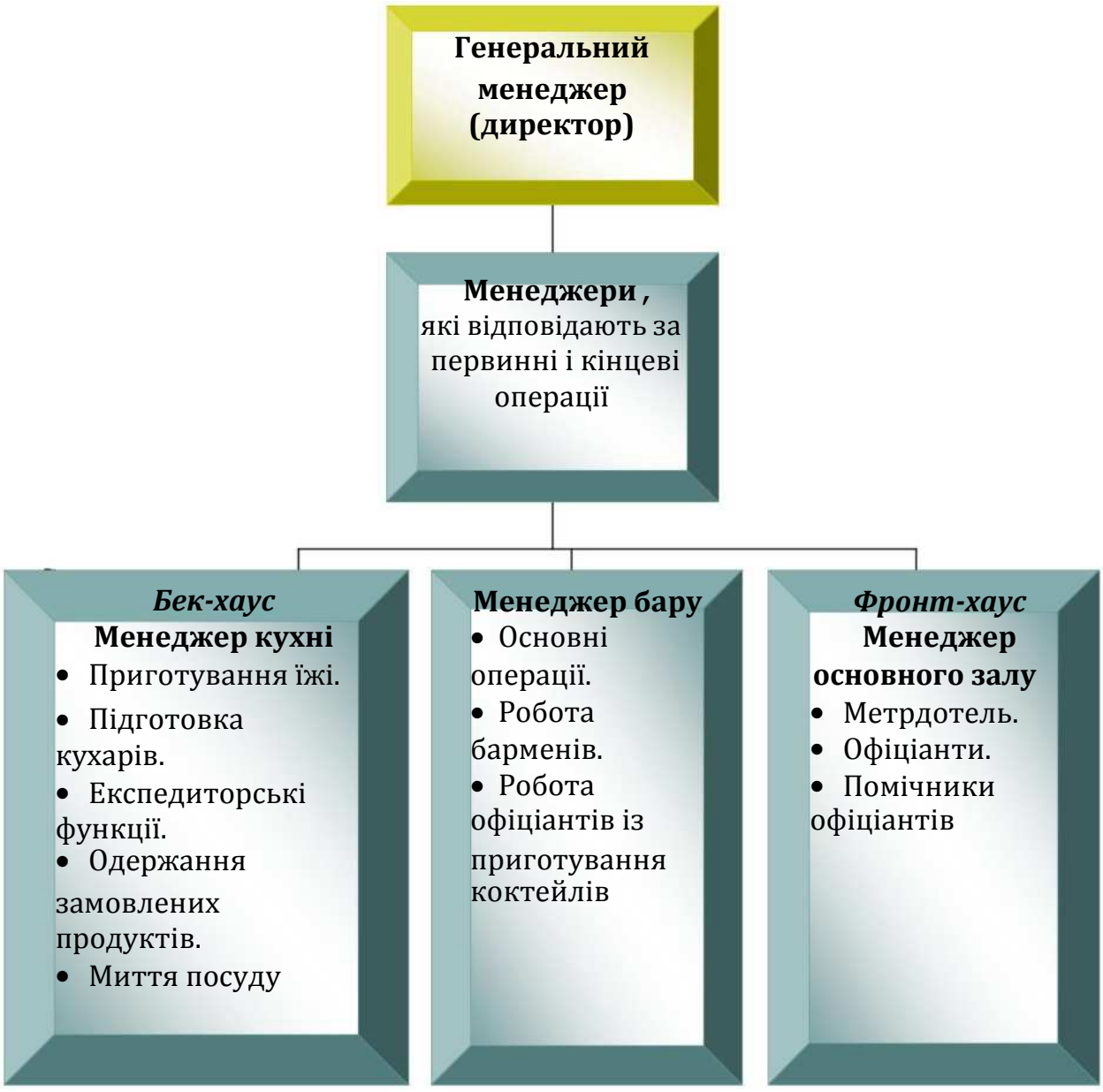


Рис. 1. *Організаційна схема персоналу ресторанного господарства*

Генеральний менеджер (директор) ресторану організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність.

Інші керівні працівники (менеджер із виробництва, менеджер з обслуговування) керуються у своїй діяльності затвердженими генеральним менеджером посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Менеджер із виробництва є ключовою особою, яка несе відповідальність за виробничу діяльність закладу та якість продукції. У дрібних закладах він є одночасно і помічником директора ресторану. Менеджер із виробництва організовує роботу, забезпечуючи приготування їжі високої якості, різноманітного асортименту, розподіляє обов'язки кухарів, складає графік виходу на роботу виробничого персоналу, постійно контролює дотримання технології приготування їжі, норм закладки сировини, санітарних правил, наявність у кухарів на робочих місцях технологічних карт, розробляє меню, у складі комісії проводить бракераж готової їжі.

Фахівці – це категорія працівників, які займаються безпосередньо аналізом інформації, що надходить, розробкою технічних, економічних й організаційних рішень. До них належать інженери і техніки всіх спеціальностей, технологи, економісти, бухгалтери, товарознавці, юрисконсульти та інші фахівці, які здійснюють розробку і впровадження форм організації виробництва й обслуговування, методів планування й обліку виробничо-господарської діяльності, постачання, контроль за роботою закладу. Це працівники торговельних, виробничих, планово-економічних, фінансових, юридичних та інших служб закладу ресторанного господарства.

До **технічних виконавців** належать секретарі, оператори рахункових машин та інші працівники, на яких покладаються функції з отримання, обробки, передачі та зберігання різної інформації, своєчасне доведення її до керівників і фахівців.

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

– *професійна* (економісти, товарознавці, бухгалтери; інженери-технологи ресторанного господарства, юрисконсульти та ін.);

– *кадрова* – це характеристика за статтю і віком, рівнем освіти, професією, спеціальністю;

– *посадова* – головні, провідні, старші фахівці I і II категорій, керівники та їхні заступники, завідувачі складів.

Директор ресторану. Директор ресторану забезпечує виконання затверджених для закладу планів і завдань. Він уживає заходи щодо своєчасного постачання в заклади продовольчих товарів і матеріально-технічних засобів, а також установлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків; керує впровадженням прогресивних форм обслуговування; забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі; техніки безпеки; санітарних вимог; щодня до початку роботи оформляє контрольну стрічку і після закінчення торгівлі знімає покази лічильників контрольно-касових апаратів, звіряючи їх із сумою зданої касиром виручки.

До обов'язків **генерального менеджера** входить розгляд скарг і пропозицій, ужиття заходів щодо усунення відмічених недоліків; забезпечення підвищення кваліфікації працівників закладу.

Функції менеджера з обслуговування. Менеджер з обслуговування є організатором усієї роботи в торговельному залі закладу ресторанного господарства. Основне його завдання полягає в доброзичливому прийманні відвідувачів, своєчасному наданні їм усього, чим володіє заклад ресторанного господарства, – затишок, смачні страви, приємна музика, можливість танцювати і, звичайно, високий рівень сервісу. Крім того, організувати все це потрібно так, щоб відвідувачі почували себе комфортно, не потребуючи нічого.

Функції менеджера з обслуговування полягають у завідуванні столом і кухнею та розпорядництві в ресторані. Розпорядництво – це головний обов'язок менеджера з обслуговування. У ресторані менеджер з обслуговування виконує функцію господаря, що створює тут атмосферу гостинності.

Уранці, коли менеджер приходить на роботу, він повинен перевірити технічний стан торговельних приміщень: залу, вестибюля, гардероба, бару, туалетних кімнат, звертаючи увагу на якість проведеного прибирання, наявність і справність меблів, устаткування, освітлення тощо.

Тут він уживає необхідних заходів щодо усунення недоліків або несправностей. Після огляду торговельних приміщень менеджер ознайомлюється із записами попередньої зміни, заздалегідь

прийнятими замовленнями на обслуговування, здійснює відповідний аналіз і віддає розпорядження про сервірування столів. Він також відповідальний за організацію процесу обслуговування, керує роботою офіціантів, барменів, прибиральниць торговельних приміщень, мийників посуду, працівників сервізних, швейцарів, а також музикантів й артистів оркестру. Менеджер з обслуговування здійснює розстановку офіціантів по робочих місцях, визначає ділянки роботи ланок, складає графіки виходу персоналу на роботу, веде облік робочого часу офіціантів, забезпечує своєчасну і правильну підготовку залу до відкриття ресторану, наявність меню і прейскурантів.

В обов'язки менеджера з обслуговування входить складання меню для груп іноземних туристів, які відвідують ресторан. З урахуванням їхніх національних особливостей, смаків, звичок він повинен проводити інструктаж обслуговуючого персоналу перед початком роботи. У меню вказують найменування страви, її вартість, а також вихід основного продукту. Під час обслуговування іноземних гостей меню має бути надруковане іноземними мовами. Правильно складене меню дає змогу повніше задовольнити попит споживачів і чітко, без перебоїв організувати роботу виробництва.

Менеджер з обслуговування перевіряє утримання приміщень торговельної групи, дотримання персоналом, який працює в торговельному залі, вимог до охайності і правил особистої гігієни. Відповідальність за організацію навчання персоналу правил, прийнятих у закладі ресторанного господарства, вивчення документів щодо обслуговування клієнтів, лімітів на окремі види харчування також несе менеджер з обслуговування.

Крім того, менеджер з обслуговування здійснює контроль за сервіруванням столів, а також за дотриманням правил торгівлі, дисципліни в залі. Учені, які працюють над удосконаленням методів менеджменту персоналу, дійшли висновку про те, що так звані «збори-п'ятихвилинки», які проводить менеджер перед початком роботи, дуже ефективно і плідно впливають на роботу персоналу. Звичайно, до складу такого заходу належить доповідь старшого офіціанта про те, скільки членів певної групи офіціантів знаходяться в залі, які столи закріплені за кожним із них, перевірка зовнішнього вигляду офіціантів та інших працівників торговельного залу, ступеня їхньої

готовності до обслуговування. Одним із найголовніших завдань «зборів-п'ятихвилинок» є розбір помилок офіціантів, припущених у процесі роботи попереднього дня, а також отримання подяки або зауваження. Іншою важливою частиною є розповідь менеджера з обслуговування про особливості майбутньої роботи.

Менеджер зобов'язаний інформувати офіціантів, барменів, кастелянш, нарізувачів хліба про зміни в роботі, наказах, розпорядженнях по ресторану. Для проведення таких зборів менеджер з обслуговування має право залучити начальників цехів, відділів, служб закладу ресторанного господарства.

Менеджер з обслуговування повинен бути турботливим, товариським, розуміти колег по роботі. Порадившись із старшими офіціантами, він розподіляє офіціантів по місцях роботи залежно від їхніх знань і практичних навичок. Для проведення банкетів або фуршетів він призначає старшого з обслуговування.

Лише після вищезгаданих розпоряджень менеджер з обслуговування розпочинає виконання свого основного завдання – зустрічі гостей. Протягом усього дня він повинен тримати в пам'яті багато важливої інформації, насамперед кількість вільних місць. Як доводить практика, у деяких ресторанах для зручності та підвищення якості обслуговування використовується сучасне технічне оснащення, як, наприклад, табло, що світиться. Завдяки системі електронного зв'язку таку потрібну інформацію гості можуть отримати самостійно, подивившись на табло.

Менеджер з обслуговування завжди знаходиться в залі, зустрічає гостей і пропонує їм зайняти уподобаний столик, стежить за наданням клієнтам «Книги скарг і пропозицій», дипломатично розв'язує всі конфлікти, що виникають.

Велика відповідальність лежить на менеджерові з обслуговування під час підготовки та проведення різних прийомів у закладі ресторанного господарства. Він веде облік замовлень на прийоми і банкети, безпосередньо керує обслуговуванням. При цьому менеджер з обслуговування погоджує із замовниками прийому всі організаційні питання. Якщо проводиться офіційний прийом, менеджер з обслуговування повинен наперед одержати від замовника план розміщення гостей за столами. Домовленість про проведення

прийому оформляється отриманням від замовника авансу або гарантійного листа. Він організовує підготовку закладу до проведення тематичних балів, вечорів, святкувань, бере участь в оформленні залів, складанні програми музичного обслуговування та меню.

Менеджер з обслуговування також бере участь в оцінюванні якості праці (по торговельній групі), веде журнал обліку. Він здійснює контроль за своєчасністю та правильністю складання офіціантами реєстрів рахунків. Тому менеджер з обслуговування протягом дня спостерігає, направляє і контролює роботу офіціантів та іншого персоналу торговельного залу. Тим самим менеджер з обслуговування прагне запобігти можливим помилкам і порушенням в обслуговуванні, а в разі потреби сам бере участь в їхній негайній ліквідації. Він вибірково, але систематично перевіряє точність оформлення рахунків і розрахунків офіціантів із гостями, повноту і правильність відпускання кухнею продукції, чистоту посуду в сервізній.

Після робочого дня менеджер з обслуговування стежить за внесенням у касу офіціантами авансових сум і виручки за день, за здачею посуду і приборів у сервізну, за своєчасним виходом обслуговуючого персоналу.

Професійні знання менеджера з обслуговування повинні охоплювати:

– правила і техніку обслуговування свят;

– основи технології приготування страв, вимоги до їх якості та оформлення;

– форму обслуговування;

– правила контролю на контрольно-касових апаратах;

– ціноутворення в закладах ресторанного господарства.

Менеджер з обслуговування має право:

– не допускати або усувати від роботи працівників залу, які порушили трудову дисципліну або правила внутрішнього розпорядку;

– доповідати про інцидент, що відбувся, вищому керівництву;

– вимагати правильного оформлення і належного рівня якості страв і кулінарних виробів, а в разі їх невідповідності вимогам повертати для заміни;

– давати пропозиції щодо наймання і звільнення персоналу торговельного залу;

– перевіряти знання персоналу і давати висновок про рівень його професійної підготовки, уносити пропозиції щодо складу ланок і

призначення старших офіціантів, підвищення кваліфікаційного розряду працівників;

– уносити пропозиції щодо скликання атестаційної комісії для визначення кваліфікації персоналу ресторану;

– здійснювати контроль за практикою учнів-офіціантів і дотриманням навчальних програм;

– уносити пропозиції щодо заохочення працівників залу.

Менеджер з обслуговування зобов'язаний:

– реєструвати попередні замовлення на обслуговування для іноземних гостей;

– вітати постійних відвідувачів, називаючи їх на ім'я;

– садовити почесних гостей за столик;

– розмовляти з гостями, які обідають;

– відстежувати процедуру обслуговування в торговельному залі;

– стежити за сервісом, запобігаючи виникненню проблем;

– справлятися у відвідувачів про якість обслуговування та якість їжі;

– приймати скарги від відвідувачів;

– давати дозвіл на видачу безкоштовних обідів або напоїв;

– давати письмову відповідь на скарги відвідувачів;

– зберігати і повертати відвідувачам забуті речі;

– супроводжувати санітарну інспекцію під час відвідування закладу;

– у разі потреби надавати першу допомогу співробітникам і відвідувачам;

– складати письмові пояснення з приводу всіх подій і нещасних випадків;

– повідомляти про подію в органи правопорядку;

– стежити за поведінкою службовців і створювати в закладі умови, що відповідають усім вимогам безпеки.

Менеджер з обслуговування перед початком кожної зміни проводить збори офіціантів, на яких він перевіряє:

– зовнішній вигляд офіціантів, їхню готовність до роботи;

– інструктує офіціантів про порядок обслуговування на день;

– призначає офіціантів залежно від їхнього досвіду роботи і знання іноземних мов для обслуговування груп та індивідуальних клієнтів;

– стежить за зміною меню.

Протягом зміни менеджер з обслуговування:

– стежить за роботою офіціантів;

– здійснює контроль за правильністю розрахунків;

– розглядає скарги і побажання клієнтів.

У великих закладах ресторанного господарства роботою з кадрами, добором кадрів та їхньою розстановкою займається менеджер із кадрів. У малих закладах ресторанного господарства ці функції здійснює менеджер з обслуговування.

Добір кадрів забезпечується відповідною системою, яка містить перелік необхідних вимог до працівників, формування кадрового резерву на висунення, роботу з кадровим резервом.

Функції менеджера з виробництва. У закладах ресторанного господарства в організації виробничого процесу важливу роль відіграє менеджер із виробництва. Він повинен мати такі організаторські якості, як уміння керувати колективом, здатність організувати роботу службовців із реалізації цілей і завдань виробничого відділу, навички навчання персоналу всіх напрямів роботи, здатність підтримувати високі стандарти обслуговування і забезпечити безперебійну роботу.

Виконати вищеперелічені вимоги можна, лише маючи клієнтуру, знаючи наперед про всі прийоми, банкети, звані обіди, конференції тощо. Для цього потрібно постійно підтримувати зв’язок із різними фірмами, концернами, асоціаціями.

Менеджер із виробництва товарів та послуг є відповідальною особою за постачання сировини. Він укладає договори з постачальниками, добиваючись організованого постачання, що, у свою чергу, знижує витрати на утримання транспорту і дає гарантію якості продукції, яка постачається, та її безперебійної доставки.

Потрібно відзначити, що для підвищення продуктивності праці недостатньо правильно складеного меню. Чіткий розподіл обов’язків у сфері обслуговування і виробництва вимагає від менеджера знань не лише роботи торговельних, а й виробничих приміщень.

Робота виробничих цехів має бути безперебійною та якісною. Відповідальність за організацію роботи виробництва товарів і послуг та обслуговування несуть менеджер з обслуговування і менеджер із виробництва. Вони повинні організувати роботу виробничих цехів і торговельних приміщень з урахуванням усіх норм і правил,

налагодити роботу цехів із роздачею і відпуском готової продукції. Менеджер з обслуговування повинен розподілити роботу між офіціантами згідно з наперед складеним графіком.

Саме в ресторанах вищої категорії до керівної ланки належать менеджери з виробництва товарів та послуг. В інших відповідальність за виконання функцій менеджера з виробництва несе шеф-кухар.

Менеджер із виробництва:

– забезпечує раціональне використання сировини й організовує кулінарну обробку продуктів відповідно до правил технології приготування страв, добиваючись випуску продукції високої якості;

– щодня коригує меню з урахуванням наявних продуктів та асортиментного мінімуму, здійснює бракераж страв;

– вивчає попит відвідувачів;

– забезпечує дотримання норм санітарної гігієни на виробництві, техніки безпеки.

Організація роботи офіціантів

Швидкість, чіткість, культура обслуговування в ресторані багато в чому залежать від правильної організації праці, режиму роботи офіціантів.

У закладі може застосовуватися індивідуальний метод обслуговування, за якого всі функції (від прийняття замовлення до розрахунку з відвідувачем) виконує один офіціант, який обслуговує одночасно 3–4 столи. Офіціанти працюють за двоступінчастим двозмінним графіком, що дає змогу знаходитися в торговельному залі в часи пік більшій кількості офіціантів. Кожна бригада працює по 2 робочі дні через дві доби.

Робочий день офіціанта починається з розстановки столів у торговельному залі симетрично до входу, танцмайданчика та естради. Давши лад столам, офіціант отримує столову білизну, посуд, прибори. До початку роботи все це розміщується в серванті з висувними ящиками, застеленими серветками.

Забезпечивши запас посуду, столових приборів і білизни, офіціант готує предмети сервірування: протирає прибори, тарілки, скло, потім акуратно встановлює на тацю, покриту серветкою, накриває іншою серветкою, потім покриває столи скатертинами, які мають бути добре випраними, накрохмаленими та ретельно відпрасованими. Використана білизна здається в білизняну – комору.

Завершенням підготовки до обслуговування є попереднє сервірування столів, що створює атмосферу гостинності, яка доповнює інтер'єр закладу ресторанного господарства і сприяє швидшому обслуговуванню відвідувачів.

Офіціант повинен знати все меню, усі страви, що пропонують гостям у ресторані. Основою трудової діяльності офіціанта є спілкування з відвідувачами. Офіціант повинен усвідомлювати, що його праця потрібна людям і що його професія цінується в суспільстві, адже він утілює перед відвідувачами весь складний ланцюг – від приготування страв до подачі їх відвідувачам.

Організація роботи бармена

Коктейлі готує і відпускає один або кілька барменів. Перед початком роботи, відповідно до складеного меню і виписаної за заявкою накладної, бармен одержує на кілька днів роботи продукти, необхідні для приготування коктейлів, а також бутерброди, кондитерські вироби (з ресторану або кафе).

Деякі компоненти коктейлів і гарніри бармен готує сам. До них належать: чайні, кавові, цукровий сиропи, деякі види соків (лимонний, апельсиновий) і гарніри – вишня в сиропі, лимонні або апельсинові підвіски, спіраль із цедри, фрукти на шпажках, цукрова шкурка тощо. Гарніри використовують як закуски до напою, для додаткової ароматизації або прикраси коктейлю.

Персонал барів

Вимоги, що ставляться до персоналу барів, дуже високі. Необхідно добре володіти собою, знати іноземні мови, мати почуття власної гідності та знаходити найвишуканішу манеру спілкування з відвідувачами.

Залежно від величини і різновиду бару, до нього добирається такий персонал.

Супервізор (менеджер) бару. Така посада є лише у великому готельно-ресторанному підприємстві з багатьма барами (наприклад, бари-холи, нічні бари тощо). Завдання супервізора ті самі, що й у старшого офіціанта в ресторані: загальне управління, планування відпусток співробітників, контроль, організація, а також утворення нових відділів усередині бару.

Бармен і бармед. Під поняттям *«бартендер»* і відповідно *«баркіпер»* в англо-американських країнах розуміють власника або

орендаря бару. Сутність професії бартендера полягає в тому, що ця особа повинна володіти вмінням повномасштабної гостинності і турботи, а не лише умінням професійно готувати і подавати коктейлі, як це роблять бармени. В Європі прийнятий термін *«бармен»* – той, хто створює коктейлі, та керівник бару. Бармен і відповідно *бармед* – це вузькі фахівці серед персоналу ресторанів, яким необхідні особливі знання з приготування коктейлів. Найважливіша особливість гарної роботи бармена – не тільки вміння розмовляти з відвідувачами, а й професійне виконання своїх обов'язків. Основною передумовою успішної роботи для кожного бармена є знання англійської мови, що є особливою для бармена. Він повинен ознайомитися зі спеціальними словниками й опанувати найбільш уживані вирази, щоб добре розуміти іноземних відвідувачів.

Баркоміс – помічник бармена. Він перебуває в барі, де виконує розпорядження бармена з усіх видів роботи. Фактично баркоміс відповідає за всю діяльність бару, але основна його робота пов'язана з напоями, він ніби очолює команду бару. До сфери його обов'язків належить також прибирання й очищення столів та залу.

Барвайтер. Він постійно знаходиться за стійкою. Виконує роботу з обслуговування гостей, але приймає замовлення лише від бармена або від баркоміса в барі, причому також займається і розрахунками.

Організація робочих місць

Робочим місцем називається частина виробничої площі, де працівник виконує окремі операції, використовуючи при цьому відповідне устаткування, посуд, інвентар, інструменти. Робочі місця в закладах ресторанного господарства мають певні особливості залежно від типу закладу, його потужності, характеру виконуваних операцій, асортименту продукції, що випускається.

Площа робочого місця має бути достатньою, щоб забезпечити раціональне розміщення устаткування, створення безпечних умов праці, а також зручне розташування інвентарю, інструментів.

Робочі місця в цеху розташовуються під час технологічного процесу. Розміри виробничого устаткування мають бути такими, щоб корпус і руки працівника знаходилися у зручному положенні.

Спираючись на досвід організації робочого місця кухаря, відстань від підлоги до верхньої полиці столу, на якому звичайно розміщують

запас посуду, не має перевищувати 1,75 м. Оптимальна відстань від підлоги до середньої полиці – 1,5 м. Ця зона є зручною для кухаря. Дуже зручно, коли стіл має висувні ящики для інвентарю, інструментів. У нижній частині столу мають бути полиці для посуду, обробних дощок.

Біля виробничих столів і ванн установлюють рухомі дерев'яні стелажі. Кожне робоче місце має бути забезпечено достатньою кількістю інструментів, інвентарю та посуду. До виробничого інвентарю ставляться такі вимоги: міцність, надійність у роботі, естетичність.

Організація робочого місця бармена

Робоче місце бармена має бути обладнано всім необхідним для роботи. На тацях, покритих лляними серветками або рушником, розміщують посуд для подачі коктейлів, перевіряють наявність інвентарю (шейкера, мірного посуду, ложок, щипців, ключів для відкриття банок, пляшок із водою, штопора, рушників для протирання стійки). Усе це розміщують на робочому місці бармена ліворуч.

Пляшки з напоями, сиропи, соки ставлять у визначеній послідовності на постійні місця праворуч. В одному ряду розташовують зліва направо: гарніри до коктейлів (фрукти в сиропі, подрібнені горіхи, шоколад, часточки, кружечки фруктів тощо), у другому ряду перед ними – графини із сиропами і соками. Перед барменом має знаходитися обробна дошка для нарізки фруктів, цитрусових та інших продуктів.

Кількість виробничого персоналу закладу готельно-ресторанного господарства

Найважливішим завданням нормування праці є визначення чисельності працівників. Розрізняють такі основні методи визначення необхідної кількості працівників: за нормами вироблення, нормами часу; робочими місцями на підставі норм обслуговування.

Чисельність працівників закладів ресторанного господарства безпосередньо залежить від обсягу товарообігу, випуску продукції, форм обслуговування, ступеня механізації виробничих процесів. Що більші товарообіг і випуск продукції власного виробництва, то вище чисельність працівників.

Усіх працівників закладів ресторанного господарства можна поділити залежно від виконуваної функції на такі групи: виробничу, торгову, адміністративну і працівників торговельного залу.

Для визначення чисельності працівників у закладі, де встановлено норми вироблення, запланований обсяг випуску продукції або товарообігу ділять на встановлену для одного працівника денну норму вироблення у гривнях товарообігу або умовних стравах і кількість днів, які повинен відпрацювати працівник у планований період.

Організація праці

Загальне керівництво цехом здійснює менеджер із виробництва, а якщо в цеху працює 5 і більше працівників – призначається бригадир (кухар IV або V розряду), який разом з іншими кухарями виконує виробничу програму. На підставі плану-меню він одержує в завідувача виробництва сировину, дає завдання кухарям відповідно до їхньої класифікації, розподіляє продукти між членами бригади. Бригадир здійснює контроль за перебігом технологічного процесу, нормами витрати сировини і виходу напівфабрикатів, станом і справністю устаткування, відповідає за дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, стежить за санітарним станом цеху.

У ресторані кухар V розряду виготовляє напівфабрикати для складних і банкетних страв, порційні напівфабрикати з яловичини, баранини, свинини. Кухар IV розряду обробляє рибу осетрових порід, заправляє тушки птиці, нарізує м’ясо і рибу на порції, виготовляє нескладні напівфабрикати. Кухарі IV і III розрядів здійснюють розруб м’яса, обвалювання частин. Кухар III розряду обробляє рибу частикових порід, виготовляє котлетну масу і напівфабрикати з неї, нарізує дрібно шматкові напівфабрикати.

До групи фізіологічних умов праці входять різні навантаження на організм, що виникають у процесі виконання як фізичної, так і розумової роботи, визначають її важкість. Щодо фізіологічних умов можна нормувати лише ступінь важкості та монотонності роботи (ритмічна праця продуктивніша і менш стомлива). Під час роботи, що вимагає великої уваги і напруженості, потрібні перерви на 5 хв через кожні 45 хв, а за постійної сидячої роботи (як для музикантів) – 5–8 хв через кожні 2 год. Норми часу на відпочинок залежать від ступеня стомлюваності працівника під час виконання окремих видів робіт. Вони ґрунтуються на спеціальних наукових рекомендаціях і виражаються у відсотках до оперативного часу. Так, доцільно компенсувати перевантаження, що виникли внаслідок зайвих фізичних зусиль, – 1–9% від оперативного часу.

Фотографування робочого дня окремих працівників або бригад, а також хронометраж і фотографування виробничих процесів дають можливість вивчити всі складові частини, виявити резерви для зростання виробітку і визначити норму праці, тобто технічно обґрунтовані норми виробітку.

Норми виробітку зазвичай установлюють на рік; вони не змінюються і надалі, якщо залишаються незмінними умови роботи працівників закладу. Якщо ж завдяки здійсненню організаційно-технічних заходів і впровадженню нової техніки в закладі створюються умови для подальшого підвищення продуктивності праці, то норми виробітку мають бути переглянуті.

Витрати оперативного часу і часу на відпочинок лежать в основі розрахунку такого найважливішого соціального показника діяльності закладу, як коефіцієнт поліпшення умов праці.

До психологічних умов праці належить моральний клімат у колективі, характер взаємин між його членами, а до *естетичних* – інтер'єри виробничих приміщень, наочне середовище, ергономічні вимоги до устаткування. Останні два види умов праці не піддаються кількісному вираженню, тому їх не можна нормувати; щодо них можна висловлювати лише якісні рекомендації досить загального плану.

5. Види графіків роботи ресторанних підприємств з урахуванням виробничо-торговельної діяльності

У закладах ресторанного господарства з урахуванням його виробничо-торговельної діяльності застосовують такі ***види графіків:*** лінійний, стрічковий, двобригадний, комбінований, графік сумарного обліку робочого часу.

Лінійний графік – це графік, за яким усі працівники закладу починають і закінчують роботу одночасно. Тривалість робочого дня – 7 годин, час обідньої перерви – від 30 хвилин до 1 години. Такий графік застосовують там, де всю роботу можна виконати протягом однієї зміни. Лінійний графік може бути змінним, якщо заклад працює у 2 або 3 зміни. Кількість працівників, зайнятих у кожній зміні, визначає обсяг продукції, що випускається. Його перевага – чіткість зміни, підвищена відповідальність бригади за виконання виробничого завдання, нормальний режим роботи.

Стрічковий графік передбачає вихід працівників на виробництво в різний час для того, щоб у години пік забезпечити швидке обслуговування відвідувачів. На початку і в кінці зміни бригада працює в неповному складі, кожен працівник працює 7 годин. Час послідовності виходу на роботу в кожному цеху окремо визначають залежно від асортименту і трудомісткості страв, що готуються, передбачених плановим меню або виробничою програмою. Стрічковий графік сприяє подовженню робочого дня закладу за нормального режиму роботи колективу, ущільнює робочий день. Його застосовують у закладах із нерівномірним навантаженням протягом дня. Недоліком цього графіка є відсутність чіткої зміни й ускладнення контролю за виходом на роботу і виходом із неї окремих працівників.

Двобригадний графік застосовують у закладах, де працюють у дві зміни. Колектив закладу поділяють на дві бригади, рівні за чисельністю і кваліфікацією. Кожна бригада працює через день (одна – по парних днях місяця, інша – по непарних). Тривалість робочого дня для кожного працівника коливається від 11 год 30 хв до 11 год 50 хв за умови відпочинку наступного дня. Час обідньої перерви за двозмінної роботи – 2 години.

Комбінований графік поєднує кілька видів графіків і застосовується в закладах, зали яких працюють понад 12 годин. У ресторанах кухарі працюють через день за двобригадним графіком, але на роботу виходять у різний час, тобто за стрічковим графіком. Іноді в заготівельному цеху з ранку виходить на роботу вся бригада, але частина кухарів працює за стрічковим графіком щодня по 7 годин, а бригадири – за двобригадним графіком через день. Отже, після виготовлення основної маси напівфабрикатів у цеху залишається менше працівників.

Графік сумарного обліку робочого часу застосовують у закладах, де працівника не можна забезпечити роботою рівномірно по днях тижня протягом місяця або року.

За будь-якого графіка тривалість трудового дня і чергування роботи і відпочинку встановлюють на основі чинних положень і відповідно до вимог виробництва та реалізації продукції з розрахунку 41 година на тиждень. Підліткам молодше 16 років слід працювати

24 години на тиждень, а від 16 до 18 років – 36 годин. До роботи в нічну зміну підлітки до 18 років не допускаються. Відповідно до графіка, щорічно кожному працівнику надають відпустку, тривалість і порядок використання якої регламентується Кодексом законів України про працю.

Питання для контролю

1. Обґрунтуйте важливість кадрового потенціалу для прибутковості підприємства ресторанного бізнесу.
2. Аргументуйте основні принципи управління персоналом.
3. Опишіть основні складові мотивації працівників та умови для підтримки мотивації.
4. Охарактеризуйте стилі управління керівників ресторанів.
5. Укажіть п’ять принципів мотивації для керівника.
6. Регламентуйте схему дій під час дисциплінарного інтерв’ю.
7. Визначте лідерські якості керівників ресторанного закладу.
8. Виділіть основні аргументи добору персоналу в ресторанній сфері.
9. Дайте характеристику програми адаптації в ресторані.
10. Зазначте порядок проведення атестації персоналу ресторанного підприємства.
11. Аргументуйте створення атмосфери команди.
12. Обґрунтуйте доцільність створення мотиваційної програми.
13. Класифікуйте графіки роботи ресторанних господарів підприємств. Дайте їх коротку характеристику.
14. Опишіть функціональні обов’язки персоналу ресторану.

Тести для контролю

1. Ця людина організовує роботу, забезпечуючи приготування їжі високої якості та різноманітного асортименту, розподіляє обов’язки кухарів, складає графіки виходу на роботу виробничого персоналу, контролює дотримання технології приготування страв, санітарних правил, розробляє меню, у складі комісії проводить бракераж готової їжі:

1) технолог;
2) директор ресторану;
3) менеджер із виробництва;
4) баркоміс.

2. Керівні працівники ресторанного закладу у своїй діяльності повинні керуватися:

1) філософією закладу;
2) концепцією ресторану;
3) професійною кваліфікацією та ідеєю команди ресторанного господарства;
4) посадовими інструкціями.

3. Упровадженням прогресивних форм обслуговування, дотриманням працівниками правил торгівлі, техніки безпеки, санітарних вимог до оформлення контрольної стрічки, оформлення показників лічильників, контрольно-касових апаратів, розглядом скарг і пропозицій та ліквідацією недоліків, забезпеченням підвищення кваліфікації працівників ресторану займається:

1) менеджер кухні;
2) директор ресторану;
3) менеджер з обслуговування;
4) менеджер з виробництва.

4. Менеджер з обслуговування зобов'язаний:

1) щодня коригувати меню з урахуванням наявних продуктів;
2) здійснювати бракераж страв;
3) давати дозвіл на видачу безкоштовних обідів або напоїв;
4) вивчати попит відвідувачів.

5. Графік, за яким усі працівники закладу починають і завершують роботу одночасно, називається:

1) лінійний;
2) стрічковий;
3) двобригадний;
4) комбінований.

6. Недоліком цього графіка є відсутність чіткої зміни й ускладнення контролю за виходом на роботу і виходом із неї окремих працівників:

1) двобригадний;
2) лінійний;
3) комбінований;
4) стрічковий.

7. Для графіку сумарного обліку робочого часу характерно:

1) поділ колективу ресторану на дві бригади, рівні за чисельністю і кваліфікацією;
2) нерівномірність забезпечення роботою працівників ресторану по днях тижня протягом місяця або року;
3) нерівномірність навантаження працівників закладу протягом тижня;
4) одночасність початку і закінчення роботи працівниками ресторану.

8. Бармен повинен:

1) накривати столи скатертинами;
2) отримувати столову білизну, посуд, прибори;
3) одержувати на кілька днів роботи продукти, необхідні для приготування коктейлів;
4) знати всі страви, що пропонують гостям у ресторані.

9. Основна робота баркоміса пов'язана з:

1) приготуванням напоїв;
2) загальним управлінням барами;
3) плануванням відпусток співробітників бару, контролем й організацією бару;
4) утворенням нових відділів усередині бару.

10. Людина, яка виконує роботу з обслуговування гостей, але приймає замовлення від бармена або від баркоміса в самому барі, а також займається розрахунками:

1) барвайтер;
2) бартендер;
3) бармен;
4) супервізор бару.

11. На робочому місці бармена розміщують праворуч:

1) пляшки з напоями, сиропи, соки;
2) рушники для протирання стійки;
3) шейкер;
4) мірний посуд, щипці, ключи для розкриття банок, штопор.

12. Високий сервіс ресторанного бізнесу вимагає:

1) тісних взаємин з гостем, фактично панібратство;
2) настирливості у досягненні своїх цілей;
3) володіння ресторанним етикетом;
4) уміння передавати те, що не користується особливим попитом.

13. Найважливіші умови для підтримки мотивації:

1) відсутність халатності та неорганізованості;
2) соціальні пакети;
3) відсутність конфліктних аспектів та їх нівелювання;
4) уміння реагувати на форс-мажорні ситуації.

14. Вимоги до основної системи оплати:

1) доплати за стаж роботи;
2) заробітна плата має щорічно підвищуватися;
3) премії за особистий внесок у працю;
4) доплати за підвищення кваліфікації.

15. Сутність цього стилю управління полягає в такому: директор щоразу, доручаючи що-небудь своїм співробітникам, пояснює, як, коли і чому потрібно це робити, при цьому частину роботи виконує сам, не одержуючи винагороди:

1) директивний стиль;
2) інструктивний стиль;
3) авторитарний стиль;
4) делегувальний стиль.

Рекомендована література

1. Агроновский Е. Д. Организация производства в общественном питании / Е. Д. Агроновский. – М. : Экономика, 2010. – 324 с.
2. Азарян О. М. Сегментація підприємств ресторанного бізнесу в Україні / О. М. Азарян, О. В. Сушко // Схід. – 2004. – Вип. 5 (63). – С. 48.
3. Архипов В. В. Гостинично-ресторанный сервис: особенности культуры и традиций питания народов мира : курс лекций : учеб. пособие / В. В. Архипов, Е. И. Иванникова. – К. : Атика, 2005. – 216 с.
4. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технології управління якістю в сучасному ресторані / Архіпов В. В., Іваннікова Т. В., Архіпова А. В. – К. : ІНОКС, 2007. – 382 с.
5. Басков Л. П. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания / Л. П. Басков, А. В. Котельникова // Развитие предпринимательства в малых городах и поселениях : регион. науч.-практ. конф. : [материалы]. – Бирск : Бир. фил. Уфим. гос. акад. экономики и сервиса, 2006. – С. 72–75.
6. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер. – М. : Аспект Пресс, 1995. – 382 с.
7. Василина С. И. Организация и управление гостеприимством : моногр. / С. И. Василина. – Симферополь : Таврия, 2004. – 158 с.
8. Долгопол О. О. Формування організаторських умінь майбутніх молодших спеціалістів сфери ресторанного обслуговування у процесі професійної підготовки у коледжі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / О. О. Долгопол ; МОН України, Укр. інж.-пед. акад. – Х., 2014. – 20 с.
9. Драпушко Р. Г. Туристичний потенціал України: стан, проблеми та перспективи розвитку / Р. Г. Драпушко. – К. : Ін-т законодав. передбачень і прав. експертизи, 2007. – 148 с.
10. Евдокименко Н. Качество в руках профессионалов / Н. Евдокименко // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 22. – С. 58–61.
11. Індустрія гостинності: за крок до Єврочемпіонату: туристична індустрія : [ряд статей] // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 1–12. – (Спецвипуск).
12. Кривошей В. В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія управління : моногр. / В. В. Кривошей. – Х. : ФОРТ, 2011. – 255 с.
13. Литвиненко Т. К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т. К. Литвиненко. – К., 2011. – 215 с.
14. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : довід. офіціанта / Я. М. Сало. – Львів : Афіша, 2007. – 301 с.
15. Соболева З. Т. Справочник руководителя предприятия общественного питания / З. Т. Соболева, Р. В. Бакунова. – М. : Экономика, 2006. – 147 с.
16. Стельмахович М. А. Деловая культура для официантов-барменов : учеб. пособие / М. А. Стельмахович. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 161 с.
17. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов : учеб. пособие / Т. Л. Тимохина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ ; ИНТРА-М, 2008. – 352 с.

«Прибуток – це оплески, які ви отримуєте, задовольняючи потреби клієнтів» ***(Кен Бланчард, американський автор й експерт із менеджменту)***

ТЕМА 7
УСПІХ РЕСТОРАНУ – У КОМПЕТЕНТНОМУ МАРКЕТИНГУ ТА ОПТИМАЛЬНОМУ АУДИТІ

1. *Основи ресторанного маркетингу.*

2. *Реклама ресторанного закладу – збільшення популяризації підприємства.*

3. *Побудова системи продажів у ресторанному бізнесі.*

1. Основи ресторанного маркетингу

Існує поширена думка про те, що ресторанний маркетинг – це своєрідний майстер-план, що охоплює рекламу, PR і різні способи просування ресторанних послуг. Усі перераховані елементи, безумовно, є важливими. Але без заданого напряму вони обернуться відпрацьованими ресурсами, втраченими можливостями, втратою часу, енергії та грошей. ***Маркетинг*** є планом процесу, що містить різні елементи й організовує дії; такий план дає можливість пристосовуватися до різних обставин, що виникають під час його виконання. ***Реклама, PR і способи просування*** – це функції маркетингу, їх спрямування регулюються планом.

Маркетинговий план можна порівняти з маршрутом, за яким доведеться рухатися до пункту призначення, у ньому мають бути відзначені всі орієнтири і повороти. У вашому маркетинговому плані має бути відображено графік-календар, бюджет, планування у часі – таймінг, розписано методи і технології, що застосовуються, тощо. Усе

має бути описано докладно, великі цілі слід розбити на менші, а ці, у свою чергу, на ще дрібніші. Іноді записані на папері плани видаються «фантазіями», але якщо шляхи і методи їх здійснення розбити на етапи і розписати методи й технології їх досягнення, то все можливо.

Якщо маркетинговий план був дійсно компетентно підготовлений, то ресторанний заклад починає рух уперед, виконуючи намічене, роблячи відповідні відмітки в тайм-календарі й утримуючись у межах бюджету на маркетингові витрати. Необхідно здійснювати моніторинг, оцінювати, як реагує аудиторія на рекламні заходи, що впроваджуються. З моменту «запуску» реклами обов'язково має пройти певний термін, після чого буде можливість визначити її успішність або неуспішність. Якщо запустити в хід кілька видів реклами, то доцільно оцінити кожен із них окремо, але навіть якщо якась реклама не працює, не слід поспішати відмовлятися від неї: необхідно проаналізувати, чому вона не спрацювала. Без розуміння цих причин існує ризик подачі повторної неефективної реклами. Може бути так, що неправильно визначено час мовлення в радіоефірі або недостатня кількість повторень, адже рекламу люди повинні почути багато разів, щоб вона привернула увагу. Серед фахівців ресторанної реклами є свій ***словник понять:***

– *аудиторія* – це група людей, яких досягає рекламне повідомлення;

– *сфера впливу реклами* – це кількість людей, які побачать або почують вашу рекламу;

– *частота реклами* – це кількість звернень потенційного гостя до вашої реклами за певний проміжок часу;

– *глибина реклами* – це відсоток від загальної кількості населення, на який поширюється вплив засобів інформації («сегмент» населення);

– *порожня реклама* – це відсоток людей, на яких реклама не справлятиме впливу; що більше аудиторія, то більше «порожнього» руху реклами;

– *реклама у друкованих виданнях:* навіть один примірник газети чи журналу (з рекламою) може побувати в руках усіх членів сім'ї або всіх колег по роботі (отже, рекламу помітить більше людей);

– *флайт* – це реклама обмеженої дії. Наприклад, плануючи новорічні заходи, розміщують рекламу в актуальний для цього час, тобто за певний строк до Нового року, дія самих заходів також обмежена;

– *тривалість реклами* – це поняття належить до постійної реклами. Наприклад, будучи спонсором показу прогнозу погоди на телебаченні, успіх залежить від кількості показів протягом тривалого часу, за якого формується вплив;

– *«ціна за тисячу»* – це сума, витрачена на оплату засобам масової інформації для того, щоб реклама досягла тисячі осіб; цифра, яка допомагає порівняти ефективність різних ЗМІ.

Важливу роль у правильній розробці маркетингового плану відіграє позиціонування ресторану. Це мистецтво формування у свідомості людей позитивного іміджу закладу. У позиціонуванні так чи інакше наявний елемент якогось порівняння. Наприклад, у маленькому містечку, яке розвивалося, існував гарний прибутковий заклад, жителі були задоволені, часто його відвідували. Але почалося будівництво іншого ресторану, було прийнято рішення позиціонувати його нетрадиційно. З'явився рекламний плакат на зразок: «Ми – другий ресторан, але намагаємося працювати краще» – у ньому шанобливе визнання першого ресторану, але при цьому пропозиція кращого обслуговування. Цей метод спрацював, позиція ресторану підтвердилась якістю роботи, що стало ключем до успіху.

У маркетингу потрібно розуміти відмінність понять *«вигідна особливість», «перевага»* і *«підтвердження». Вигідна особливість* – це якийсь факт. Наприклад, ваш шеф-кухар – іноземець, і він учився в інституті кулінарії у Швейцарії. Щодо цього перевагою буде те, що ваш гість думає з цього приводу – він знає і розуміє, що цей шеф готує делікатеси, які в окрузі іншим не під силу. А підтвердженням будуть фотографії шеф-кухаря, де він у медалях і з дипломами в руках, його публікації в Інтернеті і журналах, навіть власний сайт. Але й спостережувана гостями щоденна робота шефа – це те, як він готує делікатеси, яких ніде більше в окрузі немає, теж є підтвердженням. Ресторан може мати будь-яку кількість вигідних особливостей; їх необхідно піднести так, щоб вони стали перевагами (саме переваги рекламують у ЗМІ, про них пишуть у PR-програмах, їх оголошують під час просування ресторану); необхідно завжди демонструвати підтвердження.

Маркетингові «фішки». Основою для створення всіх маркетингових «фішок» є унікальність пропозиції. Унікальним може бути шеф-кухар, місце розташування, незвичайний винний льох із можливістю екскурсії, незвичайна карта вин ресторану, оформлення та деталі інтер'єру, назва закладу. Ефективний маркетинг – це коли унікальна торговельна пропозиція створює в серцях і свідомості гостей бажання прийти саме до прорекламованого закладу і скористатися послугами саме цього ресторану. Будьте акуратними під час вибору ексклюзивної пропозиції: якщо раптом шеф-кухар почне готувати неякісну продукцію, то напоготові мають бути інші пропозиції та грошові кошти для просування ресторану.

Утримання клієнта. Це один із найпоширеніших методів у сучасному маркетингу ресторанного бізнесу. Про те, як змусити гостя приходити до конкретного ресторанного закладу знову і знову, можна прочитати багато книг і статей, існує безліч способів утримати клієнта саме ефективно. Отже, згідно зі статистичними даними, утримання постійного відвідувача в середньому обходиться втричі дешевше, ніж залучення нового. Але необхідно придивитися уважніше, тоді можна виявити, що гості бувають різні, а в деяких випадках витрачати кошти на стабільність клієнтури навіть недоречно, оскільки неминуче ці дії обернуться збитками.

Приймемо якусь умовну «типологію» гостей і розглянемо кожен тип докладно.

Одноразовий гість. Навіть якщо такий гість залишиться надзвичайно задоволеним після візиту до вас, його перше відвідування, напевно, виявиться й останнім. Це покупець, який може придбати вашу послугу лише однин раз або лічену кількість разів. Є два різновиди одноразових відвідувачів. Перші – це люди, які проїздом опинилися у вашому місті чи поблизу вашого закладу. Наприклад, туристи або люди, які перебувають у відрядженні. Вони були б раді скористатися послугами закладу ще раз, але, на жаль, не їхати ж для цього в дальню дорогу. Другі – це люди, для яких ресторанна послуга є рідкісною потребою. Деякі взагалі не ходять по ресторанах, а тут трапилася нагода – запросили на день народження. Одноразовий гість – це не обов'язково «поганий» відвідувач. Деякі види ресторанів узагалі існують завдяки їм: ресторани на вокзалах, в аеропортах,

точки харчування поблизу транспортних шляхів сполучення або на автовокзалах. З інших видів бізнесу можна згадати фірми з продажу нерухомості, весільні салони або палаци одруження тощо. Важливо розуміти, що цей відвідувач – одноразовий, тому не треба намагатися зробити його постійним.

Епізодичний гість. Такий гість не піддається «прогнозам»: він може зайти до вас сьогодні, але навіть якщо він залишився дуже задоволеним, коли його можна очікувати наступного разу – завтра, через місяць, через півроку або взагалі ніколи – невідомо. Можна з упевненістю сказати, що ваша послуга йому знадобиться, але не можна сказати, коли саме це станеться. Епізодичний гість – це відвідувач, який може користуватися послугою ресторанного закладу багаторазово, але нерегулярно, через непередбачувані проміжки часу. Серед людей цього типу теж можна виділити кілька «підтипів». Перший – це гість, для якого ваша послуга не є регулярною потребою. Другий – це гість, який отримує послугу, але змінює уподобання: то він знаходить харчування в ресторані зручним і корисним, то, навпаки, сьогодні він є шанувальником японської кухні, а завтра – китайської тощо.

Регулярний гість. Це людина з передбачуваною для ресторану поведінкою. Якщо він залишився задоволений вашою послугою, то він повернеться і не один раз. Крім того, можна навіть передбачити, як скоро це станеться. Регулярний гість – це покупець, який може придбавати вашу послугу багаторазово і регулярно протягом тривалого часу. Для такого гостя пропозиція ресторану є предметом регулярного споживання. Причому його візити точні, немов швейцарський хронометр, і можна передбачити, скільки грошей він залишить.

Яку ж користь можна отримати з таких знань про категорії клієнтів? Важливо розуміти: належність гостя до епізодичного або регулярного типу гостей сама по собі не гарантує повторного відвідування. Це лише дає змогу спрогнозувати, чого чекати від відвідувача, тобто зрозуміти, який його потенціал для вашого ресторану.

Плануючи рекламну кампанію, доводиться визначати, на яку цільову аудиторію спрямувати свою рекламу. У такій ситуації важливо оцінити кожну аудиторію стратегічно і спрогнозувати не лише віддачу, а й те, скільки грошей цільова група може принести в

довгостроковій перспективі. У цьому може допомогти оцінка цільової групи за типами гостей.

Розуміння типології гостей допоможе спланувати витрати на рекламну кампанію. Слід почати з установлення граничної вартості залучення гостя. Наприклад, якщо гість одноразовий, то на нього можна витратити лише невелику частину бюджету; коли йдеться про епізодичних клієнтів, то вже можна дозволити витратити трохи більше коштів на їх залучення до повторного відвідування; а ось коли йдеться про регулярного гостя і є всі підстави сподіватися на тривалу «симпатію», то можна витратити на його прихилення навіть таку суму, яка в деяких випадках буде вважатися «інвестуванням у гостя».

2. Реклама ресторанного закладу – збільшення популяризації підприємства

Програма рекламної діяльності – це основа маркетингу та менеджменту малого бізнесу. Реклама є функцією маркетингу. Вона проводиться на підставі загального маркетингового плану. Реклама організовується за рахунок платних або безкоштовних послуг засобів масової інформації. Носіями рекламної інформації можуть бути: телебачення, радіо, різні носії на вулицях міста або дорогах; реклама, надіслана поштою різних видів, розміщена в газетах і журналах, тощо. Розповсюджувачами реклами можуть бути ваші співробітники і навіть ваші гості.

Цілі реклами. *Первинна мета будь-якої рекламної акції* – привернути увагу до компанії, яка рекламує себе і свою продукцію. Необхідно робити це акуратно, максимально ефективно і ненав'язливо. *Друга мета* полягає в тому, щоб у потенційних гостей склалася позитивна думка про продукцію, щоб представити її у вигідному ракурсі. *Третя мета* – це необхідність забезпечити приплив гостей, що гарантує фінансовий прибуток. *Четверта мета* – це підтримка за допомогою реклами іміджу ресторану. Люди схильні більше довіряти тому закладу, про який більше знають. Відвідувати відомий заклад престижно, цього не можна недооцінювати. Для того щоб залучити свого гостя, потрібно його упізнати. Тут важливим є не лише його соціальне становище – необхідно знати його захоплення,

хобі, сімейні інтереси, що люблять його рідні, чим захоплюються діти і дружина, дізнатися, від чого б'ється серце гостя і що змушує його йти до ресторану. Треба брати до уваги мотиви своїх гостей, поставити себе на їх місце і подивитися на всі послуги їхніми очима. Мета будь-якої реклами – це збільшення збуту, але не кожен рекламний захід може слугувати засобом досягнення цієї мети. Для того щоб рекламний захід був найбільш ефективним, фірмі необхідно перед його проведенням розробляти програму всієї рекламної діяльності.

Популярні види реклами. Найпопулярніша і найдорожча реклама – це ***телебачення.*** На що слід орієнтуватися? У телевізійному ролику треба показати центральний вхід, основні приміщення, кілька страв або зйомку приготування страви, обов'язково все знімається з живими людьми. Слід показати політиків чи артистів, які розповідають (відповідають на запитання репортера) про ваш ресторан. Можна показати, як вони куштують кулінарні шедеври вашого закладу.

Друга за популярністю і менш дорога реклама – ***на радіо.*** У неї також є особливості. Що можна запропонувати за 15–30 с ефірного часу, та ще й так, щоб у потенційного гостя виникло бажання відвідати ваш ресторан? Спробуйте створити ефект присутності людини в гущі подій. Тобто у слухача повинно створитися враження, що він «бачить», що відбувається. Ця ілюзія досягається завдяки спеціальному прийому, суть якого полягає в тому, що диктор промовляє текст так, ніби він сам щойно тут побував й отримав незабутнє задоволення. Наприклад: «Чудово! Тут чудове обслуговування, чудова кухня, шеф – просто ас своєї справи! Прекрасна програма, увічливий персонал! Настрій відмінний!». І, звичайно, резюмуючи, диктор промовляє: «Думаю, вам обов'язково потрібно сюди прийти, самим у цьому переконатися!». Інтрига «присутності» є позитивним стимулом до виникнення бажання. Цей же прийом можна використовувати інакше: диктор описує те, що «бачить», пересуваючись по залу. Наприклад: «Помітний атрактивно оформлений вхід, м'яке приємне світло, як у казці... Стільки відомих осіб! Музика! Гостя зустрічає метрдотель: „Добрий вечір, я теж вам дуже радий!"». Ще один популярний прийом: репортер «бере інтерв'ю» всередині ресторану. Дуже добре приживаються розроблені слогани ресторану: «Пригощайся – не соромся!», «Стіл накритий!» тощо.

Друкована реклама. Для початку потрібно виявити вашу аудиторію і, виходячи з цього, вибрати видання. Наприклад, багаті люди навряд чи будуть читати рекламу в дешевому «жовтому» виданні. Далі необхідно продумати розміщення реклами, звичайно, це має бути місце найбільш «наочне» – початок сторінки або обкладинки чи перші й останні сторінки. Рекомендована кількість розміщень – 9–12 у пік розпродажу журналів. Цього достатньо, щоб створити відчуття постійного рекламування. Наступний важливий момент – оформлення рекламного блоку. Блок має бути яскравим, барвистим. Текст – приємним для читання, має бути набраний великим шрифтом і, звичайно, мовою, зрозумілою кінцевому потенційному гостю. Можна використовувати приємний фон, навіть символічні малюнки, що відповідають змісту рекламного тексту. Друкована реклама має містити список запропонованих послуг, інформацію про якість обслуговування, про час роботи ресторану. Якщо ви проводите акцію «на пред'явника» рекламного аркуша або оголошення, дохідливо опишіть умови цієї акції. Необхідно також указати фактичну адресу ресторану, адресу електронної пошти та сайту. При цьому стежте, щоб обсяг тексту у вашому оголошенні був необхідним і достатнім – «не перевантажуйте» рекламою. Можна «заманювати» гостей за допомогою, наприклад, таких слоганів: «Зайдіть у кращий ресторан»;, «Спробуйте гастрономічний шедевр від шефа»; «Отримайте незабутні відчуття». При цьому не передбачається повна «об'єктивність» рекламної інформації, але потрібно відповідати дійсності, адже йдеться про конкретні послуги, що пропонуються рестораном. У друкованих виданнях не можна використовувати так званий чорний гумор і двозначні фрази на зразок: «Може, ви й пошкодуєте, що звернулися до нас, але залишитеся задоволені». Друкована реклама дуже добре допомагає забезпечити приплив нових гостей, особливо навесні і восени. Якщо ви знаєте соціальне становище своєї аудиторії, то позитивного рекламного результату, незважаючи на значні витрати, можна домогтися через пряму поштову розсилку (через звичайну пошту). Розсилаючи поіменні запрошення за заздалегідь складеним списком, ви в результаті отримаєте більшу кількість гостей, ніж за звичайної поштової розсилки.

«Довгограючим» видом реклами є реклама в довідниках на зразок «жовтих сторінок». Ураховуючи те, що довідкова продукція випускається один раз на рік, до реклами треба поставитися досить уважно. Адже вона буде «працювати» на вас увесь рік. Оригінальна реклама, яка не втратить актуальності, – необхідна основа, якщо ви хочете розміщувати свою рекламу в довідниках.

Крім того, існує таке поняття, як *рекламна замітка.* Це зазвичай спеціально складений та оформлений текст, надрукований у невеликих кольорових буклетах. У рекламній ресторанній замітці можуть описуватися, наприклад, майбутні події, страви в меню, поява нового інгредієнта у стравах, напої тощо.

Зовнішня реклама. Зовнішня реклама – це щити на дорогах, у метро, магазинах; рекламні вивіски, що знаходяться на автомагістралях і на зупинках громадського транспорту; рекламні плакати та вивіски в парках, скверах, на лавках. Це і реклама на самому транспорті. Зовнішня реклама, мабуть, має агітаційний характер, хоча прямою агітацією не є. Особливістю зовнішньої реклами є те, що вона має бути створена «для швидкого сприйняття», її бачать, сприймають «на ходу». Написи мають бути великими, а обсяг інформації – мінімальним. Така реклама має суспільно-публічний відтінок і призначена для людей різних соціальних верств.

Плакатна реклама набагато менша за розмірами порівняно з рекламними щитами, тому розміщується на виду у людей, які проходять. На плакатах здебільшого міститься інформація про заклад, що знаходиться поблизу; дається інформація про програми вечора і початок якого-небудь свята або події тощо.

Частим способом рекламування ресторану є флаєри та євробуклети. До такої реклами зазвичай удаються початківці і ресторани, що розвиваються, у період становлення бізнесу, що дає змогу забезпечити початковий приплив гостей. Ця реклама досить недорога і не вимагає особливих витрат на її розповсюдження.

Інтернет також є прогресивною сферою реклами, в якій існує безліч різних методів просування. Реклама в Інтернеті дуже ефективна. Престижність цього виду реклами можна спостерігати у стилі та якості оформлення веб-ресурсів, наявності флеш-заставок та анімаційних картинок. Інтернет доступний людям із різним

соціальним становищем, він інтернаціональний і реклама працює без обмежень у часі доби.

З погляду власника ресторанного бізнесу, реклама в Інтернеті необхідна, якщо заклад розраховує на популярність в інших регіонах, містах. За статистичними даними, близько 40% людей регулярно отримують необхідну їм інформацію з Інтернету. Але підтримка цього виду реклами вимагає постійної участі. Відмінною особливістю реклами в Інтернеті є те, що адреса сайту ресторану може бути недоступна кінцевому користувачеві, якщо він не знає його назви. Тут застосовуються додаткові засоби реклами для повідомлення про адресу сайту. Це по суті розкрутка сайту, яка є рекламою для реклами. Методів тут кілька: реєстрація у веб-каталогах строком на рік, придбання посилань в «Яндекс.Директ», акуратна покупка посилань із відомих ресурсів, розміщення інформації на інших сайтах. Для цього необхідні додаткові грошові кошти та фахівці.

Директ-мейл. Хорошим і недорогим видом реклами є директ-мейл. Наявні адреси електронної пошти – як своїх постійних гостей, так і нових клієнтів – необхідно використовувати для прямої розсилки. Ви даєте інформацію про майбутні події і ваші плани, новинки в меню. Однак потрібно враховувати, що організацій, які займаються розсилкою листів по базі електронних адрес, досить багато, а розіслана інформація здебільшого відразу знищується користувачами.

«Сарафанне радіо». Існує думка про те, що реклама «з вуст у вуста» є найкращою і стабільною. Вона не є ініціативою ресторану, а народжується у процесі спілкування, по суті є відгуком про якість роботи і послуги підприємства. Рестораторам слід приділяти особливу увагу підвищенню якості послуг свого закладу і намагатися заохочувати до спілкування гостей між собою. Пам’ятайте про те, що «сарафанне радіо» – це єдина реклама, що об’єктивно відображає порядок речей і процесів, які відбуваються в ресторані, тому може обернутися антирекламою. Отже, директорам і менеджерам закладу рекомендується проявляти турботу про персонал, оскільки саме він є головною сполучною ланкою між підприємством і гостем. Співробітники ресторану, залежно від того, наскільки їх улаштовують умови праці, оплата, ступінь реалізації їхніх професійних навичок і робочих якостей, зовнішньої і внутрішньої мотивації, а також

спілкування з керівництвом, можуть і цілеспрямовано, і без злого умислу, за допомогою простого спілкування з гостями створювати як сприятливий, так і суто негативний імідж закладу. Менеджери повинні звертати увагу на труднощі, які зазнають співробітники, особливо на настрій, із яким люди виходять на роботу, на особисте спілкування з персоналом, уникати різкостей, не допускати суперечок і не демонструвати неповагу.

Презентація ресторану

Припустимо, що підготовка і будівництво ресторану позаду і ресторатори стоять на порозі великого моменту – відкриття. Цей захід потрібно обов'язково підготувати гідно. Для вирішення цього питання потрібно добре продумати презентацію закладу. Презентація дає можливість дізнатися потенційним гостям про ресторан набагато швидше: гості дізнаються про концепцію ресторану, розуміють, заради чого він відкрився, куштують страви з майбутнього меню, бачать якість обслуговування. Навіть стиль проведення презентації свідчить про характер власників ресторану, уподобання в розвагах і поглядах на бізнес, про те, які інтереси у співробітників, тощо. Гості, які дали після презентації високі оцінки закладу, будуть ділитися своїми враженнями одне з одним, зі своїми знайомими. Запросіть представників засобів масової інформації – статті та нариси, написані ними, мають також відображати оцінку закладу (звичайно, з кращого боку). Приділіть презентації належну увагу, не залишайте це питання осторонь.

Поважайте себе і своє підприємство!

Далі наводиться ***план короткострокових рекламних кампаній,*** розроблений для ресторану. У цьому плані можна побачити перерахування можливостей фірми, що є своєрідним довідником із рекламного бізнесу. Це дає змогу визначити цілі, шляхи реклами й одночасно вибрати методи роботи, дати оцінку припливу гостей.

РЕСТОРАН «N»

Презентація

1. Запрошення

Оформлення на вибір. 1. Запрошення виготовляється з пластику срібного кольору у формі тризуба: на лицьовому боці вигравірувано текст, на зворотному – логотип ресторану, кінчики тризуба і логотип

прикрашені стразами. 2. Запрошення виготовляється зі шкіри риби як «листівка» оливково-коричневого кольору з відливом: на лицьової частині методом тиснення виконано логотип або фірмовий знак ресторану, усередині «листівки» сріблом, класичними літерами набрано текст запрошення.

Розповсюдження запрошень. Кур'єр (приємної зовнішності юнак) доставляє кожне запрошення в офіс запрошеної організації (або запрошення вручається особисто в руки запрошеній персоні). Секретар офісу (або запрошена персона) для резервації столика на певну кількість людей повинна подзвонити в ресторан і підтвердити отримання запрошення.

2. Програма заходу

Імовірний день презентації – четвер («рибний день»), о 19 годині.

На час заходу запрошуються музиканти, які виконують класичну музику, або джазовий оркестр. На вході гостей, які прибули, зустрічають дві людини (дівчина та юнак приємної зовнішності): один із них звіряє ім'я гостя зі списком, другий вручає йому пам'ятний подарунок (колекційне вино в коробці з фірмовим знаком ресторану) і проводжає за столик. Гості розсідаються, насолоджуються чудовою музикою, спілкуються, замовляють уподобані страви із запропонованого меню (у разі, якщо частування безкоштовне, гостям надається меню без цін). Через 1,5–2 години присутнім пропонується взяти участь в аукціоні.

Виставляються лоти. *Варіанти:*

– ювелірна прикраса;

– картина відомого сучасного художника (сам художник запрошується на захід);

– рідкісний вид декоративної риби в акваріумі;

– страва від шеф-кухаря ресторану, спеціально приготовлена для цього вечора.

Після проведення аукціону гості відпочивають, спілкуються, насолоджуються музикою і чудовою вечерею.

Програма розвитку ресторану «А» *(з розрахунку на 1 місяць)*

1. Кожного четверга («рибний день») у меню додається «страва дня» від шеф-кухаря (щотижня різна, яка не фігурує в основному меню). Для цього спеціально друкується оригінальна вкладка. Ціна на

страву, унаслідок її унікальності, значно вища, ніж на всі інші. Гостю, який замовив «страву дня», у подарунок підноситься келих (або пляшка) колекційного вина.

2. Субота і неділя щотижня оголошуються днями певного океану або моря. До основного меню додається меню (вкладка) зі стравами, приготовленими з риби обраного океану або моря.

3. Раз на місяць (квартал) у ресторан запрошується шеф-кухар кращого рибного ресторану іншого міста або країни. На цей день повністю змінюється меню, музика (лунає музика того ресторану, з якого запрошений шеф-кухар). Можливо, вивішується прапор країни, яку представляє гість.

4. Одна із замовлених страв (на вибір кухаря) готується або оформляється перед відвідувачами ресторану.

Оригінальні «моменти» ресторану

1. Меню

У ресторані діють *три види меню:*

– для чоловіків – із назвами страв і вказівками цін;

– для жінок – із назвами страв, але без указівки цін;

– дитяче меню.

Під час обслуговування дітей використовуються спеціально продумані *елементи:* маленькі порції, тарілки з малюнками, спеціальне оформлення страв тощо. Крім того, дитині дарується книжка-розмальовка і кольорові олівці, щоб під час приготування страви дитина могла себе зайняти. Оригінальна книжка із зображенням морських тварин друкується спеціально для ресторану.

2. Система подарунків

Персонал визначає постійних клієнтів, яким дарують подарунки від ресторану (на розсуд адміністратора або після певної кількості відвідувань). Крім того, подарунки отримують, якщо в ресторані святкується день народження (як подарунок можуть використовуватися спиртні напої, сувеніри, виготовлені спеціально для таких випадків, тощо).

3. Музика

У ресторані має лунати спеціально дібрана музика, яка створює певну атмосферу закладу і визначає його фірмовий стиль. Можливе написання ексклюзивної музики спеціально для ресторану (для цього

можна залучити одного з відомих музикантів міста). Вечорами можливе запрошення музикантів, які виконують класичну музику (піаніст, флейтист тощо).

Презентація фірми

Агентство інтегрованих комунікацій «RK» – це команда цілеспрямованих, креативних й успішних фахівців, які здатні провести презентацію фірми професійно. Завдяки цим якостям досягаються значні успіхи у проведенні PR-акцій та рекламних кампаній, а також в організації маркетингових заходів. *Основні напрями роботи:*

– Планування, розробка та реалізація комплексних рекламних кампаній.

– Розробка бренда та виведення продукту на ринок.

– Планування, розробка та реалізація PR-кампаній.

– Маркетингові дослідження.

– Консалтингові послуги.

– Антикризовий PR.

– Дизайн-студія.

– BTL-акції (семплінг, промоушн-акції, дегустації тощо).

– Маркетингові акції (Event Management).

– Ліцензування та виробництво музичної продукції (CD, DVD) як один із напрямів просування товару або послуги / бренда.

Унікальна торговельна пропозиція: Entertainment PR

Entertainment PR – це спосіб просування товару, послуги, бренда за допомогою маркетингових акцій і спеціальних заходів у сфері розваг, культури, відпочинку, шоу-бізнесу. Це новий виток у розвитку PR-послуг. Ринок інформаційних каналів перенасичений, тому реклама часто стає менш ефективною. Необхідний постійний пошук нових творчих і технологічних ідей для привернення уваги людей. Найбільш ефективним вирішенням просування товару, послуги, бренда взагалі є маркетингові акції.

Ще у 450 році до н. е. Конфуцій казав: «Я чую і забуваю. Я бачу і пам’ятаю. Я відчуваю і розумію».

Переваги маркетингових акцій:

– безпосередній вплив на аудиторію за допомогою прямого контакту (люди краще запам’ятовують те, що пережили на чуттєвому рівні);

– цільова група краще сприймає те, що виробник пропонує ненав'язливо, оскільки люди відвідують такі заходи добровільно і в них зберігається відчуття власного вибору;

– інтерактив на майданчику;

– проведення асоціативного ланцюжка між якістю заходів та якістю бренда;

– майже будь-яка інформація, «упакована» в розважальну форму, переживається більш емоційно і чуттєво, отже, краще сприймається і запам'ятовується;

– маркетингові акції є своєрідним змішанням ATL, BTL і PR, завдяки чому впливають відразу за кількома комунікаційними каналами;

– розкручена подія сама стає брендом, що дає змогу широко використовувати його під час побудови подальшої стратегії компанії;

– маркетингові акції мають довготривалий ефект, оскільки починаються задовго до події в анонсах, на афішах, на прес-конференціях і продовжуються в наступних повідомленнях у ЗМІ;

– учасники події можуть розглядатися як велика фокус-група, на якій компанія апробує свої пропозиції. Під час заходу фахівці накопичують знання про споживача, у деяких випадках дають можливість уникнути зайвих витрат на дослідження;

– на заході можна організувати прямі продажі товару;

– висока креативність і гнучкість, закладені в подієвому маркетингу, дають змогу вибудовувати оригінальні програми для компаній різних сфер діяльності і з різними фінансовими можливостями;

– використання маркетингових акцій можливо там, де реклама заборонена або не діє.

До компетенції агентства інтегрованих комунікацій «RK» належать:

1. Організація маркетингових акцій. Агентство надає повний спектр послуг у цій сфері та реалізує їх на вищому рівні – як локально, так і на території окремих країн:

– розробка концепції заходу;

– добір приміщення / території та обладнання;

– складання сценарного плану;

– здійснення необхідної PR- та рекламної підтримки заходу;

– реалізація маркетингової акції;

– оцінка ефективності та подальші рекомендації.

2. Рекламна діяльність (ATL, above the line). Комплексні рекламні кампанії. Основні послуги:

– формулювання проблеми / можливості;

– проведення маркетингових досліджень;

– постановка цілей і завдань;

– розробка креативної ідеї рекламної кампанії;

– медіапланування;

– складання бізнес-плану та планування бюджету;

– реалізація рекламної кампанії;

– поточний моніторинг рекламної кампанії;

– оцінка ефективності рекламної кампанії, складання рекомендацій.

Розміщення реклами:

– на центральних та регіональних телеканалах;

– на радіо;

– в Інтернеті;

– у всіх друкованих виданнях регіону;

– на всіх рекламних носіях;

– у метрополітені;

– у найбільших кінотеатрах і на відеоекранах;

– розміщення рекламно-інформаційних сюжетів у ЗМІ;

– організація та здійснення спонсорських проектів.

3. Public Relation (TTL, through the line): взаємодія з широкою громадськістю дає можливість компанії повідомити про себе і свою продукцію ті дані, що становлять інформаційний інтерес, формує сприятливу думку і гарну репутацію виробника.

Основні послуги:

– формулювання проблеми / можливості;

– постановка цілей і завдань;

– розробка креативної ідеї PR-кампанії;

– визначення цільових аудиторій та пріоритетних каналів інформаційного впливу;

– розробка форм і методів реалізації PR-кампанії;

– медіапланування;

– складання бізнес-плану та планування бюджету;

– реалізація PR-кампанії;

– поточний моніторинг PR-кампанії;

– планування PR-заходів;

– оцінка ефективності PR-кампанії.

4. BTL (below the line): BTL-акції охоплюють рекламні заходи різнопланового характеру, спрямовані на просування товарів і послуг (сейлз-промоушн, семплінг, мерчандайзинг, директ-мейл тощо). Таких цілей, як збільшення обсягів продажів, просування продукції на ринку і поліпшення іміджу компанії можна досягти за допомогою BTL. Фахівці у промоакціях агентства «Global Point» формують загальну концепцію BTL, займаються добором найбільш придатних місць для реалізації проекту та обслуговуючого персоналу відповідно до визначеної цільової аудиторії.

Основні методи сейлз-промоушн «Sales promotion»:

– семплінті;

– дегустації;

– заохочення покупок (подарунок за покупку);

– розробка систем знижок;

– лотереї;

– мерчандайзинг;

– директ-мейл.

5. Креатив:

– розробка бренда;

– розробка фірмового стилю;

– розробка слогана;

– сценарій і виробництво аудіоролика;

– сценарій акції (презентації);

– підготовка інформаційних, рекламних текстів та PR-текстів;

– розробка макетів для зовнішньої реклами;

– розробка макетів для поліграфії;

– розробка сценаріїв для проведення спеціальних заходів.

6. Дизайн-студія:

– утілення фірмового стилю (логотип, товарний знак, фірмовий блок);

– ескіз та виготовлення поліграфічної продукції (календарі, буклети, листівки, стікери, воблери, постери, плакати, каталоги, афіші, квитки, візитки тощо);

– ескіз та виготовлення сувенірної продукції (футболка, ручка, запальничка, папка, попільничка тощо);

– розробка упаковки, етикетки;

– ескіз зовнішньої реклами (мегасайту, сіті-формату, банера, вивіски, вітрини тощо);

– підготовка макетів у ЗМІ.

7. Поліграфічні послуги:

– друк поліграфічної продукції будь-якої складності;

– виготовлення воблерів;

– виготовлення хард-постерів;

– друк постерів;

– виготовлення стікерів (наклейок);

– виготовлення календарів (перекидний, квартальний, кишеньковий, «будиночок»);

– виготовлення сувенірної продукції.

Технології:

– цифровий друк;

– офсет;

– шовкографія;

– термодрук;

– тиснення.

8. Маркетингові дослідження.

Основні послуги:

– проведення опитувань (анкетування, інтерв'ю);

– проведення фокус-груп;

– проведення експертних та глибинних інтерв'ю;

– моніторинг ЗМІ;

– оцінка ефективності рекламної діяльності (рекламних заходів).

9. Зовнішня реклама:

– щити 6 х 3 м ефективно впливають на автомобілістів і пішоходів;

– суперсайти 15 х 5 м, 12 х 5 м – великоформатні, окремо розміщені конструкції із зовнішнім підсвічуванням. Розташовуються на основних магістралях;

– арки – рекламні поверхні 19 х 3 м, 24 х 5 м із зовнішнім підсвічуванням. Розташовуються над проїжджою частиною великих магістралей із двома і більше смугами руху в один бік;

– сіті-формат – конструкції, що стоять окремо, павільйони очікування, вуличні меблі з рекламними поверхнями формату 1,2 х 1,8 м. Цільова група – пішоходи, учасники транспортних потоків;

– брандмауери – великі рекламні конструкції, розташовані на стінах будівель. Дуже видовищні споруди, що запам'ятовуються;

– дахові установки – ексклюзивні іміджеві конструкції на дахах будинків із використанням неону, зовнішнього і внутрішнього підсвічування;

– відеопанелі;

– перетяжки;

– дорожні покажчики.

PR, що дає розвиток ресторанній індустрії

Про перший прояв піару в ресторанному бізнесі повідав ще у XIV столітті англійський поет Джеффрі Чосер: один із персонажів його «Кентерберійських оповідань» був господарем харчевні «Табард-Інн» і з метою залучення клієнтів пропонував безкоштовну їжу тому, хто розповість найцікавішу історію.

Що таке PR у ресторанному бізнесі і чи потрібен він узагалі?

PR у ресторанному бізнесі – це насамперед створення унікального образу закладу, позитивної громадської думки з метою найбільш успішного функціонування підприємства та підвищення його репутації, яке здійснюється різними способами. ***PR у ресторанній справі*** – це функція управління, що сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння і співпраці між організацією та громадськістю. PR визначає і наголошує на головному завданні керівництва – служити інтересам громадськості і бути готовим до будь-яких змін, використовувати їх найбільш ефективно. *Основна мета PR у ресторанному бізнесі* – сприяти підвищенню інтересу гостя до закладу, установленню позитивного ставлення і довіри гостя, формування в очах громадськості позитивного іміджу, гарної репутації й поваги до ресторану.

PR за останні два десятиліття дуже міцно увійшов у маркетингове життя і поряд з іншими інструментами посів належне і важливе місце. Без PR сьогодні неможливо уявити, як підприємство буде створювати позитивний образ. Плакатами або рекламою, розміщеною в якому-небудь довіднику всього на один рік, цього не

досягнеш. У підручниках із PR виокремлюють десять аудиторій, від успішної взаємодії з якими залежить доля компанії:

– постачальники;
– дистриб'ютори;
– кінцеві споживачі;
– співробітники;
– фінансові компанії;
– державні органи;
– ЗМІ;
– партнери;
– конкуренти;
– суспільство взагалі.

PR передбачає роботу з усіма аудиторіями. За допомогою PR ресторан звертається до громадськості, а ще краще сказати – до сегмента громадськості, або цільової аудиторії. Просування послуг – це зазвичай внутрішні заходи або спонсорування зовнішніх заходів, спрямованих на залучення додаткових гостей. Цей механізм може бути використаний для генерування позитивних новин і формування в суспільстві стійкого іміджу ресторану.

Інструментів для роботи PR достатньо багато. Для побудови відносин із новинними відділами ЗМІ представником вашого ресторану повинна бути лише одна людина. Обмін інформацією з новинними відділами здійснюється за допомогою прес-релізів. Вони можуть мати різне кодування, важливість і формат: наприклад, кодування «негайно у друк» і формат статті із заголовком або просто новина з позначкою «пустити у друк» із зазначенням числа. Це залежить від прийнятої вами форми рекламної кампанії у відділі PR. Прес-релізи необхідно оформляти на фірмовому друкованому бланку. Цікавим чинником при цьому є заголовок: він не справляє вплив на сприйняття інформації, але багато людей люблять його прочитувати. Інформація у прес-релізі не має нагадувати пишномовну, пафосну прозу. Текст має виглядати як новина. Проста інформація стає новиною, коли вона відповідає таким *вимогам:*

– інформація має бути цікава читачам тих видань, у які направляється прес-реліз;

– в інформації має бути елемент чогось нового, цікавого, незвичайного, щоб вона могла стати новиною;

– новина має бути актуальною; необхідно, щоб вона була «гарячою» або містила новий погляд на стару проблему (найнудніше – це вчорашні новини);

– новина має бути суспільно значущою (пов'язаною із суспільно важливими проблемами);

– інформацію створюють люди. Новиною зазвичай стає інформація, що виходить від лідера думок.

Якщо інформація відповідає деяким із цих вимог, то вона стане новиною і буде використана у ЗМІ. Людей цікавлять новини, а не рекламні тексти. Прес-реліз треба робити за правилами. Заголовок і перший абзац прес-релізу – основні складові. У першому абзаці має бути головна думка, а заголовок – суттєво передавати інформацію. Прес-реліз складається за *правилом «5W & H»:*

– Who? – Хто?

– What? – Що?

– When? – Коли?

– Where? – Де?

– Why? – Чому?

– How? – Як?

Переконайтеся в тому, що у прес-релізі йдеться про реальні факти, і лише після цього відсилайте до друку. На жаль, у кожному виді діяльності достатньо своїх критиків. Не є винятком і ресторанний бізнес. Багато хто з журналістів перетворили критику ресторанів на добре оплачуване заняття. При цьому вони відмінно володіють «матеріалом»: спочатку три-чотири рази відвідують ресторан, а потім пишуть статті. Гарна і позитивно орієнтована стаття може зробити ресторану гарне ім'я. Люди навіть із простої цікавості приходять до закладу. Але ресторатори дуже дратує, коли журналісти відгукуються про них негативно. Журналісти зазвичай основну увагу приділяють якості страв та гостинності.

ЛИСТ ІЗ ЗАПРОШЕННЯМ. Від імені ресторану можна скласти лист і відіслати безпосередньо адресату. Можна скласти особливий лист із зверненням на ім'я, по батькові. У такому листі, зокрема, можна написати: «Наш ресторан працює вже… (стільки часу), у нас з'явилося багато постійних клієнтів. Ми були б раді бачити вас серед улюблених гостей...». Обов'язково додайте інформацію, наприклад про зміни в

меню, відомості про нового шеф-кухаря, можна додати фотографію вашої страви. Гарний спосіб звернення – від особистого імені. Це додаткова перевірка на лояльність гостей до вашого ресторану. Особисті послання ще можна відправляти гостям після телефонної розмови або на знак подяки за участь у якому-небудь опитуванні, акції або вечірці.

ЗАПРОШЕННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ. Запрошення по телефону є ефективним механізмом просування. Як знайти телефонні номери, за якими можна буде дзвонити? Один із найвідоміших способів – купити «базу» телефонів мобільних і кабельних операторів, але, звичайно, треба розуміти, що при цьому великий відсоток ваших дзвінків може бути зроблено даремно. Найкращий спосіб накопичення телефонних номерів – телефони, які залишають гості під час відвідування вашого ресторану; це номери, зазначені на візитках і в анкетах, що заповнюються вашими гостями, крім того, скористайтеся особистими знайомствами. Їх потрібно насамперед використовувати для запрошення. А «накопичення» візитних карток дає ще й можливість улаштувати лотерею: власникові витягнутої візитної картки дістається цінний приз.

Щойно визначилися з плановою подією, відразу починайте дзвонити. Обов'язково ведіть записи дзвінків, щоб не дзвонити по третьому разу одній і тій самій людині. *Повноцінна анкета гостя* для роботи маркетингового відділу має складатися з таких пунктів:

1. Прізвище, ім'я, по батькові клієнта.
2. Дата народження.
3. Поштова адреса.
4. Телефонні номери (факси) та адреса електронної пошти.
5. Опис звичок гостя.
6. Його сімейний стан.
7. Хобі та захоплення.
8. Дата дзвінка.
9. Коментарі контактної особи і запис вражень після дзвінка.
10. Дата наступного запланованого дзвінка.

Дуже гарним приводом для запрошення гостей є промоушн-вечірка, присвячена просуванню якогось алкогольного напою. Очікується поява невідомих і дешевших брендів алкоголю. Старі бренди, що продаються за шаленими цінами, не викликають у гостей

бажання їх купувати. Зручний момент настав. Запрошення на вечірку після робочого дня – чудовий спосіб нагородити вірних гостей і залучити нових. Визначтеся з напоями, меню, датою і форматом проведення заходу, скоординуйте дії співробітників і почніть робити запрошення по телефону.

Запрошення має бути коротким, інформативним і доброзичливим. Наприклад: «Здрастуйте, Олександре Леонідовичу. Мене звати Сергій, я менеджер з ресторану „А". Я дзвоню вам, щоб подякувати за останній візит і повідомити вам, що ви запрошені на вечірку після робочого дня в четвер. У вас є зараз хвилинка, щоб я міг пояснити, що за вечірка вас чекає? Відмінно! У четвер на ваше ім'я буде зарезервовано столик на шість (чотири) персони для вас і ваших друзів. Хто прийде, той отримає келих дегустованого напою (віскі), ми пропонуємо спеціальне меню і всі такі напої (віскі) у цей день ми продаємо за півціни. На компанію з більш ніж чотирьох осіб – подарунок від шеф-кухаря. Цього вечора ми також організовуємо виступ артистів і шоуменів. Вам підійде четвер? Чудово! Тоді я заношу ваше ім'я у списки запрошених. Ще раз спасибі за останній візит до нас. Хочете що-небудь запитати?».

За два-три дні до проведення події зателефонуйте гостям ще раз, нагадайте про планований захід і делікатно впевніться, що про вас не забули.

Одним із найпростіших способів заслужити прихильність гостя є телефонний дзвінок. Розмова має бути недовгою, але обов'язково висловіть думку про те, що гість є важливою людиною для ресторану. Дайте людині можливість відповісти на запитання, що йому сподобалося чи не сподобалося у вашому ресторані, тим самим ви встановите довірливий тон вашої розмови. Крім того, у вас з'явиться можливість зробити висновки й отримати корисну інформацію, як краще обслуговувати гостя. Спілкування з гостями ресторану допомагає ефективному формуванню лояльності відвідувачів і сприяє просуванню закладу. Задоволені гості – це основа повернення коштів і чудова усна реклама.

ІНШІ PR-АКЦІЇ. Варіантів просування ресторану безліч. Ідеї про просування виникають у багатьох людей, пов'язаних із цим видом бізнесу. Не обмежуйте вашу уяву. Можна використовувати різні ідеї.

Збирайте інформацію в Інтернеті, вирізки з журналів і газет, записуйте ті ідеї, які спали вам на думку, потім подумайте, що може втілитися в життя для ресторанного просування. Нижче наводиться приклад ідей, які можна втілити в життя. Можна подарувати гостю запрошення на вечерю з частуванням вином за часте і віддане відвідування вашого ресторану. Подати його улюблений напій, подарувати страву або десерт. Витрати тут мінімальні порівняно з тим ставленням, яке ви отримаєте натомість. Будь-який гість ресторану під наглядом шеф-кухаря може приготувати страву на кухні ресторану, а потім винести її своїм запрошеним друзям. Доцільно проводити по вихідних і навіть по буднях майстер-класи для людей, охочих навчитися готувати. Такі кулінарні курси можуть бути дуже популярними. Їх зазвичай відвідує багато гостей – здебільшого жіночої статі, хоча близько 25% можуть бути і чоловіки.

Ресторатор повинен використовувати будь-яке свято для просування своїх послуг – від Восьмого березня до свята манго на островах Фіджі. Своєчасно розіслана інформація про підготовку до свята забезпечує багато гостей. Тоді дуже добре просувати продукти. Наприклад, тиждень червоної риби, сезон грибів або дичини; місяць курки або листопад, присвячений судаку, тощо. Доцільно проводити спеціальні дні – день дитини або бабусь і дідусів. У результаті вийде сімейне фото з мамою, татом і підростаючими дітками в день дитини. Необхідно готувати пропозиції щодо дегустації набору страв. Гість буде пробувати багато нових видів страв за один раз і вирішувати, що він буде замовляти першого, другого і третього разу. Це корисно робити. Буває, що навіть гарна одноманітна їжа набридає, незважаючи на те, що і ресторан, і кухня улюблені. Але варто пам’ятати: дегустаційне меню має бути якісним, інакше буде зворотний ефект. На основі анкетування за дегустаційним меню ресторатор ідентифікує, які страви найбільше сподобалися гостям. Адже це свідчить про те, що гості готові залишати за ці страви гроші і приходити часто до вашого ресторану. Доводити гостям, що вони нічого не розуміють у ковбасних обрізках, позбавлено сенсу. Вони платять.

Раз на місяць ресторатор повинен улаштовувати засідання винного клубу у форматі так званих винних вечорів. Наприклад, узяти продукцію певного виробника з будь-якої країни, вибрати лінійку

видів вин, наприкінці додати оригінальний діжестив, а спочатку аперитив. Запросити ведучого, сомельє, який професійно проведе вечір, не перетворюючи його на нудну лекцію, найголовніше – доцільно запросити самого виробника на цю вечірку. Один раз на місяць можна також улаштовувати винні дні, пропонуючи гостям келихи різних марок вин, які зазвичай продаються пляшками, за нижчою ціною. Таку дегустацію добре проводити до початку вечері, оскільки гості можуть прийняти рішення залишитися у вас вечеряти. Знавці завжди приїдуть на такий вечір, а наступного разу приведуть із собою компанію. Адже це відмінний спосіб спробувати багато різних марок вина за один день.

Гарним способом мотивації до повторного відвідування може бути календар подій на місяць. Дієво підготувати календарний план на рік і, виходячи з нього, заздалегідь друкувати календарі-брошури на місяць. Іноді можна щось доповнювати або змінювати. Потім розіслати або розповсюдити їх у самому ресторані. Поштові повідомлення можуть містити інформацію про спеціальні презентації, нові страви в меню, особливо значущі події в житті ресторану.

Дуже добре стимулюють до повернення в ресторан спеціальні призи від закладу – безкоштовна страва (або навіть обід) після покупки необхідної кількості страв, подарунки частим відвідувачам, проведення лотерей та конкурсів тощо. Дуже добре працює продумана дисконтна система для постійних гостей. Дисконтні карти роздавати можна гостям, які на це заслуговують, і збільшувати відсоток знижки в міру збільшення витраченої ними суми.

У ресторані доцільно розмістити фотографії найбільш значущих гостей. Установіть певні правила й опишіть, як можна потрапити на «дошку пошани».

У постійних гостей пивних ресторанів може бути своя фірмова кружка з вигравіруваним ім'ям власника. Назвіть на честь гостя страву у своєму меню. Так і напишіть: «За рецептом гостя А. Ю. Іванова», складіть подяку за наданий рецепт і відішліть гостю. Запропонуйте всім відвідувачам участь у створенні меню, поясніть, як увести страву «свого імені» у список страв ресторану. Це може бути фірмовий рецепт гостя, показана ним страва на кулінарних курсах у ресторані або невеликий майстер-клас від захопливого готуванням гурмана. Можна багато чого придумати.

Можна організувати «Клуб вірних гостей», члени якого отримують знижки або інші подарунки, після того як витратять у вас значну суму в обмін на зобов'язання витратити протягом року не менше обумовленої суми. Такі гості отримують додаткову знижку, право першочергового обслуговування, пільгове бронювання столиків, право замовлення по телефону, відвідування VIP-залу без депозиту тощо. Дуже гарну тему придумали маркетологи, які просувають на ринку «Кіндер-сюрприз». Це нескінченна колекція іграшок. Використовуючи подібну систему, можна вручати більш цінні подарунки гостям, після того як у них набереться певна кількість купонів або маленьких подарунків. Можливий обмін еквівалента купонів на те, що захоче гість.

У разі проведення в ресторані семінарів і тренінгів для співробітників і керівництва інших ресторанів поповнюється інформаційна база про життя аналогічних закладів і нові ідеї в зазначеній сфері бізнесу. Доцільно влаштовувати дружні вечірки з колегами зі сфери ресторанного бізнесу, обмінюватися думками та інформацією. Не треба сидіти поодинці, адже, не обмінюючись інформацією, можна відстати в розвитку і втратити хватку.

Ефективно спрацьовує проведення всередині ресторану PR-роботи зі своїми співробітниками. Коли афішуєте статтю про ресторан, необхідно подати кілька слів від імені співробітника, помістити його фотографію в рекламному блоці підприємства.

Залучення співробітників до участі в кулінарних змаганнях – це також PR-акція. У разі, якщо ваші співробітники займуть призові місця на змаганнях, конкуренти стануть вашими рекламними агентами. Коли проводите опитування серед співробітників на тему поліпшення роботи ресторану, підтримуйте з ними зворотний зв'язок. Повісьте «поштову скриньку» на дверях свого офісу, і нехай кожен охочий напише, що він думає про саме підприємство, про те, як його просувати. У пересічних співробітників можуть бути батьки або діти різного соціального рівня. Дозволяйте влаштовувати дні відкритих дверей для членів сім'ї. Батькам теж важливо знати, де трудяться їхні діти, а дітям цікаво, чим займаються батьки. Родичі ваших співробітників будуть розповідати своїм знайомим і колегам про ваш ресторан, і таким чином можна отримати додаткових гостей. Навіть знайомий офіціант може стати

таким собі гарантом проведення сімейного свята чи корпоративної вечірки. Можна влаштовувати час від часу благодійні акції. На них можна запросити людей, які приділяють велику увагу благодійності. Коли вони побачать, що ви теж берете участь у благодійності, вони стануть вашими відданими гостями.

Для популяризації ресторанного закладу слід організовувати карнавали і дитячі свята. Сучасні гості сімейним відносинам надають великого значення. Наявність дитячої кімнати для деяких гостей є основним мотивом вибору ресторану в певні періоди життя. Якщо влаштувати у закладі атрактивний дитячий куточок або виділити окрему кімнату, то вдячні батьки стануть постійними гостями ресторану.

Важливе значення також мають пивні і джазові вечори. Музика в ресторані є таким самим атрибутом, як і їжа.

Усі співробітники повинні знати концепцію просування ресторану й орієнтуватися, який набір PR-акцій використовує підприємство. PR-заходи всередині ресторану переслідують дві мети: створення позитивних відносин серед співробітників і встановлення довірливих відносин між керівництвом ресторану та його працівниками.

Розподіл PR-акцій за типами гостей. Доцільно повернутися до поняття *«типи гостей».* Раніше зосереджувалася увага на типах відвідувачів і вмінні передбачати поведінку гостя. Роблячи певні висновки, необхідно будувати систему PR-акцій для просування ресторану. Деякі види акцій тут повторяться, але це зроблено навмисно, щоб чітко визначати заходи для типів гостей.

Отже, якщо це *зустріч з «одноразовим» гостем,* то завданням є негайно отримати максимум виручки, оскільки другої зустрічі не передбачається. Які ж прийоми можна для цього використовувати?

Активний продаж страв та послуг. Наприклад, якщо людина зайшла випити кави, то можна запропонувати їй бутерброд, десерт, шоколад (у кав'ярнях дають цукерки на здачу).

Передача «використаного» гостя іншому бізнесу за комісійні.

Після того як ваш гість уже зібрався від вас іти, але йому ще потрібно згаяти час до літака, можна порекомендувати йому відвідати книжковий магазин або відеосалон і вручити купон на знижку. Людина вам буде вдячна за турботу про неї. Використовуйте гостя як рекламного агента. Треба зробити так, щоб, раз відвідавши ваш

заклад, гість свідомо чи несвідомо прорекламував вас своїм друзям або колегам. Для цього існує роздача купонів для друзів, фірмовий пакет із назвою ресторану, сувенірна продукція, газета ресторану.

Ці прийоми можна використовувати, проводячи роботу з «одноразовим» гостем ресторану.

Якщо завітав до закладу «епізодичний» гість, то основне завдання полягає в тому, щоб наступного разу він вибрав саме ваш ресторан. Для цього теж існують прийоми, вартість яких мінімальна. Суть зводиться до того, щоб переконати гостя у вигідному повторному відвідуванні вашого закладу, а не якогось іншого. *Які прийоми можуть залучити «епізодичного» гостя?*

Накопичувальна знижка. Тобто що частіше гість буває у вас, то більшою буде знижка для нього наступного разу. Ресторан може видати картку, де буде відображатися поступове збільшення знижки під час кожного наступного відвідування. Можна використовувати варіант під час повторного замовлення: страва або напій безкоштовно, під час наступного замовлення – десерт знову безкоштовно, і так щоразу.

«Клуб вірних гостей». Члени клубу отримують знижки або бонуси, після того як витратять у вас якусь значну суму, в обмін на зобов'язання витратити протягом установленого періоду не менше обумовленої суми. При цьому член клубу отримує право на першочергове обслуговування, замовлення столика по телефону тощо.

Складання подарунків. Після кожного відвідування гість отримує купон, який сам по собі нічого не вартий, але, зібравши необхідну їх кількість, гість зможе обміняти купони на щось цінне для себе, можна навіть і на вибір. Наприклад, людині можна запропонувати магнітофон в автомобіль або мультиварку, тому що вона наполегливо ходила в ресторан, збирала купони і пред'явила їх через рік.

«Епізодичному» гостю можна регулярно нагадувати про себе (не зловживаючи цими нагадуваннями). Йому можна писати електронні листи, відправляти факси. Однак це не має бути настирливо, на зразок: «Нам так потрібні твої гроші!». Пропозиції «У нас є для вас щось цікаве» дозволять йому стрепенутися і зважитися прийти. Для залучення «епізодичного» гостя дуже добре працює газета підприємства. Її можна розповсюджувати серед гостей. Очевидно, що це не звичайна газета, а якийсь інформаційний лист із нотатками,

невеликими статтями, анекдотами та новинами про ресторан, про меню, інновації обслуговування і події сьогодення. Там же можна розміщувати рекламу інших видів бізнесу, цікаві матеріали, які не стосуються ресторанної справи. Такі самі прийоми використовуються і під час роботи з постійними гостями, але при цьому вони будуть відіграти додаткову роль, а ніяк не основну.

Тепер найприємніший тип гостей – *регулярні.* Ваше завдання полягає в тому, щоб вони постійно користувалися вашою послугою і навіть не робили спроб перейти до конкурентів. Для такого типу гостей використовуються такі прийоми.

Оплата наперед. Наприклад, гість уносить депозит у розмірі пристойної суми замість суттєвої знижки з боку закладу. У разі виникнення бажання повернути депозит, не використовуючи його, обумовлюється розмір плати за повернення.

Бонус за тривалу співпрацю. Гість отримує статус почесного гостя, але певну кількість часу необхідно пробути в цьому статусі. Якщо кількість відвідувань переривається, то всі бонуси зникають.

Можна використовувати *іменну дисконтну картку,* яка дає значний набір пільг і перспектив. Якщо це ресторанна мережа, то постійний гість, можливо, буде ходити до вас три рази на день, але в різні заклади.

Такою в загальних рисах є характеристика маркетингових інструментів та підходів до різних типів гостей. Використання їх на практиці збільшить приплив гостей і сприятиме скороченню рекламного бюджету.

3. Побудова системи продажів у ресторанному бізнесі

Перш ніж починати щось робити, необхідно чітко визначити цілі та завдання, зважаючи на результат, який прагне одержати ресторан. Як казав у відомому фільмі Форрест Гамп: «Якщо ви не знаєте, куди ви йдете, ви ніколи не потрапите туди».

Професійна система продажів у ресторанному бізнесі будується задля досягнення трьох ***цілей:***

1. Гарантований збут. Вашому ресторану потрібен певний обсяг продажів, щоб бізнес був рентабельним, плюс деякий додатковий дохід для можливості маневру. Необхідний для цього

обсяг продажів і називається *рівнем гарантованого збуту.* Незалежно від сезону, коливання ринку і форс-мажорних обставин, ваша система продажу має забезпечувати обсяг продажів – від гарантованого до середнього, високого або виняткового. Але нижче гарантованого рівня обсяг продажів опускатися не повинен за жодних обставин. Якщо так відбувається – мета гарантованого збуту досягнута.

2. Незалежність від кадрів (від двох до чотирьох ключових осіб). Щоб перевірити, чи виконується ця мета, вам треба скоригувати весь персонал, який займається продажами ресторанної продукції. У професійній системі продажів від двох до чотирьох найважливіших для продажів людей можуть бути вилучені з бізнесу одночасно. При цьому продажі, звичайно, можуть знизитися, адже вилучаються одночасно найкращі люди. Але якщо мета гарантованого збуту за таких обставин все одно буде виконуватися, значить, мета незалежності від кадрів також виконується. Перевіряється досягнення цієї мети дуже просто. Коли ви вважаєте, що професійна система продажів уже побудована, вирушайте разом із потрібною кількістю ключових людей у відпустку, наприклад за кордон на два тижні і без мобільних телефонів. Після вашого повернення ви відразу побачите, наскільки успішно була досягнута мета незалежності від кадрів.

3. Плановане збільшення збуту. Мета гарантованого збуту гарна, але недостатня. Бізнес має зростати, розвиватися. А для цього потрібні гроші. Тому для розвитку бізнесу ви повинні ставити цілі щодо збільшення продажів. Припустимо, що ви поставили мету: збільшення продажів на 30% або 50% за півроку. Професійна система продажів має реалізувати будь-яку вашу мету, якщо вона взагалі досяжна, просто на підставі того, що вона поставлена. І якщо ви впевнені, що так буде досягнута будь-яка поставлена реалістична мета, то мета планованого збільшення збуту успішно втілена.

Цінова політика

Цінову політику ресторану можна сформулювати однією фразою: забезпечення максимального збуту за оптимальними цінами. Спочатку необхідно спланувати ціни відповідно до орендної плати за приміщення, передбачуваних витрат і планованих доходів. На жаль, нині домінує принцип «покрити свої витрати та отримати прибуток якомога швидше». Але всі повинні розуміти, що, витративши на

будівництво і ремонт ресторану від 700 тисяч до мільйона доларів, виплачуючи більшу орендну плату і маючи всього 50 місць, потрібно або підвищувати ціни на свою продукцію, або обслуговувати величезну кількість клієнтів, або довго терпляче працювати.

Для проведення правильної цінової політики ресторану необхідно зрозуміти концепцію ресторану і ринок, на який він орієнтується. Потрібно провести маркетингове дослідження і визначити для себе такі ***чинники:***

– ціни на аналогічні страви в конкурентів;

– собівартість подібних страв;

– вартість праці рестораторів, витраченої на виробництво цих страв;

– витрати на виробництво подібних страв;

– очікуваний дохід від продажів;

– коефіцієнт прибутковості (рентабельності) страв;

– відсоток рентабельності цих страв.

Істотний вплив на цінову політику ресторану справляє і його місце розташування. Зазвичай виділяють промислову, студентську, приміську, туристичну зони, зону відпочинку, спальний район, діловий та історичний райони міста. Якщо ресторан знаходиться у спальному районі, то зазвичай його цінова категорія невисока. Для реалізації іншої цінової політики ресторану, що знаходиться у спальному районі, необхідні додаткові маркетингові заходи – те, що буде змушувати приїжджати гостей з інших місць (він повинен мати свій неповторний «стиль», виділятися інтер'єром, обслуговуванням, атмосферою в ресторані, шоу-програмами тощо). У центрі ж зазвичай ураховують наявність прилеглих офісів, готелів і роблять ставку і на них.

Клієнти завжди свідомо чи підсвідомо поділяють ресторани на ***три категорії:***

– з низькими цінами – дешеві;

– з помірними цінами – середні;

– з високими цінами – дорогі.

Клієнти здебільшого відвідують ресторани, що відповідають їхньому соціальному статусу, а отже, і за ціновою категорією закладу. Якщо ресторан розрахований на гурманів із «товстими» гаманцями, то й продукти, що закуповуються, мають бути винятковими. Не дай бог в

елітному ресторані з високими цінами готувати з другосортних продуктів – погана слава і порожні столи забезпечені. Але сприйняття одного і того самого ресторану може змінюватися залежно від різних чинників. Наприклад, туристи, клієнти – у будні дні або у вихідні, жителі одного району і сусіднього району чи сусіднього міста можуть сприймати один і той самий ресторан як дорогий або дешевий, по-різному ресторан сприймається і залежно від мети приходу – для «їжі» або «трапези». У випадку з «їжею» клієнт дуже чутливий до витрат зі свого гаманця, у випадку з «трапезою» – розслаблений і «широкий» у витратах, оскільки готовий до них. Мета ресторану: уловити ці настрої і встановити такі ціни, які відповідатимуть вимогам ринку, гостей, яких хотілося б залучити, а також можливостям кухарів і потужності кухонного обладнання.

Важливе значення має загальний вибір вин і страв. Наприклад, морська кухня з дорогими продуктами не може бути дешевою спочатку. Під час розрахунку цін у меню дуже важливо визначити коло своїх клієнтів, їхні особливості і бажання. Потрібно орієнтуватися на гостей, які прийдуть у ресторан, урахувати їх платоспроможність і навіть їхній настрій. Будь-який клієнт, незалежно від того, наскільки він багатий, оплачуючи чек, намагається визначити для себе привабливість ресторану, рівень обслуговування, рівень цін і суму, яку йому доведеться заплатити. Крім того, гості чудово знають ціни й орієнтуються на них. Тобто будь-яка точка харчування, яка продає страви, подібно до вашої, дешевше, обов'язково переманить найвідданіших ваших клієнтів. Слід ураховувати й те, що під час визначення передбачуваної ціни за страву потрібно орієнтуватися на:

– стиль ресторану (7%);
– категорію клієнтів (20%);
– рівень доходу клієнтів (15%);
– фінансові можливості і схильність клієнтів до витрат (25%);
– собівартість страви (25%);
– ціни конкурентів (8%).

Отже, необхідно усвідомити, що: 1) підвищуючи ціну, ми збільшуємо доходи, скорочуємо витрати, але, на жаль, скорочується і кількість клієнтів; 2) зменшуючи ціну, ми залучаємо клієнтів, але й прибуток залишиться приблизно таким самим. Зменшення ціни

підвищує прибутковість лише в початковий період. Далі відбувається спад конкурентоспроможності і розуміння клієнтом, що якість цих страв – це не «ексклюзив». Але є клієнти, яким абсолютно все одно, скільки платити, вони орієнтуються на нові і дорогі страви, а ціна для них – показник якості. На жаль, таких клієнтів не дуже багато, але вони дають змогу розвиватися ресторану, розробляти і вводити нові страви. Обслуговуючи таких клієнтів і працюючи над створенням новинок, необхідно придумувати нові рекламні ходи, спеціальні акції, пропозиції, підвищувати характеристики страв, і, розвиваючись, можна поступово і непомітно підвищувати ціни в меню. Найголовніше – не робити це різко, не привертати до цього процесу посилену увагу гостей, тоді і негативних наслідків для ресторану буде менше.

Сформулюємо кілька принципів підвищення цін у меню:

1. Використовувати некруглі числа й утримуватися в одному цифровому розряді (наприклад: 25 гривень, а нова ціна – 35 гривень).

2. Ніколи не підвищувати ціну разом зі зміною формату, дизайну або змісту меню. Усі постійні клієнти почнуть уважно вивчати нове меню, порівнювати його зі старим і відразу побачать зміни в цінах. Якщо необхідно змінити ціни, то потрібно намагатися змінити їх перед заміною бланків меню або папок.

3. У разі зміни в ціні навіть однієї страви бажано замінити весь бланк. Усі закреслення, наклейки, замазування відразу будуть помітні навіть непостійним клієнтам.

4. Можна залишити колишню ціну, якщо змінити вагу порції, замінити гарніри, декоративні елементи страви. Можливо, виникне необхідність у новому позиціонуванні такої страви, зміні її місця в меню, створенні нового образу або необхідно буде відмовитися взагалі від якихось інгредієнтів у страві.

5. Ніколи не підвищувати ціну відразу на всі страви всього меню. Бажано цю процедуру провести у 3–4 прийоми.

6. Підвищувати ціни необхідно на найпопулярніші страви, але ці підвищення мають бути незначними.

7. Рекомендується не розміщувати ціни одна під іншою, а ставити ціну відразу за останнім словом в описі страви. Поставлені в ряд ціни провокують клієнтів робити вибір методом порівняння.

8. Не рекомендується вибудовувати меню відповідно до ранжиру цін. Краще перемішувати позиції і враховувати популярність і новизну страв. Увесь час у ресторані необхідно створювати невимушену дружню атмосферу, виробляти постійні, високі стандарти і пропонувати клієнтам лише високоякісну продукцію.

Створення управлінського обліку

Створення управлінського обліку – це дуже цікаве заняття. Складена за допомогою формул таблиця дає можливість бачити, як проходить кожен день чи тиждень окремо. Заповнюється легко, відразу видно результат. Складання фінансових документів, що дають розуміння і читання фінансових потоків у підприємстві, – це важлива справа. Без цих документів ресторанне підприємство ніколи не дізнається, який рейтинг воно займає. На початку складання фінансових документів необхідно побудувати таблицю, в якій ведеться облік – заносяться дані й обраховуються відсотки від загальних сум. Такий документ дасть змогу розуміти загальну картину діяльності ресторанного закладу.

Балансовий звіт. Балансовий звіт дає картину фінансового стану справ у кожний конкретний проміжок часу. Він по суті є фінансовим інструментом. Процес простий: звіт містить перерахування статей і використання простих арифметичних операцій – додавання і віднімання. За ним порівнюють активи – те, що належить вам, з пасивами – те, що ви винні іншим. Різниця між ними і становить фінансові накопичення.

Аналіз руху грошей. У ресторанному підприємстві грошовий оборот може бути як готівковий, так і безготівковий. Для розуміння руху грошей у ресторані необхідно мати документи, в які щодня вносять суми витрат і доходів. Таблиця, зроблена у форматі Excel, допоможе не користуватися калькулятором і бачити картину загалом на одному аркуші. Аналізуючи дані на аркуші, використовуючи статистику продажів і закупівель, застосовуючи формули обороту для приблизного обчислення матеріального залишку, можна робити висновки про діяльність ресторанного підприємства.

Бюджет реклами. Визначаючи обсяг відрахувань на рекламу, можна скористатися *різними способами.*

1. Орієнтуйтеся на суми коштів, які вам удасться заощадити, якщо взагалі коштів замало.

2. Складіть рекламний бюджет, виходячи з планових обсягів продажів.

3. Прийміть аргументовані розрахунки рекламного агентства, яке розробить вам рекламну кампанію.

4. Проаналізуйте минулорічні рекламні витрати, залежно від актуальної ситуації заплануйте обсяг витрат.

5. Скористайтеся рекламним бюджетом колег-підприємців або конкурентів як зразком (дуже зручний спосіб, коли займаєтеся рекламою вперше і своїми силами).

6. Установіть певний відсоток відрахувань на рекламу, виходячи з обороту закладу, величини прибутків та специфіки діяльності компанії. У планованому рекламному бюджеті завжди закладайте резерв не менш ніж 15% на непередбачувані витрати. У бізнес-середовищі може відбутися різне, тому будуть потрібні кошти для виходу з кризової ситуації.

Скорочення витрат. Управлінець щодня думає про скорочення видаткової частини свого бізнесу. Простіше думати про підвищення виручки і про те, як залучити більшу кількість гостей, у такий спосіб підвищуючи дивіденди підприємства. Насправді думати про скорочення витрат важко, але й випускати цей процес із-під контролю не можна. Доцільно розглянути кілька ***критеріїв щодо скорочення витрат*** на підприємствах харчування.

Фонд оплати праці. Найбільш актуальна тема в ресторані, особливо коли настає день заробітної плати, а останній тиждень був не зовсім вдалим. Коли все добре – споживачі готові відвідувати ресторанні заклади, але коли щось нестабільно – переходять на харчування удома. Найкращий фонд оплати праці – це постійний відсоток відрахувань від особистої касової виручки. За такого підходу існує постійна зацікавленість у проведенні продажів. Керівник ресторанного закладу може піднімати планку виплат. Наприклад, якщо в цьому місяці один із членів персоналу ресторану одержить виручку менш ніж 10 тисяч гривень, то відсотків виплат не буде; якщо вище за 10 тисяч, то отримає відсотки повністю і, можливо, премію. Торговельний персонал починає дуже плідно працювати, і виручки дійсно йдуть угору. За процентних нарахувань за фінансову роботу ресторанного підприємства враховуйте, що виплати до фонду оплати праці не мають перевищувати 26–28% від загального прибутку доходу підприємства.

Взаємозамінність продуктів. Гість – це людина, яка теж любить рахувати гроші. Його бажання – сходити в ресторан поїсти смачно, щоб обслужили достойно, розслабитися і випити, при цьому, звичайно, він хоче вкластися в певну суму. Ресторатори повинні задовольняти потреби гостя, їхнє завдання – зробити все правильно, «на золотій середині». Тому постає питання про взаємозамінність продуктів. Звичайно, на жульєн із грибами можна потерти сир «Ементаллер», але як альтернативу доцільно використати «Гауду» або «Едам», які дешевші, ніж «Ементаллер».

Мобільність шеф-кухаря й управлінця дуже важлива в межах правильного реагування на цінову політику ресторанного закладу. Продукти мають велику цінову градацію – від низьких цін до високих. Доцільно вибрати ті інгредієнти, що найбільше підходять для вашого закладу, і купувати лише їх. Поставте своєму шеф-кухарю завдання: собівартість – не вище такого рівня, якщо вийшло більше – йди, думай і твори далі. Не дозволяйте собі і йому утішатися польотом фантазії і дорогою творчістю.

Навчання персоналу – діловитість людей. Навчити людей відчувати себе господарями своїх робочих місць – це важливий управлінський момент у ресторані. Багато споживачів, і всі вони різні. Відрізняються інтереси та вікові категорії, існує межа «кухня — зал», окреслена жирною лінією і у відносинах: перші «б'ються» за якість приготування, другі балансують на межі сервісу і жорсткої необхідності дотримуватися якості подачі. Перші не люблять других за те, що вони відчувають себе тимчасовими працівниками, і першим прикро, що їхні професійні якості – у руках студенток, не дуже обтяжених розумінням честі кухаря.

Відсутність інституту ресторанного бізнесу, небажання інвесторів вкладати кошти в навчання людей, відсутність турботи з боку держави для підтримки навчальних закладів – результат такого стану справ. А вимоги у всіх дуже високі. Усі ресторатори хочуть отримати вже підготовлений персонал, ні копійки і ні хвилини не вкладаючи в підготовку. Але місцева програма навчання дає результати для внутрішнього зростання особистості співробітника.

Якщо серед персоналу проводити лінію виховання «господаря робочого місця» і показувати, як краще працювати і чому це необхідно,

то в людей підвищується рівень діловитості, підприємство менше втрачає на псуванні продуктів або заготовок, стає менше залежаного товару на складах. Потрібно оперативно приймати рішення. У залишках ресторану не мають залишатися продукти і товари. Це погані показники для розрахунку націнки ресторану за поточний місяць роботи, що також погано позначається на фінансовому результаті підприємства. Рекомендовано провести інвентаризацію складів ресторанного закладу. Актуальне гасло: «Чисті полиці складів ресторану – показник рівня якості приготування і продажів».

Для кухні існують чіткі правила. Виробництво – це місце, де створюється той самий перелік продуктів, який і приваблює наших гостей. Необхідно налагодити систему обліку. Шеф-кухар повинен усвідомлювати, що він людина, яка відповідає за закупівлю, витрати і зберігання продуктів. Ця діяльність є важливою частиною його роботи. Для цього існує програмне забезпечення ресторану, щоб кожна страва і напій мали свою марку списання. Навіть якщо шеф-кухар попив кави в барі, то на його ім'я має надійти чек у бар через комп'ютер менеджера. Буде він платити за каву чи ні, це інша справа. Найголовніше, щоб було списання товару. Необхідно стежити за покупками продуктів на кухню. Дотримання жорстких норм діяльності виробництва дасть можливість стежити за рівнем витрат ресторану.

Управлінський контроль

Важливу роль відіграє організація контролю й управлінського обліку, методи боротьби зі зловживаннями, організація документації та автоматизації ресторанної справи. Ресторан починається із задуму його творця і закінчується контролем його функціонування.

Менеджмент = оптимізація вкладених ресурсів за допомогою контролю.

Актуально простежити весь шлях товару до споживача, тобто всю виробничу діяльність ресторану. Отже, ***виробнича діяльність ресторану охоплює:***

– прогнозування торговельного обороту ресторану;

– закупівлю товару для ресторанного закладу;

– отримання замовлення;

– зберігання / видачу сировини для приготування страв;

– виробництво їжі;

– обслуговування.

Контроль, як і будь-яка діяльність, ***ґрунтується на:***

1) дослідженні ситуації;

2) плануванні робіт (зокрема з контролю);

3) реалізації контролю;

4) корекції дій.

Усім відома істина: коли ти заробив гривню, простеж її шлях у банк, витративши гривню, проаналізуй, чи дійсно витрата була необхідна.

Контроль забезпечує накопичення потрібної інформації, на підставі якої керівництво може приймати оперативні рішення. Необхідно визнати, що підприємства харчування несуть істотні втрати через крадіжки і недостатній контроль із боку керівництва, причому більшість власників ресторанів рідко зізнаються (навіть собі) у тому, що в їхньому закладі ця проблема постає досить гостро. Крім того, існують й інші причини втрат продуктів. Ми можемо зарахувати сюди недоброякісні продукти, їх псування, різні махінації. Це відбувається через те, що персонал будь-якого ресторану має прямий доступ до продуктів, матеріальних цінностей і приготування страв.

Крадіжка = персонал + гості.

Хто в кого краде і як? Наведемо можливі ***схеми:***

– «персонал – персонал»;

– «персонал – гість»;

– «персонал – підприємство»;

– «гість – гість»;

– «гість – персонал»;

– «гість – підприємство».

Поширені методи злодійства: обслуговування без чека; повторне обслуговування по чеку; недоливання; принесення гостем свого напою; розбавлення дорогого напою менш дорогим; «ігри» з кредитними картками тощо.

Рекомендовані додаткові заходи: комп'ютерна система («+» і «–»); рейди (роздягальні, мийки, шафи барів тощо); контрольні закупівлі (кухня і бар); вибіркові звірки; заборона відвідування ресторану персоналом у неробочі дні тощо.

Рекомендована документація: посадові інструкції; правила внутрішнього розпорядку; договори про матеріальну відповідальність; трудові контракти; план-схема ресторану; листи для резервацій; листи

інвентаризації (бар, виробництво, інвентар, господарські товари); акти контрольних закупівель; акти контрольного зняття залишків по бару; акти списань; акти з будь-яким операціями з чеками; акти затримання співробітників; обхідні листи.

Облік:

– найважливіша категорія і форма управління підприємством;

– фундамент планування;

– дає змогу об'єктивно оцінити фактичний стан справ;

– дає можливості оцінити діяльність працівників.

Вимоги до обліку, звітності та контролю: достовірність стану справ; повнота охоплення; відповідність нормам, вимогам, документам. Відповідальний за організацію обліку в ресторані завжди керівник.

Крадіжка на виробництві і в торговельному залі. Відповідно до нормативних документів завідувач виробництва щодня повинен складати план-меню і на його підставі оформляти вимогу-накладну для передачі у складські приміщення. Для контролю над рухом і збереженням сировини готових виробів на кухні, у барі, буфеті має бути оформлена «Відомість обліку руху продуктів, або Товарний звіт». *Грошові втрати в ресторані можна поділити на:* 1) втрати на виробництві; 2) втрати в залі.

Втрати на виробництві (постачання, кухня) становлять:

– махінації із закупівельними цінами і кількістю товару – 5–7% і більше;

– втрати під час зберігання на складі – 2–3% і більше;

– втрати під час зберігання на виробництві – 2–4% і більше;

– розкрадання, злодійство – 10% і більше.

Втрати в залі (офіціанти, бар) приблизно становлять:

– приховування офіціантами – 5–7%;

– втрати під час зберігання в барі – 2% і більше;

– розкрадання, злодійство – 2–8% і більше;

– обрахування й обман клієнтів – 10–15% і більше;

– махінації з кредитними картками і картками на знижку;

– махінації з обміном валюти.

Крім того, існують втрати від служби охорони і навіть від менеджменту ресторану.

Найпростішими способами виявлення проблем є регулярне стеження за статистикою ресторану і періодичні розрахунки статистичних даних за найпростішими схемами:

– закупівля продуктів для бару / виручка бару (приклад формули: рівень реалізації (%) = собівартість продуктів бару / виручка бару);

– закупівля продуктів на склад / видача продуктів у підрозділи;

– закупівля продуктів для кухні / виручка кухні;

– оборот місяця / прибуток місяця.

Рівень реалізації, наприклад у барі, 16–20% уважається нормою. Раптова зміна коефіцієнтів може підказати про існування проблем.

Є ще кілька методів вирішення проблеми крадіжок у ресторані: *«поліцейський»* (відеокамери, підслуховуючі пристрої, система стукачів, постійні огляди персоналу тощо), *«бандитський»* (розбори з певними людьми або звільнення всього персоналу) і *професійний* (виконання певних правил, посадових інструкцій, законів).

За професійного методу особлива увага приділяється:

– пошуку і призначенню грамотного керуючого, менеджера з широкими повноваженнями;

– ретельному добору менеджменту середньої ланки;

– добору персоналу, розробці, упровадженню посадових інструкцій, правил внутрішнього розпорядку, договорів про матеріальну відповідальність і контролю їх виконання;

– кваліфікованій бухгалтерії;

– касовій системі;

– налагодженню системи поставок (постачальник – склад – ресторан);

– мотивації до чесної роботи, преміюванню співробітників за підсумками роботи (наприклад, для співробітників відділу закупівель можна запропонувати премії (у%) за підсумками роботи за економію коштів під час закупівлі продуктів, за збереження їх якості, для комірників – премію за скорочення втрат у процесі зберігання).

Слід відзначити, що весь персонал повинен знати, що він постійно контролюється, проводиться постійна робота з виявлення недбайливих працівників і можливе застосування найжорсткіших заходів до порушників, навіть за найменшої підозри за порушення. Про можливість звільнення (відповідно до закону) необхідно

оповістити співробітника ще на стадії приймання на роботу, оскільки це дасть змогу відсікти співробітників, здатних красти.

Для полегшення роботи з обліку і контролю в ресторані потрібно розбити її на блоки:

1) спочатку дослідити проблему – зрозуміти причини та способи втрат, розкрадань;

2) провести планування з урахуванням виявлених обставин;

3) продумати нову систему контролю та способи її реалізації;

4) проводити роботу з обліку і контролю на складі, на виробництві, у барі і торговельному залі.

На складі необхідно організувати суворий контроль за закупівельними цінами, готівкою, зберіганням продуктів; на виробництві – посилити захист від розкрадань, установити контроль за зберіганням продуктів і використанням продуктів відповідно до калькуляційних карт; у барі і торговельному залі – організувати суворий контроль за готівкою, зберіганням продуктів, припиняти розкрадання і фінансові порушення. У відділі закупівель потрібно організувати правильний допуск і розділити відповідальність співробітників, які приймають замовлення на продукти і зберігають їх. На кожному організаційному етапі необхідно визначити відповідальну людину. Це дасть змогу скоротити втрати продуктів і розкрадання. Що менше людей братиме участь в одному і тому самому виробничому процесі, то менше буде порушень і втрат. Це забезпечить контроль працівників одне за одним і дасть можливість покласти матеріальну відповідальність саме на винного. Усі продукти, напої мають бути максимально розподілені, загальні групи мають бути максимально скорочені. Для максимального уникнення втрат у процесі зберігання можна штампувати на продуктах дату, щоб дотримуватися правильної ротації.

Видачу продуктів повинні здійснювати лише відповідальні особи з дотриманням усіх формальностей. На виробництво продукти мають надходити під суворим контролем шеф-кухаря, він же повинен відповідати за організацію контролю за продукцією. На практиці трапляється, що і за впровадженої комп'ютерної системи обліку, і за наявних контрольно-касових машин, і за того, що продукти списуються із занесенням даних про це в комп'ютер, співробітники заплутують облік. Буває, що не всі співробітники володіють

комп'ютером або працює «хакер», він дізнається пароль (або підглядає), буває, крадуть карту менеджера з усіма наслідками аж до друкування бланків рахунків і логотипа ресторану. Одним словом, для махінацій існують великі можливості: «усний чек», приписки до рахунка, неповна здача грошей, «гра» зі знижками тощо.

Для виявлення фактів крадіжок до ресторану можна запросити «шоперів» – інструкторів під виглядом клієнтів (вони поводять себе як звичайні клієнти, але уважно стежать за співробітниками і складають докладний звіт), але заздалегідь треба з'ясувати, щоб «шопери» не були родичами або знайомими менеджерів. Можливе впровадження в барі автоматичної системи розливу, яка дасть змогу відмірювати точну кількість напоїв.

Ресторанне страхування

Людина щодо речей відчуває стрес двічі: спочатку вона посилено намагається придбати предмет, заробляє і витрачає на нього гроші, а потім відчуває важкий стрес, коли предмет починає використовуватися і природно від цього «старіти». Саме приміщення ресторану, його ремонт, інвентар постійно використовуються. І навантаження від використання різне. Найбільш сильне навантаження заклад відчуває від відвідувачів. Деякі відвідувачі відколупують фарбу на стінах, пишуть на столах або стільцях, крадуть вилки і ложки, музичні колонки в туалетах, миючі засоби і туалетний папір, ламають скло і двері, втрачають номерки з гардероба, б'ють посуд і келихи тощо.

Для виходу з цієї ситуації існує кілька шляхів. Перший – страхування нерухомості та ремонту приміщення, другий – постійні внутрішні відрахування в компанії, так звана сума реновації. Наявність страховки і суми реновації – необхідність, оскільки в будь-який момент у роботі ресторану може відбутися найбільший непередбачуваний випадок – від поломки якогось серйозного агрегату до заливання водою з верхніх поверхів. І в цей момент сума потрібна негайно для швидкого відновлення поточної роботи ресторану. У таких випадках наявність коштів допомагає вийти із ситуації, що склалась. Необхідно керуючим рестораном завжди тримати постійний відсоток відрахувань із виручки й укладати договір страхування на нерухомість і ремонт приміщення. Такий підхід дасть змогу позбутися стресової ситуації в разі непередбачуваних обставин.

Кошти в компанії

Управлінцю сучасної формації необхідно навчитися розбиратися у фінансових документах, які відображають картину діяльності ресторанного закладу. Існує ***кілька видів фінансової документації.*** Найбільш поширеним є ***звіт про прибутки і збитки,*** або як його називають звіт про господарську діяльність. Звіт про господарську діяльність уважається найважливішим документом. Його складає безпосередньо керівник підприємства. Тут у деталях відображаються доходи і витрати ресторану. Це дає змогу бачити, чи отримує заклад прибуток, стоїть на одному місці або зазнає збитків. У цьому документі необхідно використовувати програму Excel для виведення відсотків. Процентні показники дають змогу регулювати витрати та змінні показники оплат праці.

Звіт про прибутки і збитки складається з таких *розділів.*

Дохід. У цьому розділі звіту потрібно оцінити виручку. Тут визначається цифра, виведена у бізнес-плані, – середньостатистичний день. Тут же можуть знаходитися дані середнього чека і середньої кількості людей за добу. Ці цифри необхідні, щоб стимулювати себе для підвищення виручки. У цьому розділі видно, над чим краще попрацювати – над збільшенням вартості, пониженням собівартості страви або збільшенням кількості відвідувачів.

Витрати на купівлю продуктів і напоїв. Цей розділ називається «собівартість реалізованих товарів». У кожної страви або напою є собівартість. Вона визначається, виходячи з виплачених сум постачальникам. Показник, який дає змогу в оперативному режимі контролювати затрати ресторанного закладу, називається ***фудкост*** (від англ. *food* – «продукти», *wcost* – «цінова собівартість»), тобто процентне відношення собівартості і відпускної ціни. За допомогою цього показника можна побачити який процент коштів від виручки (вартості страви) ресторатори уже витратили на закупку інгредієнтів, що є складовими страви. Розумна цифра фудкосту не перевищує 28% від виручки підприємства, а ще краще 20–22%. Для розрахунку собівартості страви або напою існують калькуляційні картки, вони дають повне уявлення про інгредієнти, видаткову величину на страву, відсоток націнки на страву або напій і його ціну продажу. На основі цих карток програмне забезпечення ресторану списує продукти, виводить ціну в чек відвідувача і дає дані щодо інвентаризації.

Витрати на оплату праці. Витрати на оплату праці включають і постійну, і змінну величини. Змінна складова не є сталою, вона складається з непередбачуваних ситуацій. Хтось захворів, хтось звільнився, було замовлення на великий захід, виїзне обслуговування, настало свято і керівнику знадобилося посилення робочої зміни персоналу. Під час розрахунку заробітної плати потрібно враховувати податки держави, відрахування до Пенсійного фонду України і прибутковий податок на фізичні особи. Під час розрахунку заробітної плати необхідно враховувати специфіку і концепцію вашого ресторану – кількість столиків, характер обслуговування, систему обслуговування столів, пропускну здатність підприємства.

Постійні витрати ресторанного підприємства фіксовані. Ці витрати найпростіше розрахувати. Вони містять:

– податки на майно;

– орендну плату;

– виплати за кредитами (якщо є);

– міські відрахування (вивезення сміття, прибирання території, дератизація);

– амортизацію майна;

– орендні виплати з обладнання;

– сигналізацію й охорону;

– телефон та Інтернет;

– банківське, бухгалтерське та програмне обслуговування;

– обслуговування касового апарата;

– комунальні платежі (світло, тепло, вода тощо).

Податки та інші витрати. Необхідно навчитися обчислювати свої майбутні або реальні податки. Часто під час розрахунку ресторану зовсім забувають про присутність держави. Припустимо ситуацію: відкрили ресторанний заклад, запустили процес. Головний бухгалтер – дуже грамотний, оптимізує витрати підприємства; поки ресторан збитковий, але поступово показники економічної діяльності покращуються; закінчується рік, і після нового року бухгалтер інформує, що треба платити податок – один відсоток від виручки, незважаючи навіть на те, що підприємство збиткове. Офіційно наша система оподаткування декларує: прибуток – це доходи мінус витрати. І парадокс полягає в тому, що, якщо витрати перевищують доходи, все одно платиш податок. Найпростіший спосіб обчислити прибуток –

скористатися програмою Excel. Усі обчислення робляться у відсотках: на собівартість, на витрати оплати праці, на постійні та змінні витрати – усе розраховується у відсотках.

Програмне забезпечення системи обліку

Важлива складова ресторанного бізнесу – автоматизація системи контролю та обліку. Багато рестораторів і фахівців цього бізнесу сходяться на думці про те, що в ресторані необхідно впроваджувати комп'ютерний облік і контроль. Є достатня кількість фірм, які постачають програмне забезпечення для контролю та обліку. Таких продуктів кілька: Р-Кіппер, Тілліпад, Астор, Рарус – кожному користувачеві подобається своє. Будь-яка програма адаптується під підприємство і безпосередньо під користувача – фахівця, який працює на ресторанному підприємстві. Тут межі досконалості також немає, і конфігурація майбутньої автоматизації обійдеться від 10 тис. до 40 тис. умовних одиниць. Ці цифри зумовлені кількома чинниками. Необхідно поєднати виробничі процеси із системами, які знаходяться безпосередньо в торговельному залі. Усе це вимагає певного оснащення і природно певних вкладень. Контроль допуску різних фахівців до рівнів програмного забезпечення вирішується на внутрішньому адміністративному рівні. І звичайно, важливо купити внутрішній сервер. Така схема найбільш повно відповідає вимогам ресторанної справи. З такою системою автоматизації ресторанний процес стає досить прозорим, а бізнес – динамічним і прибутковим.

Система автоматизації системи контролю та обліку дає змогу:

– підтримувати необхідний мінімум матеріально-виробничих запасів;

– отримувати інформацію про технічні характеристики продуктів;

– ураховувати схеми руху продуктів;

– складати рецепти страв;

– розраховувати собівартість і ціну продажів страв;

– підраховувати товарні залишки;

– визначати ступінь допуску і відповідальності співробітників;

– мати сучасні засоби «контролю за розкраданнями» і втратами продуктів;

– зробити розрахунок між клієнтом і підприємством максимально прозорим;

– у будь-який момент мати можливість простежити, що відбувається на кожному конкретному столі, порівняти замовлення з даними, уведеними в систему;

– простежити кількість людей, які прийшли в заклад;

– мати статистичні дані з продажу страв і кількості гостей.

За ручного обліку це неможливо зробити. Або ж необхідно бути присутнім увесь день у ресторані і ходити з папірцем і ручкою в руках, а після того, як усі підуть, здійснити аналіз минулого дня. У разі припинення особистого контролю виручка відразу ж упаде до нуля. Уведення комп'ютерної системи просто в торговельному залі без урахування складу і виробництва дає змогу збільшити виручку мінімум на 10%, а іноді й на 40%.

Якщо співробітники захочуть зшахраювати, то вони завжди зуміють придумати щось нове і їм удасться якийсь час приховувати свої махінації. Але в кожному разі адміністрація підприємства повинна забезпечити нормальні умови праці, гідну заробітну плату, при цьому необхідний жорсткий контроль за роботою співробітників. Експерти наголошують на суттєвих втратах, яких зазнає світова ресторанна індустрія через недостатній контроль. Ресторанна індустрія щорічно недораховується 20 мільярдів доларів через розкрадання продуктів і крадіжки готівки. Кожен третій службовець краде, якщо випадає така нагода, – крадуть гроші, продукти і час. Підприємство втрачає від 5 до 8% валового доходу через розкрадання службовців ресторану; 35% банкрутств ресторанів пов'язано з великими розкраданнями; 85% інвентарю зникає через внутрішні крадіжки; 53% співробітників, наймаючись на роботу, підробляють щось у своїх документах. Більшість службовців, спійманих на гарячому, пропрацювали в ресторанному закладі в середньому від п'яти до семи років.

Небажання рестораторів здійснювати належний контроль на підприємстві пояснюється такими *причинами:*

– небажанням грати в «поліцейських і злодіїв»;

– недосконалістю чинного законодавства;

– зайвою довірою (буває, не спадає на думку те, що службовці, з якими стільки років пропрацював разом, можуть красти);

– «непомітність» злодійства (відхилення в піввідсотка від істинної вартості страви може видатися несуттєвим, проте, помножене на кількість порцій, воно буде дорівнювати значним сумам).

Наведемо ***поради для рестораторів,*** *які хочуть зменшити кількість крадіжок на своїх підприємствах:*

– Виключитиневраховані продукти, напої, суворо контролювати їх появу.

– Частіше проводити інвентаризацію, зокрема раптову, виключити порушення під час інвентаризації (пересортиця, якість, вага тощо).

– Розподіляти матеріальну відповідальність за прийняті товари між службовцями.

– Робити запаси в мінімальній, але достатній кількості.

– Приймати товари точно, без поспіху, відмовитися від доставки в годину пік роботи підприємства.

– Використовувати внутрішній облік, для цього розробити певні документи і контролювати їх заповнення.

– Обов'язково застосовувати облік напівфабрикатів на виробництві, не допускати невідповідності ваги товарів на складі, «недостатки» продуктів на виробництві і в барі.

– Усе списання продуктів проводити за участю адміністрації ресторану з обґрунтуванням причин псування.

– Реєструвати прихід і відхід службовців.

– Не дозволяти службовцям приходити на роботу з великими рюкзаками, необхідно залишати за собою право перевіряти їхні сумки.

– Тримати під контролем баки зі сміттям, не дозволяти їх виносити кухарям, барменам.

– Жорстко припиняти утворення «зв'язку» в торговельному залі: «бармен – касир», «офіціант – кухар», «офіціант – касир».

– Моментально пробивати замовлення в касовому комп'ютері – якщо є затримка, можна припустити наявність порушення.

– Здійснювати розрахунок клієнтів лише через касу, рахунок обов'язково повинен підписувати метрдотель і здавати касиру – відсікаються готівкові гроші від барменів, офіціантів, з'являється нова ланка у зв'язках – метрдотель.

– Не допускати «недовкладення» порцій або недоливу напоїв, оскільки це впливає на імідж ресторану і ставлення до закладу гостей.

Крім того, у клубних закладах зі значною кількістю споживання пива й алкоголю можливе впровадження клубних карток із певним лімітом на напої. Розплачуватися необхідно лише карткою. Можливі

різні розіграші призів за касовими чеками за сплачені раніше напої. Розплачуватися слід у касі вже на виході із закладу. Для полегшення контролю можна повісити оголошення в залі про те, що якщо гостю поданий рахунок, написаний від руки, або не введено знижки, або існують проблеми з обслуговуванням кредитних карток, то про це потрібно негайно повідомити за таким телефоном, і в разі підтвердження фактів гостю буде надана певна послуга за рахунок ресторану. Це дисциплінує персонал. Корисні також періодичні перевірки, обов'язкові інспекторські, підсадні перевірки. Можливе підключення охорони до простого підрахунку гостей ресторанного закладу, щоб порівняти потім кількість гостей із кількістю чеків, оплачених столів.

Інвентаризація

Майже всі управлінці в ресторанному бізнесі – креативні і творчі люди. І, мабуть, одним із найважчих завдань, що постає перед ними, є необхідність день за днем розбиратися у всіх процесах ведення ресторанного бізнесу. Готуючись до відкриття ресторану, керуючі будуть довго і з натхненням говорити про придбання відповідного програмного забезпечення для нормальної роботи. Але, проте, мало хто каже, що всім цим готовий займатися особисто. Це, може, і правильно – кожен повинен бути фахівцем на своєму місці. Тепер про головне: на підприємствах громадського харчування обов'язково раз на три місяці має проводитися повна інвентаризація. *Це зняття залишків:*

– продуктів на виробництві;

– готових напівфабрикатів на виробництві;

– на складі;

– у барах;

– інвентарю та обладнання на виробництві і в барі, у торговельному залі;

– порцеляни скла і приладів, скатертин та серветок.

В інвентаризацію також входить перевірка наявності всіх столів і стільців, комп'ютерів та офісної техніки, музичної апаратури і всього, що стосується музики, перевіряється наявність всіх деталей інтер'єру (картини, панно, люстри тощо), перевіряється форма всього персоналу.

Раз на місяць потрібно проводити зняття залишків продуктів на виробництві, готових напівфабрикатів на виробництві, зняття

залишків на складі, у барах. У разі, якщо ресторанне підприємство стане працювати у стабільному режимі і ви будете впевнені у своєму колективі, повну інвентаризацію можна здійснювати раз на півріччя.

Інвентаризаційні заходи необхідні насамперед для того, що необхідно піклуватися про збереження майна й оборотних продуктів реалізації. І це бачать як співробітники, так й інвестори. Відповідно персонал розуміє, що кожному на своєму місці треба берегти майно (і відбиває бажання взяти те, що «погано лежить»). Це підвищує загальний рівень відповідальності. Після завершення інвентаризації проводяться перевірка даних та їх звірка з даними програмного забезпечення, а також із даними, що мають фіксовану величину (наприклад, «стіл письмовий» тощо). Після цього складається висновок, і керуючий отримує певну картину плинності фінансових потоків. Отримані дані дають можливість виявити реальну картину фінансового добробуту в результаті аналізу виручки і витрат.

Особисті продажі. Розглянемо таке цікаве явище в житті людини, як статус. Це невід'ємна частина існування, і багато людей узагалі не мислять життя без статусу. Хоча, як зазначав К. Кастанеда, не треба бути передбачуваним і зрозумілим для інших людей. Цим правом багато рестораторів, директорів, власників та шеф-кухарів користуються сповна. Статус людини залежить і від її впевненості в собі, відсутності сумнівів у своїх діях, відсутності «кусання губ» і «гризіння нігтів» під час глибокого роздуму. Але найголовніше – це вміти висловлювати свою думку так, щоб в інших не виникало бажання вступати в полеміку. Кожен має право на власну думку, коли ви її висловлюєте, вам не важливо, погодиться інша людина з вами чи ні. Нехай вона, вислухавши, прийме її як щось цінне, і нехай вона навіть залишиться при своїй думці. Відсутність непотрібної суперечки – ось що важливо. У цьому разі відомий вислів «у суперечці народжується істина» – це повна маячня. Ніколи істина не може народитися там, де сидять два упертих «барани» і кожен доводить, що його погляд найбільш правильний.

Маючи впевненість у собі і почуття гідності, можна виступати в ролі «менеджера продажів» у власному закладі. Мистецтво продавати – це особливе вміння, тема численних дискусій бізнес-тренерів. Єдиної, універсальної, загальної для всіх схеми продажів немає і не буде, як

немає однакових людей на Землі. Існують лише теорії, що мають право на існування. Річ у тім, що продавець – це психолог, озброєний різними теоріями, схемами і механізмами продажів. Використовуючи різні техніки, продавець «піарить» свою продукцію і мотивує людину до покупки. Природно, що в більшості випадків це спрацьовує. Але не треба опускати руки, коли прийде такий гість, із яким може не вийти продажів. Є ще один інструмент: треба відверто засмутитися, увійти в роль покупця і сказати: «Давайте я хоч чаєм вас пригощу». Найстійкіші є і в лавах таких клієнтів, і чай їм не потрібен – вони підуть.

Варто зазначити, що люди люблять, коли їм що-небудь рекомендують. Розповідайте про свої можливості і вміння. Рекламуйте ваші шедеври. Знайдіть свою «фішку» і говоріть про неї так, ніби це само собою зрозуміло. Таку рекламу буде спокійно сприймати клієнт. Говоріть без нервового збудження. Люди зазвичай рекомендують із задоволенням те, що подобається їм самим. Тому важливо дати зрозуміти гостю, що ви розповідаєте йому про власні уподобання. Гості прийдуть, коли захочуть. Необхідно зробити так, щоб це бажання в них виникало три рази щодня. Приємно відзначати про себе, що гості починають із вами вітатися. Для багатьох директор ресторану – це фігура загадкова і дуже відповідальна. Переважна більшість гостей узагалі не уявляють, що таке технологічний процес ресторану. Перестаньте звертати увагу навіть на «розуміючі» кивки й усмішки споживачів ресторанної послуги.

В особистих директорських і шефських продажах, рекомендаціях є низка дуже важливих особливостей. *По-перше,* вони знають про ресторанний бізнес набагато більше персоналу. *По-друге,* заробітки в цих осіб набагато вищі (хоча і не факт), тому це впливає і на «вартість» пропозиції, зробленої ними. Відповідно середній чек вище (уже директор «оселедчик під шубою» точно рекомендувати не буде, адже він знає кухню і може дозволити собі дещо цікавіше і смачніше). І нарешті, так, як зуміють розповісти директор або шеф-кухар про свої страви і напої, їх смакові якості, ніхто не розкаже.

Головне для ресторатора – не відкрити заклад, а утримати позиції. Шукайте маркетингові інструменти в межах концепції, нові методи і рецепти страв, завжди нове, але в певних межах. Це дуже важливо для перемоги вашого ресторанного закладу на ринку послуг.

Приховані ресурси прибутковості

Обслуговуючий персонал стає ключовим критерієм конкуренції з тими, хто намагається отримати ті самі гроші з тих самих гаманців, що й ви. Тому є певний сенс у рекомендації поводитися з вашими співробітниками так, ніби вони є вашими клієнтами. У вас є багато активів, які можна внести в баланс. Товарно-матеріальні запаси. Обладнання. Нерухомість. Деякі активи, наприклад ідеї або імідж, важко відобразити на папері. Але вам важко буде знайти більш істотний актив, ніж люди, які отримують у вас заробітну плату.

Правильне управління людськими ресурсами часто порівнюють із командними видами спорту, де перемогу здобувають талановиті спортсмени під керівництвом професійних тренерів. Тренери несуть відповідальність за те, щоб результат був вище, ніж сума індивідуальних результатів. Саме це приносить перемогу. У вашому бізнесі гравці – це ваш персонал, а перемога вимірюється зростанням доходу і прибутку. Дослідження засвідчують, що обслуговуючий персонал більше впливає на задоволеність гостей, ніж їжа або оформлення приміщення, а саме задоволеність гостей забезпечує сталість бізнесу та усні рекомендації. Ефективна підготовка персоналу з погляду отримання прибутку може не лише знизити прямі витрати (наприклад, заробітну плату), а й вплинути на отримання прибутку побічно. Наявність здібного, дружнього і добре навченого персоналу може полегшити вашу роботу і позбавити розв'язання інших завдань.

Питання для тесту

1. У нас на підприємстві є окремий директор з управління персоналом («Так» / «Ні»).

2. Наші старші менеджери завжди ведуть картки обліку робочого часу («Так» / «Ні»).

3. Ми використовуємо стандартизовані питання під час проведення інтерв'ю майбутніх співробітників («Так» / «Ні»).

4. Ми періодично перевіряємо особисті справи співробітників із метою виявлення співвідношення заохочень та стягнень («Так» / «Ні»).

5. У нас до працівників кухні ставляться так само, як і до працівників обіднього залу («Так» / «Ні»).

6. Ми використовуємо коефіцієнт плинності кадрів для визначення успішності менеджменту («Так» / «Ні»).

7. Керівники наших підрозділів використовують досвід минулої роботи для формування робочого графіка («Так» / «Ні»).

8. Ми заохочуємо невимушені розмови між менеджерами і співробітниками підрозділів («Так» / «Ні»).

9. У графіку наших «погодинних» співробітників не вказується час закінчення роботи, оскільки ми не знаємо, коли ми обслужимо нашого останнього відвідувача («Так» / «Ні»).

10. Ми розраховуємо середню погодинну оплату наших співробітників і докладаємо зусиль для її збільшення («Так» / «Ні»).

11. У нас є система виклику офіціантів («Так» / «Ні»).

12. Ми доручаємо ветеранам роботу з новими співробітниками з метою демонстрації функціональних обов'язків і можливостей («Так» / «Ні»).

13. Оплата понаднормових годин указує або на погане керівництво, або на погане планування роботи («Так» / «Ні»).

14. Пам'ятки для наших співробітників з інструкціями і правилами внутрішнього розпорядку часто використовуються і виглядають затертими («Так» / «Ні»).

15. Ми регулярно письмово спілкуємося з нашими співробітниками («Так» / «Ні»).

16. Нашою метою є мінімальна плинність кадрів («Так» / «Ні»).

17. Ми самі створюємо всі наші навчальні посібники («Так» / «Ні»).

18. У наших менеджерів завжди гарний настрій («Так» / «Ні»).

19. Ми виплачуємо премії передусім за результатами отриманого прибутку, а потім уже за певний обсяг продажів («Так» / «Ні»).

20. Звільнення співробітників генерує погані почуття з боку співробітників щодо менеджменту («Так» / «Ні»).

Рекомендовані відповіді

1. Так. Щоб мати директора з управління персоналом, не обов'язково бути великою корпорацією. Навіть якщо це сумісник або співробітник, який виконує ці обов'язки на додаток до основних, він вам потрібен із кількох причин. *По-перше,* директор з управління персоналом може дати більш об'єктивну і глибоку орієнтацію новим співробітникам. *По-друге,* трудове законодавство є дуже складним, співробітники сьогодні добре знають свої права. Неправильне ведення особистих справ, помилки під час наймання та звільнення співробітників або невиконання державних вимог до ведення

документації можуть призвести до серйозних наслідків для підприємства. І, нарешті, будь-який бізнес виграє від формального призначення уповноваженої особи.

2. Так. Незважаючи на те, що ця робота є нудною і вимагає великих витрат часу, порівняння карток обліку фактичного робочого часу та графіків роботи співробітників може привести до істотної економії. Дозволяючи співробітникам приходити на роботу завчасно або йти з роботи пізніше завершення робочого дня, ви не лише без необхідності платите співробітникам, а й також відраховуєте державі виплати в різні фонди.

3. Так. Ті, хто вважає, що ефективне інтерв'ю – це мистецтво (воно таким і є), будуть чинити опір виробленню «сценарію». Але проведення інтерв'ю – це також і наука. Це означає серйозну роботу над спеціальними питаннями, за допомогою яких можна виявити, які знання повинен отримати співробітник у мінімально короткий проміжок часу і в максимально об'єктивній формі. Хороший «сценарій» складається з 10–20 стандартизованих питань, які можуть модифікуватися для кожного підрозділу і кожного рівня. Додайте відкрите запитання: «Яка подія була найкумеднішою на вашій останній роботі?». Це стане у пригоді для спонтанної бесіди. Оптимальна тривалість інтерв'ю – 30–45 хвилин.

4. Так. Якщо ви робите це, то фактично перевіряєте, чи приводять ваші дії до зростання співробітника або вони створюють атмосферу «поліцейської держави». Подумайте про це: якщо один співробітник працює недостатньо або страждає бізнес, або за нього хтось виконує роботу. Якщо ви не виявляєте старанного співробітника, то ви втрачаєте чудову нагоду подякувати, нагородити і мотивувати людину, яку б ви хотіли залишити для роботи на вашому підприємстві в майбутньому. Якщо ви не знаходите приблизно однакової кількості заохочень і стягнень, то вам потрібен або новий персонал, або новий менеджмент.

5. Ні. Очікувати, що керувати двома підрозділами можна абсолютно однаково, нереалістично. Офіціанти отримують оцінку і мотивацію своєї роботи кожну зміну у вигляді чайових і контактів із клієнтами. Працівникам кухні потрібні інші спонукальні мотиви до збільшення продуктивності, наполегливості, поліпшення санітарного стану та рівня майстерності. Дайте їм опис посадових обов'язків

письмово і супутні шкали посадових окладів, де перераховані вміння та навички, якими вони повинні володіти в кожній сфері посадових обов'язків, щоб отримати заробітну плату наступного рівня.

6. Так. Плинність кадрів впливає на задоволеність гостей і моральний стан співробітників. Недостатня ефективність нового персоналу означає вищу вартість робочої сили і погіршення якості роботи. Розміщення оголошень про вакансії, інтерв'ю, наймання та підготовку персоналу вимагають додаткового часу і коштів. Побічно висока плинність кадрів може призвести також і до «спалювання менеджменту». Визначте в кількісному відношенні коефіцієнт плинності, як ви це робите щодо їжі та напоїв, і нехай ваші менеджери звітують перед вами за утримання цієї величини у прийнятних межах.

7. Ні. Графік має базуватися не на розкладі роботи на попередньому тижні, а на зіставленні трудовитрат із передбачуваними потребами в цьому виді діяльності. Порахуйте, скільки людей вам буде необхідно, щоб відкривати двері в ресторан, за яких рівнів напруженості вам їх потрібно більше і скільки саме. Нехай керівники підрозділів порівнюють цей «шаблон» із передбачуваною кількістю відкриттів дверей і вносять зміни щодня. Кількість відкриттів фіксуватиметься з певною регулярністю – від вівторка до вівторка або протягом року, але на цю кількість також будуть впливати погода, події, що відбуваються в цьому районі, навіть програми телебачення. Сьогоднішній день, звичайно, уносить корективи в цю відповідь, оскільки передбачуваність відвідування стає стрибкоподібною. Іноді майже неможливо вгадати перспективу кількості гостей, які приходять у ресторан. Звичайно, спланований графік персоналу, що виходить із завантаження ресторану, – вигідний варіант під час обчислення трудових витрат, але при цьому завжди тримайте певний резерв – як людський, так і грошовий.

8. Так. Розмови людей про самих себе – це техніка, яку використовують ті, хто займається продажами, викладачі та гарні менеджери для мотивації і формування лояльності. Якщо ви можете знайти сферу, яка вас цікавить або в якій ви розбираєтеся за межами роботи (наприклад, лижі або гра на скрипці), то це дасть можливість співробітнику забути про свою підпорядковану роль на хвилину. І ця хвилина освіжає його. Просто пам'ятайте, що робити це необхідно, якщо

вас дійсно цікавить життя людей, які допомагають вам виконувати вашу роботу (але якщо ви не щирі, то краще не намагайтеся).

9. Ні. У всіх робочих графіках має зазначатися час завершення роботи. Складання графіків – це насправді частина процесу прогнозування. Що краще ваш прогноз, то менше вартість робочої сили. Якщо не вказано час закінчення роботи, то співробітники часто працюють із низькою швидкістю, витрачаючи кошти, якими оплачують їхню працю. Крім того, нечітке складання робочих графіків позбавляє вас можливості попередньо проаналізувати вартість робочої сили і внести необхідні зміни, пов'язані з бюджетними обмеженнями.

10. Так. Це дає можливість вимірювати продуктивність. Щоб вирахувати середню погодинну ставку, розділіть заробітну плату у валовому вираженні на загальну кількість робочих годин за той самий робочий період. Що ближче ця цифра до мінімальної заробітної плати, то нижче кваліфікація ваших співробітників, що створює більше роботи для менеджерів із контролю, складання графіків і мотивації. Що вище ця цифра, то кращим має бути ваш персонал. Ваші співробітники припускаються менше помилок, вимагають менше контролю і рідше звільняються з роботи. Краще, якщо у вас буде п'ять співробітників, які заробляють по 30 гривень на годину, ніж десять співробітників, які заробляють по 10. Метою має бути збільшення погодинної оплати, яке швидше, ніж зростання рівня інфляції.

11. Так. Існує два напрями мотивації для офіціантів: високі чайові і відсутність додаткової роботи. Офіціанти знають, що їх викличуть лише тоді, коли в ресторані досить багато гостей для отримання хороших чайових. Нікому не подобається наповнювати пляшки олією і оцтом за мінімальну зарплату.

12. Ні. Підготовка має здійснюватися на підставі добре складеного письмового плану з додатком у вигляді опису обов'язків і шкали заробітної плати (якщо вона використовується) для встановленої посади. Призначте спеціальних інструкторів для кожного підрозділу і сплачуйте їм додаткові години, які вони використовують для підготовки нових співробітників. Дайте можливість проводити таку ретельну підготовку протягом 5–15 годин, залежно від посади, плюс відповідний адаптаційний період перед початком роботи.

13. Ні. Якщо ви ретельно виконуєте ваше керівництво з роботи з персоналом, то невеликий обсяг переробки засвідчує, що доходи перевищили ваш прогноз. Крім того, оплату понаднормових за ставкою 1,5 можна розумно використовувати для заохочення й утримання цінних співробітників, особливо якщо їх продуктивність вища, ніж продуктивність їхніх колег на тій самій посаді. Певний обсяг оплати понаднормових може дати більше економії за витратами, ніж виплата додаткових компенсацій новим співробітникам.

14. Так. Потерті і пошарпані пам'ятки свідчать про те, що вони використовувалися, і це добре. Пам'ятка співробітника засвідчує наявність контакту між ним і роботодавцем, у цій якості її регулярно повинна аналізувати довірена особа з питань трудового законодавства або юрист.

15. Так. Хочете зменшити плинність кадрів? Найпоширеніша причина, з якої люди йдуть із роботи, – це брак спілкування. Час, який буде витрачено на створення інформаційного бюлетеня, що розсилається по комп'ютерній мережі, окупиться під час організації серйозних видів діяльності. Водночас замітки у друкованому вигляді щодо роботи ресторану, змін у його політиці, нових меню, повідомлень про новий час припинення роботи, привітання з днем народження або повідомлення про особисті досягнення можуть бути просто вкладені в конверти з купюрами. Аналогічно можуть використовуватися дошки оголошень для персоналу та поштові скриньки.

16. Ні. У той час як висока плинність, безсумнівно, збільшує накладні витрати, плинність у певному обсязі необхідна і навіть має позитивне значення. Нові люди – це нові ідеї, нова енергія і нові імпульси для розвитку старих працівників. Відсутність плинності кадрів також означає відмову від використання талановитих співробітників, таких, як студенти, актори, обдаровані люди, які хочуть працювати на різних підприємствах, уважаючи це частиною постійної освіти.

17. Ні. Використання зовнішніх ресурсів не дасть вам можливості пропустити важливий пункт або підказку, які можуть зменшити витрати або поліпшити якість обслуговування. Асоціації ресторанів і шеф-кухарів, а також деякі дистриб'ютори володіють інформацією, яка допоможе вам бути в курсі справи. У них часто є матеріали, які ви можете використовувати для допомоги або курсу підготовки. Вам також готові допомогти кращі виробники підтримкою програм або

наданням власних матеріалів. Складіть зручний для вас список телефонних номерів партнерів, на яких можна покластися.

18. Так. Гарний настрій менеджера є складовою індустрії гостинності вашого ресторанного закладу, від якої залежить сповна імідж підприємства як серед різної категорії споживачів, так і на національному рівні та сприяє конкурентоспроможності ресторану на ринку послуг.

19. Ні. Найефективніші програми преміювання базуються на виконанні завдань за обсягом продажів, а вже потім на завданнях щодо зменшення витрат або отримання прибутку. І ось чому: дуже легко і спокусливо зменшити витрати, використовуючи битий фарфор, не купуючи більше ложок для супу, зменшуючи розміри порцій і виробляючи інші дії, які погіршать задоволеність гостей і завдадуть шкоди вашому бізнесу у тривалій перспективі. Гарантія, що кожен гість залишає ресторан у радісному настрої, повернеться і розповість про ваш ресторан іншим, вимагає більше вмінь і є великою цінністю для вас. Спрямовуйте ваші програми преміювання на вищі обсяги продажів, пов'язані з отриманням вищої середньої виручки, збільшенням кількості постійних відвідувачів й отриманням нових клієнтів за допомогою використання існуючої у вас клієнтської бази.

20. Ні. Багато співробітників, дізнаючись про те, хто не виконує свою частину роботи, хто краде, не будуть поважати вас, якщо ви не припините цього. Зазвичай вони відчувають полегшення, якщо бачать, що менеджери діють відповідно до політики і висловлюють повагу, якщо політика проводиться на робочих місцях і справедливо вводиться в дію. Робота майже завжди поліпшується після припинення подібних інцидентів. Поводьтеся з вашими співробітниками чесно і гідно, дайте їм підготовку та інструменти, необхідні для роботи, визначте справедливу оплату праці, трохи вище ринкового рівня, і дайте можливість брати участь у змінах, які пов'язані з їхнім добробутом і робочим місцем.

Оцінювання результатів

20 балів. Ваш менеджмент організований так, що він чудово підготовлений до майбутнього.

15–19 балів. Ви працюєте добре, але потрібне вдосконалення вашої базової філософії та її технічного виконання.

10–14 балів. Вам є над чим попрацювати, хоча вже створений твердий фундамент для будівництва бізнесу.

9 і менше балів. Вам краще ретельно проаналізувати вашу організацію та підготуватися заново створити її.

Зрозуміло, що не всі критерії підходять під формат, обсяг і розмір вашого підприємства. Кількість штату у вашій організації теж є певним критерієм роботи з персоналом. Природно, що менше персоналу, то важче здійснювати підготовку. Усе виходить на рівень особистого спілкування. Але маленька компанія теж повинна проводити підготовку свого персоналу для поліпшення якості роботи. Відправляйте людей на тренінги в центри навчання, запрошуйте фахівців до себе, проводьте заняття самі. Маленький ресторан також повинен гарно обслужити гостей і смачно нагодувати.

Питання для контролю

1. Укажіть основи ресторанного маркетингу.
2. Зазначте сутність основних термінів фахівців ресторанної реклами.
3. Охарактеризуйте шляхи та цілі реклами ресторану.
4. Аргументуйте доцільність презентації ресторанного підприємства.
5. Опишіть цілі професійного продажу в ресторанному бізнесі.
6. Виділіть цінову політику закладу.
7. Обґрунтуйте доцільність проведення маркетингового дослідження.
8. Сформулюйте принципи підвищення цін у меню.
9. Аргументуйте доцільність створення управлінського обліку.
10. Виділіть важливість організації управлінського контролю в ресторанній сфері.
11. Дайте характеристику ресторанного страхування.
12. Укажіть значення програмного забезпечення системи обліку в ресторанах.
13. Опишіть сутність проведення інвентаризаційних заходів.
14. Визначте приховані ресурси прибутковості ресторанного закладу.

Тести для контролю

1. Глибина реклами – це:

1) кількість звернень потенційного гостя до вашої реклами за певний проміжок часу;
2) відсоток від загальної кількості населення, на який поширюється вплив засобів інформації («сегмент» населення);
3) кількість людей, які побачать або почують вашу рекламу;
4) сума, витрачена на оплату засобам масової інформації для того, щоб реклама досягла тисячі осіб.

2. До компетенції агентства інтегрованих комунікацій «RK» входить дизайн-студія. Вона виконує:

1) розробку ескізів і виготовлення сувенірної продукції ресторанного закладу;
2) проведення дегустацій;
3) розробку системи знижок;
4) проведення експертних та глибинних інтерв'ю.

3. Маркетингові дослідження не включають:

1) проведення фокус-груп;
2) моніторинг ЗМІ;
3) оцінку ефективності рекламної діяльності (рекламних заходів);
4) виготовлення воблерів та хард-постерів.

4. Брандмауери – це:

1) конструкції, що стоять окремо, павільйони очікування, вуличні меблі з рекламними поверхнями формату 1,2 х 1,8 м;
2) ексклюзивні іміджеві конструкції на дахах будинків із використанням неону, зовнішнього і внутрішнього підсвічування;
3) великі рекламні конструкції, розташовані на стінах будівель, видовищні споруди, що запам'ятовуються;
4) рекламні поверхні 19 х 3 м, 24 х 5 м із зовнішнім підсвічуванням, розташовані над проїжджою частиною великих магістралей із двома і більше смугами руху в один бік.

5. Професійна система продажів у ресторанному бізнесі включає досягнення трьох конкретних цілей. Необхідно виключити одну з цілей, що не входить у професійну систему продажів у ресторанній сфері:

1) гарантований збут;
2) незалежність від кадрів;
3) планове збільшення збуту;
4) оптимальне місце розташування відповідно до споживачів ресторанної послуги.

6. Для проведення правильної цінової політики ресторану несуттєвим є чинник:

1) державного оподаткування відповідно до ставок єдиного податку;
2) ціни на аналогічні страви в конкурентів;
3) коефіцієнт прибутковості (рентабельності) страв;
4) вартість праці рестораторів, витраченої на виробництво цих страв.

7. У разі визначення передбачуваної ціни на страву відповідно до собівартості її процентне відношення становить:

1) 15%;
2) 25%;
3) 30%;
4) 20%.

8. До принципів підвищення цін у меню не належать:

1) використовувати некруглі числа й утримувати в одному цифровому розряді (наприклад, 25 гривень, а нова ціна – 35 гривень);
2) підвищувати ціну разом зі зміною формату, дизайну або змістом меню;
3) у разі зміни в ціні навіть однієї страви бажано замінити весь бланк;
4) ніколи не підвищувати ціну відразу на всі страви всього меню.

9. Фінансові накопичення ресторанного закладу – це:

1) активи підприємства;
2) пасиви підприємства;
3) різниця між пасивами й активами;
4) сума активів і пасивів.

10. Виробнича діяльність ресторану охоплює:

1) оформлення стоянки для автомобілів споживачів ресторанної послуги;
2) використання транспорту для закупівлі товару для ресторану;
3) анімаційне обслуговування гостей;
4) прогнозування торгового обороту ресторану.

11. Укажіть неможливість функціонування системи крадіжок у ресторанному закладі:

1) «підприємство – гість»;
2) «гість – персонал»;
3) «персонал – гість»;
4) «персонал – підприємство».

12. Документація ресторанного закладу не допомагає усунути на підприємстві випадки крадіжок та злодійства:

1) договори про матеріальну відповідальність;
2) листи інвентаризації (бар, виробництво, інвентар, господарські товари);
3) меню;
4) акти контрольних закупівель.

13. Відповідальний за організацію обліку в ресторані:

1) шеф-кухар;
2) керівник ресторанного закладу;
3) офіціант;
4) метрдотель.

14. Грошові потоки втрат у залі ресторану – це:

1) махінації з кредитними картками і картками на знижку;
2) втрати під час зберігання на складі;
3) махінації із закупівельними цінами і кількістю товару;
4) втрати під час зберігання на виробництві.

15. Поради для рестораторів, які зменшують кількість крадіжок на своїх підприємствах:

1) запаси продукції здійснювати в максимальній кількості, достатній для приготування страв;
2) підтримувати утворення «зв'язку» в торговельному залі: «бармен – касир», «офіціант – кухар», «офіціант – касир»;
3) у жодному разі не перевіряти речі службовців ресторану, оскільки це порушує моральні норми;
4) тримати під контролем баки зі сміттям, не дозволяти їх виносити кухарям, барменам.

Рекомендована література

1. Азарян О. М. Сегментація підприємств ресторанного бізнесу в Україні / О. М. Азарян, О. В. Сушко // Схід. – 2004. – Вип. 5 (63). – С. 48.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Балагдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы : учеб. пособие / В. В. Балагдин-Малых. – М. : Изд-во Моск. псих.-соц. ин-та ; Воронеж : МОДЭК, 2004. – 560 с.
4. Барышев А. Ф. Маркетинг в туризме и гостеприимстве : учеб. пособие / А. Ф. Барышев. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 160 с.
5. Басков Л. П. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания / Л. П. Басков, А. В. Котельникова // Развитие предпринимательства в малых городах и поселениях : материалы регион. науч.-практ. конф. – Бирск : Бир. фил. Уфим. гос. акад. экономики и сервиса, 2006. – С. 72–75.
6. Василина С. И. Организация и управление гостеприимством : моногр. / С. И. Василина. – Симферополь : Таврия, 2004. – 158 с.
7. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства : учеб. пособие для студ. вузов / Е. А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2003. – 224 с.
8. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / А. П. Дурович. – М. : Новое знание, 2005. – 632 с.
9. Евдокименко Н. Качество в руках профессионалов / Н. Евдокименко // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 22. – С. 58–61.
10. Зубар Н. М. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – К. : Центр навч. л-ри, 2010. – 312 с.
11. Конран Теренс. Первоклассный ресторан: идея, создание, развитие / Теренс Конран. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 210 с.
12. Левицька І. В. Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості / І. В. Левицька // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 147–150.
13. Марвин Билл. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане / Билл Марвин. – М., 2013. – 208 с.
14. Матвеев А. А. Лоббист индустрии гостеприимства: о деятельности Международной ассоциации гостиниц и ресторанов / А. А. Матвеев // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 21. – С. 38–39.
15. Назаров О. Как «раскрутить» ресторан / Олег Назаров. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости”», 2009. – 176 с.
16. Назаров О. Лучшие ресторанные «фишки» мира / Олег Назаров. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости”», 2010. – 178 с.
17. Шендрик А. М. Шляхи популяризації кейтерингових послуг в Україні / А. М. Шендрик, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів і студентів України : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю, (Суми, 28–29 квіт. 2011 р.) : у 2-х т. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; [редкол. : А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной, В. А. Косяк та ін. ; наук. ред. Т. О. Лоза]. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. – С. 238–241.

«Що ви повинні зробити – так це створити чудовий продукт або сервіс із метою змінити світ. Якщо ви зробите це, то ви можете стати легендою» ***(Гай Кавасакі, директор венчурної компанії, що спеціалізується на високотехнологічних стартапах «Garage Technology Ventures»)***

ТЕМА 8
ІННОВАЦІЙНІ ВПРОВАДЖЕННЯ В РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ

1. *Раціоналізація використання матеріально-технічних і трудових ресурсів у ресторанній сфері.*

2. *Науково-технічний прогрес у ресторанній діяльності.*

3. *Оптимізація організації технологічних процесів у ресторані.*

4. *Кейтеринг – одна з прогресивних форм обслуговування* в *ресторанній сфері.*

1. Раціоналізація використання матеріально-технічних і трудових ресурсів у ресторанній сфері

Раціональним є використання технологічних ліній, тобто де все необхідне устаткування встановлено в порядку виконання операцій, їх почерговості під час приготування певних страв.

Важливе значення для організації має нормування праці, тобто її вдосконалення. Це передбачає поширення галузі нормування, використання технічно зумовлених нормативів часу і чисельності персоналу, розробку норм часу на виробництво виробів на основі впровадження прогресивної технології й організації виробництва.

Шляхом удосконалення організації виробництва також є покращання умов праці робітників. Сюди належить механізація робіт, використання підйомно-транспортних механізмів і засобів малої механізації, комп'ютеризація певного виду робіт під час приготування страв та їх зберігання.

Необхідно використовувати сучасні системи вентиляції і кондиціонування повітря, проводити профілактичне очищення вентиляційних систем, плафонів, світильників і віконного скла; зменшувати чи видаляти шум від устаткування за допомогою спеціальних шумовбираючих пристроїв, приводити у відповідність до санітарних норм освітлення, покращувати побутові умови тощо.

Важливий вплив на підвищення працездатності дає використання раціонального режиму праці і відпочинку, що проявляється в розробці різних видів графіків виходу на роботу.

Отже, з подальшим розвитком суспільства і науково-технічним прогресом усе потребує вдосконалення. Не винятком є і підприємства ресторанної індустрії та організація виробництва в їх цехах. Удосконалення організації виробництва, упровадження нових технологій – це не лише крокування в ногу з інноваціями і часом, а й розкриття широких можливостей для приваблення споживача і задоволення його потреб.

Раціональне й економне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів ресторанів спрямоване на зниження рівня витрат, що дає змогу підвищити ефективність виробництва взагалі без додаткових вкладень. Саме тому вирішення цього питання є одним із найважливіших завдань організації ресторанного бізнесу. Раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів – це сукупність заходів, методів, чинників і принципів, які забезпечують зниження витрат на одиницю ресторанної продукції.

Заходи щодо економного використання матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємств ресторанного бізнесу можна поділити на виробничо-технічні й організаційно-економічні *(табл. 1).*

Таблиця 1

Заходи щодо раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів у ресторанах

Виробничо-технічні	Організаційно-економічні
– застосування ресурсозбережувальних технологій; – упровадження маловідходних і безвідходних технологій – заміна фізично і морально застарілого обладнання; – механізація трудомістких процесів; – упровадження поточно-механізованих ліній для приготування напівфабрикатів і готової продукції; – упровадження кількох видів графіків робочого часу працівників; – належне зберігання сировини і засобів матеріально-технічного призначення; – економне використання паливно-енергетичних ресурсів	– Удосконалення нормативної бази щодо визначення оптимальної кількості сировини і працівників; – удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення; – упорядкування системи ціноутворення; – застосування системи економічного стимулювання працівників за раціо-нальне використання матеріальних ресурсів; – застосування матеріального заохочення менеджерів за економне використання обладнання, інвентарю, паливно-енергетичних ресурсів; – здійснення функції контролю за економним використанням усіх видів та за якістю виготовленої продукції

Віднесене до виробничо-технічних заходів застосування ресурсозбережувальних технологій містить низку чинників *(рис. 1),* які сприяють зниженню витрат на одиницю виготовленої продукції.

Рис. 1*. Чинники раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів*

Застосування ресурсозбережувальних технологій забезпечує економне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів та є запорукою досягнення цілей підприємств ресторанного бізнесу.

Необхідність упровадження маловідходних і безвідходних технологій у ресторанному бізнесі тісно пов'язана зі специфічністю використовуваних сировинних ресурсів, а саме: овочі, фрукти, м'ясо- і рибопродукти, а також продовольчих товарів, які надходять від підприємств харчової промисловості: хлібобулочні вироби, крупи, макарони, цукор тощо.

Завдання полягає в оптимізації можливостей щодо використання харчових і технічних відходів виробництва й оперативному плануванні використання окремих складових цих ресурсів.

До заходів раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів зараховують заміну фізично й морально застарілого обладнання та механізацію трудомістких процесів. Ці заходи тісно пов'язані між собою, тому що заміна фізично і морально застарілого обладнання на нові й сучасні зразки, які забезпечують виконання водночас кількох операцій, зумовлює зростання механізації праці й підвищення її продуктивності. Остання впливає на кінцеві економічні показники підприємства, підвищуючи його економічну ефективність. Заміна застарілого обладнання здійснюється зазвичай із метою вдосконалення технологічних процесів, підвищення його продуктивності за рахунок інтенсифікації процесів обробки сировини, автоматизації процесів контролю й управління технологічними процесами.

Під час модернізації теплового обладнання в ресторанному бізнесі слід ураховувати такі вимоги до нього:

– автоматичне регулювання й програмування теплового процесу;

– упровадження нових видів теплової обробки продуктів;

– можливість використання візків та стелажів із касетами;

– наявність пристроїв для механізації процесів перевертання й перемішування продуктів;

– наявність спрямованої дії процесів варіння і смаження продуктів тощо.

Удосконалення парку холодильного обладнання передбачає розв'язання таких завдань:

– збільшення корисних охолоджувальних ємностей холодильних шаф і збірно-розбірних камер;

– упровадження обладнання для інтенсивного охолодження кулінарних виробів і напівфабрикатів високого ступеня готовності;

– розширення номенклатури низькотемпературного холодильного обладнання та обладнання з автоматичним регулюванням температурних режимів;

– створення спеціалізованого холодильного автотранспорту для перевезення невеликої кількості сировини й напівфабрикатів. Для організації на підприємствах ***поточно-механізованих ліній*** перспективним є обладнання для приготування напівфабрикатів і готової продукції, а саме: лінія калібрування, миття й очищення буряків і моркви; лінія приготування січених напівфабрикатів із м'яса; комплект обладнання для обробки риби, птиці, виробництва крохмалю, упаковування, установлення функціональних ємностей на пересувні стелажі й у контейнери; комплект теплового й допоміжного обладнання для кондитерських цехів; універсальний апарат для дефростації та розігріву заморожених й охолоджених страв тощо.

Виробничо-технічні заходи також забезпечують раціональне використання трудових ресурсів. На підприємствах ресторанного бізнесу вони сприяють ***упровадженню кількох видів графіків виходу на роботу*** працівників виробництва й обслуговування. Цього вимагає специфіка роботи підприємств, особливості їх виробничої діяльності.

До особливостей виробничої діяльності підприємств ресторанного бізнесу належать:

– виконання ними *трьох взаємопов'язаних функцій:* виробництво кулінарної продукції, її реалізація й організація споживання, у той час як підприємства харчової промисловості виконують лише функцію виробництва, а підприємства торгівлі – лише функцію реалізації;

– виготовлення продукції з обмеженим терміном реалізації, що вимагає виготовлення страв невеликими партіями залежно від їх реалізації;

– необхідність суворого дотримання працівниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;

– необхідність забезпечення контролю за якістю використовуваної сировини, процесами приготування й реалізації готових страв;

– залежність асортименту виготовленої й реалізованої продукції від попиту та особливостей обслуговуючого контингенту, його професійного, вікового та національного складу, умов праці та інших чинників;

– залежність режиму роботи підприємства від його місця розташування, наявності аналогічних підприємств;

– значне коливання попиту на продукцію залежно від годин доби, днів тижня, сезону.

Особливості виробничої діяльності ресторанів та їх підрозділів передбачають одночасне застосування ***кількох видів графіків робочого часу працівників:*** лінійного, стрічкового (ступінчастого), двобригадного, неповного робочого дня тощо.

Згідно з лінійним графіком члени колективу розпочинають і завершують роботу одночасно. Для забезпечення присутності оптимальної кількості працівників у найбільш навантажені години роботи вони повинні працювати за стрічковим графіком із метою безперебійного обслуговування споживачів у так звані години пік. Комбіновані графіки робочого часу працівників доцільно застосовувати на підприємствах різної потужності та навіть в окремих структурно-виробничих об'єктах господарської діяльності, що сприяє раціональному використанню трудових ресурсів узагалі по підприємству.

Належне зберігання сировини й засобів матеріально-технічного призначення як захід раціонального використання матеріальних ресурсів впливає не лише на економічну ефективність підприємства, а й на якість виготовленої продукції, що зумовлює доцільність його детального розгляду з двох позицій: дотримання необхідних умов зберігання сировини, продуктів і напівфабрикатів і суворого нагляду за зберіганням засобів матеріально-технічного призначення.

Для безперебійної роботи підприємств ресторанного бізнесу необхідне створення запасів сировини, напівфабрикатів і харчових продуктів різного терміну зберігання. Такі запаси необхідні для того, щоб забезпечити можливість виготовлення власної продукції до надходження іншої партії товарів.

За призначенням запаси поділять на поточні, підготовчі й страхові.

Поточні запаси забезпечують роботу підприємства в період між черговими надходженнями товарів.

Різновидом поточного запасу є ***сезонний запас,*** який створюється в разі сезонної заготівлі сировини. Для підприємств ресторанного бізнесу це може бути заготівля овочевої продукції, грибів, ягід, фруктів тощо.

Підготовчий запас створюється в разі потреби спеціальної підготовки сировини до використання (соління овочів, риби, дефростація м'яса, риби тощо).

Страховий запас необхідний на випадок затримки надходжень чергової партії товарів.

Мінімальна кількість запасів складається із:

– запасу для забезпечення функціонування виробництва від початку процесу постачання до складування товарів, тобто на час, необхідний для розвантаження, перевірки та реєстрації товарів, що надійшли;

– запасу для складування, що вимагає зберігання сировини за визначених умов, яка лише через певний час отримає свою виробничу цінність;

– запасу для виконання технологічного процесу протягом доби;

– запасу, який має страхувати підприємства від непередбачуваних змін у постачанні, а також у разі втрат сировини під час зберігання, транспортування, видачі.

Різницю між значенням обґрунтованого мінімального запасу та значенням можливо припустимого запасу називають ***поточним запасом.***

Створення виробничих запасів має як позитивні, так і негативні аспекти.

Позитивний аспект полягає в тому, що запаси забезпечують високий рівень обслуговування споживачів продукції та гарантований ритм роботи підприємства.

Негативні аспекти наявності значних запасів сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів проявляються у зниженні якості цих ресурсів, у збільшенні витрат на зберігання й у зниженні швидкості обігу коштів.

Економне використання матеріальних ресурсів справляє вирішальний вплив на зниження витрат виробництва, собівартості кулінарної продукції, а отже, і на підвищення прибутковості й

рентабельність підприємства. Доведення матеріальних запасів до реально необхідного рівня сприяє вивільненню обігових коштів, залученню додаткових матеріальних ресурсів у виробництво та створює умови для виготовлення додаткового обсягу продукції.

За правильного й логічного застосування заходів щодо раціонального використання матеріальних ресурсів підвищується ефективність управління ними й виключаються зайві витрати.

Ураховуючи важливість правильного розподілу та ефективного використання матеріальних ресурсів, а також необхідність їх постійного обліку та контролю за їх розподілом, доцільним є впровадження на підприємстві дієвої системи щоденного обліку товарних запасів і руху ресурсів на виробництві з використанням сучасних засобів автоматизації. Наявність на підприємствах комп'ютерних систем обліку матеріальних ресурсів та даних нормативної бази дає змогу менеджерам володіти ситуацією щодо наявності, використання й руху матеріальних ресурсів у виробничому процесі, що зумовлює мінімізацію витрат виробництва та оптимізацію використання й управління матеріальними ресурсами взагалі.

У сучасних умовах господарювання застосування нормативів із метою активного впливу на розвиток підприємств ресторанного бізнесу забезпечує практичне вирішення галузевих проблем, певну збалансованість у постачанні підприємств матеріальними ресурсами, створює певні економічні передумови для пошуку шляхів найефективнішого задоволення попиту споживачів, розширення виробництва, підвищення якості продукції, активного впровадження науково-технічного прогресу. Нормативна база має забезпечувати вдосконалення організаційної структури та методів управління, підвищувати дієвість госпрозрахунку й ефективність економічних важелів, стимулювати пошук резервів і здійснення режиму економії матеріальних ресурсів, збалансовувати галузеве й територіальне планування. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу роль управління організаційними процесами за допомогою нормативів значно зростає, що пояснюється низкою причин.

В умовах ринкової економіки негативні наслідки помилок у прийнятті рішень щодо виробництва продукції ресторанного бізнесу та надання послуг харчування значно зростають. Упровадження

нормативного підходу до організації виробничого процесу є практичною реалізацією підвищених вимог до здійснення науково обґрунтованих і збалансованих поставок матеріальних ресурсів та створення їх певної структури, а також констатацією дедалі зростаючої ролі чинника часу під час планування роботи окремих структурних підрозділів підприємств. Своєчасно відреагувати на ситуацію, що виникла, пов'язану зі зміною обсягу виробництва, можливо в тому разі, якщо нормативи, що використовуються, достовірно відображають потребу в матеріальних ресурсах з урахуванням багатьох чинників. На жаль, існуюча нормативна база підприємств громадського харчування ще не склалась як система взаємопов'язаних нормативних показників, які можна використати під час планування. Тому нині процес планування зберігає ознаки практики розрахунку планових показників від досягнутих.

Єдина класифікаційна схема діючих у громадському харчуванні нормативних показників, розроблена ще у 1984 році, передбачає їх поділ на сім груп:

– нормативні показники витрат праці й заробітної плати;

– фінансові норми й нормативи;

– норми капітальних вкладень і капітального будівництва;

– нормативні показники використання матеріально-технічних ресурсів і тривалості освоєння проектних потужностей;

– нормативні показники витрат матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів;

– соціально-економічні норми й нормативи;

– норми й нормативи потреб щодо обладнання та показники його використання.

Існує багато шляхів удосконалення існуючої організації виробництва на підприємствах ресторанного бізнесу.

Одним із таких шляхів є більш раціональне розміщення виробничих приміщень. Тобто має бути зручний зв'язок між гарячим і холодним цехами як самих по собі, так і їх зв'язок з іншими цехами: м'ясним, рибним, кондитерським, камерою зберігання зелені і фруктів, із мийною столового посуду і кухонного інвентарю. Має існувати також чіткий зв'язок кімнати роздачі безпосередньо із залом гостей.

Іншим напрямом є механізація як основних трудомістких робіт, так і механізація всіх інших робіт. Наприклад, доцільно замінити ручну працю з нарізування м'ясної гастрономії на машинну нарізку цієї продукції, що дасть змогу не лише скоротити час на проведення цих операцій, а й значно підвищить продуктивність праці. Механізація праці також дасть змогу скоротити штат робітників до необхідної кількості, що позначиться на економічних показниках підприємства.

Важливе значення для вдосконалення технологічних процесів у ресторанній індустрії має модернізація обладнання та заміна старого устаткування на нове, яке значно відрізняється за продуктивністю від старого. Переваги нового устаткування – у зручності користування, оптимальних розмірах, більшій продуктивності. Дедалі доцільнішим стає використання апаратів із високочастотним нагрівом, які значно скорочують час приготування страв і зменшують витрати за частого приготування (мається на увазі витрати поживних речовин, зокрема вітамінів).

2. Науково-технічний прогрес у ресторанній діяльності

Найважливішим напрямом науково-технічного прогресу в готельно-ресторанній діяльності є впровадження новітніх видів устаткування і прогресивних індустріальних технологій, засобів обчислювальної техніки, промислових телевізійних установок, систем обліку реалізації комплексних обідів. Застосування електронно-обчислювальної техніки зумовлює зміну змісту певних управлінських функцій. Так, спрощуються функції менеджменту виробництва, контролю, обліку, аналізу.

Під час створення автоматизованих систем збору, передачі та переробки інформації весь її потік від керованої системи прямує в інформаційно-обчислювальний центр, звідки в апарат менеджменту надходить перероблена інформація. При цьому у структурних підрозділах системи менеджменту скорочується обсяг робіт зі збору інформації та одночасно зростає обсяг аналізу виробничо-господарської ситуації, прийняття рішень й організації їх виконання.

Спеціальна функція стимулювання підвищення якості продукції останнім часом пов'язується із застосуванням системи менеджменту якості праці в закладах готельно-ресторанного господарства. Ця система забезпечує вдосконалення матеріального і морального стимулювання працівників і на цій основі підвищення продуктивності їхньої праці, поліпшення якості обслуговування населення.

У сучасних умовах невід'ємною частиною процесу організації є наукові дослідження. Цим пояснюється виникнення в деяких великих закладах ресторанного господарства нових спеціальних функцій: планування науково-технічного розвитку закладу; нормування вимог до якості продукції (стандартизація вимог); стандартизація показників норм витрат енергетичних ресурсів, контроль і регулювання використання ресурсів у технологічних процесах – організація роботи з винахідництва і раціоналізації тощо. Результатом виконання цих функцій є впровадження науково-дослідних розробок у практику.

Нові технології в обслуговуванні відвідувачів

Основними напрямами розвитку сучасних технологій обслуговування в ресторанах, барах і кафе є:

– створення концептуальних підприємств громадського харчування;

– розширення мережі віртуальних ресторанів, що забезпечують приймання замовлень у мережі Інтернет та їх доставку споживачеві;

– готування страв у присутності відвідувачів;

– організація обслуговування за системою кейтеринг;

– упровадження мерчандайзингу (збут продукції та послуг).

Концептуальним називається ***ресторан,*** у якому інтер'єр оформлений у національному або екзотичному стилі, а в меню можливе змішання кухонь і стилів. ***Ідея концептуального ресторану*** містить вибір підприємцем певної теми, відповідно до якої розробляється меню, оформляється інтер'єр, вибираються постачальники устаткування, посуду, приборів, продуктів, напоїв. Як ***тема*** може бути використаний кінематографічний, історичний, літературний або інший сюжет, легенда. Вибрана тема передбачає створення ресторану-кабаре, трактиру або клубу.

У ***ресторан-кабаре*** гості приходять не лише смачно поїсти, насолодитися чудовим вином, а й отримати задоволення від

запропонованої розважальної програми. У такому ресторані гості беруть участь в організації театралізованої репризи або карнавалу та стають не глядачами, а учасниками певної гри.

У ***ресторані-клубі*** гостей очікують не лише першокласна кухня і вина, а й спілкування за інтересами. Передбачається система членських карток певного терміну дії, які надають право безкоштовного входу й запрошення одного гостя, а також перевага в замовленні столу.

У великих містах концептуальний ресторан, зберігши свою тематичну спрямованість, був перетворений на розважальний комплекс, що поєднує ресторан, бар, кафе, нічний клуб, казино, дискотеку. Для залучення клієнтів у розважальний комплекс організовують шоу-програми, клубні карти, VIP-зал, запрошення артистів естради, автостоянку з охороною тощо.

Віртуальним називається ***ресторан,*** у якому здійснюється приймання замовлення в мережі Інтернет та доставка його споживачеві.

Сучасні технології обслуговування дають змогу потенційним клієнтам через систему Інтернет увійти на сторінку відповідного ресторану, одержати інформацію про страву, ціни, побачити зал і розташування столиків на екрані комп'ютера. Основний споживач сторінок в Інтернеті – передбачуваний споживач ресторану. Він може не лише ознайомитися з інформацією, відправити й одержати повідомлення, а й поговорити з менеджером ресторану та навіть бачити його в момент розмови. Споживач зможе не лише замовити столик у ресторані, а й оплатити його, увівши номер рахунка або кредитної картки. Менеджер ресторану отримає і підтвердить інформацію про замовлення, а бухгалтер – про платіж. Уся процедура займе лічені хвилини. Через мережу Інтернет можна запропонувати відвідувачам зарезервувати столик, продемонструвати страви меню візуально, обмінятися думками тощо. Технологія панорамної зйомки дає змогу більш детально ознайомитися з інтер'єрами залів та інгредієнтами страв.

До сучасних технологій обслуговування у громадському харчуванні, що сприяє залученню споживачів і збільшенню обсягів продажів, належить ***приготування страв у присутності***

відвідувачів. Для привернення уваги гостей до цих страв необхідно дати правильний опис і їх фотографії у меню, провести навчання персоналу. До готування страв на очах у відвідувачів залучаються досвідчені кухарі.

Мерчандайзинг громадського харчування – це діяльність зі стимулювання збуту продукції та послуг громадського харчування.

До сучасних видів послуг і форм обслуговування належать:

– шведський стіл;

– тематичні буфети;

– експрес-стіл;

– зал-експрес;

– бізнес-ланч;

– недільний бранч;

– презентація;

– кава-брейк;

– happy hour (щаслива година);

– російський стіл;

– linner (лінер);

– dinner (дінер).

Сучасні ресторанні технології пропонують ***тематичні шведські столи*** (буфети), які дають змогу забезпечити максимум сервісних послуг гостям і спробувати велику кількість делікатесів і страв із порівняно дорогих продуктів.

Зал-експрес призначений для швидкого обслуговування споживачів у тих ресторанах, де не використовується шведський стіл. Основою цієї форми обслуговування є фуршетний стіл.

Під час входу в зал установлюють контрольно-касову машину та вивішують варіанти меню. Вартість закусок ***фуршетного столу*** включається у вартість кожного меню сніданку, обіду й вечері. Відвідувачі входять у зал, ознайомлюються з меню, пробивають чеки по одному з варіантів, сідають за столи й передають чеки офіціанту, який їх обслуговує. Офіціант направляється до роздачі, одержує на виробництві супи та інші страви. У цей час гості підходять до фуршетного столу та вибирають холодні закуски, соки, прохолодні напої.

Експрес-столи організують у залах ресторанів при готелях, на залізничних станціях, в аеропортах. У період із 8 до 11 години

пасажирам пропонують два види європейських сніданків рівної вартості, а з 11 до 15 години – експрес-обіди також двох видів.

Бізнес-ланч – це діловий обід у ресторані, який передбачає швидке обслуговування споживачів у певний час (з 12 до 16 години) за нижчими цінами. Бізнес-ланч проводиться щодня, крім суботи та неділі.

Недільний бранч. Ресторани в суботні, недільні та святкові дні організують обслуговування гостей за допомогою обідів, на які приходять родинами, із друзями. Обслуговування здійснюється за типом шведського столу.

Один із видів послуг, що пропонуються споживачам на підприємствах громадського харчування, – це проведення аукціонів кулінарних і кондитерських виробів, а також ***презентацій.*** Спеціальна комісія ретельно відбирає й установлює перелік виробів, що рекомендуються до продажу з аукціону, даючи їм порядкові номери. Ціна на кожний виріб (початкова ціна аукціонного торгу) установлюється заздалегідь.

Каву-брейк (або каву-паузу) організують у ресторанах для швидкого обслуговування учасників нарад, конференцій, ділових переговорів. Прямокутні або круглі столи накривають кольоровими скатертинами-спідницями, як під час фуршету. Гості їдять і п’ють куштуючи.

Happy hour (щаслива година) – це вид обслуговування, який організовується в ресторані по п’ятницях із 17 до 19 години за меню «а ля карт» зі знижкою на напої до 50%.

Linner (лінер) – це послуга для гостей, які проживають у готелі, які через різні причини спізнилися на бізнес-ланч, але ще можуть скористатися вечерею ***Dinner (дінер).*** Лінер передбачає наявність шведського столу.

Тематичний лінер проводиться по неділях із 14 до 19 години.

Вартість лінеру заздалегідь обумовлюється.

3. Оптимізація організації технологічних процесів у ресторані

Сутність організації виробництва полягає у створенні умов, що забезпечують правильне ведення технологічного процесу приготування їжі.

Для успішного виробничого процесу в закладах ресторанного господарства необхідно:

– вибрати раціональну структуру виробництва;

– виробничі приміщення мають розміщуватися по ходу технологічного процесу, щоб виключити зустрічні потоки сировини, що надходять, напівфабрикатів і готової продукції. Так, заготівельні цехи мають розташовуватися ближче до складських приміщень, але водночас мати зручний зв'язок із доготівельними цехами;

– забезпечити потоковість виробництва і послідовність здійснення технологічних процесів;

– правильно розташувати устаткування;

– забезпечити робочі місця необхідним устаткуванням, інвентарем, інструментами;

– створити оптимальні умови праці.

Виробничі приміщення мають розташовуватися на наземних поверхах й орієнтуватися на північ або північний захід. Склад і площа виробничих приміщень визначаються будівельними нормами та правилами проектування залежно від типу і потужності закладу.

Площа виробничих приміщень має гарантувати безпечні умови праці та дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Площа складається з корисної площі, зайнятої під різним технологічним устаткуванням, а також площі проходів.

Прийняті такі норми площі *($м^2$)*: для гарячого цеху – 7–10; для холодного цеху – 6–8; для заготівельних цехів – 4–6.

Висота виробничих приміщень має бути не менш ніж 3,3 м. Стіни на висоту 1,8 м від підлоги облицьовуються керамічною плиткою, решта частини покривається світлою керамічною фарбою.

У сучасних приміщеннях облицьовують стіни світлою керамічною плиткою на всю висоту, що покращує умови санітарної обробки.

Підлога має бути водонепроникною, мати невеликий ухил до трапа, вона покривається метлахською плиткою або іншим штучним матеріалом, що відповідає санітарно-гігієнічним вимогам.

У виробничих приміщеннях має бути створений оптимальний мікроклімат. До чинників мікроклімату належить температура, вологість і швидкість руху повітря. На мікроклімат гарячого і кондитерського цехів впливає так само теплове випромінювання від нагрітих поверхонь устаткування. Відкрита поверхня розжареної плити виділяє промені, які можуть викликати тепловий удар у працівника.

Оптимальна температура в холодних заготівельних цехах має бути в межах 16–18 °С, у гарячому і кондитерському цехах – 23–25°С. Відносна вологість повітря в цехах – 60–70%.

Важливою умовою зниження стомлюваності працівників, запобігання травматизму є правильне освітлення виробничих приміщень і робочих місць. У цехах обов'язково має бути природне освітлення. Коефіцієнт освітлюваності повинен бути не менш ніж 1:6,

а віддаленість робочого місця від вікон – не більш ніж 8 м. Виробничі столи розташовують так, щоб кухар працював обличчям до вікна або світло падало зліва.

Для штучного освітлення використовують люмінесцентні лампи або лампи розжарювання. Під час добору ламп необхідно

дотримуватися норми: на 1 м^2 площі цеху має припадати 20 Вт.

Виробничі приміщення повинні мати підведення гарячої та

холодної води до мийних ванн, електрокип'ятильників, харчоварильних казанів.

Каналізація забезпечує видалення стічних вод під час експлуатації ванн, харчоварильних казанів.

У виробничих цехах у процесі роботи механічного і холодного устаткування виникають шуми. Допустимий рівень шуму у виробничих приміщеннях – 60–75 дБ. Зниження рівня шуму у виробничих приміщеннях можна досягти шляхом застосування звукопоглинальних матеріалів.

Кухонне устаткування

Якісне устаткування забезпечує довговічність, міцність та універсальність професійних агрегатів, може докорінно змінити профіль і стиль ресторану, не змінюючи устаткування його кухні, а лише доповнюючи деякими спеціальними позиціями.

Під час вибору певних видів устаткування мають братися до уваги такі дані: загальна продуктивність кухні за максимальної завантаженості закладу (кількість місць, обіг місць), передбачуване меню, наявність екзотичних або національних страв, що вимагають спеціалізованого устаткування, клас закладу ресторанного господарства (ресторан високої кухні, закусочна, їдальня тощо), вимоги ДСанПіН, відповідність устаткування держстандартам України, а також загальноєвропейським стандартам СЕ, розміри приміщень, кількість працівників кухні та їхня кваліфікація.

Основною тенденцією в сучасному дизайні професійного теплового устаткування є прискорення й оптимізація процесу приготування страв, збільшення ефективності та сили передачі тепла від устаткування до їжі, зниження розсіювання тепла і підвищення загальної ергономічності процесу приготування.

За розмірами професійне устаткування (і не лише теплове) поділяють на групи: міні (Small), середні або стандартні (Medium) і максі (Heavy). Залежно від виробника, до кожної групи може входити настільний і підлоговий варіанти теплових елементів або лише підлоговий. Розташування устаткування у приміщенні може бути пристінним або острівним, закріпленим на одній консолі.

Кухонне устаткування умовно можна поділити на три класи:

агрегати для очищення, подрібнення і нарізання продуктів; теплове устаткування, за допомогою якого запікається, смажиться, підігрівається їжа; холодильники-морозильники. Переробка продуктів здійснюється за допомогою овочерізок, кутерів, стік-блендерів, м'ясорубок, електричних пилок, слайсерів та різних картоплечисток.

Кутери призначені для перемішування, перемелювання, різання, замішування і збиття всіх видів продуктів за дуже короткий проміжок часу. Діапазон розміром від 2,5 до 60 л передбачає найширше застосування кутерів на виробництві.

Високошвидкісні ***блендери*** і ***стік-блендери*** готують різні соуси, суміші, пюре і супи. Потужні сталеві ножі, закріплені у блендерах, здатні розтерти будь-які тверді продукти в однорідну масу, для збивання рідин у блендери встановлюються вінчики. Саме у блендерах готуються всілякі фруктові та молочні коктейлі. Розміри професійних блендерів коливаються від 2,5 до 200 л від загального обсягу продуктів.

М'ясорубки та електричні пилки призначені для переробки м'яса і риби. Від побутових професійні м'ясорубки відрізняються своїми величезними розмірами і кількістю найрізноманітніших решіток і ножів, що дають змогу приготувати рублене м'ясо на будь-яку вимогу шеф-кухаря.

Слайсери зазвичай використовуються для нарізування різних гастрономічних виробів: шинки, ковбаси, сиру (крім м'яких сирів); деякі моделі слайсерів нарізують і солону або копчену рибу.

Теплова обробка продуктів вимагає великої кількості найрізноманітнішої техніки: для обсмажування необхідна плита, гриль-сковорода, безконтактний гриль, фритюрниця. Для підтримки певної температури страви протягом деякого часу незамінним є марміт. На професійній кухні, крім звичайних каструль, необхідні спеціальні гастроємкості. ***Пароконвектомати, теплові шафи і печі*** є неодмінними атрибутами гарячого або кондитерського цехів.

Для багатьох закладів ресторанного господарства ***гриль*** – це не просто елемент виробничого цеху, а й головна ідея закладу. Так, у деяких закладах ресторанного господарства гриль представлений у вигляді печі, вогнища, мангала, на якому у присутності гостей проводиться теплова обробка і приготування фірмових страв. Для того щоб відтворити ефект вугілля, яке горить, використовують спеціальні шматочки природної лави, які викладаються на газовий гриль. Розжарюючись, лава сама стає джерелом інфрачервоного випромінювання, прискорюючи і покращуючи процес обсмажування продуктів.

У сучасній кулінарії не лише м'ясо, птиця або риба чудово готуються на грилі, а й картопля, цукіні, баклажани і патисони. Одним із наймодніших технічних нововведень є ***пароконвектомат.*** Цей унікальний агрегат може варити, гасити, бланшувати, кип'ятити, смажити, випікати і виконувати безліч інших операцій. Його будова дає змогу мінімізувати кількість жиру та олії для приготування продуктів, тим самим знижуючи калорійність готової страви. Кожен рівень пароконвектомата (зсередини він схожий на шафу з поличками) працює в автономному режимі, тому одночасно в ньому може готуватися кілька страв, кожна за своєї певної температури та вологості.

Незамінний елемент кухонного оснащення – *теплова шафа.* Температура всередині шафи досягає 65 °С, вологість може

варіюватися від 1% до 99%. У тепловій шафі страви можуть залишатися протягом 1–2 годин. Більш традиційний агрегат для підтримування готових страв у гарячому стані – ***марміт.*** Він забезпечений термостатом, що регулює температуру. Підтримання температури у класичному марміті відбувається завдяки гарячій воді, в яку встановлюються гастроємкості зі стравами, гарнірами, супами. Марміт менших розмірів, прикрашений і декорований посрібленими ручками, витонченими кришками, використовується для обслуговування гостей безпосередньо в залі. У такому марміті подаються до шведського столу не лише другі, гарячі страви, соуси і гарніри, а й напої – чай, кава, гарячий шоколад.

Устаткування, за допомогою якого здійснюється охолоджування продуктів і готових страв, якнайширше використовується в ресторанному виробництві. ***Холодильні і морозильні шафи*** мають різні розміри і дизайнерське рішення. Це і невеличкі ***охолоджувальні вітрини,*** розташовані безпосередньо на барній стійці, в яких можуть бути представлені будь-які десерти, аж до домашніх цукерок, і ***льодогенератори,*** що виробляють кілька десятків кілограмів льоду за годину, зокрема дрібний лід для подачі свіжої риби й устриць, і ***високі холодильні шафи,*** оздоблені дорогим деревом або металом під бронзу або срібло, в яких зберігається вино за потрібної температури та правильного нахилу пляшок.

Зазвичай виробники прагнуть до забезпечення всього комплексу теплового устаткування, використання якого можливе на професійній кухні, але для кожного покупця набір і робочі параметри вибираного устаткування мають бути індивідуальними, оскільки завдання, що постають перед кухнею кожного закладу ресторанного господарства, абсолютно різні. В етнічних ресторанах зі спеціалізованою кухнею застосовуються й інші теплові елементи, що традиційно використовуються для виготовлення екзотичних страв, наприклад спеціальні дров'яні печі для лаваша або піци, китайські коптильні для м'яса тощо. Проте це устаткування не є стандартним і вимагає спеціальних дозволів від пожежного нагляду та інших організацій.

Структура виробництва

Розрізняють заклади з цеховою та безцеховою структурою виробництва.

Цехова структура організовується в закладах, які працюють на сировині, з великими обсягами виробництва товарів і послуг. Цехи поділяються на: *заготівельний* (м'ясний, рибний, птахогольовий, м'ясо-рибний, овочевий), *доготувальні* (гарячий, холодний), *спеціалізовані* (борошняний, кондитерський, кулінарний). У закладах ресторанного господарства, що працюють на напівфабрикатах, організовується цех доопрацювання напівфабрикатів, цех обробки зелені.

У кожному цеху організовуються технологічні лінії. ***Технологічною лінією*** називається ділянка виробництва, оснащена необхідним устаткуванням для певного технологічного процесу.

Безцехова структура виробництва організовується в закладах із невеликими обсягами виробничої програми, що мають обмежений асортимент продукції, яка випускається, у спеціалізованих закладах (закусочних, шашличних, пельменних, вареничних тощо).

У великих ресторанах готельно-ресторанної справи організовується цехова структура виробництва.

Особливості роботи м'ясо-рибного цеху

М'ясо-рибні цехи організовуються при закладах середньої потужності з повним виробничим циклом. У цих цехах передбачається обробка м'яса, птиці, риби в одному приміщенні.

Ураховуючи специфічний запах рибних продуктів, необхідно організовувати роздільні потоки обробки м'яса і риби. Крім роздільного устаткування, виділяються окремо інструмент, тара, обробні дошки, маркіровані для обробки риби і м'яса.

На лінії обробки м'яса встановлюються: ванна для промивання м'яса, розрубувальний стілець, виробничий стіл для обвалювання м'яса, м'ясорубка, обсмалювальна шафа для обробки птиці. Крім того, у цеху встановлюється холодильна шафа для зберігання й охолоджування напівфабрикатів. На місцях обробки м'яса можна обробляти і птицю.

На ділянці обробки риби розміщуються: ванна для дефростації мороженої риби, столи для очищення і патрання риби. Патрають рибу на виробничому столі ручним способом за допомогою малого ножа поварської трійки. Нехарчові відходи збирають у спеціальний бак. Окреме робоче місце організовується для приготування порційних напівфабрикатів. Для приготування рибного фаршу використовується м'ясорубка, яка не застосовується для приготування м'ясного фаршу.

Технологічний процес обробки риби осетрових порід здійснюється на тих самих робочих місцях, що й обробка риб частикових порід. Рибні напівфабрикати викладають у лотки і зберігають у холодильних камерах за температури не вище ніж 5 °С. Термін зберігання – до 12 год, рубаних – не більш ніж 6 год.

Організація роботи гарячого цеху

Гарячі цехи організовуються в закладах, що виконують повний цикл виробництва. Гарячий цех є основним цехом закладу ресторанного господарства, в якому завершується технологічний процес приготування їжі: здійснюється теплова обробка продуктів і напівфабрикатів, варіння бульйону, приготування супів, соусів, гарнірів, других страв, а також проводиться теплова обробка продуктів для холодних і солодких страв. Крім того, у цеху готуються гарячі напої і випікаються борошняні кондитерські вироби (пиріжки, розтягаї, кулеб'яки тощо) для прозорих бульйонів. Із гарячого цеху готові страви надходять безпосередньо в роздавальні для реалізації споживачам.

Центральне місце в закладі ресторанного господарства займає саме гарячий цех. У тому випадку, якщо гарячий цех обслуговує кілька торговельних залів, розташованих на різних поверхах, його доцільно розташувати на одному поверсі з торговельним залом, що має багато посадкових місць. На всіх інших поверхах мають бути роздавальні з плитою для смаження порційних страв і мармітом. Постачання цих роздавальних готовою продукцією забезпечується за допомогою підйомників.

Гарячий цех повинен мати зручний зв'язок із заготівельними цехами, зі складськими приміщеннями і зручний взаємозв'язок із холодним цехом, роздавальною і торговельним залом, мийною кухонного посуду.

Температура гарячого цеху за санітарними нормами не має перевищувати 23 °С, а відносна вологість має становити 60–70%. Ці умови мають забезпечуватися потужною припливно-витяжною вентиляцією (швидкість руху повітря 1–2 м/с). Щоб зменшити дію інфрачервоних променів, що виділяються нагрітими жарильними поверхнями, площа плити має бути менше у 45–50 разів за площу підлоги.

Режим роботи гарячого цеху залежить від режиму роботи закладу (торговельного залу) і форм відпускання готової продукції.

Працівники гарячого цеху, щоб успішно упоратися з виробничою програмою, повинні починати роботу не пізніше ніж за дві години до відкриття торговельного залу.

Гарячий цех має бути оснащений сучасним устаткуванням: тепловим, холодильним, механічним і немеханічним: плитами, жарильними шафами, харчоварильними казанами, електросковородами, електрофритюрницями, холодильними шафами, а також виробничими столами і стелажами.

Гарячий цех поділяється на два спеціалізовані відділення – супове і соусне. У суповому відділенні здійснюється приготування бульйонів і перших страв, у соусному – приготування других страв, гарнірів, соусів, гарячих напоїв.

Організація роботи холодного цеху

Холодні цехи призначені для приготування, порціонування й оформлення холодних страв і закусок. Асортимент холодних страв залежить від типу закладу, його класу. В асортимент холодного цеху входять холодні закуски, вироби (м'ясні, рибні), гастрономія, холодні страви (відварні, смажені, фаршировані, холодці тощо), молочнокисла продукція, а також холодні солодкі страви (желе, муси, киселі, компоти тощо), холодні напої, холодні супи.

Холодний цех розташовується зазвичай в одному з найосвітленіших приміщень із вікнами, що виходять на північ або північний захід. Під час планування цеху необхідно передбачати зручний зв'язок із гарячим цехом, де проводиться теплова обробка продуктів, необхідних для приготування холодних страв, а також із роздачею і мийною столового посуду.

Під час організації холодного цеху треба враховувати його особливості: продукція цеху після виготовлення і порціонування не піддається повторно тепловій обробці, тому необхідно суворо дотримуватися санітарних правил під час організації виробничого процесу, а кухарям – правил особистої гігієни; холодні страви мають виготовлятися в такій кількості, яка може бути реалізована в короткий термін.

У невеликих закладах організовуються універсальні робочі місця, на яких послідовно готують холодні страви відповідно до виробничої програми. У великих холодних цехах організовуються спеціалізовані робочі місця.

Холодний цех має бути оснащений достатньою кількістю холодильного устаткування. У ресторанах і барах застосовують льодогенератори для отримання льоду, який використовується для приготування коктейлів, холодних напоїв. Добір холодильного устаткування залежить від потужності холодного цеху, кількості продуктів і готових виробів, що підлягають зберіганню.

Організація роботи кондитерського цеху

Кондитерський цех займає особливе місце в закладах ресторанного господарства. Він зазвичай працює самостійно, незалежно від гарячого цеху.

Кондитерські цехи класифікуються за продуктивністю та асортиментом продукції, що випускається:

– малої потужності вважаються цехи, що випускають до 12 тис. виробів за зміну;

– середньої потужності – 12–20 тис. виробів за зміну;

– великої потужності – від 20 тис. виробів за зміну.

Проте в ресторанах, їдальнях і кафе зазвичай організовуються кондитерські цехи малої потужності – 3, 5, 8 або 10 тис. виробів за день.

Кондитерські цехи великої потужності передбачають такий склад приміщень: комора і холодильна камера добового схову продуктів; приміщення для обробки яєць; приміщення для просіювання муки, замішування і бродіння тіста, оброблення, випічки кондитерських виробів, приготування напівфабрикатів, обробки кондитерських виробів; мийна посуду, тари, інвентарю; комора й охолоджувальна камера готових кондитерських виробів, кімната начальника цеху, експедиція. Такий склад приміщень покращує умови роботи в цеху. У невеликих кондитерських цехах кількість приміщень може бути скорочена до 2–3.

У кондитерському цеху використовується найрізноманітніше устаткування: просіювачі, машини, тістомісилки, тісторозкатки, збивачки, універсальний привід із комплектом змінних механізмів (м’ясорубки, просіювач, протирочна, збивачка), харчоварильні казани, електроплити, електропекарські шафи, холодильне устаткування.

Продукти, необхідні для приготування виробів, надходять у комору добового запасу. Швидкопсувні продукти (масло, яйця тощо) зберігаються в холодильній камері за температури 2–4°С, основні продукти (мука, яйця) піддаються попередній підготовці.

Готові кондитерські вироби надходять у комори або холодильні камери цеху для короткочасного зберігання. Виготовлені вироби укладають у спеціалізовану тару.

Терміни зберігання кондитерських виробів за температури 2–6°С із моменту закінчення технологічного процесу мають бути:

– з білковим кремом – не довше ніж 72 год;

– з вершковим кремом, а також тістечка «картопля» – 36 год;

– із заварним кремом, із кремом із вершків – 6 год.

Реалізація кондитерських виробів із кремом у закладах ресторанного господарства і торгівлі можлива лише за наявності холодильного устаткування.

4. Кейтеринг – одна з прогресивних форм обслуговування в ресторанній сфері

До прогресивних технологій обслуговування в ресторанному бізнесі належить ***організація виїзного обслуговування за системою «кейтеринг».***

Ще недавно поняття *«кейтеринг»* було відомо в нашій країні лише професіоналам ресторанного бізнесу. Нині це слово знайоме майже всім: і рядовому співробітнику, і керівнику великої компанії. Слово *«кейтеринг»* прийшло до нас з англійської мови *(catering)* і перекладається як «громадське харчування, доставка провізії». Спочатку під кейтерингом мали на увазі людину або підприємство, які постачають продукти харчування, посуд і все необхідне для якого-небудь суспільного заходу. До речі, винахідником кейтерингу по праву вважають Франсуа Вателя, який організовував банкети та розваги для двору Людовика XIV, повторити які непросто й у наші дні.

Отже, ***кейтеринг*** – це виїзне ресторанне обслуговування, що містить охоплює вміння смачно приготувати, красиво оформити й ефектно подати страви в будь-якому місці та в будь-який час. Презентації, банкети, корпоративні заходи, весілля, фуршет, шведський стіл, барбекю – ці та багато інших свят можна влаштувати за допомогою ресторану виїзного обслуговування. При цьому організація заходу майже нічим не буде поступатися стаціонарній формі обслуговування.

У чому ж *переваги кейтерингу?* Це передусім:

– *виняткова мобільність.* Можна провести святковий захід майже в будь-якому місці, яке до вподоби клієнту: у банкетному залі, на верхній палубі комфортабельного теплохода, тінистій галявині, вертолітному майданчику, у стародавньому особняку, фойє театру тощо. Воля клієнта у виборі місця для проведення заходу гарантована;

– *комплексність послуги.* З урахуванням побажань і можливостей бюджету клієнта буде складено індивідуальне меню, розроблено оригінальний сценарій свята, оформлено інтер'єр приміщення тощо;

– *деякі види кейтерингу* обходяться куди дешевше, ніж ресторан або кафе, та й заощаджують робочий час під час офісного харчування.

Останнім часом у кейтерингу дуже популярне проведення тематичних заходів, у яких усе (кухня, інтер'єр, музичний супровід тощо) підпорядковуються єдиному стилю.

Кейтеринг – це вищий пілотаж ресторанного бізнесу, що вимагає підвищеної відповідальності, граничної зібраності з боку виконавця та припускає будь-які побажання з боку замовника.

Сьогодні ***кейтеринг*** – це:

– команда однодумців, яка досягла злагодженості в роботі всіх ланок;

– ексклюзивні поставки екзотичних продуктів і приправ;

– постійне вдосконалення технологічних прийомів;

– прогресивний менеджмент;

– бездоганна репутація;

– «якість вище вартості»;

– розробка сценарію та його повна реалізація;

– запрошення артистів, ведучих;

– дизайн майданчика (флористика, повітряні кульки, оригінальні вирішення простору тощо);

– дотримання повної конфіденційності;

– організація охорони заходу.

Філософія кухні проста: найсвіжіші і найкращі інгредієнти, поєднані з цікавими рецептами, посудом і способом подачі.

Види кейтерингу:

– банкети;

– фуршети;

– шведський стіл.

Банкет – це комплексне обслуговування та організація виїзного ресторанного обслуговування на найвищому рівні, незалежно від бюджету замовника.

Виїзне ресторанне обслуговування охоплює:

– добирання банкетного залу або майданчика для встановлення намету;

– оренду теплохода для виїзду на барбекю;

– оформлення місця проведення відповідно до побажань клієнта;

– розробку індивідуального меню з урахуванням побажань усіх гостей;

– організацію розважальної програми або шоу-програми;

– виготовлення й доставку запрошень для гостей.

Фуршет. Слово *«фуршет»* запозичено з французької мови, у буквальному перекладі означає «на виделку». Походження цього незвичайного терміна пояснюється тим, що основний «робочий інструмент» під час фуршету – закусочна виделка.

Основу фуршету становлять різноманітні холодні закуски: тарталетки, канапе, енчиладас, талери та напої. Проте на прохання гостей може бути зроблено виняток, і низку страв для фуршету може бути подано в підігрітому вигляді.

Нині фуршети є одним із найпопулярніших та наймодніших способів проведення корпоративних і приватних заходів. Фуршет зазвичай організовують під час проведення презентацій, виставок, після завершення ділових переговорів або конференцій. Зберігаючи всі переваги банкету, фуршет відрізняється особливим комфортом для гостей.

Фуршет – це, можливо, нове знайомство, нові ділові або особисті зв’язки, нові партнери, неформальне спілкування, згуртований колектив. Фуршет – це більше, ніж просто свято, це дуже важлива подія. Фуршет може вплинути на життя кожної людини, яка присутня на ньому. Наприклад, якщо це фуршет із колегами по роботі, то можна побачити людей з іншого боку, познайомитися ближче. Якщо це фуршет із новим діловим партнером, то шанси на підписання договору значно збільшуються.

Шведський стіл – це достаток вишуканих холодних закусок, м’ясних страв, свіжих морських делікатесів, сирів і десертів, що тануть

у роті. Шведський стіл насправді придумали шведи. Багато століть назад, коли скандинави очікували приїзду великої кількості гостей, вони робили заготовки з їжі, яка довго не псується (копченого м'яса, солоної риби, вареної картоплі, овочів), щоб не готувати щоразу заново та нагодувати всіх гостей, які знову прибули. Їжу подавали на стіл у більших мисках, і кожний брав стільки, скільки хотів.

Нині, зрозуміло, ситуація інша: на стіл подають винятково свіжу їжу. Проте принцип подачі залишився той самий: уся їжа – на очах у гостя, а кількість страв, яку він може спробувати, обмежена лише його уявою.

Шведський стіл уважається найдемократичнішою формою харчування, оскільки дає змогу поїсти смачно, різноманітно і швидко. Крім того, за рецептом гостя кухарі приготують будь-яку страву з понад сорока інгредієнтів.

Заплативши один раз, їжте стільки, скільки захочете.

З якого приводу влаштовуються приватні вечірки?

Приводом для проведення свята може бути все що завгодно:

– люди, зайняті з ранку до вечора, навколо метушня та одні ділові зустрічі. Дозвольте собі кілька годин чудового спілкування зі своїми друзями, улаштуйте вечірку;

– зустріч ділових партнерів на нейтральній території. Річ у тім, що дуже часто особисте спілкування може дати набагато більший результат під час переговорів, ніж найкращі бізнес-гарантії;

– двоє людей прийняли рішення, що будуть разом. Це чудова подія, її варто відзначити. Чому не зробити заручини яскравими і такими, що запам'ятаються. Наприклад, відповідно до гавайського звичаю обмінятися вінками з орхідей або вибрати «свою» пісню, що буде вашим гімном на все життя;

– повідомити рідним і знайомим про те, що ви чекаєте дитину, можна красиво і святково.

Навколо існує безліч фірм, які займаються організацією корпоративних заходів. Їм під силу і влаштувати грандіозне торжество з приводу найважливішого для компанії випадку, і зробити кейтеринг-послугу для невеликого корпоративного застілля. Для кожної події майстри-організатори доберуть неповторний сценарій – святкова подія запам'ятається всім його учасникам дуже надовго. З усією

відповідальністю професіонали у сфері організації корпоративних свят підійдуть до створення яскравого, незабутнього вечора. Це може бути трудовий колектив, що, погулявши й повеселившись від душі, стане ще більш згуртованим і спрямованим на результат.

Що може дати корпоративне свято? У великих і маленьких компаніях проведений за смачними стравами та напоями вечір дасть змогу його учасникам познайомитися або зблизитися; можливо, відійдуть на задній план моменти непорозуміння або непотрібного суперництва. Усе це, безсумнівно, позитивно вплине на досягнення поставлених у колективі трудових завдань.

У всьому світі, а також у нашій країні всілякі корпоративні заходи стали частиною політики більшості компаній. Без цього тепер нікуди! Це дієвий шлях домогтися від працівників максимальної віддачі й оптимального виконання своїх обов'язків. Корпоративні вечори або просто неформальне спілкування між колегами по роботі – це ще й неоціненна допомога початківцям у колективі, крім того, можливість задуматися над ідеями компанії, її мотивами, долучитися до реалізації концепції підприємства.

Замість гучної вечірки з піцою і колою можна віддати перевагу водній прогулянці по нічному місту, а любителі всього незвичайного, мабуть, захочуть опинитися на карнавалі в забавній масці, ніж слухати знайомі по радіо й телебаченню пісні популярних естрадних виконавців. Сюжет або сценарій свята, ретельно продумане частування всіх гостей, а також такі «невидимі» деталі, як забезпечення світла й звуку, – усе це та багато іншого вимагає особливої уваги організаторів. Необхідно тримати під контролем замовлення корпоративного заходу компанією-виконавцем. Спектр послуг компаній-організаторів досить широкий. Довірившись їм, людина позбавляє себе переживань під час організації вечірок, корпоративних заходів, свят, спортивних змагань тощо.

На думку більшості експертів, *кейтерингове обслуговування поділяється:*

– у приміщенні;

– поза рестораном;

– соціальний;

– роз'їзний (за договором на постачання продукції);

– роздрібний продаж готової кулінарної продукції;

– VIP-кейтеринг.

Розвиток індустрії кейтерингу та збільшення запитів споживачів сприяють тому, що той самий постачальник послуг може пропонувати варіативність обслуговування.

Кейтеринг у приміщенні організовують шляхом надання замовнику обладнаних приміщень для проведення різних заходів. Це можуть бути зали, виробничі приміщення з торговельно-технологічним і холодильним устаткуванням, мийною столового посуду, приміщення для зберігання продуктів, напоїв.

Цей вид кейтерингу має багато спільного з ресторанним обслуговуванням. Замовнику сервісних послуг (фірмі) пропонують обладнані приміщення для проведення різних заходів. Це можуть бути: аванзали, банкетні зали для проведення комбінованих прийомів, кухня для підготовки продуктів і приготування страв, приміщення з холодильними шафами для зберігання продуктів; місце та обладнання; приміщення для зберігання напоїв, столового посуду і приладів, столової білизни, аксесуарів, необхідних для оформлення столів і залів.

Перевага цього виду кейтерингу – в економії часу для підготовки виїзного заходу. *Недолік* – ресторан виїзного обслуговування, що надає цей вид послуг, несе більші затрати з оплати лізингу, страховки, накладних і виробничих витрат.

Кейтеринг поза рестораном передбачає обслуговування на території замовника відповідно до його вимог. Особливість цього виду кейтерингу полягає в тому, що більшість ресторанів мають невеликі зали і не можуть обслуговувати велику кількість гостей. Приготування страв здійснюється в ресторані, після чого замовлення доставляють до місця проведення заходу. Ресторан відповідає за якість приготування і доставку страв, сервірування, професійне обслуговування, прибирання приміщень і повний розрахунок із замовником після завершення заходу. Кейтеринг поза рестораном є найбільш популярним в індустрії харчування.

Перевага кейтерингу поза рестораном полягає в тому, що багато витрат (оренда приміщень, накладні затрати, оплата комунальних послуг, податки) може бути значно нижче, ніж для кейтерингу у приміщенні. *Недолік* – високі витрати на транспортні засоби та

спеціальне устаткування для зберігання й доставки приготовлених страв, кулінарних і кондитерських виробів, напоїв.

Соціальний кейтеринг – це надання послуг рестораном на території замовника з використанням його устаткування для приготування. Замовник і ресторан, який надає послугу соціального кейтерингу, заздалегідь обумовлюють дату, меню, особливості сервірування й обслуговування. До обов'язку ресторану входить також прибирання приміщення після проведення заходу. Послугами соціального кейтерингу користується замовник під час організації сімейного торжества. При цьому ресторан може надати замовнику згідно з договором окремі предмети для сервірування та аксесуари.

Перевага соціального кейтерингу – невеликі витрати і відсутність затрат на устаткування. Підприємство громадського харчування може надати замовнику згідно з договором лише окремі предмети для сервірування столу та аксесуари для додання елегантності столу.

Роз'їзний кейтеринг здійснюється шляхом укладення договору на постачання напівфабрикатів, готової їжі в офіси, на будівельні і знімальні майданчики для забезпечення їжею групи людей.

Роздрібний продаж готової кулінарної продукції є різновидом кейтерингу, якщо підприємство громадського харчування здійснює доставку гарячих страв додому. Інший приклад кейтерингу – торгівля продуктами харчування, а також прохолодними напоями під час проведення спортивних змагань, фестивалів, карнавалів, інших заходів із більшою кількістю учасників.

VIP-кейтеринг передбачає виїзне ресторанне обслуговування із залученням висококваліфікованих кухарів та офіціантів. У приміщенні замовника і під його спостереженням здійснюються обробка продуктів і приготування страв. Ці працівники можуть супроводжувати замовника в його тривалих турне.

Виїзне обслуговування – це найширший спектр послуг, починаючи з презентації нової продукції до організації барбекю на лоні природи або вишуканої вечері. Ресторан виїзного обслуговування або банкетна служба ресторану має у своєму розпорядженні інформацію про види наданих послуг, яка розміщена на видному місці у вестибюлі, холі, на вкладиші в меню або на рекламних проспектах.

Каву-брейк (або каву-паузу) організовують у ресторанах для швидкого обслуговування учасників нарад, конференцій, ділових переговорів, а також поза ресторанами (у конференц-залах, холах). Прямокутні або круглі столи накривають кольоровими скатертинами-спідницями, як на фуршеті. Гості їдять і п'ють стоячи. У меню кави-брейк включають тістечка, пиріжки, солодкі і солоні печива, здобні булочки, канапе із сиром і із свіжими фруктами, лимон, вершки, каву, чай, із прохолодних напоїв – мінеральну воду, соки.

Сервірування столу на виїзних корпоративних заходах

Під час проведення банкетів із більшою кількістю учасників на лоні природи багато компаній користуються послугами кейтерингових фірм. Однак варто пам'ятати, що сервірування столів на відкритому повітрі багато в чому відрізняється від того, яке споживачі звикли бачити в ресторанах.

Найчастіше співробітники таких фірм використовують пластикові аксесуари та міцний посуд яскравих забарвлень. Адже такий посуд важко розбити, він не всмоктує різні запахи. Однак не варто думати, що будь-який захід на природі буде виглядати дешево і смішно. Досвідчені фахівці кейтерингових компаній допоможуть прикрасити стіл свічками, незвичайними серветницями й оригінальними світильниками. Користуються популярністю на такому фуршеті коктейльні шпажки, зроблені з берези або пластику. Дуже популярні декоративні аксесуари: «фрукти», «пальми», «райські птахи», «гриби», «метелики» тощо. За допомогою парасольок, зірочок та інших пластикових або паперових аксесуарів можна цікаво прикрасити тартинки, невеликі бутерброди, шматочки фруктів і закуски із сиру.

Одноразовий посуд, який використовується на фуршетах на лоні природи, існує двох видів: з полістиролу або поліпропілену. Полістирол – більш тендітний і прозорий матеріал. Посуд, виготовлений із нього, слугує для холодних напоїв і холодних закусок. Поліпропіленовий посуд використовується для подачі бульйонів, супів і гарячих напоїв. Посуд із поліпропілену також відмінно переносить температуру під час розігріву страв у мікрохвильових печах. Найпоширенішим є посуд білого кольору з пластику. Але все-таки під час проведення визначних заходів (пам'ятних подій або свят) використовують кольоровий посуд. Так, для святкування Дня святого Валентина підійде червоний посуд, а в День

святого Патрика (якщо у вас, звичайно, є ірландські корені) можна використовувати зелений посуд.

Багато фахівців уважають, що саме від кольору столових аксесуарів і посуду багато в чому залежить емоційна атмосфера всього заходу. Позитивний ефект буде тим сильніший, чим яскравіший і соковитіший колір. Тому краще добирати до одноразового кольорового посуду серветки та паперові скатертини, які будуть пасувати за фоновою гамою. А ось посуд, виконаний із ламінованого картону, обійдеться ненабагато дорожче. На такий посуд можна нанести різноманітні малюнки й орнаменти. Наприклад, діти приходять у захват, коли на їхніх склянках або тарілках зображені персонажі улюблених мультфільмів або свійських тварин.

Нині різноманіття одноразового посуду для напоїв просто вражає. Набагато краще, коли напої споживаються з прозорих келихів, а не зі звичних пластикових стаканчиків. У наш час рівень їх виробництва досяг таких висот, що вони майже не відрізняються від справжніх скляних келихів. Є можливість вибору склянок для віскі, класичних келихів для вина, які відмінно будуть підходити для пікніків і корпоративних вечірок.

Паперові тарілки, покриті ламінатом, цілком підійдуть у випадку, якщо треба почастувати своїх гостей піцою або гамбургерами. Дедалі популярнішим також стає одноразовий посуд з алюмінієвої фольги, що раніше використовувався лише під час обслуговування пасажирів літаків. Посуд, виготовлений з алюмінієвої фольги, відмінно зберігає приготовлену їжу в будь-якому вигляді.

Багато фахівців уважають так званий ланчбокс просто незамінним під час організації виїзного банкету або пікніка. Таке пакування виконується з поліпропілену і дає змогу тривалий час зберігати їжу в теплому стані. А для закусок, сандвічів і салатів можна використовувати пластикові прозорі контейнери, для картоплі фрі – спеціальні пакети, а піца найкраще збережеться в коробці.

Стіл сервірують так. По периметру столу встановлюють чашки з блюдцями ємністю 50 $см^3$ і кладуть чайні або кавові ложечки. По центру столу розміщують вазу з тістечками і десертною лопаткою на пироговій тарілці, низькі фарфорові вази з пиріжками, блюда з канапе, вази з асорті з домашнього печива. Ближче до чашок ставлять цукор у

вазі на пироговій тарілці з різьбленою паперовою серветкою і щипцями, лоток із лимоном і дворіжковою виделкою, заварний і доливний чайники; кавник на закусочній тарілці з полотняною серветкою, складеною тюльпаном, ставлять на стіл за кілька хвилин до початку перерви. На підсобний стіл ставлять самовар на хромованій або розписній таці.

Гості підходять до столу, офіціанти пропонують їм каву або чай і наливають гарячі напої, притримуючи кришку кавника або чайника рушником. Можна використовувати чай або каву в одноразовій упаковці.

Менеджер банкетної служби, приймаючи замовлення, погоджує із замовником вид обслуговування (сніданок, бізнес-ланч, вечеря, банкет за столом, фуршет, коктейль, чай, презентація), кількість і склад учасників; розміри приміщень, порядок розстановки столів, час початку і тривалість заходу, що обслуговуватиметься. Менеджер пропонує замовнику на вибір один із варіантів ексклюзивного оформлення інтер'єру, розробку оригінального сценарію проведення свята, організацію шоу-програми, ознайомлює замовника з порядком надання послуг з указівкою адреси ресторану, номерів контактного телефону.

Він також пропонує замовнику кілька варіантів меню (на вибір) і, погодивши з ним меню і карту вин, повідомляє про те, які продукти і напої є на підприємстві, які необхідно придбати ресторану або замовнику (якщо це національні або місцеві продукти, на які є сертифікати).

Замовлення реєструється у спеціальному журналі з указівкою прізвища замовника, телефону (коду), дати, часу і місця проведення заходу. Потім працівники ресторану ознайомлюються з приміщеннями, виділеними для проведення банкету або іншого заходу, визначають асортимент і кількість посуду, приборів, столової білизни, кількість офіціантів, барменів та іншого обслуговуючого персоналу. Офіціанти і бармени, які здійснюють обслуговування поза рестораном, повинні мати бейджики з указівкою прізвища, імені, назви підприємства.

Працівники ресторану добирають посуд, столову білизну, упаковують у коробки та доставляють їх на місце заздалегідь. Найбільш зручний вид транспортування – контейнери, обклеєні всередині м'якою тканиною, з відділеннями для певного виду посуду.

Працівники виробництва готують закуски, страви, упаковують у поліетиленову плівку, виробляють напої і завчасно, з урахуванням

установлених термінів зберігання продукції відправляють їх у день проведення заходу на місце. До початку обслуговування гостей менеджер проводить інструктаж з офіціантами та барменами.

На 100 чоловік передбачається 3 банкетних столи завдовжки 5 м кожен. По кутах кожного столу ставлять 4 попільнички. Загальна кількість визначається з урахуванням чотирикратної оборотності. Кількість офіціантів розраховується, виходячи з норми (1 офіціант на 20 гостей). Загальна кількість офіціантів – 5. Кількість таць сервірувань – 10 (по дві на одного офіціанта). Передбачено три банкетні скатертини завдовжки 6 м для накриття столів. Довжина скатертини-спідниці передбачається з розрахунку повної оборотності столів (дві довжини і дві ширини). На кожному банкетному столі для гостей по 8 стопок та закусочних тарілок (за двостороннього сервірування). За кожною стопкою розташовують по три полотняні серветки.

Виїзне обслуговування є дієвим способом збільшення прибутків ресторану і максимального використання внутрішніх ресурсів персоналу і кухні. Приймаючи замовлення на кейтеринг для організації пікніка, барбекю, ресторан нібито отримує додаткове приміщення для розширення бізнесу, за оренду якого не треба платити. При цьому ресторани пропонують гостям програми різних розважальних ігор із залученням артистів, ансамблів, клоунів для дитячих свят, доставку гостей на човнах або «трійках» коней до місця проведення пікніка.

Пікнік можна організувати у зв’язку з таким заходом, як скачки, концерт, театральна вистава на відкритому повітрі, а також для зустрічі з друзями. Менеджер ресторану заздалегідь повинен побувати на місці проведення пікніка разом із замовником, уточнити кількість запрошених, час проведення заходу. Пригощання планують залежно від тривалості обслуговування. Легкі канапе і закуски подають на пізній сніданок або вдень. Якщо гості планують провести на повітрі весь день, то, крім легких закусок і бутербродів із копченим лососем, шинкою, слід включити в меню холодних смажених курчат, пиріг із копченою рибою, кулеб’яку, пиріжки, чіпси і заправки до них, ароматні дині, фрукти. Щоб їжа зберігалася краще, а напої (вино і/або пиво, безалкогольні напої) були охолодженими, слід використовувати сумки-холодильники (охолоджувачі). Напої мають бути упаковані у

пластикову тару, оскільки вона важить менше, ніж скляна. Не слід використовувати напої в жерстяних банках, оскільки їх не можна зберігати відкритими.

Екіпіровка – кошик з овочами і фруктами, кошик із хлібом, булочками, пирогами, крекерами, плетена валіза з пластиковими тарілками, стаканами і приборами, складаний мангал, столики і стільці, прості скатертини з яскравим малюнком, паперові серветки і рушники. Для пікніка найкраще підходить різнокольоровий посуд, який легко упаковується і не б'ється.

Барбекю – це приготування м'яса, птиці, риби, овочів на відкритому вогні. Для цього використовують різне устаткування. Нерухома конструкція складається з цегли з двома ґратами – нижньою (для розведення вогню) і верхньою (для приготування їжі). Такі барбекю нерухомі, їх установлюють на певному місці, використовують за ясної погоди. Вони прості у використанні, не вимагають особливого догляду і дають змогу приготувати їжу для великої кількості гостей.

Барбекю-котли є пересувним устаткуванням, що встановлюється на місці, вибраному замовником. Казан має два отвори для вентиляції – на дні і кришці, що дає змогу використовувати його для жаріння на відкритому вогні. Барбекю-котли невеликі за розміром, у них використовують деревне вугілля або брикети для барбекю, а не дрова. Діаметр барбекю-котла становить 57 см, тому його використовують для невеликої кількості гостей.

Мангал – це найпростіший вид барбекю на твердому паливі. Він складається з неглибокої ємкості для згорання палива. Жаріння продуктів здійснюють на ґратах або на шампурах. Мангал установлюють на місці, вибраному замовником. Його використовують із метою приготування їжі для великої кількості гостей.

Газові або електричні барбекю використовують у закритих приміщеннях. Ці види барбекю під'єднують до джерела газу або електричної мережі. Барбекю випускаються різного розміру. Найбільші є столиком сервірування на колесах, складаються з робочої поверхні, тепловідбивної кришки і нижньої полиці для посуду, приборів.

Під час підготовки до барбекю ресторани мають забезпечити необхідний посуд для смаження на ґратах і споживання страв:

– тарілки, прибори, чарки, склянки;

– інструменти – лопатки, щипці, виделки.

Заздалегідь приготовлені закуски доставляються упакованими у плівку до місця проведення барбекю. Закуски і напої для гостей розташовують далеко від вогню. На випадок непередбачуваних обставин мають бути засоби пожежогасіння. Не рекомендується проводити барбекю під час сильного вітру. Після завершення барбекю офіціант повинен погасити вогонь, здійснити прибирання, очистити ґрати, видалити попіл, перенести устаткування для барбекю в підсобне приміщення.

Обід для працелюба

Якщо люди цінують робочий час, працюють від зорі до зорі і часом не встигають пообідати, тоді необхідно вдатися до послуг кейтерингових фірм, які вирішують проблему офісного харчування.

Робота, як кажуть, роботою, а обід має бути за розкладом. Час ланчу в багатьох країнах суворо регламентовано. Наприклад, у Франції з 13 до 14 години даремно дзвонити в офіс. Усі співробітники в цей час ідуть на обід: хтось трапезує в їдальні, хтось перекушує гамбургером прямо на вулиці.

У нашій країні офісні службовці дуже часто змушені відмовлятися від ланчу: то роботи занадто багато, то дощ на вулиці і виходити лінь; носити із собою з дому згортки з їжею несолідно, не всі готові робити салат на офісній кухні, а обід у ресторані забирає дуже багато часу й грошей. Тому попит на послуги кейтерингових фірм зростає з кожним роком.

Кейтерингові послуги регламентуються двома шляхами:

– компанія укладає з рестораном договір на строк від трьох місяців, а ресторатор кожен робочий день посилає в офіс кур'єра, навантаженого ланчбоксами;

– кафе відводить на корпоративні замовлення фіксований час, у який співробітники можуть прийти та поїсти, вибираючи страви за картою на певну суму, частину якої оплачує компанія. Це практикують компанії, офіси яких перебувають у бізнес-центрах поруч із рестораном.

Послуги кейтерингу

Приватні замовлення на надання кейтерингових послуг включають:

– екстрім-поздоровлення;

– відео- та фотозйомку;

– бої без правил;

– стриптиз;

– організацію заходу «під ключ»;

– виходячи з концепції, побажань і бюджету, беруть на себе вирішення та реалізацію всіх організаційних й адміністративних питань;

– написання сценарію, що відповідає цілям та завданням заходу;

– забезпечення режисерсько-постановочних робіт;

– оренду концертного майданчика, стадіону, заміського готельного комплексу;

– запрошення пародистів, шоу-балету, зірок естради будь-якого рівня – від українських до зарубіжних виконавців;

– забезпечення звуковим і світловим устаткуванням;

– розробку та друк квитків;

– організацію роботи з розповсюджувачами квитків;

– проведення рекламної кампанії, що анонсує майбутній захід;

– висвітлення у ЗМІ;

– підготовку повного звіту про проведення заходу;

– надання події яскравості за допомогою спецефектів.

Фонтан із шампанського

Шоколадний фонтан

Кейтерингові послуги у вигляді фуршету

Спецефекти, що використовуються під час проведення кейтерингового обслуговування:

– jet CO2 Аерострім (AeroStreem);
– базука;
– водний екран;
– генератор мильних пузирів (Soap bubbles machine);
– генератор снігу (Snow machine);
– генератор важкого диму (Lowfog-Master);
– конфеті-машина;
– лазерне шоу;
– небесні ліхтарики (НЛО);
– спадні пневмогірлянди;
– пневмоустановка «Серпантин, конфеті»;
– ялинка, що сама розкривається;
– пневмогірлянди, що самі розкриваються;
– конуси, які світяться;
– сценічні газові вогні (Flame Master);
– вуглекислотні гармати (Big Blaster).

Нині в нашій країні існує кілька компаній, які спеціалізуються лише на офісному кейтерингу. Такі фірми пропонують стандартне меню у двох-трьох цінових регістрах. Однак і стандартний обід – його зазвичай замовляють в офіс – передбачає можливість вибору. Фірми намагаються щомісяця включати в меню нові страви, а в щоденній карті пропонують десяток салатів, три-чотири супи та десяток основних страв.

За словами співробітників кейтерингових фірм, іноземці люблять замовляти складні страви, а смаки національних замовників простіші. Наприклад, менеджери середньої ланки замовляють м'ясні салати на зразок олів'є та страви грузинської кухні – сациві, чахохбілі, шашлик. Свіжі овочі, як не дивно, поступаються тим самим салатам і звичним гарнірам на зразок картоплі фрі або рису по-гавайськи. Вегетаріанську їжу замовляють клієнти з достатком вище за середній. Корпоративні замовлення з вегетаріанською їжею замовляють компанії з інтернаціональним складом – у них і оклади вищі, і кулінарні пристрасті інші.

Останнім часом мода на здоровий спосіб життя перекочувала й у кейтеринговий бізнес. Співробітники компаній стали стежити за своїм

здоров'ям і дедалі частіше замовляють овочі та фрукти замість котлет, а як напій вибирають свіжовичавлений сік або мінеральну воду.

Щодо організації літньої торгівлі, то вона здійснюється ресторанами в період із квітня по листопад. У теплу пору року більшість гостей віддають перевагу відкритим майданчикам. Тому ресторани прагнуть використовувати тераси, веранди і прилеглі майданчики для розміщення додаткових столів. На цих майданчиках установлюють павільйон із конструкцій тентів, парасольки або навіс.

Літні кафе можуть бути розташовані як на прилеглій до ресторану території, так і поза нею. При цьому обов'язково враховують такі особливості, як живопис околиці, затишний куточок. Літні кафе відкривають на тривалий і короткий періоди. На тривалий період організовують літні кафе на пляжах, у парках, на вулицях, а також у місцях постійного скупчення людей – біля метро, залізничних вокзалів. На короткий період (від 1 до 7 днів) відкривають літні кафе на ярмарках, масових гуляннях, святах, виставках. Майданчик (зал для гостей) повинен мати оригінальне декоративно-художнє оформлення (огорожа, освітлення тощо).

Пропозиції ресторанів щодо організації літньої торгівлі, режим роботи літніх кафе, кількість місць, займана площа, декоративно-художнє оформлення розглядаються в районних управліннях, які ухвалюють рішення про відповідність об'єктів вимогам, що ставляться до підприємств мережі.

Вибравши місце, замовник повинен подати заявку в архітектурно-планувальне управління, яке в п'ятиденний термін оформляє план кафе, потім погоджує його протягом семи днів з адміністративно-технічною інспекцією, центром Держсанепіднагляду, відділом Державної протипожежної служби. Під час вибору місця для розміщення кафе необхідно передбачити закритий від вітру майданчик. Режим роботи літнього кафе узгоджується з місцевими органами з урахуванням забезпечення права жителів на спокійне проживання. Забороняється цілодобовий режим роботи літніх кафе, розташованих поблизу житлових будівель (до 50 м).

Інтер'єр кафе має відображати основний стиль ресторану (кантрі, хай-тек тощо). З метою реклами багато компаній – виробників харчових продуктів і напоїв – надають парасольки, шатра, комплекти

практичних меблів, устаткування, посуд, аксесуари із зображенням своєї торгової марки безкоштовно.

Приготування страв і напоїв може здійснюватися з використанням устаткування основного виробництва ресторану або додатково придбаного (холодильників і морозилок, марміту для підігріву страв, мікрохвильової печі, електричного або газового гриля). У кафе можна встановити салат-бар – охолоджуваний спеціальний прилавок для демонстрації і короткотермінового зберігання салатів, овочів і фруктів. Для реалізації розливного пива встановлюють спеціальне устаткування. Найбільш зручним є розміщення в літньому кафе рол-бара – це міні-барна стійка з вітриною й установкою для розливу пива або квасу.

Фірми-виробники кави, морозива, соків, пива та інших напоїв, млинців, піци продають або надають в оренду вітчизняне й імпортне устаткування на умовах лізингу. У цьому випадку ресторан зобов'язаний торгувати лише їх продукцією. Для розрахунків зі споживачами в літньому кафе встановлюють контрольно-касову машину.

Меню літнього кафе має відповідати контингенту споживачів, які обслуговуються, відрізнятися різноманітністю нетрудомістких страв, приготування яких дає змогу використовувати мінімальну кількість устаткування й обслуговуючого персоналу. Великий попит мають прохолодні напої, особливо натуральні соки у крижаній крихті.

Для раціональної організації обслуговування споживачів на літньому майданчику доцільно використовувати бригадний метод обслуговування. Бригадир офіціантів (супервізор) постійно знаходиться в залі, зустрічає і розміщує гостей за столами, приймає замовлення і передає його офіціанту для виконання, розраховується із замовником, своєчасно реагує на побажання гостей, що сприяє швидкому обслуговуванню.

У літніх кафе виникає проблема утилізації дрібного сміття і недопалків. Для цього доцільно використовувати підлогові попільнички, які офіціанти встановлюють у зручному для гостей місці після замовлення страв.

У кафе можна надавати гостям різні додаткові послуги (фотографа, художника, продавця квітів, сувенірів), що сприяє отриманню додаткового прибутку.

Стратегія кейтерингу

Кейтеринг – це гнучкий, різносторонній бізнес, який сьогодні шукає шляхи свого розвитку. У разі серйозного підходу до побудови бізнесу необхідно задуматися над створенням торгової марки, з якою в покупця ототожнюватимуться якість послуг і продукту, запропонованого компанією.

Нині можна говорити про стандартизацію послуг, що регламентує час доставки їжі, про розширене меню (зокрема для постачальників піци), додаткові послуги, систему знижок. Конкуренція на ринку доставки піци в Києві висока, на ринку доставки обідів в офіс – значно нижче, а на ринку доставки обідів класу преміум – зовсім мала. Проте й розвивати такий бізнес важко. Якщо компанії, що спеціалізуються на доставці піци, мають кілька точок по всьому Києву, то фірма, яка доставляє їжу класу преміум, може дозволити собі мати один-єдиний офіс. Звичайно, це викликає певні складнощі. Так, час замовлення різко збільшується. Але люди погоджуються чекати замовлення протягом двох годин і з розумінням ставляться до проблем із доставкою, якщо їх улаштовує якість кухні, а доставка обходиться безкоштовно, тобто всі витрати бере на себе кейтерингова компанія.

Наявність власної клієнтської бази слугує показником професійного підходу до ведення бізнесу. Робота з клієнтською базою (адреса, телефон, смакові переваги, частота замовлення) дає змогу скоротити час на замовлення страв постійними клієнтами компанії, а також оперативно реагувати на зміну кон'юнктури ринку.

Під час формування цінової політики частіше використовується стратегія «зняття вершків», що дає можливість підтримувати імідж компанії. Природно, що постійних покупців доводиться стимулювати. Розробляються програми лояльності споживачів, простіше кажучи, різні системи знижок. Використовуються знижки від суми замовлення; накопичувальні знижки, що винагороджуються додатковим безкоштовним продуктом; сезонні знижки; знижки для постійних клієнтів тощо.

Важливу роль відіграє і система розрахунків. Для клієнта важлива свобода вибору, але далеко не всі компанії можуть її надати. Добре, коли послуги можна сплатити готівкою, кредитною карткою

або за безготівковим розрахунком, а за умови постійної співпраці можна отримати обід у кредит.

Наступне важливе завдання – вибір каналів просування, тобто по суті вибір рекламних носіїв. Більшість нових клієнтів приходять через Інтернет. Тому потрібно активно розвивати Інтернет-рекламу.

Крім того, у цій ситуації активно працює реклама «з уст в уста». Якщо сервісом вашої компанії дійсно задоволені, то до вас постійно звертатимуться нові покупці. Корисно організувати й телефон гарячої лінії. Можна зателефонувати клієнтові і дізнатися його думку про якість сервісу компанії.

Можлива участь і в різних дегустаціях, які проводять журнали для визначення «найсмачніших і найкорисніших» страв. Якщо в рейтингу експертів ресторан, що спеціалізується на кейтерингових послугах займе одне з перших місць, то це буде кращою рекламою для фірми. Якщо у своєму розпорядженні заклад має достатньо коштів – доцільно взяти участь у записі передачі на телебаченні на яку-небудь кулінарну тему.

Звичайно, у кейтерингу, точніше в його скромного офісного різновиду, є свої мінуси: машини доставки нерідко застряють у пробках, їжа з часом набридає. Як вийти з цієї ситуації? Відповідь проста. *По-перше,* якщо компанія замовляє не один обід, а відразу 10 або 20, для неї спеціально резервується машина, яка, незалежно від пробок, приїде у вказане місце до призначеного терміну. *По-друге,* фірми намагаються щомісяця включати в меню нові страви і пропонують у щоденній карті кілька салатів, 3–5 різновидів супів і близько десяти основних страв. Основна кухня розрахована на середньоєвропейські смаки з деяким укрaпленням національних страв. Деякі пропонують спробувати латиноамериканську кухню: емпанадас, буріто, антикучос, біф, мексиканський салат; китайську та японську кухню: овочевий салат, суші, закуски «Біф Теріяки»; тірольську кухню: канапе зі свинячою вирізкою, цюріхська печеня, тірольські ковбаски; середземноморську кухню: лазанья, дорада, баранина зі сливами, рулетики «Песькаторе».

Складним є добір сировини, особливо для елітних кейтерингових компаній, їм часто доводиться використовувати імпортне. Навіть за хлібом багато хто їздить на інший кінець міста,

оскільки нерідко поряд або немає пекарні, або не влаштовує якість хліба. Труднощі виникають і з ковбасою, і з сиром, і з майонезом. Щоб забезпечити високу якість власної продукції, компанії змушені купувати дорожчі інгредієнти.

Під час організації доставки обідів в офіси, крім класичних, існують варіанти «елітного» обслуговування. Наприклад, спеціальні таці з теплоізоляцією – удосконалена система для транспортування їжі. Кожна така таця розрахована на подачу обіду одній особі. Усередині розташовані тарілки з високоякісного фарфору, спеціальна кришка не дає змоги їжі деформуватися, а рідині пролитися під час транспортування. Крім того, на одній таці можна доставити страви з різною температурою, оскільки кожна ємність з їжею в корпусі таці ізольована.

Питання для контролю

1. Опишіть заходи щодо раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів у ресторанах.
2. Укажіть чинники раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів.
3. Обґрунтуйте необхідність упровадження різних графіків виходу на роботу персоналу.
4. Класифікуйте запаси сировини, напівфабрикатів, харчових продуктів різного терміну зберігання в ресторанних закладах.
5. Назвіть шляхи вдосконалення існуючої організації виробництва на підприємствах ресторанного бізнесу.
6. Дайте характеристику основних напрямів розвитку сучасних технологій обслуговування в ресторанних закладах.
7. Доведіть доцільність оптимізації організації технологічних процесів у ресторані.
8. Опишіть використання сучасного кухонного устаткування в ресторанній сфері.
9. Укажіть особливості роботи м’ясо-рибного цеху.
10. Розкрийте сутність організації роботи гарячого цеху.
11. Здійсніть аналіз роботи холодного цеху.
12. Охарактеризуйте організацію роботи кондитерського цеху.
13. Виділіть «кейтеринг» як одну з прогресивних форм обслуговування в ресторанній сфері.
14. Класифікуйте види обслуговування за типом «кейтеринг».
15. Укажіть сутність стратегії «кейтеринг».

Тести для контролю

1. До виробничо-технічних заходів щодо раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів належать:

1) удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення;
2) упорядкування системи ціноутворення;
3) удосконалення нормативної бази щодо визначення оптимальної кількості сировини і працівників;
4) застосування ресурсозбережувальних технологій.

2. Застосування матеріального заохочення менеджерів за економне використання обладнання, інвентарю, паливно-енергетичних ресурсів належить до таких заходів щодо раціонального використання матеріально-технічних і трудових ресурсів:

1) виробничі;
2) виробничо-технічні;
3) організаційно-економічні;
4) економічні.

3. До соціально-економічних чинників ресурсозбережувальних технологій належать:

1) аналіз використання матеріально-технічних і трудових ресурсів;
2) скорочення циклу переробки сировини;
3) поліпшення якості матеріальних ресурсів, що використовуються;
4) удосконалення системи обліку і контролю за використанням матеріальних ресурсів.

4. Організаційні чинники ресурсозбережувальних технологій охоплюють:

1) поліпшення умов праці і відпочинку працівників;
2) підвищення якості ремонту технологічного обладнання;
3) застосування обладнання з мінімальними витратами сировини;
4) удосконалення технічної бази, транспортування та зберігання матеріальних ресурсів.

5. До технічних чинників ресурсозбережувальних технологій належать:

1) удосконалення технологічних режимів обробки сировини;
2) організація вторинного використання сировинних ресурсів;
3) удосконалення організації виробництва продукції;
4) застосування наукових основ менеджменту.

6. До особливостей виробничої діяльності підприємств ресторанного бізнесу не належать:

1) необхідність суворого дотримання працівниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;
2) залежність режиму роботи підприємства від його місця розташування, наявності аналогічних підприємств;
3) проведення анімаційних заходів у ресторанах;
4) виробництво кулінарної продукції, її реалізація та організація споживання.

7. Сезонні запаси, що містять заготівлю овочевої продукції, грибів, ягід, фруктів, входять до:

1) підготовчих запасів;
2) поточних запасів;
3) страхових запасів;
4) мінімальних запасів.

8. Для успішного виробничого процесу в закладах ресторанного господарства:

1) заготівельні цехи мають розташовуватися якнайдалі від складських приміщень;
2) розташування устаткування має бути зручним і необов'язково відповідати технічним стандартам розміщення;
3) виробничі приміщення мають розміщуватися відповідно до будівельних норм і правил проектування, не враховуючи послідовність технологічного процесу;
4) необхідно створити оптимальні умови для праці.

9. Виробничі приміщення мають організовуватися:

1) на підземних поверхах;
2) на наземних поверхах;
3) орієнтуватися на південь;
4) орієнтуватися на північний схід.

10. Норми площі, прийняті для гарячого цеху (у $м^2$):

1) 7–10;
2) 6–8;
3) 4–8;
4) 4–6.

11. До чинників мікроклімату не належать:

1) температура;
2) вологість;
3) наявність приладів для підігріву води;
4) швидкість руху повітря.

12. Допустимий рівень шуму у виробничих приміщеннях:

1) 50–60 дБ;
2) 60–75 дБ;
3) 75–85 дБ;
4) 85–90 дБ.

13. До основних тенденцій у сучасному дизайні професійного теплового устаткування не належать:

1) прискорення та оптимізація процесу приготування страв;
2) збільшення ефективності та сили передачі тепла від устаткування до їжі;
3) зниження розсіювання тепла;
4) зниження загальної ергономічності процесу приготування страв.

14. Кутери призначені для:

1) перемішування, перемелювання, різання, замішування і збиття всіх видів продуктів за дуже короткий проміжок часу;
2) приготування соусів, сумішей, пюре і супів;
3) переробки м'яса і риби;
4) нарізки різних гастрономічних виробів: шинки, ковбаси, сиру.

15. Заготівельні цехи включають:

1) холодний;
2) борошняний;
3) кондитерський;
4) рибний.

Рекомендована література

1. Азарян О. М. Сегментація підприємств ресторанного бізнесу в Україні / О. М. Азарян, О. В. Сушко // Схід. – 2004. – Вип. 5 (63). – С. 48.
2. Балагдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы : учеб. пособие / В. В. Балагдин-Малых. – М. : Изд-во Моск. псих.-соц. ин-та ; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 560 с.
3. Басков Л. П. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания / Л. П. Басков, А. В. Котельникова // Развитие предпринимательства в малых городах и поселениях : регион. науч.-практ. конф. : [материалы]. – Бирск : Бир. фил. Уфим. гос. акад. экономики и сервиса, 2006. – С. 72–75.
4. Василина С. И. Организация и управление гостеприимством : моногр. / С. И. Василина. – Симферополь : Таврия, 2004. – 158 с.
5. Давидова О. Ю. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна // Комунальне господарство міст. – 2012. – № 106. – С. 403–408. – (Серія «Економічні науки»).
6. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства : учеб. пособие для студ. вузов / Е. А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2003. – 224 с.
7. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / А. П. Дурович. – М. : Новое знание, 2005. – 632 с.
8. Евдокименко Н. Качество в руках профессионалов / Н. Евдокименко // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 22. – С. 58–61.
9. Зубар Н. М. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – К. : Центр навч. літ., 2010. – 312 с.
10. Конран Теренс. Первоклассный ресторан: идея, создание, развитие / Теренс Конран. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 210 с.
11. Левицька І. В. Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості / І. В. Левицька // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 147–150.
12. Марвин Билл. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане / Билл Марвин. – М., 2013. – 208 с.
13. Матвеев А. А. Лоббист индустрии гостеприимства: о деятельности Международной ассоциации гостиниц и ресторанов / А. А. Матвеев // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 21. – С. 38–39.
14. Назаров О. Как «раскрутить» ресторан / Олег Назаров. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости"», 2009. – 176 с.
15. Назаров О. Лучшие ресторанные «фишки» мира / Олег Назаров. – М. : ООО «Издательский дом „Ресторанные ведомости"», 2010. – 178 с.
16. Найдюк В. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства / В. Найдюк // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 2. – С. 228–233.
17. Найдюк В. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 251–263.
18. Шендрик А. М. Шляхи популяризації кейтерингових послуг в Україні / А. М. Шендрик, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів і студентів України : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю, (Суми, 28–29 квіт. 2011 р.) : у 2-х т. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; [редкол. : А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной, В. А. Косяк та ін. ; наук. ред. Т. О. Лоза]. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. – С. 238–241.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київський ун-т туризму, економіки і права / Л. Г. Агафонова, О. С. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 352 с.

2. Агроновський Е. Д. Организация производства в общественном питании / Е. Д. Агроновский. – М. : Экономика,2010. – 324 с.

3. Азарян О. М. Сегментація підприємств ресторанного бізнесу в Україні / О. М. Азарян, О. В. Сушко // Схід. – 2004. – Вип. 5 (63). – С. 48.

4. Апонін В. В. Організація і технологія надання послуг : навчальний посібник / В. В. Апонін, І. І. Олексин, Н. О. Шутовська, Т. В. Футало ; за редакцією професора В. В. Апоніна. – К. : Видавничий центр «Академія», 2006. – 311 с.

5. Архипов В. В. Гостинично-ресторанный сервис: особенности культуры и традиций питания народов мира : курс лекцій : учебное пособие / В. В. Архипов, Е. И. Иванникова. – К. : Атика, 2005. – 216 с.

6. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. В. Архіпов. – К. : Центр учбової літератури ; Фірма «Інкос», 2007. – 280 с.

7. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технології управління якістю в сучасному ресторані / В. В. Архіпов, Т. В. Іваннікова, А. В. Архіпова та ін. – К. : ІНОКС, 2007. – 382 с.

8. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.

9. Балагдин-Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы / В. В. Балагдин-Малых : Учебное пособие. – М. : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж :Издательство НПО «МОДЭК», 2004. – 560 с.

10. Банько В. Г. Будівлі, споруди, обладнання туристичних комплексів та їх експлуатація / В. Г. Банько : навчальний посібник. – К. : Центр інформаційних технологій. – 2006. – 292 с.

11. Барышев А. Ф. Маркетинг в туризме и гостеприимстве : учебное пособие / А. Ф. Барышев. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 160 с.

12. Басков Л. П. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания / Л. П. Басков, А. В. Котельникова // Развитие предпринимательства в малых городах и поселениях: региональная научно-практическая конференція : [материалы]. – Бирск : Бирский филиал Уфимской государственной академии экономики и сервиса, 2006. – С. 72–75.

13. Богач, А. О. Основні аспекти розвитку ресторанного господарства [Текст] / А. О. Богач, В. П. Самодай // Стан і перспективи сучасного туризму : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22–23 листопада 2012 року / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту

України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка, Інститут фізичної культури ; [ред. кол.: І. О. Калиниченко, В. А. Косяк, М. М. Ксенофонтова та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2012. – С. 3–9.

14. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородина. – М. : Книжный мир, 2001. – 165 с.

15. Бородюк Н. Під Євро готелів у Польщі не будували / Н. Бородюк // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 6.

16. Бочелюк В. Й. Дозвіллєзнавство : навчальний посібник / В. Й. Бочелюк, В. В Бочелюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 208 с.

17. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства : пер. с англ. / Р. А. Браймер. – М. : Аспект Пресс, 1995. – 382 с.

18. Валуйко Г. Г. Технологія вина / Г. Г. Валуйко, В. А. Домарецький, В. О. Загоруйко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 592 с.

19. Василина С. И. Организация и управление гостеприимством: монография / С. И. Василина. – Симферополь : Таврия, 2004. – 158 с.

20. Великодна, Е. М. Аналіз анімаційних заходів, що впроваджуються у готельно-ресторанних комплексах / Е. М. Великодна, В. П. Самодай // Стан і перспективи сучасного туризму : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22–23 листопада 2012 року / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка, Інститут фізичної культури ; [ред. кол.: І. О. Калиниченко, В. А. Косяк, М. М. Ксенофонтова та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2012. – С. 129-134.

21. Волков Ю. Ф. Интерьер и оборудованние гостиниц и ресторанов Серия «Высшее профессиональное образование» / Ю. Ф. Волков. – 2-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 352 с.

22. Гарбар Г. Гостинність у соціокультурній сфері туризму як основний предмет філософського аналізу / Г. Гарбар // Вища освіта України. – 2010. – № 1. – С. 77–82.

23. Гарбар Г. Технологія дослідження гостинності як соціального явища / Г. Грабар // Вища освіта України. – 2011. – № 3. – С. 82–89.

24. Гур'єва І. Розвиток туризму в Україні: проблеми й перспективи / І. Гур'єва, С. Хитяник // Фінансовий контроль. – 2011. – № 1. – С. 17–22.

25. Давидова О. Ю. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна // Комунальне господарство міст. – 2012. – № 106. – С. 403–408.– (Серія «Економічні науки»).

26. Дейниченко Г. В. Оборудование предприятий общественного питания : справочник. Часть 2 / Г. В. Дейниченко, В. А. Ефимова, Г. М. Постнов. – Харьков : Торнадо, 2003. – 380 с.

27. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства : учебное пособие для студентов вузов / Е. А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2003. – 224 с.

28. Долгопол, О. О. Формування організаторських умінь майбутніх молодших спеціалістів сфери ресторанного обслуговування у процесі професійної підготовки у коледжі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та

методика професійної освіти» / О. О. Долгопол ; МОН України, Українська інженерно-педагогічна академія. – Х., 2014. – 20 с.

29. Долгополова С. В. Новые кулинарные технологии / С. В. Долгополова – М. : ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2005. – 275 с.

30. Долина Н. Як три деньки не поборщуєш, на серці замоторошнить: українська національна кухня добре збалансована за кількістю жирів, вуглеводів, білків / Н. Долина // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 8.

31. Домарецький В. А. Технологія солоду і пива / В. А. Домарецький. – К. : ІНКОС, 2004. – 426 с.

32. Драгилев А. И. Основы кондитерского производства / А. И. Драгилев, Г. А. Маршалкин. – М. : ДеЛи Принт, 2005. – 532 с.

33. Драпушко Р. Г. Туристичний потенціал України: стан, проблеми та перспективи розвитку / Р. Г. Драпушко. – К. : Ін-т законодавчих передбачень і правової експертизи, 2007. – 148 с. : іл.

34. Дробот В. І. Технологія хлібопекарського виробництва / В. І. Дробот. – К. : Логос, 2002. – 365 с.

35. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учебное пособие / А. П. Дурович. – М. : Новое знание, 2005. – 632 с.

36. Дядечко, У. О. Дослідження поняття «атрактивність» та його значення для закладів ресторанного господарства / У. О. Дядечко, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів та студентів України : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю, (19–20 квітня 2012 року, Суми) : у 2-х т. / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка ; [ред. кол.: А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной , В. А. Косяк та ін.]. – Суми : [СумДПУ ім. А. С. Макаренка], 2012. – Т. 2. – С. 167–171.

37. Евдокименко Н. Качество в руках профессионалов / Н. Евдокименко // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 22. – С. 58–61.

38. Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова, Т. А. Олефиренко : учебное пособие под ред. Н. И. Кабушкина. – 3-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2006. – 392 с.

39. Ефимова Ю. А. Эффективное меню: концепция и дизайн / Ю. А. Ефимова. – М. : ЗАО «Издательский дом» Ресторанные ведомости», 2006. – 176 с.

40. Жукова М. А. Индустриализация туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 200 с.

41. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] : у 3-х т. Т. 1 / Й. С. Завадський. – 3-тє вид. – К. : Вид-во Європейського університету, 2002. – 537 с.

42. Затуливетров А. Ресторан за 180 дней : практическое пособие по открытию / А. Затуливетров. – М. : ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2012 – 208 с.

43. Здобнов О. І. Страви народів світу/ О. І. Здобнов. – К. : Вища школа, 2001. – 311 с.

44. Золин В. П. Технологическое оборудование предприятий общественного питания / В. П. Золин. – М. : Академия, 2003. – 248 с.

45. Зубар Н. М. Логістика у ресторанному господарстві : навчальний посібник / Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

46. Ивченко Л. А. Использование методов оптимизации на предприятиях питания в туризме / Л. А. Ивченко, О. А. Симакова // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. Сер. «Економіка, організація і управління підприємствами». – 2006. – № 10. – С. 72–81.

47. Искусство кулинарии от кулинарной академии Ze Cordon Bluu / перевод с английского Е. Зайцевой. – М. : Изд-во ЭКСМО – Пресс, 2005. – 345 с.

48. Індустрія гостинності: за крок до Єврочемпіонату : туристична індустрія : [ряд статей] // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 36, 24 лютого. – С. 1–12. – (Спецвипуск).

49. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – Мн. : Новое издание, 2002. – 368 с.

50. Касенін В. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні / В. Касенін, Т. Ткаченко. – К. : Економіка України, 2011. – С. 41–46.

51. Катсигрис Костас, Томас Крис Учебник ресторатора. Проектирование, оборудование, дизайн / Костас Катсигрис, Крис Томас. – М. : ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2009. – 576 с.

52. Конран Теренс. Первоклассный ресторан: идея, создание, развитие : пер. с англ / Теренс Конран. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 210 с.

53. Копилець Є. Підготовка фахівців для сфери туризму в Техаському інституті менеджменту / Є. Копилець // Краєзнавство. Географія. Туризм. – 2011. – № 32, серпень. – С. 8–11.

54. Корнус О. Г. Перспективи розвитку ресторанного господарства Сумської області / О. Г. Корнус // Розвиток наукових досліджень 2007 : матеріали третьої Міжнародної науково-практичної конференції, 26–28 листопада 2007 р. / [техніч. ред. О. В. Шефер]. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2007. – Т. 10. – С. 107–109.

55. Коршунов Н. В. Современный ресторан и культура обслуживания / Н. В. Коршунов. – М. : Экономика, 2010. – 315с.

56. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : ученик для вузов : пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; под ред. Р.Б. Ноздревой. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.

57. Кривошей В. В. Економічний механізм підвищення продуктивності праці в підприємствах ресторанного господарства: монографія / В. В. Кривошей, В. І. Оспіщев. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 255 с.

58. Кривошей В. В. Механізм взаємодії продуктивності та задоволеності працею підприємств ресторанного господарства / В. В. Кривошей // Стратегія розвитку фінансово-економічних та соціальних відносин: регіональний аспект : ІІІ симпозіум : [матеріали]. – Х. : ХІФ УДУФМТ, 2010. – 50 с.

59. Кривошей В. В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія управління : монографія / В. В. Кривошей. – Х. : ФОРТ, 2011. – 255 с.

60. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства / Н. М. Кузнєцова : навчальний посібник. – К. : Федерація профспілок України ; Інститут туризму, 1997. – 173 с.

61. Кулинарные традиции мира. – М. : Аванта, 2003. – 430 с.

62. Кухня. Менеджмент и организация / Эдуард Митше, Йохан Райзингер, Дитер Кранцльи др. ; пер. с нем. А. А. Нефедовой. – М. : Издательство Центрполиграф, 2010. – 252 с.

63. Левицька І. В. Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості / І. В. Левицька // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 147–150.

64. Литвиненко Т. К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т. К. Литвиненко. – К., 2011. – 215 с.

65. Лобарский А. В. Пособие для работников общественного питания. – М. : Экономика, 2007. – 316 с.

66. Лоусан Ф. Рестораны. Клубы. Бары: планирование, дизайн, управление / Ф. Лоусан. – 2-е изд. – М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2008. – 392 с.

67. Лучшие рецепты европейской кухни / сост. И. Киреевский. – Х. : Клуб Семейного досуга, 2006. – 512 с.

68. Мазаракі А. А. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: підручник для вузів / А. А. Мазаракі, Н. П. Благополучна, І. І. Гайовий та ін. ; під ред. Н.О. П'ятницької. – 2-ге видання, перероблене та доповнене. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

69. Мазаракі А. А. Проектування закладів ресторанного господарства : підручник для ВУЗів / за ред.проф. А. А. Мазаракі. – 2-ге видання, доповнене і виправлене. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 339 с.

70. Малик Л. О. Економіка та організація формування маркетингової туристичної індустрії в Україні : монографія / Л. Малик. – Дрогобич : Коло, 2011. – 394 с.

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

72. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 424 с.

73. Мараховський А. С. Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі України [Текст] / А. С. Мараховський, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів і студентів України : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю, (Суми, 28–29 квітня 2011 року) : у 2-х т. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; [ред. кол.: А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной, В. А. Косяк та ін. ; наук. ред. Т. О. Лоза]. – Суми : [СумДПУ ім. А. С. Макаренка], 2011. – С. 177–183.

74. Марвин Билл. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане / Билл Марвин. – М., 2013. – 208 с.

75. Матвеев А. А. Лоббист индустрии гостеприимства : о деятельности Международной ассоциации гостиниц и ресторанов / А. А. Матвеев // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 21. – С. 38–39.

76. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / [під заг. ред. : М. М. Поплавського, О. О. Гаца]. – К. : Кондор, – 2008. – 460 с.

77. Менеджмент ресторанного хозяйства: учеб. пособие / Г.Т. Пятницкая [и др.] ; под ред Г. Т. Пятницкой. – К. : Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2008. – 374 с.

78. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2013 року : статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 123 с.

79. Меркулов М. Ресторан. 50 способов увеличить прибыль / М. Меркулов. – СПб. : Питер, 2014. – 176 с.

80. Милл Р. К. Управление рестораном / Р. К. Милл. – 3-е изд. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 536 с.

81. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. – К. : Знання, 2008. – 661 с.

82. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. – К. : Ліра-К, 2010. – 308 с.

83. Назаров О. 333 хитрости ресторанного бизнеса / Олег Назаров – М. : ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2009. – 256 с.

84. Назаров О. Как «раскрутить» ресторан / Олег Назаров – М.: ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2009 – 176 с.

85. Назаров О. Как загубить ресторан. Азбука типичных ошибок / О. Назаров – М. : ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2006. – 228 с.

86. Назаров О. Лучшие ресторанные «фишки» мира / Олег Назаров – М. : ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2010. – 178 с.

87. Найдюк В. С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства / В. С. Найдюк // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 2. – С. 228–233.

88. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 251–263.

89. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк // Київський національний ун-т культури і мистецтв. – К. : Центр навч. літератури, – 2009. – 344 с.

90. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник : [для вищ. навч. закл.] / за ред. Н. О. Пятницької. – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К. : Центр учбової літератури, 2011 – 584 с.

91. Офіційний сайт Всесвітньої організації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ilo.org/stat/lang-en/index.htm>.

92. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.world-tourism.org>.

93. П’ятницька Г. Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г. Т. П’ятницька, Н. О. П’ятницька // Економіка розвитку. – 2013. – № 1 (65). – С. 122–126.

94. П’ятницька Г. Т. Екстернальні та інтернальні інновації у сферах торгівлі та ресторанного господарства / Г. Т. П’ятницька, О. М. Григоренко // Торгівля та готельно-ресторанний бізнес: інноваційний розвиток в умовах глобалізації : тези Всеукраїнської науково-практичної конференції, 20 квітня 2012 р. : у 2-х ч. – Х. : ХДУХТ, 2012. – Ч. 1. – С. 194–195.

95. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторанні технології: основи теорії : навчальний посібник для вищих навчальних закладів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с.

96. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

97. П'ятницька Г. Т. Розвиток ресторанного господарства в Україні: структурні трансформації, фінансова стійкість підприємств, прогнози / Г. Т. П'ятницька, О. М. Григоренко, В. С. Найдюк // Економіст. – 2013. – № 11. – С. 37–45.

98. Пандяк І. Г. Особливості використання інформаційних систем у туристичній індустрії України / І. Г. Пандяк, М. П. Мальська // Матеріали Міжнародна науково-практичної конференція «Інформаційні технології в управлінні туристичною і курортно-рекреаційною економікою та проблеми підготовки фахівців». – Бердянськ. – 2005. – С. 5–6.

99. Пандяк І. Г. Сучасний стан та проблеми розвитку інфраструктури ділового туризму в Україні / І. Г. Пандяк // Вісник Львів. ун-ту. Сер. географія. – Львів. – 2007. – Вип. 34. – С. 183–189.

100. Папирян Г. А. Менеджмент в индустриии гостеприимства (отели и рестораны) / Г. А. Папирян. – М. : ОАО НПО ; Экономика, 2000. – 207 с.

101.Пятакова И. А. Организация обслуживания в предприятиях общественного питания / И. А. Пятакова, В. Г. Лазарев. – К. : Высшая школа. 2011. – 324 с.

102. Пятницкая, Н. А. Организация работы предприятий общественного питания. – К. : Высшая школа, 2009. – 437 с.

103. Ресторанне господарство і туристична індустрія в ринкових умовах : зб. наук. пр. / Київський національний торговельно-економічний ун-т / відп. ред. М. І. Пересічний. – К. : КНТЕУ, 2003. – 304 с.

104. Ресторанне господарство і туристична індустрія в ринкових умовах : зб. наук. пр. / Київський національний торговельно-економічний ун-т / відп. ред. М. І. Пересічний. – К. : КНТЕУ, 2004. – 208 с.

105. Саак А. Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : учебное пособие / А. Э. Саак, М. В. Якименко. – СПб. : Питер, 2012. – 432 с.

106. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : довідник офіціанта / Я. М. Сало. – Львів : Афіша 2007. – 301 с.

107. Сахно Є. Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика : навчальний посібник / Ю. Сахно, М. С. Дорош. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 328 с.

108. Сирый В. Ресторанный бизнес. Управляем профессионально и эффективно : полное практическое руководство / В. Сирый, И. Бухаров, С. Ярков, Ф. Сокирянский. – М. : Эксмо, 2008. – 368 с.

109. Соболева Е. А. Статистика туризма. Статистическое наблюдение : учеб. пособ. / Е. А. Соболева. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 160 с.

110. Соболева, З. Т. Справочник руководителя предприятия общественного / З. Т. Соболева, Р. В. Бакунова. – М. : Экономика, 2006. – 147 с.

111. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підруч. [для вищ. навч. заклад.] / Т. Г. Сокол. – К. : Альтепрес, 2009. – 446 с.

112. Солдатенко Д. Ресторанный персонал. Как избежать проблем / Д. Солдатенко. – М. : ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2005. – 192 с.

113. Статистичний щорічник України. 1995 – 2013 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http:www.dengi-info.com/news/ nid=63458>.

114. Стельмахович М. А. Ділова культура для офіціантів – барменів : учбовий посібник / М. А. Стельмахович. – Ростов н/Д. : Фенікс 2001. – 161 с.

115. Стоякович Г. П. Особенности питания иностранных туристов / Г. П. Стоякович. – М., 2000. – 67 с.

116. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов / учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / Т. Л. Тимохина. – М. : ФОРУМ ; ИНТРА-М, 2008. – 352 с.

117. Туристические и сопутствующие услуги: основы и нормативное обеспечение : учебное пособие / Дж. М. Джафаров [и др.]. – Баку : Чашыоглы, 2012. – 226 с.

118. Україна. Кабінет Міністрів. Про затвердження Положення про Державну службу туризму і курортів : постанова від 13.02.06 р., № 132 / Україна. Кабінет Міністрів // Збірник урядових нормативних актів України. – 2006. – № 9, 13–15 лютого. – С. 10–14.

119. Україна. Кабінет Міністрів. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку в Україні спортивної та туристичної інфраструктури у 2011–2022 роках : розпорядження від 27.10.10 р., № 2068-р / Україна. Кабінет Міністрів // Урядовий кур'єр. – 2010. – № 225, 1 грудня. – (Вкладка).

120. Україна. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо надання туристичних послуг : закон від 09.02.12 р. № 4385 – VI / Україна // Голос України. – № 43, 6 березня. – С. 20.

121. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник / [за ред. проф. : В. К. Федорченка, Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч]. – К. : Вища школа, 2001. – 237 с.

122. Уокер Джон Р. Введение в гостеприимство : учебик / Джон Р. Уокер. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 463 с.

123. Уокер Джон Р. Управление гостеприимством : учебник / Джон Р. Уокер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 880 с.

124. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн / К. Катсигрис, К. Томас. – М. : ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2008. – 576 с.

125. Федорченко В. К. Історія туризму в Україні : навч. посіб. / В. К. Федорченко, Т. А. Дьорова. – К. : Вища школа, 2002. – 195 с.

126. Федорченко В. К. Теоретичні та методологічні засади підготовки фахівців для сфери туризму : монографія / за ред. Н. Г. Ничкала. – К. : Вид. дім «Слово», 2004. – 472 с.

127. Харрис Годфри Стимулирование международного туризма / Годфри Харрис. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 321 с.

128. Циганенко В. О. Етнічні кухні: конспект лекцій для студентів спец. 6.091700 «Технологія харчування» напряму підготовки 0917 «Харчова технологія та інженерія» денної форми навчання / В. О. Циганенко, В. І. Кочерга, М. Ф. Корягіна. – К. : НУХТ, 2009. – 151 с.

129. Чернова, Г. В. Особливості розвитку ресторанного господарства Винничини [Текст] / Г. В. Чернова // Наукові записки Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка. Географічні науки : [збірник наукових праць] / МОН України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка ; Українське географічне товариство, Сумський відділ ; [ред. кол.: Б. М. Нешатаєв, С. І. Сюткін, М. О. Барановський та ін.]. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. – Вип. 4. – С. 114–119.

130. Шендрик А. М. Шляхи популяризації кейтерингових послуг в Україні [Текст] / А. М. Шендрик, В. П. Самодай // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів і студентів України : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю, (Суми, 28–29 квітня 2011 року) : у 2-х т. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; [ред. кол.: А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной, В. А. Косяк та ін. ; наук. ред. Т. О. Лоза]. – Суми : [СумДПУ ім. А. С. Макаренка], 2011. – С. 238–241.

131. Шильман Л. З. Совершенствование процессов обслуживания в общественном питании / Л. З. Шильман, М. И. Беляев. – М. : Экономика, 2005. – 228 с.

132. Шленская Т. В. Проектирование предприятий общественного питания : учебное пособие для ВУЗов / Т. В. Шленская, Г. В. Шабурова, А. А. Курочкин. – М. : Троицкий мост, 2011. – 288 с.

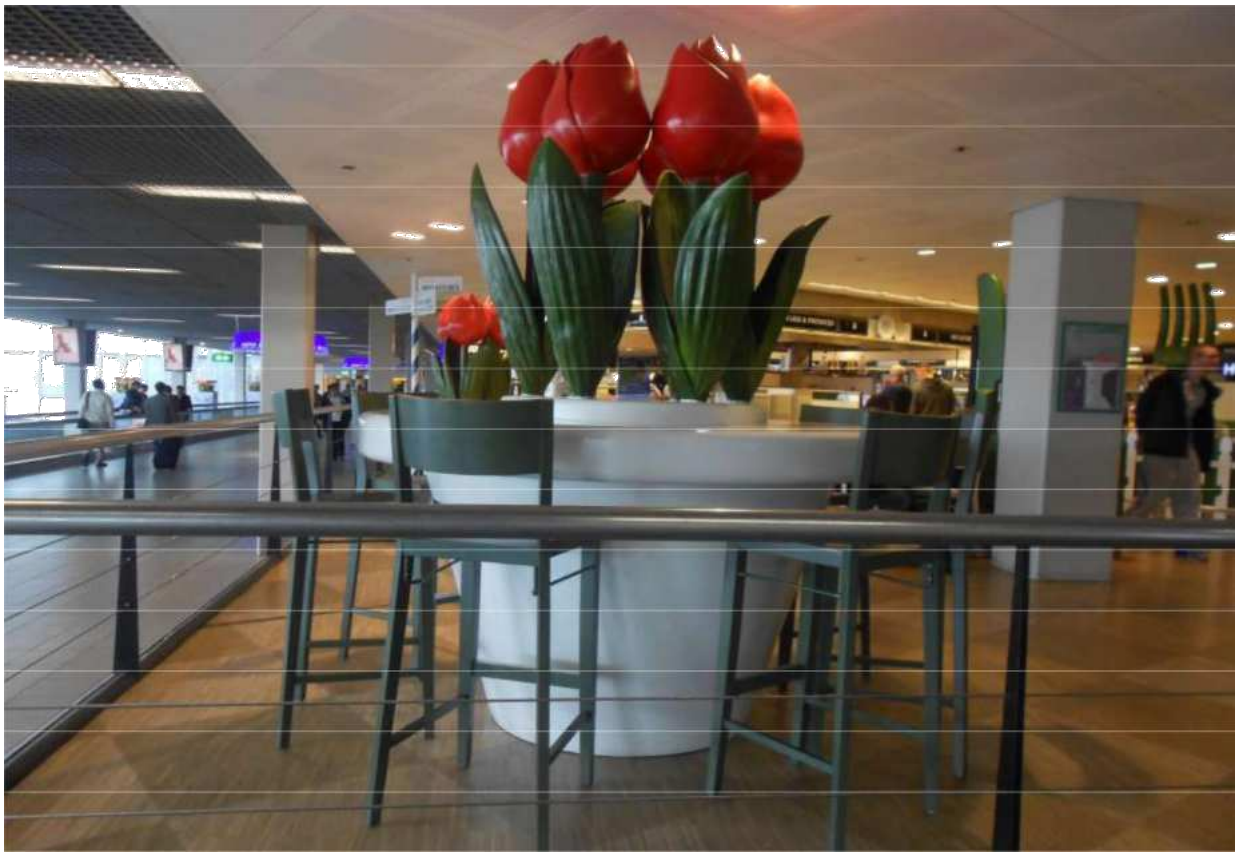
133. The Leading Hotels of the World приходит в Украину // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2007. – № 22. – С. 24–27.

Ексклюзивне обслуговування потребує
креативності у вирішенні проблеми

Юшка з риби по-царськи в горщиках, виготовлених із
хліба, подібно до стародавнього посуду

Обслуговування, відповідно до прохання
споживача, за типом кейтеринг

Чайна в аеропорту Голландії



Кафе для обслуговування пасажирів,
які подорожують авіатранспортом

Ресторан на верхів’ях дерев

Ресторан у дюнах на березі океану

Ресторанна послуга для двох в ісламській країні

Романтична вечеря біля моря

Сніданок на терасі в компанії з жирафами
в готелі Giraffe Manor (Кенія)

Ексклюзивна вечеря в печері ресторану Grotta Palazzese
на півдні Італії

Ресторан у колесі огляду в Сінгапурі

Ресторан El Diablo в Іспанії, розташований на спокійному вулкані XIX століття

Ресторан Sarnic у Туреччині знаходиться в цистерні для забору дощової води, побудованій понад тисячу років тому

Ресторан 360 Degrees знаходиться у тропічному раю біля живописного пляжу Layan Beach на острові Пхукет (Таїланд)

Ресторан Stuckli Sky Dining на канатній дорозі у Швейцарії

Сюрреалістичний ресторан Tree Pod Dining у Бангкоку

Ресторан Labassin Waterfall на водоспаді на Філіппінах

Ресторан Yellow Treehouse (Нова Зеландія) на висоті 10 м над землею

Найбільш високогірний ресторан Chacaltaya ski resort Cordillera знаходиться в Болівії. Він розташований на висоті 5340 м над рівнем моря

Найкращий ресторан у світі – Ithaa на Мальдівських островах (глибина 5 м під водою)

У Занзібарі до ресторану «Скала» дістаються пішки по воді, під час припливів – на човні

В американському ресторані New York замість стільців гостям пропонують лягти на величезні ліжка і споживати страви подібно до арабських шейхів

Столик на двох на пірсі запам’ятається назавжди

Ресторан Zeppelin у м. Херсоні

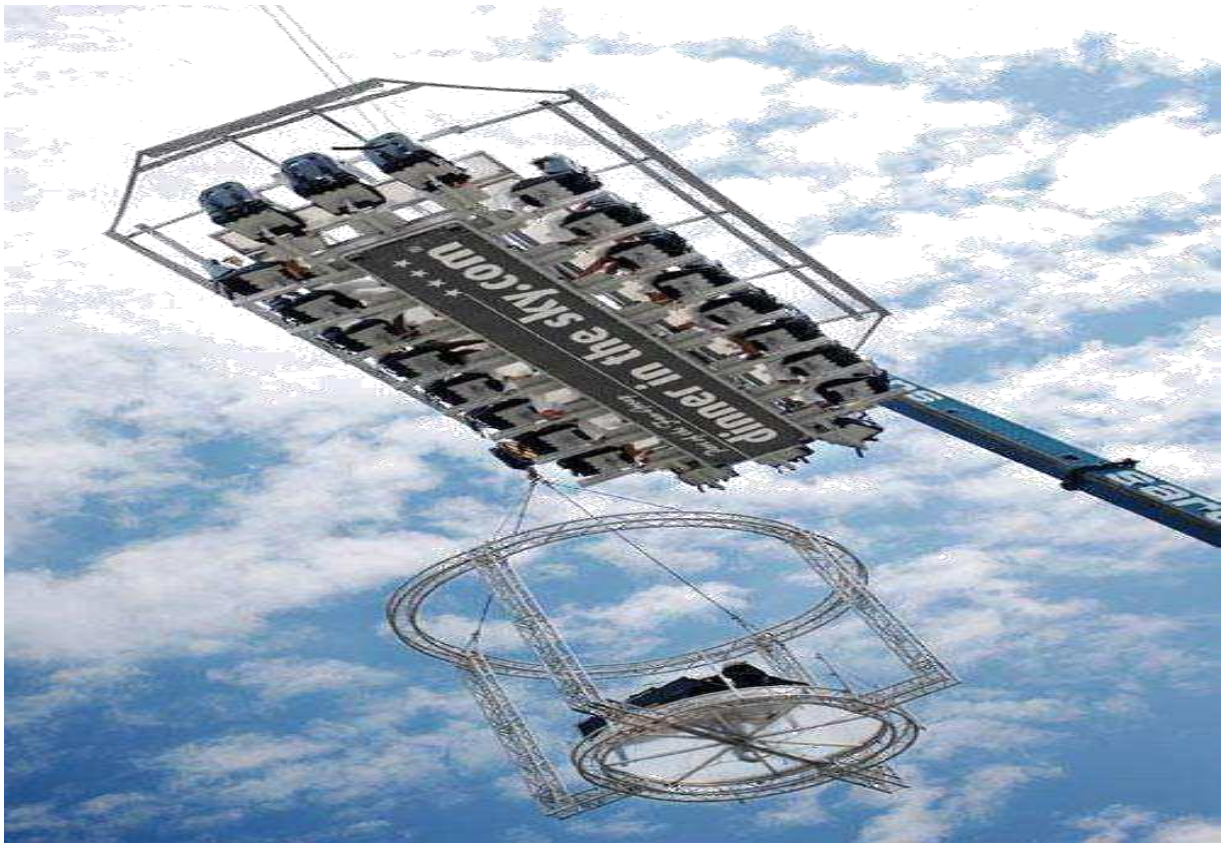
Святковий бенкет у ресторані Zeppelin

Атрактивність цього закладу, безумовно, впливає
на запити найвибагливіших клієнтів

У ресторані на деревах у Таїланді пропонують
лише натуральні продукти

У Японії існує кафе із совами – The Owl Café

Поки що єдине кафе Katzentempel
із кішечками в Німеччині (Мюнхен)



Висячий бельгійський ресторан Dinner In The Sky («Обід у небі»). За допомогою крана конструкція піднімається на 50 м і може переміщуватися в різні міста Європи

Ресторан для собак і кішок Chew Chew у Сіднеї

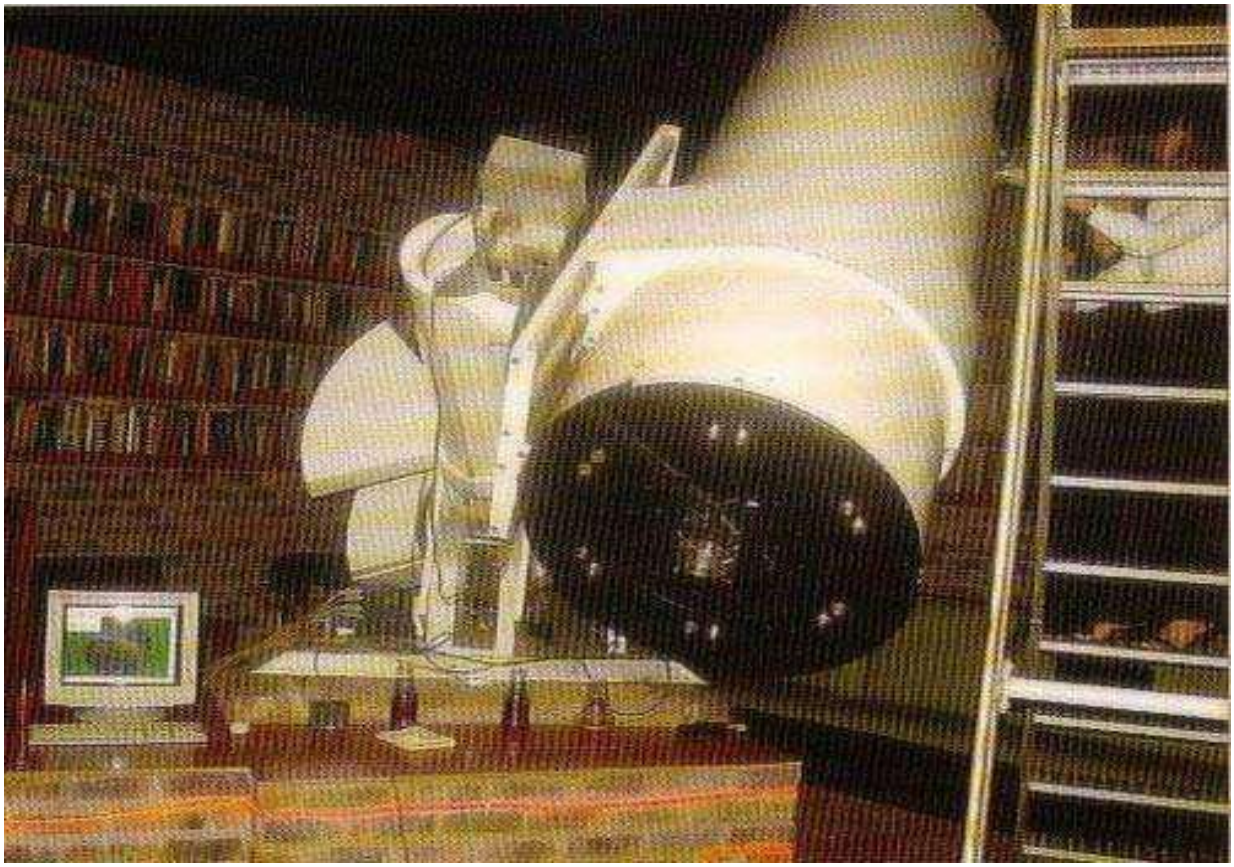
Ресторан-туалет на Тайвані

Незвичайний посуд зі звичайною їжею
в ресторані Modern Toilet Taipei

Ресторан Heart Attack Grill із лікарняною тематикою знаходиться в м. Даллас (штат Техас)

Ресторан Perlan (Рейк’явік) розташований на даху великих баків гарячого водопостачання

Alkatraz у Японії – мережа ресторанів із тюремною тематикою, де в гостей беруть відбитки пальців, саджають за ґрати і пропонують «Тюремний коктейль»



У ресторані Observatory Restaurant у Південній Африці гастрономія поєднується з астрономією

Робітники ресторану-теплиці De Kas (Голландія) вирощують овочі для салатів прямо в ресторані

Під контролем повара в Kinderkookkafe (Голландія) готують страви та обслуговують гостей діти

Перший ресторан без офіціантів Baggers відкрився в Німеччині. Тут застосовується автоматизована система замовлень тачскрін; доставка страв здійснюється по коліях до кожного столу

Кришталево чиста вода до самого горизонту зустрічає гостей на сніданку в п’ятизірковому готелі Mykonos Blu у Греції

Гірська річка наповнює життєвими силами гостей ресторану

Чудові пейзажі лагуни і гір, що відкриваються з ресторану «Сент-Реджіс» у тропічній Бора-Бора

Мальовничі види Тихого океану в поєднанні з тропічними садами цікаві для споживача ресторанної послуги

Обслуговування в цьому ресторані здійснюється водяним шляхом

Вечеря зачаровує своїми пейзажами та надихає на поетичний мотив

Бесіда інкогніто забезпечена в такому закладі

Музика океану впливає на настрій відвідувачів ресторану

Тихий вечір спонукає до позитивного настрою

Загадковість ресторанної послуги
неповторна для кожного гостя

Незвичайне єднання з природою відчутно під
час подібного ресторанного обслуговування

Таємнича атмосфера ресторанного закладу вражає оригінальністю

Приємна вечеря тет-а-тет на березі океану
залишає незабутні враження

Ресторанна послуга активізує емоції

Творче натхнення прокидається під час сніданку в ресторані

Ресторан Alice In Wonderland (Токіо) дозволяє гостям потрапити в казку

Всі екологічно чисті страви в чілійському ресторані Delicias del Sol готують в печах, де використовуються проміння сонця

Ресторанне обслуговування в Азії

Подача перших страв за формою обслуговування «шведський стіл»

Навчальне видання

Самодай Валентина Петрівна

Кравченко Анатолій Іванович

Організація ресторанної справи

Навчальний посібник

Суми: Вид-во СумДПУ, 2015
Свідоцтво № 231 від 02.11.2000 р.

Відповідальна за випуск ***А. А. Сбруєва***
Комп'ютерна верстка ***Ю. С. Ліхачова***
Дизайн обкладинки ***О. В. Красилов***

Здано в набір 15.10.2014. Підписано до друку 24.11.2014.
Формат 60х84/16. Гарнітура Cambria. Друк ризогр.
Папір друк. Умовно. друк. акр. 24,5. Обл.-вид. арк. 20,9.
Тираж 100 прим. Вид. № 32.

Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка
40002, м. Суми, вул. Роменська, 87

Виготовлено на обладнанні СумДПУ імені А. С. Макаренка.