

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
(НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ТЕРРАСА»)**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка II курсу 221-М групи

Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійної програми

«Готельно-ресторанна справа»

Буніч Анна Іванівна

Керівник: доц. Бурак В.Г.

Рецензент: Лиманець Л.М.

Івано-Франківськ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу.....	6
1.2. Організація роботи управляючого рестораном.....	11
1.3... Способи просування підприємства харчування.....	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ РЕСТОРАНУ «ТЕРРАСА».....	27
2.1. Характеристика ресторану «ТЕРРАСА».....	27
2.2. Аналіз та оцінка методів роботи управляючого рестораном.....	34
.	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ТЕРРАСА».....	40
3.1. Рекомендації щодо роботи з персоналом.....	40
3.2. Рекомендації щодо роботи з гостями ресторану.....	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТОК А.....	68

ВСТУП

Актуальність теми визначається потребою в теоретично обґрунтованих та практично значущих розробках, що забезпечують ефективне управління процесом розвитку ресторану.

Підвищення ефективності роботи ресторану значною мірою визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури підприємства та діяльності всіх її елементів у напрямі обраної мети.

«Необхідність вдосконалення системи управління на етапі визначається багатьма чинниками. Це і оптимізація чисельності апарату управління, його функцій, використання автоматизованих систем управління та розробки систем прийняття рішень.

Стратегія поведінки орієнтована на пошук оптимального рішення між централізацією та децентралізацією владних функцій, що зумовлено необхідністю оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; встановити раціональні зв'язки між ланками і структурами управління всіх рівнях, мінімізувати число шаблів структури управління, підвищити оперативність прийнятих рішень» [1, с.55-57].

З цих позицій структуру управління можна як форму поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління.

«Структура управління включає всі цілі, розподілені між різними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій щодо їх виконання. Зв'язок структури з ключовими поняттями управління- його цілями, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та його повноваженнями свідчить про її величезний вплив попри всі боки роботи організації» [2, с. 23-24].

Проблема дослідження полягає у суперечності між особливостями

управління рестораном та роботи управляючого.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати магістерської роботи викладенні у дослідженнях, які виконується на «кафедрі готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного університету відповідно до НДР та ініціативної науково-дослідної теми «Теоретико-прикладні основи формування інноваційного продукту в сфері обслуговування на Півдні України» (державний реєстраційний номер: 0120U104331)» [4, с.13-14].

Мета кваліфікаційної роботи – розробка рекомендацій для управляючого рестораном зі співробітниками та партнерами для розширення клієнтської бази.

Об'єкт дослідження – ресторанний менеджмент.

Предмет дослідження – удосконалення системи управління та організації ресторану.

Для досягнення поставленою мети необхідно вирішити завдання:

1. Розглянути сучасні тенденції розвитку ресторанної галузі.
2. Вивчити принципи організації роботи підприємства харчування.
3. Розглянути способи просування підприємства харчування.
4. Надати загальну характеристику ресторану, провести SWOT аналіз.
5. Аналіз та оцінка застосовуваних технологій менеджменту в ресторанному бізнесі.
6. Розробити рекомендації для управляючого рестораном зі співробітниками та партнерами.

Методи дослідження.

На теоретико-аналітичному етапі автор шляхом наукового аналізу виявив основи організації ресторанного бізнесу.

На пошуково-констатуючому етапі дослідження авторка за допомогою

SWOT-аналізу та аналіз конкурентоспроможності виявив перспективи розвитку ресторану «Терраса».

На проектному етапі автор за допомогою методів проектування розробляв рекомендації щодо вдосконалення роботи для управляючого ресторану.

Наукова новизна отриманих результатів. Дослідження виявилася: у розгляді загальних положень ресторанного менеджменту та сучасних тенденцій ринку ресторанного бізнесу .

Практичне значення отриманих результатів дослідження складають рекомендації щодо вдосконалення роботи управляючого рестораном «Терраса» та для аналогічних підприємств громадського харчування.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи магістра пройшли апробацію та доповідалися у формі тези та публікації на науково-практичній конференції:

А.Буніч, В.Бурак. Організація ефективного управління у сфері ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: V Міжн. наук.-практ. конф.* (Львів 24–25 жовтня 2024). Львів, 2024.

Структура роботи. Робота містить вступ, 3 розділи та сім підрозділів, висновки, список літературних джерел (40 найменувань), 1 додаток. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу

Досвід ведення бізнесу та здійснення менеджменту багатий, часто неоднозначний і дуже корисний вивчення тим, хто ступив на шлях менеджменту. Створення власної моделі менеджменту вимагає вивчення інформації з цього питання та використання її в кращих досягненнях у своїй діяльності.

«Ресторанний бізнес переживає нелегкі часи. Скорочення прибутку зумовлено низкою причин: міжнародні санкції, зростання курсу валют та заборона експорту низки товарів.

Криза спіткала ресторанний бізнес не відразу, а хвилями. Все-таки відвідування ресторанів це великою мірою справа звички, і навіть за фінансових проблем люди її підтримуватимуть деякий час. Першими удар кризи відчували дорогі ресторани. Все ж таки питання грошей для клієнтів стоїть на першому місці, і вони просто стали харчуватися в закладах дешевше» [5, с.13-14].

До того ж багаті клієнти, які не захотіли відмовитися від відвідування елітних закладів, швидше за все значно скоротили вибір дорогих страв або делікатесів. Причинами стали збільшення вартості страв, а результатом стало скорочення витрат з боку гостя.

Чому ж ресторани збільшують вартість страв?

Постачальники, намагаючись компенсувати свої кризові втрати, стали змушені продавати продукти дорожче. І ресторанам просто нікуди від цього подітися. Натомість, щоб компенсувати свої втрати, заклади стали змушені піднімати ціни на свої страви.

Ми бачимо «пряму пропорційність між постачальниками та ресторанами. Для того, щоб не відлякати гостей високими цінами краще скоротити власні інвестиційні програми, перестати на якийсь час вкладатися в нове обладнання, відкривати нові «точки». Потрібно зробити невеликі вкладення, але помітні для гостей. Наприклад: нова подача старої страви, використання нового посуду та заміна зарубіжних продуктів на аналоги ресторанного ринку.

Продуктова криза, що відбулася волею долі, – це крок до економічного зростання всередині країни. Це можливість розвитку та пошуку вітчизняних продуктів для створення нових самостійних європейських страв» [6, с.16-17].

Адже соромно: про європейське продовольство ми знаємо, безсумнівно, більше.

«Невже ми забули, чим багата наша країна, яка незліченна кількість річкових та озерних риб може скласти гідну конкуренцію заморським мешканцям» [6, с.23-25].

Зі сказаного вище: ресторан, який зможе швидко адаптуватися до змін, скоротить витрати виробництва, зміцнити конкурентні позиції і впровадить у повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень менеджменту - зможе втриматися на плаву!

«Зараз ми залишаємося на ринковому полі, повному зламаних виделок з ресторанів, що закриваються один за одним, і це не паніка, це не поразка і не упадництво. Це природний відбір, у роботу включаються майстри. Не варто забувати, що ресторанне поле це поле роботи. Те поле, яке скопали вже багато європейських країн. І вижили. І ми зможемо» Олександра Гусева.

Зі слів А.Гусева можна зробити висновок, що скорочення числа ресторанів призведе до вивільнення робочих рук. Роботодавець тепер матиме можливість зробити вибір на користь кваліфікованого співробітника. Зміниться ставлення до праці - люди триматимуться за свою роботу, ставитимуться до виконання своїх завдань уважніше.

Покладаючись на слова ресторатора Є. Клопотенка: «Традиційна для ресторанного бізнесу "текучка" кадрів знижується - працівники докладають максимум зусиль, щоб не бути звільненими».

«Криза позитивно позначиться на якості обслуговування. Проблема кадрового голоду в ресторанах та кафе поступово вирішиться.

Все ж таки, виходячи, з вище сказаного хочу зауважити, що за останні роки публіка стала все більш розпеченою, вона вимагає нових відкриттів, модних подій, свіжої риби за безцінь та шедеврів італійської кухні в одному меню, вінтажних стільців та гучних дизайнерських імен» [34, с.25-26].

За даними Technomic, найбільшої консалтингової та дослідницької компанії, ресторанний бізнес розвивається набагато швидше, ніж будь-коли. Тренди щодо технологій, поведінки споживачів та меню радикально змінюють сферу громадського харчування. Розглянемо 10 трендів, виділених експертами цієї організації, на які слід звернути увагу у 2023 році.

1. Похід у ресторан – привід для публікацій у соціальних мережах.

«Відвідування ресторану вже давно перестало бути власним досвідом гостей. Тепер це цілий захід, який дає можливість похвалитися і затвердити свою репутацію. В першу чергу вони зафіксують страви на своєму смартфоні та опублікують цей знімок у соціальну мережу, а не насолоджуються смаком вишуканої страви.

2. Менше – значить гірше.

У ресторанній галузі спостерігається мода на все мініатюрне: гостям до душі маленькі затишні заклади, невеликий вибір страв, дружня атмосфера.

А ресторатори воліють використовувати багатофункціональне обладнання, яке не займає багато місця на кухні; скорочують чисельність обслуговуючого персоналу – його замінюють технології.

3. Нові форми підприємств комунального харчування.

Альтернативні форми підприємств комунального харчування прагнуть

зайняти свою нішу над ринком. Серед них можна виділити ресторани з виїзним обслуговуванням, які стають навороченішими; торговельні автомати зі свіжоприготовленими напоями та стравами; компанії, які доставляють різні продукти безпосередньо до порога Вашого будинку. Тим часом ресторани категорії «швидкий і демократичний» витісняють своїх конкурентів, межі між сегментами ринку стають ще більш розпливчастими, процвітають ресторани-одноденки та підвищується попит на використання сучасних технологій для замовлення та доставки страв.

4. Фірмові напої – чудовий спосіб виділитися з натовпу.

Ресторатори та власники барів шукають нові способи здивувати своїх гостей за допомогою напоїв: наприклад, вигадують цікаві назви напоїв, що характеризують ресторан, щоб гості пам'ятали що саме такий напій є в одному лише ресторані.

Це не лише «родзинка», а й реклама.

Деякі ресторани дивують подачею коктейлів, наприклад, використовують фірмові логотипи, рідкий азот, оригінальний посуд» [8, с. 34-38].

Щоб відзначитися від своїх конкурентів, багато операторів ресторанного бізнесу використовують і безалкогольні напої: починаючи з газування, яке виготовляється вручну або випускається дрібними партіями, закінчуючи пресованими соками та цілющими чаями.

5. Магія азійської кухні.

«Страви азійської кухні вважаються трендом уже багато років, проте найбільший континент, що швидко розвивається, не перестає дивувати нас своїми новими ідеями. У 2023 році очікується прорив корейської кухні, актуалізація в'єтнамської, а також зростання популярності пряної локшини рамен, яка вважається квінтесенцією азійської вуличної кухні.

6. Гіркий смак набирає обертів.

Якщо Ви теж хочете йти в ногу з часом, вибирайте темні сорти кави, шоколад з високим вмістом какао-бобів, хрестоцвіті овочі (наприклад, цвітну або листову капусту), хмелеве пиво та коктейлі з додаванням гірких настоянок» [8, с. 34-67].

7. Великий асортимент корисних та дієтичних страв.

Все більше споживачів віддають перевагу здоровому способу життя. З урахуванням цього, багато рестораторів додають у своє меню всілякі варіанти корисних страв, щоб задовольнити навіть найрозбірливіших клієнтів: починаючи з противників глютену, закінчуючи веганами та прихильниками палеодієти. Їх асортимент змінюється, у міру того, як з'являються та зникають нові харчові уподобання та тренди.

8. Попит на місцеві продукти.

«Останнім часом різко зріс інтерес до продуктів місцевого виробництва, чи це вода, очищена в домашніх умовах, регіональні морепродукти або місцеві лікери та пиво. Навіть, незважаючи на те, що ланцюжок поставок стає дедалі міцнішим, приватні та міські дистриб'ютори вже починають купувати свою частку на ринку. Дух протистояння традиційному логістичному ланцюжку підштовхує багатьох мережевих та багатоконцептуальних операторів до відкриття умовно незалежних ресторанів, які підлаштовуються під потреби місцевого ринку.

9. Соціальна відповідальність.

Значення поняття «корпоративна соціальна відповідальність» еволюціонує, у міру того, як споживачі приділяють першорядне значення людському фактору. Наприклад, для багатьох відвідувачів ресторанів важливо, щоб начальство поведилося зі своїми співробітниками належним чином та пропонувало їм можливості для просування. Крім того, спливають на поверхню права та потреби інших учасників продовольчого ланцюжка, наприклад працівників ферми, які раніше ігнорувалися.

10. Задоволення запитів покоління «молодих».

Рестораторам стає все складніше догодити клієнтам різного віку, адже запити сучасної молоді далеко не скромні. Підлітки очікують швидкого та високотехнологічного обслуговування, яскравих вражень, гучної музики, а також візуальних та динамічних ефектів. Так що власникам ресторанів доведеться проявити креативність, щоб не розчарувати підростаюче покоління!

Тим самим на даний момент конкуренція стоїть на першому плані, кожен ресторан має розробити нові принципи роботи, нові способи залучення гостей, у кожному ресторані має бути «родзинка», то чому саме до вас варто прийти» [9, с.67-89].

З чинною зацікавленістю компаній в області ресторанного бізнесу знаходять вирішення масові суспільні проблеми в абсолютно всіх ступенях управління економікою: мега, макро-, мезо- і мікрорівнях. Сфера ресторанного справи - це інститут, який вирішує значні суспільні проблеми та індивіда. Підприємства сфери крім фізіологічної функції задоволення клієнта у харчуванні, все більше здійснюють і інші функції, безпосередньо пов'язані з діями соціалізації в суспільстві. Дані функції «працюють» в течії всією життєдіяльності людини.

«Ресторанний бізнес вирішує або послаблює значущі труднощі урбанізованого співтовариства. У великих містах, культурних та туристичних центрах ресторанна справа представляє особливу значимість. Головними покупцями підприємств сфери виступають мандрівники в рамках зовнішнього і внутрішнього туризму.

Внаслідок чого, складається той комплексний соціально-культурний продукт, який значимо в частині формування культурного туризму» [5, с.67-78].

Таким чином, сфера ресторанного бізнесу представляє велику значимість в рішенні безлічі масових суспільно-фінансових проблем держави та регіону.

1.2. Організація роботи управляючого рестораном

Розглядаючи загальний «розвиток ресторанного бізнесу як впровадження відпрацьованих та перевірених практикою та часом західних технологій менеджменту, можна відзначити, що у ресторанному бізнесі вирішення питань, пов'язаних з управлінням та персональним менеджментом, найчастіше є прерогативою перших осіб, керівників-адміністраторів, але не фахівців-професіоналів. Як правило, керівники ресторанів самостійно проводять пошук персоналу, співбесіду, налагоджують дисципліну роботи чи переміщують співробітників усередині підрозділів. При цьому вони витрачають багато свого часу та сил, а не наголошують на вирішенні важливих питань та творчих завдань» [5, с.51-52].

Другим варіантом є передача вирішення цих питань своїм помічникам. Загалом, делегування функцій та відповідальності так званим лінійним управляючим – позитивний процес. «Але тут можна зіткнутися з іншою проблемою: такі керівники можуть бути не підготовлені до роботи з персоналом, за рахунок відсутності досвіду та результатом такий лише один метод – жорсткий тиск, авторитарний підхід. І як наслідок – загальний моральний клімат у колективі та відносини між співробітниками вельми нестійкі.

Ще більше в колективі загострюють обстановку: стреси, нервозність, характерні для підприємств ресторанної сфери, а кадрова політика не має належного ефекту. Найчастіше це характерно для невеликих ресторанів, де всі рішення ухвалюються одним керівником, а кадрова політика будується лише на авторитеті першої особи за принципом: подобається - не подобається, але я нічого міняти не збираюся, при цьому весь колектив є заручником настрою та компетентності директора чи управителя. Тому з відходом управляючого і вся команда співробітників, яка, по суті, і не є

командою, залишає ресторан і на їх місце приходить нова з новим директором і системою відносин, що вже склалася. В даному випадку ні про яку корпоративну культуру, ні про яку управлінську філософію говорити не доводиться. Усі стосунки будуються за принципом беззастережного підпорядкування та мовчазної слухняності. Справжня удача - коли управляючий одночасно є успішним керівником, комунікабельною людиною, яку обожають гості, та вмільним лідером, за яким іде весь колектив» [13, с.234-235].

Тому людина, яка обіймає керівну посаду, має чітко вибудовувати роботу, дисциплінувати себе і дисциплінувати інших, але в рамках демократичного підходу. Ресторанна сфера - це сфера роботи з різними людьми, що вимагає різного підходу до них.

Отже, менеджеру треба бути лояльним, гнучким, проводити ідеї грамотного управління, вибудовуючи систему адміністрування, включаючи до неї і себе не як слухняного виконавця, а як професіонала, готового відстояти свою думку.

Аналізуючи, «ресторанний бізнес один із найбільш ризикованих з погляду вкладення коштів, найнепередбачуваніший виходячи з планування прибутку та рентабельності. Але разом з цим у ресторанному бізнесі є настільки привабливі риси, настільки великий рівень задоволення від успіху, настільки широкі можливості для творчості, що в цей бізнес приходить все більше і більше яскравих і цікавих людей. Це люди творчі, винахідливі, які знайшли себе в іншій професії» [20, с.156-157].

«І слід пам'ятати, що проблеми сучасного управління рестораном давно не вирішуються жорсткими авторитарними методами» [22, с.124].

Нині у пріоритеті якість, а не кількість. Стара система вже давно не є актуальною в сучасних умовах.

Введення ресторанного бізнесу- це взаємодія всіх складових як економічних, і гуманітарних, тобто всієї системи загалом. Важливо

правильно дотриматися балансу всіх складових ресторанного бізнесу.

«Як правило, існує чіткий поділ управлінських відносин: одні люди керують та керують, інші – підкоряються та виконують.

Функції керування рестораном.

Існують основні, конкретні та спеціальні функції управління.

Основні функції управління - це загальні правила всім виробничо-економічних систем, які стосуються кожному об'єкту управління. З змісту виконуваних робіт, загальні функції управління класифікуються так:

- 1. прогнозування та планування;*
- 2. організація роботи;*
- 3. координація та регулювання;*
- 4. активізація та стимулювання;*
- 5. контроль, облік та аналіз.*

Функція планування – основа управління рестораном. Директор ресторану розробляє план роботи організації, кожного його структурного підрозділу та доводить цей план до всіх членів колективу.

Функція організації роботи – це делегування обов'язків між структурами. А також це взаємозв'язок і ефективність всіх функцій управління» [14, с. 45-80] .

«Прикладом організації у межах організації комунального харчування є діяльність директора, який виконує інші функції управління, а й координує, спрямовує діяльність своїх заступників, керівників підприємств комунального харчування» [14, с.344-345].

Координація - встановлення черговості виконання окремих завдань, що забезпечує безперервний процес виконання плану роботи, що включає: необхідність замовлення та постачання продукції; виключення повтору проведених робіт. «Координація- це також сукупність дій по відношенню до діяльності людей та процесу виробництва. Потрібно правильно реалізовувати

та організувати споживання продукції громадського харчування. Стежити за своєчасним збором, обробкою та передачею інформації між структурами для ефективного управління. Ціль координації – забезпечення злагодженої роботи всього виробничого колективу.

Функція регулювання забезпечує стійкість, стабільність системи харчування. За допомогою виконання цієї функції досягається рівномірність, узгодженість у виробництві, обслуговуванні, постачанні, зберігається заданий ритм виробничо-торговельного процесу, раціональні потоки надходження сировини, напівфабрикатів, засобів матеріально-технічного оснащення, організаційно-технічний рівень підприємств, задані технологічні норми. Регулювання забезпечує стійкі стосунки між членами виробничого колективу.

Активізація і стимулювання – функції управління, напрямні роботи колективу досягнення мети. За допомогою стимулювання-мотивації (матеріальні чи моральні стимули) люди виконують свою роботу якісніше і швидше досягають результату.

Стимулювання може бути як позитивним, і негативним : позбавлення премій, винесення адміністративного стягнення, застосування заходів громадського впливу» [15, с. 445-555].

Управлінська структура контролює роботу персоналу, веде облік та проводить аналіз. Діючий оперативний контроль виконання та достовірний облік у роботі всіх ланок виробництва та управління – необхідна умова успішної роботи виробничого колективу, правильного виховання кадрів у дусі високої відповідальності за доручену справу та найсуворішого дотримання дисципліни.

Контроль - це можливість зібрати інформацію про фактичному виконанні вирішення завдань, який заснований на принципі взаємодії суб'єкта та об'єкта в системі управління. У ресторані до функцій контролю входить своєчасність надходження товарів та сировини, які мають бути

якісними, виконанням основних показників торгово-фінансового плану, використанням матеріально-технічної бази, якістю продукції та організацією обслуговування споживачів, цінами, збереженням товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, дотриманням трудовий дисциплін

«Найважливішою формою контролю є облік, що забезпечує збирання, накопичення та переробку інформації про діяльність організації, підприємства та їх підрозділів.

Завданням контролю діяльністю ресторанів є виявлення порушень правил торгівлі, а й попередження. Контроль – це своєчасний аналіз стану підприємства» [17, с.193-196].

Найважливішим напрямом науково-технічного прогресу у громадському харчуванні є впровадження нових видів устаткування й прогресивних індустріальних технологій, засобів обчислювальної техніки, промислових телевізійних установок. Застосування електронно-обчислювальної техніки зумовлює зміну змісту певних управлінських функцій. Так, спрощуються функції управління виробництвом, контролю, обліку, аналізу.

Використання обчислювальної техніки дозволяє прискорити роботу, пов'язану з документообігом, зменшити персонал, отже збільшити продуктивність праці.

При цьому знижуються фінансові витрати на обслуговування, зменшуються витрати часу на обробку інформації, система сама автоматизує процес заповнення, оновлює, зберігає та обробляє документацію.

«Для успішної роботи власнику ресторану необхідно чітко уявляти собі, хто є завсідником його закладу, яким стравам і напоям віддають перевагу клієнтам, які непопулярні страви необхідно виключити з меню, в який день тижня пік відвідувань, а коли — затишшя, кому з офіціантів відвідувачі віддають перевагу і багато іншого. Здійснювати аналіз діяльності ресторану за такою кількістю параметрів практично неможливо. Крім того,

гостро постають питання бухгалтерського та оперативного обліку реалізації та виготовлення страв. Облік приготування страв та їх реалізації необхідний у всіх підприємствах громадського харчування: і в ресторанах, і в точках швидкого харчування, і в їдальнях, і в лікарнях, і в будинках відпочинку, і в кафетеріях магазинів, і в буфетах, кінотеатрах, кафе, бари, кулінарії. Саме для вирішення цих завдань і потрібна автоматизація.

Для підприємств, що працюють у сфері громадського харчування, дуже важливо оперативно і своєчасно вести облік замовлень. Тому завдання автоматизації обробки даних ресторану є одним із пріоритетних завдань розвитку підприємства. Автоматизація дозволить знизити трудовитрати та кількість помилок працівників підприємства під час обробки даних. Також вона призведе до економії часу співробітників і підвищить оперативність прийнятих рішень. Централізоване зберігання даних підвищує точність і достовірність відомостей, що надаються» [17, с. 78-90].

«Автоматизація прийому замовлень дозволяє оперативно отримувати та обробляти інформацію про клієнта та продукцію, куплену ним, про кількість обслужених відвідувачів певним офіціантом. Прискориться одержання замовлення клієнта у відділі приготування їжі. Внаслідок економії часу офіціант отримує можливість обслужити більшу кількість клієнтів» [32, с.176].

«Ресторанний бізнес - підприємство такого типу сервісу, гарантуюче забезпечення відвідувачів їжею та напоями у спеціально відведеному для цього місці і відповідає головним гігієнічним і законодавчим норм. Ресторан в якості самостійною одиниці, або як частина готелю, виробляє та пропонує споживачам харчування з метою задоволення їх потреб. Фінансовий метою цього виду діяльності вважається отримання доходів незалежно від того чи маємо ми справу з виключно ресторанним бізнесом (ресторани у спеціально відведених місцях) або з ресторанами, складовими частина іншого підприємства» [18, с.23-34].

«У залежності від розташування ресторану мають наступну

класифікацію.

– Міські ресторани. Знаходяться в населених пунктах пропонують різноманітний набір страв, а також працюють у наданні обідів та/або вечерь; працюють у певний годинник і мають великий кількістю відвідувачів.

– Ресторани самообслуговування. Даний тип ресторану об'єднаний з швидким сервісом біля стійки і порівняно невисокими цінами за рахунок того, що в них ніяк не враховано обслуговування офіціантами. Вони розміщені в ділових, центральних районах та їх споживачами. є люди, у яких не так багато часу для їди. Подібні ресторани різняться особливою розплануванням, інтер'єром. Вперше ресторани самообслуговування відкрилися в Америці.

– Вокзальні ресторани. Знаходяться на залізничних, автобусних вокзалах та в аеропортах, працюють цілодобово. У них мізерне меню і достатньо швидке обслуговування.

– Вагони-ресторани. У здебільшого є в поїздах далекого слідування. Головна умова - безпека місця, годинник обмежені.

– Ресторани на теплоходах. Існують різної класності, в відповідно з класом, яким подорожують пасажирів. Працюють в певне час. Можуть бути і ресторанами самообслуговування» [19, с. 12-14].

Ця система забезпечує вдосконалення матеріального та морального стимулювання працівників та на цій основі підвищення продуктивності їх праці, поліпшення якості обслуговування населення.

1.3. Способи просування підприємства харчування

Сьогоднішній ресторанний бізнес збудовано на задоволенні споживчого попиту.

«В ідеалі відкриття нового ресторану аналізується проведенням

маркетингових досліджень, зокрема, виявленням портрета цільової аудиторії – відвідувачів, яких організатори хотіли б бачити у закладі.

А також вступаючи у світ реклами, використовуйте просте правило: чим менше ви знаєте, тим більше запитань потрібно поставити.

Наприклад:

- Хто складає мій ринок?
- Де вони мешкають?
- Який засіб масової інформації найкраще впливає на ринок?
- Скільки коштує вплив на аудиторію?
- Чи можу я собі це дозволити» [19, с.304].

А також важливо виявити цілі будь-якої рекламної акції.

1. «Привернення уваги до ресторану. Реклама ресторану та його продукції. Не варто забувати, що реклама має бути ненав'язливою, максимально ефективною та акуратною.

2. Представити продукцію у вигідному світлі, для того щоб у потенційних гостей склалася позитивна думка про послуги та товари ресторану.

3. Забезпечити приплив гостей, які гарантують прибуток ресторану.

4. Підтримка реклами іміджу ресторану. Люди схильні більше довіряти закладу, про який більше знають. Відвідувати відомий заклад престижно, цього не можна недооцінювати.

З останньої мети впливає значимість інтернету та соціальних мереж у ресторанній сфері. Комплекс реклами в інтернеті - це не тільки розробка свого сайту, який апріорі має бути у кожного закладу, що поважає себе, а й робота в різних соціальних мережах, таких як: контакт, твіттер та інстаграм. А також різноманітні сайти пов'язані з ресторанним бізнесом, сайти он-лайн бронювання, де ви можете переглянути відгуки про заклад, знайти контакти та подивитися меню.

Будь-яка рекламна кампанія, програма має особливу послідовність розробки. На таблиці нижче показано приблизну послідовність розробки рекламної програми» [19, с.742-744].

Для того, щоб привабити свого гостя, потрібно його впізнати. Тут важливим є «не лише його соціальний стан – необхідно знати його захоплення, хобі, сімейні інтереси, що люблять його рідні, чим захоплюються діти та дружина. Дізнатися, від чого б'ється його серце гостя і що змушує його йти до ресторану. Треба брати до уваги мотиви своїх гостей, поставити себе на їхнє місце і подивитися на всі послуги їхніми очима. Отже, ресторатор повинен добре вивчити свою цільову аудиторію та зрозуміти, де знайти та як залучити свого потенційного клієнта. Виходячи з цього, розробляється стратегія поступу» [19, с.184].

Часто для підприємств ресторанного бізнесу використовують такі види реклами, як реклама на телебаченні, радіо, друкована реклама, зовнішня реклама, інтернет і не так часто плакатна реклама.

Зупинимося на деяких із них трохи докладніше.

Зовнішня реклама. «Зовнішня реклама – це щити на дорогах, метро, магазинах; рекламні вивіски, що знаходяться на автомагістралях та на зупинках громадського транспорту; рекламні плакати та вивіски у парках, скверах, на лавках. Це і реклама на самому транспорті. Зовнішня реклама носить, скоріше, агітаційний характер, хоча прямої агітацією не є. Особливістю зовнішньої реклами і те, що 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 положень. І це дуже зручний вибір для підприємств ресторанного бізнесу. Хоча тут є свої особливості. Якщо, уявимо, ресторан – це маленьке кафе, основні гості якого – це працівники найближчого бізнес-центру, які обідають у цьому ресторанчику. То, погодьтеся, безглуздо витратити гроші на щитову рекламу

по всьому місту. А от якщо ми говоримо про якусь велику мережу ресторанів (« Ginza Projects », «Пробка», « Restaurant Group » та ін.), тоді це більш доцільно» [19, с. 45].

Що стосується друкованої реклами, для початку потрібно виявити вашу аудиторію і тому вибрати видання. Наприклад, багаті люди навряд чи читатимуть рекламу в дешевому «жовтому» виданні. Далі необхідно продумати розташування реклами, звичайно, це має бути найбільш читане місце - або початок сторінки або обкладинки, або перші та останні сторінки.

Наступний важливий момент оформлення рекламного блоку. «Блок повинен бути яскравим, барвистим, що кидається в очі. Текст – читаним, має бути набраний великим шрифтом і, звичайно ж, мовою, зрозумілою кінцевому потенційному гостю. Можна використовувати приємне тло, навіть символічні малюнки, що відповідають змісту рекламного тексту.

Друкована реклама повинна містити список послуг, інформацію про якість обслуговування, про час роботи ресторану. Якщо ви проводите акцію на пред'явника рекламного листка або оголошення, дохідливо опишіть умови цієї акції. Також необхідно вказати фактичну адресу ресторану, адресу електронної пошти та сайту. При цьому слідкуйте, щоб обсяг тексту у вашому оголошенні був необхідним і достатнім, не перевантажуйте рекламу» [19, с.305-307].

Можна «заманювати» гостей за допомогою, наприклад, таких слоганів: «Зайдіть у найкращий 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, які пропонують ресторан. Друкована реклама дуже добре допомагає забезпечити приплив нових гостей, особливо навесні та восени.

"Довгограючим" видом реклами є реклама в довідниках типу "жовтих сторінок". Враховуючи, що довідкова продукція випускається один раз на

рік, до реклами слід поставитися досить уважно. Адже вона «працюватиме» на вас цілий рік. Оригінальна реклама, яка не втратить актуальності, є необхідною основою, якщо ви хочете розміщувати свою рекламу в довідниках.

З іншого боку, існує поняття рекламна замітка. Як правило, це спеціально складений та оформлений текст, надрукований у невеликих кольорових буклетах. У рекламній ресторанній нотатці можуть описуватися, наприклад, майбутні події, страви меню, поява нового інгредієнта у стравах, напої тощо.

Але крім реклами, рестораторам не менш важливо використовувати такий засіб маркетингових комунікацій, як PR.

«Ресторанам та іншим закладам харчування PR просто необхідний, адже щоб публіка зайнялася бажанням скуштувати фірмову страву вашого шефа, вона повинна спочатку про цю пропозицію дізнатися. Власне, інформування – одна з основних цілей, задля досягнення яких розробляються PR-кампанії.

Сама собою інформація навряд чи здатна принести ресторатору прибуток, але в контексті спонукання потенційних гостей до відвідування закладу - безсумнівно. Більше того, яскравий насичений контент набагато легше уявити журналістам, а здебільшого саме вони є провідниками між рестораном та його відвідувачами.

ЗМІ зацікавлені у подіях, що відбулися у закладі, про які вони могли б розповісти, у змістовних бесідах із професіоналами ринку, свіжих нестандартних поглядах. Приводів для спілкування з пресою у підприємства харчування може бути багато. Від сезонного оновлення меню, фестивалю будь-якої з національних кухонь, гастролей заморського шефа, тобто новинних приводів, до проведення інформаційно-розважальних заходів, присвячених придуманим ювілейним датам, міфічним подіям, які не існували особистостям, тобто приводів змодельованих. Певна майстерність у подачі, -

і кожен із них гідний організації прес-конференції з широким висвітленням у ЗМІ» [20, с. 35].

PR для ресторану - це ваші особисті та професійні стосунки, тобто як ви взаємодієте зі світом і як уявляєте світові свій ресторан; це повноцінний робочий день, що триває від відкриття до останнього клієнта; візитна картка закладу, яка працює на вас; здатність вивести компанію під промінь театрального прожектора - одним словом, це бізнес. А презентації, performance, красиві дівчата та запрошені зірки – не більше ніж інструменти для досягнення поставленої мети. Щоб провести успішну PR-кампанію, одних красивих картинок мало, необхідні знання та вміння, спрямовані на створення репутації закладу.

«І, звичайно, не викликає сумніву значущість таких інструментів маркетингових комунікацій, як прямий маркетинг та стимулювання збуту. На думку автора, ці інструменти є найважливішими підприємств ресторанного бізнесу.

Яскравими прикладами стимулювання продажів можуть бути різні акції (3 коктейлі за ціною 2ух, 50% знижка на другу страву, спеціальне ланч-меню, знижка при замовленні більше 3000 руб, картки постійного клієнта і т.п.)» [19, с.34 -35].

Що стосується прямого маркетингу, то якщо говорити науковою мовою: комунікації в місцях продажу - це вид маркетингових комунікацій безпосередньо в ресторані, що підвищує можливість придбання послуг та продуктів клієнтами. Основне завдання POS-комунікацій - проінформувати клієнтів про зміст меню іди послуг та отримати консультацію, важливу для прийняття рішення про замовлення, наприклад повідомити або нагадати йому про привабливі властивості та вигоди, ціну та ін. Це можуть бути спеціальні картки на столах з інформацією про сезонне меню, постери з рекламою напоїв, морозива, випічки та ін.

«Особисті продажі - це персоніфікований вид маркетингових

комунікацій, здійснюваний у ході особистого безпосереднього контакту з однією чи кількома потенційними клієнтами. Цей вид комунікації здійснюється через пряму презентацію продукції клієнтам представником компанії-виробника.

Застосування всіх перерахованих видів реклами в ресторані дає позитивні результати, залучає велику кількість відвідувачів, створює додаткові зручності та умови, що, зрештою, підвищує культуру обслуговування.

Резюмуючи перший розділ, слідє висновок, що до ресторанної справи потрібно підходити серйозно.

Адже успіх ресторану – це налагоджений механізм роботи, що визначається сукупністю багатьох чинників. Важливо правильно вибрати розташування, концепцію та сегмент гостей. Створити правильну атмосферу, умову привабливості ресторану. А атмосфера створюється кухнею, персоналом, дизайном залу, дрібницями, музикою та самими ж гостями.

Своєчасно аналізувати ринок ресторанної галузі. Орієнтуватись на останні тенденції, творчо підходити до справи.

Особливо серйозно потрібно поставитися до вибору працівників. Люди, які працюють у ресторанній сфері повинні мати такі якості, як товариськість, пунктуальність, серйозність, охайність. Важливим є і психологічний настрій, вміння аналізувати потреби кожної людини та способи, як їх задовольнити.

Наявність сильного менеджменту лідера-управлінця стане незамінним фактором успіху» [20, с. 90].

А також використання всіх засобів маркетингових комунікацій: реклама, паблік рілейшнз, стимулювання збуту та прямий маркетинг.

Просування товару грає величезну роль підвищенні продажів, відповідно прибутку. Кожен із інструментів маркетингових комунікацій служить для певних цілей.

Реклама покликана вирішувати найскладніше завдання – формувати та стимулювати попит.

Головна мета PR — встановлення гармонійних відносин із цільовими аудиторіями для здобуття комерційного успіху та формування високого іміджу.

«Ну а прямий маркетинг дає можливість:

- привернути увагу одержувача;
 - утримати споживача у сфері впливу комунікатора;
 - розвинути довгострокові особистісні стосунки з отримувачем;
 - стимулювати акт купівлі та створення передумов численних повторних покупок;
- а в деяких випадках - вивчення реакції споживача той чи інший товар (можливість безпосереднього отримання цінної маркетингової інформації).

Стимулювання збуту, як форма маркетингових комунікацій є системою короткострокових спонукальних заходів і прийомів, спрямованих на заохочення купівлі або продажу товару і приймають форму додаткових пільг, зручностей, економії тощо. Це також один з найважливіших і дієвих інструментів маркетингових комунікацій, або просування товару» [20, с. 78].

«Треба завжди шукати нові шляхи розвитку та ніколи не здаватися. Або робити все, щоб стати кращим, або ваш ресторан стане одним із багатьох! Giampiero Colli».

У кожного підприємця при відкритті підприємства громадського харчування, постає питання: Яке місце буде підходящим для бізнесу, бару, ресторану, кафе, їдальні? Раціональне розміщення заклади є одним з головних факторів визначальних ефективність підприємств громадського харчування.

Аналіз розташування закладу безпосередньо залежить від виду

підприємства (ресторани, бари, їдальня, кафе, закусочні і інші дрібнороздрібні підприємства). При визначенні критерію розташування підприємства громадського харчування важливо виділити, в якому районі буде знаходитися заклад» [20, с. 12–64].

«Основні критерії розміщення підприємств громадського харчування: територіальні рекомендації до розміщення в мікрорайонах, житлових районів і комплексів, житлових кварталів, в центрі міста, громадських центрах планувальних районів, міських адміністративно-ділових, спортивних, культурних центрах, місцях концентрації населення, пов'язаною з великими транспортними потоками, великими торговими культурними та освітніми підприємствами (театри, музеї, палаци культури і т.п.), поблизу великих транспортних вузлів» [22, с. 45].

Однак, є точне поділ в відповідно з розташуванням їдалень та ресторанів. «Їдальні відкритої мережі громадського харчування, слід розміщувати на територіях житлових районів з урахуванням обслуговування працівників підприємств та установ, що знаходяться на цих територіях. Їдальні промислових підприємств розміщуються в відповідно з вимогами по проектування допоміжних будівель і приміщень промислових підприємств, їдальні в навчальних закладах - в відповідно з вимогами з проектування навчальних заведень» [22, с.9].

Основна відмінна особливість критерію, оцінки розміщення підприємств громадського харчування складається в тому, що передбачуване поділ на підприємства місцевого і міського значення не зв'язується з певними поділами території, а формує загальну гнучку концепцію в місті в цілому, створену з урахуванням загальноміських зв'язків та інтересів населення, його просторової мобільності «Відповідно до цим і розташування підприємств громадського харчування пов'язують з загальної просторової структурою міста таким чином, щоб підприємства місцевого значення, розташовуючись на відкритих вулицях і магістралях, доповнювали

систему підприємств міського значення і включалися в загальну архітектурно-просторову структуру міста.

Якщо це офісний район або спальний, то які заклади розташовані поряд з місцем роботи або місцем проживання відповідно (зона кроковий доступності Л.А. Радченка)» [17, с. 34-67].

Отже, можна зробити висновок, що оптимальне місце розташування торгового місця характеризується двома важливими особливостями її торгової зони: необхідним числом можливих клієнтів і мінімальним негативним впливом географічних обмежень.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ. РЕСТОРАНУ «ТЕРРАСА»

2.1. Характеристика ресторану «ТЕРРАСА»

«Терраса» відкрито 2010 року. Першою причиною виникнення ресторану стала любов до їжі, а друга це бажання збирати сім'ю, друзів, а також бізнес-партнерів в одному місці. Особливо залучення партнерів сприятиме більш вигідним та дружнім відносинам.

«Інтер'єр ресторану оформлений у стилі провансу. Атмосферу створює оздоблення стін, витончені меблі, антикваріат. Картинні рами, вази, інші численні аксесуари – це предмети з історією» [23, с. 3].

Кількість посадкових місць 40. А середній рахунок з огляду на алкогольні напої від 600-1000 грн. на особу. Кухня: європейська. Дуже великий вибір страв.

Основною аудиторією ресторану є люди, які мешкають неподалік ресторану, і в центрі. (Приблизно 80%, а інші 20% - це люди, що проходять повз них).

Споживачі ресторану «Терраса» - в основному постійні клієнти, які мають досить солідні та заможні верстви населення.

З точки зору завантаження, заклад особливо переповнений у вихідні дні, а іноді навіть у будні.

Функціонування підприємства громадського харчування залежить від внутрішнього середовища ресторану, від культури підприємства.

«Культура даних підприємств складається з безлічі норм, правил і цінностей, якими вони керуються за своєї діяльності. Культура охоплює

існуючу на підприємствах систему відносин для людей, розподіл влади, стиль управління, кадрові питання, визначення перспектив розвитку. Досягнутий рівень культури допомагає підприємствам працювати грамотно» [18, с.119].

Культура підприємства не тільки визначає внутрішні взаємини, але також серйозно впливає на те, як ресторан будує свої взаємини із зовнішнім середовищем.

Внутрішнє середовище ресторану «Терраса» було проаналізовано за такими показниками:

«Менеджмент. Лінійна організаційна структура управління організації. Стиль керівництва – авторитарний. Така побудова обумовлена розміром ресторану та його спеціалізацією.

У громадському харчуванні працю організують на основі загальних принципів: правильного підбору, розстановки та виховання кадрів; розподілу обов'язків між ними з урахуванням кваліфікації та особистих здібностей працівників, поділу, кооперації та інтеграції (об'єднання, поєднання) праці.

В результаті функціонального поділу праці роботу торговельного, виробничого та управлінського характеру виконують певні групи людей» [7, с.227].

Кухня: єдине приміщення, яке не розділене на цехи. Заготівлі продукції мінімальні, переважно страви готують з-під ножа. Контроль за станом безпеки перевіряється відповідними службами (Держпродспоживслужба, пожежна та ін. служби). «Серед позитивних характеристик ресторану «Терраса», виявлених під час аналізу стану послуг, можна назвати зручний взаємозв'язок кухні з мийною, а негативною рисою є невеликий розмір кухні та підсобних приміщень. З одного боку взаємозв'язок приміщень сприяє прискоренню обслуговування, підвищує продуктивність праці, з другого боку приносить незручність у зберіганні товарів хороших і товарів.

Нижче наведено організаційну структуру ресторану та штатний розпис,

які відображають структуру підприємства» [26, с. 2].

Адміністративно-управлінський персонал здійснює загальне керівництво рестораном. «До його складу входить директор, генеральний директор, управляючий, головний бухгалтер та адміністратор. Працівники кухні зайняті на процесах приготування страв, шеф-кухарів проєктують меню.

«Маркетинг. У ресторані «Терраса» використовуються такі маркетингові ходи, як:

- Підтримка реклами іміджу ресторану. Люди схильні більше довіряти закладу, про який більше знають. Відвідувати відомий заклад престижно, цього не можна недооцінювати. Використання піару за допомогою соціальних мереж. "Сарафанне радіо". Ресторан має свої офіційні сторінки в Твіттер, Фейсбук, Вконтакте, Інстаграм. Де публікуються фотографії натуральних продуктів, процесів приготування та велика кількість позитивних відгуків.

- Наявність елементів, що запам'ятовуються: наклейки, візитки, сірники, склянки для кави з логотипом ресторану- нагадування про відвідування.

- Прямий маркетинг. Офіціанти інформують гостей про зміст меню чи послуг. Клієнти отримують консультацію, важливу для прийняття рішення про замовлення, наприклад їм повідомляють або нагадують про привабливі властивості та вигоди, ціну та ін. А саме: спеціальні картки на столах з інформацією про сезонне меню, постери з рекламою напоїв, морозива, випічки та ін.

- Введення власних продажів. Офіціант (безпосередній продавець продукції ресторану) справді впливає вибір. Так само як і різна реклама в самому ресторані (із серії «нова страва», «страва від шефа» тощо).

- Введено дисконтні картки для постійних клієнтів» [27, с. 67].

Персонал. Весь персонал ресторану «Терраса» має відповідний рівень знань, прийомів та навичок роботи, необхідних для якісного та повного обслуговування клієнтів. Слід зазначити, що у ресторані «Терраса» практично немає проблеми плинності кадрів серед управлінського і лінійного персоналу, крім кухарів і управляючих.

Послідовність дій персоналу ресторану «Терраса» враховує всі нюанси, щоб якнайкраще задовольнити запити кожного відвідувача. У ресторані сприятлива атмосфера, є командний дух і взаємовиручка.

SWOT аналіз, наведений нижче, допоможе краще охарактеризувати ресторан «Терраса», виділити завдання для вирішення, виявити можливість використання сильних сторін, виправити слабкі місця.

«Ресторан «Терраса»:

Сильні сторони:

- Унікальні здібності та оригінальність ідей шеф-кухаря.
- Хороша якість продуктів, що надаються.
- Досвідчений, лояльний та доброзичливий персонал.
- Наявність постійних гостей.
- Відповідність концепції закладу цільової аудиторії ресторану.
- Налагоджені зв'язки та різноманітність постачальників продуктів.
- Збалансоване меню.
- Гарне місце розташування.
- Затишна атмосфера.
- Відсутність плинності кадрів.
- Наявність ліцензій попри всі види алкогольних напоїв.

Слабкі сторони:

- Відсутність оптимізації витрат.

- Економія в розвитку навичок персоналу.
- Відсутність мотивації у працівників.
- Постанова на керівні посади на основі суб'єктивної думки.
- Авторитарний режим керування персоналом.
- Старі технології.
- Чи не правильне списання продуктів.
- Відсутність тренінгів для персоналу.
- Відсутність чіткої стратегії.
- Високі витрати виробництва.
- Недостатньо ефективна реклама» [28, с. 39].

Для того, щоб збільшити прибуток, потрібно розробити чітку стратегію роботи ресторану, організувати рекламу, виявити лідери-продажів по кухні та бару, докладно вивчити слабкі сторони, проаналізувати і намагатися перетворити їх на сильні.

«Можливості:

- Своєчасний та правильний облік матеріальних засобів.
- Відносна стабільність курсу рубля, долара та євро.
- Неагресивна податкова політика.
- Вдосконалення меню.
- Вигідні умови постачання продуктів та обладнання (знижки).
- Фіксовані ціни та умови платежу .
- Вкладення у підвищенні кваліфікації персоналу.
- Розробка мотиваційної програми для персоналу.
- Організація свят.
- Розробка акцій.

- Наймання на роботу кваліфікованого управлінця з досвідом роботи.
- Введення інновацій» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

SWOT аналіз ресторану "Терраса"

<ul style="list-style-type: none"> -Унікальні здібності та оригінальність ідей шеф-кухаря -Хороша якість продуктів, що надаються; -Дослідний, лояльний та доброзичливий персонал -Наявність постійних гостей -Відповідність концепції закладу цільової аудиторії ресторану -Налагоджені зв'язки та різноманітність постачальників продуктів -Збалансоване меню -Гарне місце -Затишна атмосфера -Відсутність плинності кадрів -Наявність ліцензій на всі види алкогольних напоїв; 	<ul style="list-style-type: none"> • -Відсутність оптимізації витрат • -Не правильна організація свят всеросійського характеру • -Економія на розвиток навичок персоналу • -Відсутність мотивації у співробітників • -Постановка на керівні посади на основі суб'єктивної думки • -Авторитарний режим керування персоналом • -Старі технології • -Не правильне списання продуктів • -Відсутність тренінгів для персоналу • -Відсутність чіткої стратегії; високі витрати виробництва • -Недостатньо ефективна реклама.
<ul style="list-style-type: none"> -Своєчасний та правильний облік матеріальних засобів. -Відносна стабільність курсу рубля, долара та євро -Неагресивна податкова політика. -Удосконалення меню -Вигідні умови постачання продуктів та обладнання (знижки) - Фіксовані ціни та умови платежу -Вкладення у підвищенні 	<ul style="list-style-type: none"> -Зниження рівня доходів населення - Високий рівень інфляції. -Відкриття закладу поряд з рестораном, який може скласти конкуренцію • -Монополія постачальника продуктів • -Падіння купівельної спроможності населення

<p>кваліфікації персоналу</p> <p>-Розробка мотиваційної програми для персоналу</p> <p>-Організація свят</p> <p>-Розробка акцій</p> <p>-Наймання на роботу кваліфікованого управлінця з досвідом роботи</p> <p>-Введення інновацій</p>	<ul style="list-style-type: none"> • - Зміна умов постачання матеріалів та комплектуючих у гірший бік • - Низька швидкість постачання • - Плаваючі ціни та зміна умов платежу
---	--

Загрози:

- «Зниження рівня доходів населення.
- Високий рівень інфляції.
- Відкриття закладу поряд із рестораном, який може скласти конкуренцію.
- Монополія постачальника товарів.
- Падіння купівельної спроможності населення.
- Зміна умов постачання матеріалів та комплектуючих у гірший бік.
- Низька швидкість постачання.
- Плаваючі ціни та зміна умов платежу» [29].

Отже, «розглянувши можливості та сильні сторони підприємств, можна використовувати стратегію отримання максимального прибутку. Вона допоможе ресторанам зміцнити високу позицію на ринку та завоювати основний сегмент споживачів.

Позначивши сильні сторони та загрози, доцільно застосувати стратегію глибокого освоєння ринку. Для цього необхідно залучати потенційних клієнтів, впроваджувати інновації, влаштовувати знижки та розробляти нові продукти» [23, с.230-231].

«Розглянувши слабкі сторони та загрози, можливе використання стратегії просування продукту. Ресторану необхідно активізувати всі свої слабкі сторони створення нового привабливого для споживачів продукту, чи вдосконалити старі продукти, підвищити кваліфікацію персоналу, удосконалити рекламу і канали збуту. залучити клієнтів, утримати постійних. При загрозах ресторанам треба намагатися зберігати стабільність у своїх справах» [27, с . 198-200].

Щоб підприємство успішно продовжувало існувати на ринку у постійній конкурентній боротьбі, слід також враховувати такі фактори:

- «рівень цін (у період кризи цінова політика особливо гостро впливає на прибутковість підприємства);
- розробка меню (іноді асортимент страв повинен змінюватися, щоб захистити інтерес до ресторану);
- розробка рекламної стратегії;
- дослідження потреб клієнта в різну пору року (зміна меню, введення сезонних страв);
- оптимальний підбір обладнання, посуду, інвентарю (ретельне відстеження якості та чистоти приладів, аналіз тенденцій моди посуду на ринку громадського харчування, своєчасна автоматизація);
- постійне дослідження конкурентного середовища (оцінка діяльності давно існуючих і тільки підприємств, що відкрилися);
- постійний контроль діяльності персоналу (виявлення недоліків обслуговування та найчастіших помилок)» [30, с . 314-315].

Виявити справжні проблеми буває досить складно, оскільки найчастіше вони мають комплексний характер. Тобто недолік клієнтів може зовсім не означати, що у ресторану погана рекламна кампанія. Справжні проблеми можуть бути зовсім інших причин. Наприклад, у неякісній кухні, незбалансованому меню, неписьменному управлінні, неякісному

обслуговуванні. А, можливо, проблеми перебувають у галузі скорочення витрат на закупівлю, персонал.

2.2. Аналіз та оцінка методів роботи управляючого рестораном

Аналізуючи ситуацію, що відбувається на ринку громадського харчування, а особливо криза в межах нашої країни через введення санкцій, наведені нижче завдання, які мають бути реалізовані на практиці ресторану. Різні ситуації з практики ресторану «Терраса» допомагають визначити методи роботи управителя та дати їм оцінку.

«Головним завданням менеджменту, є постійне діагностування негативних явищ, що виникають, і не давати їм можливості розвинути далі. Криза менеджмент має бути вбудована в систему управління рестораном» [22, с.240].

У рамках цільового управління ставляться такі завдання:

1. «Адаптація до змін зовнішнього середовища.

Приклад із практики ресторану: всі компанії, з якими співпрацює ресторан «Терраса» (продуктові, алкогольні, винні, господарські компанії та ін.) збільшили свої ціни після нового року в ході економічної ситуації.

Несвоєчасна адаптація до закупівельних цін призвела до нульової виручки за 2 місяці після збільшення цін постачальників.

2. Аналіз ефективності продажів.

Варто проаналізувати, чи правильно працюють співробітники в ресторані, чи пропонують гостю вчасно вино та десерт, наскільки конфігурація столиків у ресторані відповідає формату тих компаній (індивідуальні гості, пари, компанії з кількох осіб), які його відвідують, тощо. йдеться про додаткові доходи та рентабельність всього бізнесу. Потрібно розуміти, що неефективність бізнес-процесів, швидше за все, впливає на

якість обслуговування, а отже, на задоволеність гостей та взаємини з великими корпоративними партнерами.

У систему роботи ресторану до кризової ситуації було введено особисті продажі. Від суми продажів через місяць працівник отримував 1%. Тобто своєчасна пропозиція вина, десертів, закусок була вигідною для кожного офіціанта, оскільки це введення збільшує особистий дохід і стимулює продаж страв і напоїв.

У період кризи гостро постало питання економії коштів. Тим самим персонал був позбавлений додаткового заробітку та мотивації працювати.

3. Економія коштів.

При закупівлі продукції та пошуку нових постачальників важливо провести аналіз між ними не лише за цінами, а й за умовами роботи з цими організаціями. Виявити термін зберігання товару, надання обладнання, а також провести аналіз конкурентоспроможності та попиту на цей товар.

Метою цього завдання є мінімізація витрат, поєднуючи якість та реальну ціну за той чи інший продукт на ринку.

Чи не правильна і не своєчасна оцінка вартості призвела до величезних витрат. Відповідно до зменшення прибутку.

Також були скарги на приготовлені страви, якість продукту різнилася з минулим замовленням.

Позитивним моментом стало те, що керівник вчасно проаналізував ціни постачальників господарської компанії з конкурентами, виявив різницю і ресторан отримав знижку на продукцію, що замовляється.

Постачальник, пішовши на поступки, зберіг партнера» [30, с. 9].

4. Розвиток ресторану.

Розвиток ресторану - це взаємозв'язок усіх дій та елементів.

Потрібно не боятися вносити зміни, і зміни мають бути зумовлені та

завуальовані у якихось випадках. Якщо ресторан підняв ціну на меню, то й у подачі страви має щось змінитись. Прибуток, отриманий від продажу, повинен піти на закупівлю нового обладнання або нового посуду.

Після нового року ресторан "Терраса" збільшив ціни на 10 відсотків.

Безперечно, сталося збільшення прибутку, але за рахунок постійних гостей. З точністю проаналізувати відвідування людей, які не входять у коло постійних, неможливо, але допустити можливість того, що ціни їх «відлякали» варто.

Порції в ресторані «Терраса» великі, і взявши одну страву, особливо жіноча стать, найімовірніше не візьме нічого.

«Директор ресторану запровадив половинки порцій на пасту, ризотто, стейк Рібай. Нерідко людина дивиться в меню і розуміє, що цілу порцію не здолає. А ось половинку... Половинки порцій користуються попитом у дівчат, які бояться видужати. Півпорції – виглядає якось легко невагомо. З'їв-а начебто і не їв нічого; совість може бути спокійна» [24.с.9].

Тим самим це введення дало можливість зберегти частину гостей і створити комплексність вибору страв. І дало змогу спробувати щось інше.

Також варто звернути увагу на дрібниці, тому що ресторан пізнається в дрібницях. Вкладення виручених коштів від прибутку продукції повинні бути реалізовані в оформлення ресторану, на купівлю нового посуду для цікавої подачі.

5. Задоволеність клієнтів якістю обслуговування.

«Завдання ресторанного бізнесу - приносити людям задоволення від процесу прийняття їжі, спілкування та атмосфери перебування у ресторані. Якщо відвідувач не отримує задоволення від атмосфери ресторану, від їжі, від оформлення страв та від обслуговування, то він знайде інше місце, щоб насолодитися життям» [9, с.221].

Саме з цієї причини керівник ресторану повинен наймати

доброзичливих, товариських і життєрадісних людей, і самому відповідати цим критеріям.

Аналізуючи ситуацію роботи колективу загалом, можна сказати, що плінність відсутня, причиною є кілька компетентність лінійного персоналу, а важка адаптація до колективу. У ресторані вже сформована «родина», співробітники звикли один до одного і їм важко адаптуватися до нової людини.

З недавніх пір на посаді управляючого ресторану працює людина, наближена до директора як друг.

Тим самим, рівень ефективності його роботи, зацікавленості рестораном не стоїть на належному рівні. А також відсутні теоретичні аспекти ресторанної сфери та досвіду в ній.

6. Своєчасна оплата постачальникам.

За відвантажений продукт кожна компанія повинна отримати кошти, це не тільки налагодити стабільну роботу з постачальником, а й підвищить довіру до вашої організації, а можливо, і в майбутньому ця компанія зробить вам знижку або дасть на пробу новий продукт безкоштовно.

Провівши аналіз роботи колишнього управляючого рестораном та бухгалтера, виявлено борги по трьох компаніях:

1. Винна компанія «Форт»
2. Продуктова компанія «Прометей»
3. Тютюнова компанія «Світ кальянів»

Через три місяці, провівши власний аналіз акта звірвання, ресторан спромігся заплатити заборгованість. При цьому було відібрано час не тільки у адміністративно-управлінської структури, а й у самих постачальників, що гірше для подальшого функціонування ресторану, оскільки борги призводять до відсутності престижу ресторану та виключення хороших постачальників продукції з-поміж ваших партнерів.

7. Робота з кадрами, вибір оптимальної кадрової політики, яка сприятиме досягненню результату.

«Сильна та підготовлена команда – це один з головних механізмів успіху ресторану. Наскільки працівники адаптовані до змін у цій сфері.

Успіх цієї адаптації визначається тим, наскільки працівники інтегровані в систему цінностей підприємства, наскільки вони готові до постійних інновацій, чи існує на підприємстві єдина організаційна культура, чи кожна соціальна група живе за власними правилами» [3, с.184].

Вступаючи на посаду управляючого ресторану, в першу чергу важливо розташувати персонал до себе.

Помилкою нового управлінця стало своєчасне знайомство з персоналом після вступу на посаду. Лише за місяць роботи управляючий познайомився з усім персоналом на загальних зборах.

Отже, за місяць його роботи у колективі склалася думка, що адміністративно-управлінський склад не зацікавлений у кожному із співробітників. А це є ще одним фактором зниження мотивації праці.

«Гостро постає питання корпоративної культури, у виборі стилю керівництва та мотивації співробітників. Кожен із працівників ставить себе питання: «Навіщо мені працювати там, де мене не цінує, ні як професіонала, ні як людину?»».

Перший крок до розташування колективу себе – це правильний вибір стиль керівництва. Потрібно враховувати фізіологічні чинники, а також ділові, оскільки багато співробітників заповзятливі, чесні, відповідальні, працездатні, тактовні та впевнені у своїх силах. На них можна покластися.

Підприємство не може надавати лише існуючі в його асортимент послуги, так як регулярно змінюється популярність на елітні ресторани, відкриваються нові, більше сучасні заклади, нові відвідувачі ставлять нові запити. Усі фірми повинні враховувати постійно мінливий попит на послуги,

які вимагають відвідувачі, у кожної фірми можуть бути спади та підйоми попиту на надані нею послуги в протягом року.

Тому загальні правила і принципи повинні бути визначено і сформульовані на основі аналізу стану та розвитку сформованих сегментів ринку і фінансових змін, що відбуваються всередині компанії.

«При виборі асортиментної стратегії необхідно спиратися на оцінку змін грошових потоків, викликаних зміною асортименту, а також на прогноз стану грошових потоків в майбутньому» [19, с. 9].

Саме важке рішення, яке повинен прийняти ресторатор - визначення цін на страви з меню. Однак результат, який може здатися аргументованим і здоровим, вимагатиме обліку великої кількості умов. Оцінити ефективність цінової політики можна лише за досягненні рівня поставленою цілі, активну цінову політику можна рахувати успішною, якщо вона дає можливість: покращити позицію компанії на конкурентному ринку цього виду продукції і примножити чисту прибуток підприємства.

Отже, налагодивши відносини з колективом, управляючий заручиться їхньою підтримкою, і завдання, що стоять перед рестораном, згодом зможуть бути вирішені спільними зусиллями.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ТЕРРАСА»

3.1. Рекомендації щодо роботи з персоналом

«Діяльність з управління персоналом - цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу та цілей, стратегій, умов розвитку організації.

Між цілями, стратегіями організації та можливістю персоналу має бути прямий взаємозв'язок, налагодженням якого займається керівник.

Перший етап правильної взаємодії зі співробітниками – вибір відповідного стилю керівництва.

Провівши анкетування співробітників ресторану «Терраса», аналізуючи відповідь на запитання №9» [29, с. 56-89].

Рис. 2.1- Діаграма питання: "Який стиль управління керівництва ресторану?"

Слід зазначити, що більшість працівників ресторану не змогли відповісти на це питання, решта співробітників охарактеризувала стиль керівництва жорсткий авторитарний, одна людина вважає управління демократичним.

«З віку співробітників ресторану «Терраса» (22-45 років), стиль керівництва слід вибрати демократичний.

Демократичний стиль - найбільш підходящий формування командних взаємовідносин, оскільки формує доброзичливість і відкритість взаємовідносин як між керівником і підлеглим, і між самими підлеглими»

[32, с. 35].

«Демократичному управлінню притаманні такі принципи роботи:

1. Делегування повноважень та надання підлеглим можливості брати участь у вирішенні питань.

2. Надання підлеглим самостійності не більше виконуваних ними функцій та його кваліфікації.

3. Управитель радиться і прислухається до думки колег, розумно реагує на критику.

4. Несе відповідальність за власні рішення та за помилки виконавців.

5. Інформує та переконує співробітників.

6. Стимулює активність та ініціативу підлеглих.

7. Добре розуміється на перевагах і недоліках колег.

8. Створює сприятливий психологічний клімат у колективі, атмосфери довіри та відкритості.

9. Відстоює інтереси підлеглих.

10. Спілкування з персоналом проходить у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочення за якісну та оперативну роботу, доброзичливо та ввічливо, лише за необхідності застосовуються накази, з метою негайного прийняття рішення.

11. Вміння йти на поступки.

12. Вказівки видаються над формі розпоряджень, а вигляді пропозицій з урахуванням думок підлеглих. Це не відсутністю власної думки чи бажанням розділити відповідальність, а переконаністю, що у вміло організованому процесі обговорення завжди може бути знайдено найкращі рішення» [35, с.45].

Нижче наведено діаграму відповідей на запитання №8 з анкети мотивації:

Рис.2.2 – Діаграма питання: «Як часто керівництво ресторану інформує персонал про загальний стан справ та перспективні плани?»»

13. Керівник-демократ постійно і докладно інформує підлеглих про стан справ та перспективи розвитку колективу. Це дозволяє легше мобілізувати підлеглих реалізацію поставлених завдань. Будучи добре поінформованим про справжній стан справ у керованому ним підрозділі та настрої своїх підлеглих, він у взаєминах завжди тактовний, з розумінням ставиться до їхніх інтересів і запитів.

14. Аналізує причину виникнення конфліктів і витягує їх користь у майбутнє.

Суттю демократичного стилю є завоювання авторитету і влади, без грубого тиску на співробітників, спираючись з їхньої здібності.

«Щоб керувати успішною компанією, потрібно використати талант кожного існуючого співробітника» Дейл Карнегі

«Другим етапом успішної роботи управляючого буде проведення зборів із обговоренням цілей роботи ресторану, виявлення проблем, бажань співробітників.

Метою зборів є обговорення проблем, з'ясування конфліктних ситуацій, ухвалення до уваги пропозицій від співробітників, а також згуртування колективу.

Уміння вести переговори – це необхідна якість хорошого управлінця.

Функції переговорів до команди:

1. Комунікативна. Мета переговорів – угоди двох сторін, прихід на

загальну думку, у разі, адміністративно-управлінської структури з персоналом. Це також взаємообмін думками, точками зору, можливістю взяти участь у ухваленні рішень, визначенні цілей та стратегій команди. А також аналіз команди, що вже сформувалася, виявлення сильних і слабких сторін.

2. Координуюча. Контроль за процесом роботи, координація дій співробітників, виявлення результатів роботи. Підбиття підсумків на даний момент і розробка плану дії на майбутнє» [3, с. 89] .

Для того, щоб провести збори зі співробітниками, потрібно приділити увагу етапам переговорів:

1. Збір інформації. «Управляючими слід дізнатися про кожного співробітника, скільки він працює, виявити його слабкі та сильні сторони для подальшого правильного делегування повноважень.

2. Визначити мету зборів. Що саме він хоче обговорити чи донести до працівників ресторану.

3. Виявити низку питань для обговорення.

4. Надати аргументи.

5. Висунення речень.

6. Розглянути думки різних учасників.

7. Розглянути наслідки невдач.

8. Підбити підсумки.

Обговорення планів, цілей та стратегії організації є секретними, тому учасники зборів повинні усвідомлювати відповідальність.

У перебігу зборів треба дати можливість висловитися кожному співробітнику, залучити їх у розмову й у міру виникнення конфліктів вирішити в момент переговорів.

Важливим етапом управління є – правильна та своєчасна організація

робочого місця співробітників» [34, с. 23-45].

Організація робочого місця людини – це можливість ефективно швидко віддавати замовлення, а й стабільність психологічного стану. Співробітник, який прийшов на зміну після вихідних, повинен бути проінформований про відсутність продукту для віддачі замовлення. Тобто між співробітниками, адміністратором та управляючим ресторану має бути своєчасний обмін інформацією та взаємодопомога.

Керівнику потрібно своєчасно проводити аналіз роботи бару, дбати про безпеку співробітників, про справність обладнання, що використовується в роботі. Зручність виконання замовлень покращує процес обслуговування відповідно і швидкість виконання роботи.

Для безперебійної роботи ресторану та співробітників робочі місця повинні бути правильно обладнані. Адже умови, атмосфера робочого місця – це настрій людини. А без настрою роботу не буде виконано з душею. При цьому інновації – це якість, зручність в експлуатації та розвиток працівників.

Не слід забувати про створення позитивної атмосфери роботи, атмосфери дружби та «сім'ї».

При гостях у жодному разі не можна лаятись, вживати мат і принижувати співробітників. Гості відчують атмосферу в ресторані, вони приходять, щоб відчути атмосферу затишку, тепла, дружби, єднання.

«Позитивна енергія колективу концентрується, накопичується та передається гостям. А якщо в ресторані відбувається все навпаки: співробітники лаються, керівник принижує їх при гостях, до того ж звучить не цензурна лексика, працівники просто не зможуть передати позитивну енергетику клієнтам.

Тому варто розробити заходи щодо об'єднання колективу.

Це можуть бути загальні суботники, походи до театру, кіно, поїздка за місто на озеро або на пікнік, новорічні корпоративні та багато іншого.

Безумовно, постає питання роботи ресторану у дні відпочинку співробітників. Є як позитивні, і негативні боки проведення таких заходів.

До негативних моментів відноситься: відсутність прибутку в день закриття, вкладення фінансів ресторану в корпоративні зустрічі, але емоційна розрядка, згуртування та причетність до спільної справи, відчуття єдності колективу все-таки коштує вище витрат, до того ж подяка та повага з боку співробітників, а також бажання працювати саме у цьому ресторані зростатиме.

Резюмуючи сказане вище, постає питання про мотиваційну програму для персоналу.

Для цього було проведено анкетування. В анкетуванні взяли участь офіціанти, кухарі та адміністратор» [36, с. 45-78].

В основу діаграм взято 4 питання, орієнтованих на задоволення/не задоволення заробітною платою.

Виходячи з діаграм, зазначених нижче, та відповідей на питання анкети персоналу варто розробити таку мотиваційну програму, яка торкатиметься як матеріальних аспектів мотивації, так і не матеріальних.

У будь-якому разі грошові заохочення беруть угору і більше мотивують людей, тому потрібно встановити для кожного структурного підрозділу певні премії, які можливі в рамках їхньої діяльності:

Персонал, який працює у залі: офіціанти.

1. Відсотки від власних продажів.

Для стимулювання роботи персоналу зали, потрібно завести кожного працівника іменну картку.

«По-перше, чим більше офіціант продасть за місяць, тим вищий його відсоток.

По-друге, виторг ресторану зростатиме.

Персонал на кухні: кухарі.

1. Премії за якісне виконання роботи, за введення нової страви, яка стала лідером з продажу.

Загальні аспекти мотивації, що стосуються всіх співробітників ресторану:

Матеріальні:

- Квартальні нагороди. Відмінна робота, високий показник хороших відгуків, правильно прийняте рішення у складних ситуаціях має бути помічене та відзначене керівництвом. Кожен співробітник повинен розуміти значущість свого внеску у розвиток та досягнення цілей ресторану.

- Премії на новий рік
- Премія, грошовий подарунок на певну дату. (День народження, додавання до сім'ї)
- Відпускні
- Оплата мобільного зв'язку, витрат на транспорту. (Це безпосередньо відноситься до адміністратора та управляючого)» [37, с. 12-67].

Нематеріальні:

- Кар'єрне зростання. У будь-якій компанії має бути можливість рухатися вище, тоді зацікавленість виконання роботи правильно та якісно буде вищою.

- Усна чи письмова подяка від керівництва.
- Підвищення кваліфікації. Розробка тренінгів та залучення професіоналом для навчання персоналу. Без можливості розвитку людей це місце роботи після закінчення часу буде не цікаво. А мотивація тренінгами, підібраними спеціально виходячи з інтересів кожного співробітника-це крок зберегти вже навчену та адаптовану людину до роботи даного ресторану.

- Увага до потреб у чому-небудь співробітників, реалізація цих потреб.

Безумовно, видача позики повинна залежати від кількості часу, який пропрацював співробітник у ресторані та від якості виконаної роботи.

- Корпоративні зустрічі

«А також, при встановленні заробітної плати кожному співробітнику варто обговорити з керівником його посадові обов'язки та за що працівник отримує гроші. Нерозуміння між персоналом і керівником або директором ресторану може призвести до втрати відмінного фахівця.

Щоб ресторан користувався успіхом і процвітав, необхідно, щоб кожен співробітник відчував свою необхідність підприємству громадського харчування, з ентузіазмом віддавався своїй робочій діяльності, мав бажання працювати саме в цьому ресторані, і у сфері харчування» [34, с. 3].

"Успіх компанії залежить від персоналу" - саме цією фразою повинен керуватися кожен управляючий. І за сприятливої атмосфери та хорошої мотиваційної програми люди будуть з радістю виконувати свою роботу.

«Сьогодні багато хто прагне заощадити на персоналі – проводять скорочення заробітної плати та звільнення. Більшою мірою це стосується адміністративно-фінансового персоналу, фахівців з нових проектів та ін. Тут необхідно пам'ятати, що скорочення заробітної плати та робочих місць – вкрай серйозний захід, який застосовується лише тоді, коли є загроза існуванню організації. Неприпустимо робити це лише з міркувань «де ще заощадити» – адже люди є найціннішим ресурсом будь-якої компанії. Скоротивши фонд оплати праці, можна втратити набагато більше через зниження мотивації та погіршення якості послуг» [28, с. 232-233].

Безумовно, високі вимоги також пред'являються до самого управляючого. «Система не буде єдиним цілим без доброї професійної підготовки адміністративного складу. Він має володіти певними навичками, розбиратися у напрямі свого відділу загалом. З психологічної точки зору, керівники повинні бути морально тверді та стійкі, особливо ці якості потрібні в кризових ситуаціях. Від їхньої поведінки та дій залежить робота всього

колективу, вони є напрямними фігурами.

Стан корпоративної культури підприємства є результуючою діяльністю з управління наявними людськими ресурсами та, водночас, індикатором відповідності чи невідповідності принципів та методів системи управління персоналом» [38, с.5].

«Одна з основних проблем в ресторанному бізнесі, це некваліфікований персонал (від барменів та офіціантів до менеджерів і керуючих), що при зростаючій конкуренції значно зменшує конкурентоспроможність заклади. Навчальні ресторани тренінги, проведені в «потрібне» час, будуть корисним інструментом для підвищення виживання, конкурентоспроможності ресторану.

Створюючи систему заходів щодо вдосконалення обслуговування споживачів, необхідно визначити: ціль, зміст заходи, учасників, місце, тривалість, координатор, вартість. Головним розроблюваним заходом вважається проведення тренінгів.

Велика увага повинна приділятися контролю якості сервісу. Враження від відвідування ресторану складається з доброзичливості, щирості та готовності допомогти, які продемонстрували співробітники. Тому питання підвищення якості обслуговування актуальне завжди. Мало хто з керівників задоволений рівнем клієнтського обслуговування у своїй компанії.

Необхідно приймати во увага всю сукупність нюансів. Вимагаючи підвищення якості сервісу, створення певних стандартів обслуговування, керівник часто бачить тільки вершину айсберга: бачать те, як персонал повинен працювати. Ті зусилля, що стоять за цим, часто до вступу стандартів залишаються невідомими і прихованими. Щоб вершина цього айсберга всіх влаштувала, необхідно всередині фірми здійснити досить багато, щоб це було помітно для клієнтів і задовольняло керівників бізнесу.

Якість сервісу майже неможливо проконтролювати особисто керівнику. У присутності керівника працівник, усвідомлюючи, що

здійснюється контроль, показуватиме гранично якісну поведінку, на яке він здатний, тому може створитися уявлення, що співробітник працює бездоганно. Даний метод спостереження або включеного спостереження можна застосовувати, і це допоможе вам з'ясувати, зможуть чи співробітники в умовах напруженою роботи діяти правильно. Однак дана форма контролю не відповідає на основне питання, як ж працює співробітник на самому справі. Є методи контролю, які мають на увазі таємний моніторинг при допомозі технічних коштів, але в основному всі співробітники знають про це і знають «мертві зони», які не захоплюють камери» [37, с.23-78]. Ще один спосіб прихованого контролю, налаштований на оцінку якості роботи співробітника, називається «таємний покупець», коли певні люди, заздалегідь навчені, прямують до співробітника та оцінюють якість його роботи, стежать за тим, щоб його дії виконувались технічно, а якість обслуговування була нав'язно його доброзичливістю. Після обслуговування робиться висновок про якість виконаною роботи працівником.

«Сервіс має бути лише на рівні щодня, будь-якої хвилини. Клієнтам не цікаві перевірки, які проводяться іноді у компанії. З цієї причини і контроль має бути регулярним. Деякі компанії для цього наймають на роботу пару незалежних людей, якими керує безпосередньо генеральний директор. Вони стежать за якістю роботи во всіх частинах ресторану, відзначають все порушення в сервісі і щодня надають звіт директору. Їх заробітна плата є достатньо високою, так як і роль, яку вони виконують, вважається найважливішою.

У рамках програми вдосконалення якості пропонується система контролю основних послуг ресторану, яка охоплюватиме все сторони діяльності. Для кожного об'єкта контролю необхідно встановити його періодичність і чітко закріпити відповідальних» [9, с. 56-78].

Підрозділи розробленою системи контролю характеризуються певними показниками. «Особистий контроль шеф-кухаря за якістю страв, що визначає

його безпосередню присутність під час приготування страви, його дизайнерського оформлення на сервірується тарілці, а також контроль над якістю складових інгредієнтів. При інвентаризації необхідний суворий та точний облік будь-яких найменувань зараз, скільки було використано і залишилося, а також прийняття нової продукції та списання непридатною» [23].

Зведена таблиця по системі контролю представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Система контролю якості ресторану

Назва	Об'єкт контролю	Заходи	Періодичність
Кухня	Якість страв	Особистий контроль	Постійно
Кухня	Запаси продуктів	Інвентаризація	2 рази на міс.
Кухня	Інвентар і обладнання	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців
Кухня	Чистота приміщень	Спостереження	Постійно
Зал	Якість обслуговування	Спостереження, книга скарг і пропозицій	Постійно
Зал	Майно зали	Інвентаризація	1 раз в 6 міс.
Зал	Посуд	Інвентаризація	1 раз на місяць
Зал	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно
Бар	Виторг	Спостереження	Постійно
Бар	Майно бару	Інвентаризація	1 раз на місяць
Склад	Кількість товару	Інвентаризація	1 раз в тиждень
Управління	Прибуток	Фінансовий звіт, бюджет і бізнес	1 раз на місяць

«Спостереження є найбільш важливим і складним в плані здійснення контролю. У ході спостереження збирається інформація о діях людей у певних ситуаціях, а також можна зібрати дані, про які люди зазвичай приховують або не можуть надати.

Існують певні вимоги щодо здійснення будь-яких дій та розроблені параметри дотримання цих вимог. Наприклад, чистота туалетного приміщення характеризується такими параметрами як чиста чи кошик для сміття, число рушників, наявність туалетних аксесуарів, слив працює справно і ін.

Для відповідальних осіб розробленою системи контролю здійснюється грошова доплата чи преміювання 1 раз на 3 місяці. Потрібно чітко визначити чи ефективна дана система для співробітників, чи несе вона підвищення якості або ж має зворотний ефект.

Крім цього, важливу роль відіграє самоконтроль як відбір можливих чи необхідних вчинків ще до того, як людина почала діяти, тобто. контроль свого поведінки в загалом.

Самодисципліна складається з двох фаз: перша - приведення вчинку в відповідність з власними уявленнями людини належним і дозволеному, друга - співвіднесення передбачуваного вчинку з реальними умовами, оцінка його наслідків в конкретної обстановці» [39, с. 45–90].

Даний алгоритм складання графіка роботи підвищить ефективність праці, нормалізує якість наданих послуг.

Проведення преміювання, заохочення співробітників, корпоративні збори, мотивації. «Цей захід спрямований на підвищення мотивації співробітників, так як мотивація грає велику роль в управлінні персоналом та досягнення цілей підприємства. Мотивація – це сукупність рушійних сил спонукають себе та інших до діяльності для досягнення певних цілей, особистих або цілей організації.

Щоб програма обслуговування гостей не забуксувала, крім того, щоб

регулярно навчати, перевіряти і перевіряти ще раз весь персонал контактної зони, необхідно також виділяти, заохочувати, винагороджувати офіціантів і інших, надають бездоганне обслуговування. Менеджмент, як найманий, так і власники підприємства повинні усіма своїми вчинками демонструвати непохитну віру в важливість підвищення рівня обслуговування. Коли керівництво щодня і, словом, і справою доводить прихильність сервісу, в закладі виникає якась міцна налагоджена система, полегшує розуміння і взагалі внутрішню комунікацію. Очевидно, що даний аспект є найсильнішим мотиватором проти плинності персоналу на користь підвищення його лояльності інтересам компанії» [40, с. 122-200].

Таким чином, система контролю якості необхідна для підприємства ресторанних послуг, щоб скоротити злодійство будь-якого майна, підвищити відповідальність і мотивацію співробітників, а також покращити якість сервісу, що надається.

3.2. Рекомендації щодо роботи з гостями ресторану

Для того, щоб стати успішним управляючим у ресторанному бізнесі, завоювати прихильність начальства дуже важливо налагодити свою роботу не тільки з персоналом, а й з гостями.

1. Використання апетитних слів для опису страв.

«Керівнику ресторану слід вигадати барвисті описи страв, і як їх потрібно подавати гостям. Застосування епітетів: «апетитний», «соковиті», «ніжний», «пікантний», «хрумкий», «освіжаючий», «добірний», «ароматний», «свіжий», «вишуканий», «рум'яний», «здоровий», «легкий та знежирений», «унікальний», «класичний», «знаменитий», «крижаний», «цікавий». Використання таких барвистих епітетів підвищити продаж ресторану» [24, с .46].

Також варто розробити повноцінну навчальну рецептуру для

персоналу. Скласти зручні картки за меню, винною картою, де вказані цікаві особливості страви або напою. При цьому не забувати про заохочення ефективно працюючих, щоб стимулювати збут та дохід ресторану. Заохочувати варто на основі продажу та тестування персоналу.

2. Аналіз комерційної діяльності ресторану.

«Аналіз комерційної діяльності полягає у рентабельності продажів страв та напоїв. Потрібно робити щомісячний звіт із продажу. За результатами цього звіту можна побачити, які позиції є лідерами продажів, а які продаються мало або взагалі не беруть участь у процесі збуту. Отже, чи є сенс зберігати продукти для страв, які не беруть участь у продажу? З точністю можна відповісти, що ні, значить таку страву варто прибрати з меню, замінивши на ту позицію, яка буде продаватися. Так само можливо буде потрібно зниження ціни на блюдо, що не продається» [39, с. 67].

Наприклад: у ресторані «Терраса» у тайській кухні існує три страви:

- Пад Тай з креветками та овочами 330 грн.
- Пад Тай з куркою та овочами 340 грн.
- Пад Тай з яловичиною та овочами 350 грн.

За приготуванням існує лише одна відмінність - це додавання креветок, яловичини або курки. Пад Тай з креветками та овочами найдорожчий і замовляють його 1-3 рази на місяць, Пад Тай з яловичиною беруть трохи більше, а ось Пад Тай з куркою став лідером продажів. Сенсу прибрати позиції тайської кухні немає, а ось збільшити кількість креветок або яловичини варто для того, щоб страва виправдовувала ціну.

3. Оновлювати меню кожні 4 місяці.

«Ресторан "Терраса" тримається на постійних гостях. А значить для того, щоб їх не втратити, потрібно вводити якісь нові цікаві позиції. Дивуватиме гостей, підтримувати інтерес до ресторану. Для цього потрібно аналізувати тенденції ресторанного бізнесу, відвідувати цікаві місця, з метою

не скільки запозичення якихось позицій з меню конкурента, а натхнення на введення нових позицій і вдосконалення старих» [38, с. 23].

Не варто забувати про ринкові показники функціонування ресторану, задоволеність клієнтів якістю обслуговування, ступінь їхньої лояльності до ресторану, конкурентоспроможність вашого продукту.

4. Регулярно працювати над подачею страв.

«Подача має бути не лише цікавою, а й відповідною концепцією ресторану. Своєчасність оновлення посуду, келихів, приладів для подачі – це ще один крок до успіху. Оригінальність та яскравість подачі страв стане козирем закладу.

5.Компліменти.

Компліменти створюють позитивний імідж закладу. Це один із маркетингових ходів. Безкоштовне блюдо від шеф-кухаря ресторану, коктейль, келих вина або кальян допоможуть розмістити потрібного гостя до вашого закладу. Важливо пам'ятати, що компліменти варто робити лише на основі претензій до ресторану, а й просто так, з метою лояльності гостей.

6. Пропонувати гостям спеціальні пропозиції від шеф-кухаря.

Новий рік, Різдво, Масляна, День усіх Закоханих, 8 березня, Пісне меню, Великдень тощо.

Організація свят має приваблювати гостей унікальністю пропозиції. Клієнт повинен розуміти, чому саме до вас він хоче прийти чотирнадцятого лютого, восьмого березня, або чому саме у вас варто провести новий рік?» [39, с. 3].

Тут дуже важливо розробити таку унікальну пропозицію, в якій будуть виділені ваші «сильні сторони, такі як:

- Смачні страви з натуральних та якісних продуктів.
- Найкращі відібрані провину.
- Домашня ситуація.

- Доступність за фінансовими показниками.
- Наявність знижок та оформлення у святкові дні .
- Безпека знаходження саме у цьому ресторані.

7. Залучати гостей з дітьми.

- Позначить неділю – сімейним днем та зробити тимчасовий регламент з 11:00-17:00, ресторатор не лише заповнить «мертвий» час гостями, а й залучить новий сегмент.

Розробити цікаве дитяче меню.

- Оскільки ресторан «Терраса» не може зробити дитячу кімнату через брак місця, слід організувати розважальну програму, перегляд мультфільмів, проведення тематичних конкурсів малюнків з розігрaшем цінних призів та інше» [41, с.23].

8. Стимулювати збут за допомогою різних знижок.

«У меню ресторану «Терраса» є така страва, як «Наполеон», термін зберігання 4-5 днів, на жаль, продати весь торт за ці дні не вдається. Тому, за 2 дні до списання, варто робити 50% знижку хоча б для того, щоб собівартість десерту плюс робота кухаря окупилися.

9. Підвищувати лояльність гостей до закладу: розсилати їм новини, спеціальні пропозиції та привітання до свят, дарувати подарунки та квіти до Дня їх народження, запрошувати на дегустацію, активно працювати з клієнтами у день їх народження, аж до грошових сертифікатів на певні суми, залежно від суми, яку витрачає клієнт у закладі, дарувати коктейлі чи десерти у знаменні для клієнта дні;

10. Розробляти та просувати оригінальні торгові комплексні пропозиції. Наприклад для компанії людей: продаж недорогих, але цікавих гастрономічних сетів (3-4 страви, пляшка недорогого вина)

11. Проводити дегустаційні вечори, вартість участі зробити не високу, гостям важливо розкуштувати та зрозуміти смак, почути інформацію

про страву чи вино, дізнатися про поєднання певних страв із вином, яке є у ресторані.

12. Стимулювати гостей у самому закладі. Використовувати table - tents на нові страви, або ті, які погано продаються» [12, с. 34].

13. Інтер'єр ресторану "Терраса" підходить для виставки картин. Виставки залучають покупців та спеціалістів профільних сфер.

14. Гарантія повернення грошей. Гарантувати гостям повернення грошей або включення вартості страви в рахунок при випадковій подачі недоброякісної продукції;

15. Виведення ресторану на новий, вищий рівень за рахунок змін в інтер'єрі, збільшення рівня обслуговування, запровадження нового меню;

16. Створення позитивної атмосфери. Найголовніше в концепції будь-якого ресторану це створення атмосфери затишку, тепла, сім'ї. З гостями не тільки потрібно вітатись та обслуговувати з усмішкою, важливо знайти до кожного гостя підхід. Керівнику потрібно налагодити контакт із кожним гостем, приділити йому трохи часу на створення дружньої атмосфери.

Навіть новачок, який увійшов до ресторану, повинен відчувати, що він до душі.

17. «Чесність. Таке поняття як чесність більше відноситься до офіціантів. Керівнику або адміністратору варто подбати про знання меню персоналом. Краще перепитати у шеф-кухаря про складові страви, ніж домовити або обдурити гостя. Також потрібно знати про походження продуктів. Особливо риби та м'ясо. Знати країну, де їх привезли. Чи не правильна поінформованість про страву, чи інші аспекти роботи ресторану може призвести до скандалів, або ще гірше до втрати гостя.

Нині тенденції ресторанного бізнесу дуже різноманітні. Ресторанна

сфера потребує творчого та цікавого підходу, удосконалення функціонування ресторану у всіх аспектах.

При цьому ресторанний бізнес – це гнучкість та лояльність. Гнучкість по відношенню до гостей, до постачальників та персоналу.

Резюмуючи найважливіше, насамперед необхідно ретельно проаналізувати, що приносить дохід, а що лише відбирає ресурси. Виділити проблеми, які потребують негайного вирішення.

«Оскільки харчування завжди залишається одним із обов'язкових атрибутів людської життя, то харчова індустрія є однією з самих рентабельних, у разі правильної організації бізнесу. З кожним роком кількість закладів, особливо це стосується фастфуду, зростає, але люди готові платити більше за якісне обслуговування та смачну їжу. Ресторани орієнтуються на свою аудиторію і їх власники повинні робити все можливе, щоб розширити кількість клієнтів та убезпечити свій бізнес від ризиків та збитків.

Існує три класу ресторанів: типу «люкс», вищого класу і першого класу. Кожен із них орієнтується на певну категорію споживачів, наприклад, закладу швидкого харчування за рахунок низьких цін та широкого асортименту приваблюють безліч клієнтів з малозабезпечених людей, студентів, школярів та ін. Елітні ресторани підходять для сімейних обідів або вечерь, а також для проведення напівофіційних ділових зустрічей у приємних умовах. Бари, кав'ярні та інші заклади орієнтуються в здебільшого на молодь. Існують також тематичні ресторани – мексиканська, італійська, японська або будь-яка інша кухня. У деяких з них можна орендувати приміщення для проведення весільних церемоній, святкування днів народження, проведення вечірок або дати поминки. Це дозволяє залучити більше клієнтів. Поширена помилка - це зробити наголос на страви, які подобаються особисто власнику, але для успішного ведення бізнесу такий підхід не годиться. на сьогоднішній день найкращий варіант для асортименту ресторану - це поєднання різних

кухонь світу, при цьому в основі є стандартні європейські страви» [39, с.23].

Дуже важливо правильно оформити меню, найняти вишколений персонал і швидко виконувати замовлення. Причому змінюється культура населення та якість обслуговування ставати більш важливим для клієнтів. Для задоволення відвідувачів, необхідно передбачити місця для паркування, оскільки в сучасному світі все більше людей володіє автомобілем. Необхідно продумати якісне музичне супровід, яке буде підкреслювати специфіку ресторану або розраховано на його цільову аудиторію. У елітних закладах користується популярністю живий звук. Вибір музики залежить від дня тижня, певного часу дня, розміщення ресторану, дизайну заклади і інших параметрів.

«Прийняття рішень вважається значною частиною кожної управлінської діяльності. Це «центр», біля якого крутиться життя будь-якої компанії. Рішення можна розцінювати як продукт управлінської роботи, а затвердження рішення - як процес, ведучий до виникненню даного продукту. Створення результативних рішень - основна передумова для забезпечення конкурентоспроможності продукції, розвитку оптимальних організаційних структур, виконання вірної кадрової політики та роботи, врегулювання суспільно-психологічних взаємин в компанії та ін.» [24, с. 8].

Керівникам часто потрібно прийняти управлінські рішення умовах недостатньою або недостовірною інформації, частою зміни співробітників, несумлінності постачальників чи споживачів, внесення нових законів та ін. Внаслідок чого, ймовірні ненавмисні помилки та практичні підсумки рішень зовсім не збігаються з задуманими.

Якщо подивитися на загальне становлення російської бізнесу як впровадження опрацьованих та випробуваних практикою та часом закордонних технологій менеджменту, можна виділити, що в ресторанному бізнесі рішення проблем, що стосуються управління і персонального менеджменту, в більшості випадків є прерогативою перших осіб, керівників-

адміністраторів, але не спеціалістів-професіоналів. У здебільшого, керівники ресторану самостійно виконують підбір персоналу, проводять співбесіди, стежать за переміщенням працівників в підрозділах, контролюють дисципліну, приділяючи на все це велику частину свого часу і сил, натомість щоб вирішувати більш важливі та творчі завдання.

Розроблена система заходів щодо вдосконалення якості ресторанного обслуговування розібрана по пунктів, обґрунтована ефективність і розраховані всі витрати на здійснення цих заходів.

Всезростаючий попит на кваліфікованих співробітників зумовлює вдосконалення системи підготовки кадрів, знаходження нових шляхів підвищення її ефективності.

Слід враховувати, що використання коштів, виділених компанією на підвищення кваліфікації кадрів має зосереджуватися на найбільш оптимальному та результативне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, скорочення зайвих витрат і втрат. Довге час ні вітчизняні, ні зарубіжні економісти практично ні як не вивчали економічну ефективність підготовки, перепідготовки і кваліфікації робітників кадрів. Тільки лише з бурхливими темпами науково - технологічного прогресу з'явилася гостра потреба розрахувати постійно зростаючі витрати на освітні курси та тренінги робочої сили з економічним ефектом, одержуваним від цього зростання.

Взаємозв'язок соціального і економічного ефектів ставить завдання встановлення методів оцінки витрат і відповідних результатів, деталізація їх змісту, факторів, що впливають на зростання ефективності. Головним питанням залишається з'ясування принциповою можливості кількісного вимірювання, тобто. формалізація показників економічної та соціальної ефективності підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Модернізація ресторану, підвищення кваліфікацій персоналу, запровадження нових послуг має відбуватися своєчасно, і не тоді, коли всі

ресторани вже запровадили. Персонал потрібно мотивувати, а гостей залучати новинками, пропонувати їм те, чого немає в інших. Це не лише смачна та якісно приготовлена їжа, а й атмосфера закладу, оточення та ставлення до них» [39, с. 344-389].

ВИСНОВКИ

Управління рестораном зачіпає різні сфери: адміністративну, фінансову, кадри та маркетинг. Бухгалтерія є одним із основних діяльностей: підпис рахунків, контроль фінансових потоків, видача зарплат, різні витрати підприємств. «Управляючий рестораном може сам розподіляти бюджет ресторану. До обов'язків входить складання звіту перед засновниками про економічні показники, роботу персоналу та домовленості з партнерами. З іншого боку він ще менеджер з кадрів, до списку повноважень входить прийом та звільнення, повний його інструктаж, різні перестановки, контроль за виконанням обов'язків, розподіл заохочень та стягнень, підняття корпоративного духу. Розвиток ресторану теж лягає на плечі управляючого: проведення акцій із залучення клієнтів, реклама та дослідження конкурентного ринку. У більшості ресторанів управляючий може приймати рішення щодо зміни меню, додавання до нього нових страв, модифікації інтер'єру та цінової політики» [39, с. 89].

Але головною концепцією роботи та успіху ресторану є орієнтація, насамперед на гостя. Тому наявність сильного управлінця, який зможе поставити всю структуру роботи на потрібний лад, є одним з факторів успіху.

Ресторанна сфера – це не місце для амбіцій, це робота, спрямована на людей, задоволення їх потреб у їжі, при цьому страви повинні бути смачними, якісно приготовленими та свіжими. Подача цікава, персонал досвідчений, оперативний, ввічливий та гостинний. Атмосфера дружня, затишна та приємна

Місія громадського харчування з повним обслуговуванням-це надання своїм гостям виняткового сервісу та якості, індивідуального підходу до кожного гостя, а також створення затишної атмосфери для приємного проведення часу.

Атмосфера та робота персоналу залежить від творчої та особистісної

зацікавленості роботою. Залучити персонал у процес ресторанної сфери - це одне із завдань управляючого.

Особиста зацікавленість працівників формується виходячи з досвіду роботи у цій сфері, матеріальних та нематеріальних мотиваційних моментів, ставленням у колективі, взаємовідносинами з гостями.

Загалом кожен співробітник ресторану «Терраса» любить свою роботу. Любить за дружню атмосферу у колективі та за можливість спілкуватися з цікавими людьми. Але персоналу потрібно більше зацікавленості, моральних заохочень та можливості підходити творчо до процесу роботи, знаючи, що його праця буде оцінена.

У той же час, давши свободу у творчості, морально заохочуючи персонал, робота залу все одно має ґрунтуватися на суворій дисципліні та дотриманні правил обслуговування. А саме в процесі надання виняткового сервісу, особистісного підходу до кожного гостя та якості народжується творча складова – головний фактор, що впливає на залучення гостей.

Управляючий здійснює ефективну роботу всього ресторану в цілому, контролює якість обслуговування, сам набирає та навчає персонал, веде звітність, вирішує конфліктні моменти так, щоб скрасити невдоволення гостя та відстояти рівень та статус ресторану.

Хороший ресторан – це тандем кухні на чолі з шеф-кухарем та управлінцем, що визначає основні фінансові показники роботи підприємства громадського харчування, такі як матеріальна собівартість страв, коефіцієнти торгових надбавок на позиції страв та напоїв у меню, структура постійних та змінних витрат, оборот коштів, а також адміністратора з передовою командою ввічливих, вірних, чемних, привітних, чуйних та гостинних офіціантів та барменів.

Для того, щоб залучати гостей та відповідати концепції «ресторан для гостя» між управляючим та шеф-кухарем, повинен бути укладений негласний договір про зону відповідальності та повноважень.

А також можливості керувати та творити разом. Шеф-кухар створює унікальну кухню, управляючий координує роботу персоналу та створює сприятливу атмосферу.

Обмін думками та досвідом між двома управлінцями дасть позитивний результат. Управляючий або директор багато подорожують, відвідують різні банкети, світські заходи в інших ресторанах, що ще важливіше, вони дивляться на страву очима гостя, і можуть тверезо оцінити подачу, смак та поєднання продуктів. При цьому управляючий, спілкуючись з гостями, зможе зрозуміти, що гостям найбільше подобається в ресторані, які страви вони віддають перевагу і вже донести цю інформацію до шеф-кухаря. У процесі обговорення-прибравши застарілі та нерентабельні позиції в меню, аналізую думку гостей, самого управлінця та шеф-кухаря така команда зможе створити справді унікальний продукт.

Введення унікального продукту: страви або напою, послуги - це результат злагодженої роботи шеф-кухаря та управляючого, далі потрібно презентувати цей продукт офіціантам та барменам, щоб вони змогли піднести цю новинку гостям. Цей невеликий процес є злагоджена робота всієї команди ресторану. Чим більше керівник ресторану взаємодія з різними кадрами, вигадує новинки, виправляє помилки, як демократ, мотивує своїх співробітників, спілкується з гостями, тим швидше налагоджується робота всередині колективу. І атмосфера гармонії та взаєморозуміння передається від офіціантів, барменів, адміністратора гостям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства в закладах ресторанного господарства: навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. Архіпов В.В., Русавська В. А.Київ: Центр учбової літератури. 2009.с. 342 .

2. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: Навчальний посібник. Архіпов В. В., Іваникова Т. В., Архіпова А. В. Київ: Фірма «ІНКОС». Центр навчальної літератури.2009. с. 282.

3. Борисова О. В. Інноваційна політика у ресторанному господарстві: тенденції розвитку, напрями та оцінка ефективності. О. В. Борисова. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ. 2010. Вип. 1 (11). с. 607-614.

4. Безлюбченко О.С. Планування і благоустрій міст. Безлюбченко О.С., Завальний О.В., Черносова Т.О. Харків ХНАМГ. 2013. с.205с.

5. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент. Бланк І. О., Гуляєва Н. М.. Київ: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2013. с. 610.

6. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282.

URL: http://www.apfn-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf

7. Бурак В.Г. Досвід професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства в закладах вищої освіти. Інноваційна педагогіка. 2020. № 29. Т. 1. С. 88–92.

URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/29/part_1/19.pdf

8. Бурак В.Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи: дефінітивний аналіз. Педагогічний альманах. 2020. № 46. С. 124–131.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/118/101>

9. Бурак В. Г. Оптимізація технологічних процесів при виробництві комбінованих продуктів та підвищення якості сировини. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2018. № 64. Т. 1. С. 92–103.

URL: [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961\(64\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961(64).pdf)

10. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Педагогічні науки*. 2021. № 94. С. 57–65.

URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879>

11. Бурак В. Г. Принципи професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. Педагогічний альманах. 2021. № 47. С. 102–110.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/158/145>

12. Бурак В.Г. Модернізація професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 4 (104). С. 7–12.

URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/243>
<http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD>

13. Дарвішева М.В. Проблеми формування товарного асортименту на підприємстві / Дарвішева М.В. //Економічні науки// зб.за матеріалами конференції «Новітні наукові досягнення». – 2012. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/6_105711.doc.htm. – 05.04.2016.

14. ВБН В 2.5-78.11.01-2003. Системи сигналізації охоронного призначення.

15. Головачук Т.І., Шевченко-Котенко Ю.О. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу Чернівецької області в умовах кризи. // Т.І. Головачук, Ю.О. Шевченко-Котенко // Туризм, ресторанне і готельне господарство. - 2014. – Вип.4.- С. 67-44.
16. Головне управління статистики у Чернівецькій області [Електронний ресурс] / – Режим доступу: www.cv.ukrstat.gov.ua
17. ДБН А.2.2-3-2003. Проектування. Склад, порядок розроблення, погодження та затвердження проектної документації для будівництва.
18. ДБН А.2.3-1-99. Територіальна діяльність в будівництві. Основні положення.
19. ДБН В.1.1-7-2002. Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва.
20. ДБН В.2.2-25-2009. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства).
21. ДБН В.2.2-9-99. Громадські будинки і споруди. Основні положення.
22. ДБН В.2.5-20-2001. Газопостачання.
23. ДСТУ Б А.2.4-7-95. Система проектної документації для будівництва. Правила виконання архітектурно-будівельних робочих креслень.
24. Збірник місцевих нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність в місті Львів. За ред.: Плужнікова А, Пулінкець. Львів 2012. 352с.
25. Збірник нормативних документів з безпеки життєдіяльності. Київ: Основа. 2004. – 875 с. 30. Іоргачева Є.Г. Потенціал лікарських, пряно-ароматичних рослин. Є.Г. Іоргачева. Східно-Європейський журнал передових технологій. 2014. 2/12 (68). с.101 – 109.
26. Калакура М.М. Щирська О.В. Інноваційні технології десертної продукції. Матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практ., конф. «Здобутки,

проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» 29 жовтня 2013р. Київ: НУХТ.2013. 378с.

27. Кукліна Т.С., Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. Кукліна Т.С. Збірник тез «Глобальні та національні проблеми управління». МНУ ім. В.О. Сухомлинського.2016. Вип. 11. с.416-420.

28. Литвиненко Т.Є. Організація послуг харчування: курс лекцій. Литвиненко Т.Є. Київ НУХТ. 2014. 120 с.

29. Лесенко Г.Г. Довідник з охорони праці для керівників та спеціалістів. Лесенко Г.Г. Київ: Основа, 2010. 288 с.

30. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. А.А. Мазаракі, Г. Є. Мошек та ін. Київ: Атика0 2012. 564 с.

31. Малюк П. П. Сервісологія та сервісна діяльність: навчальний посібник / Л. П. Малюк, О. М. Варапаєв, А. В. Цюлковська. Харків: ХДУХТ. 2011. 11 с.

32. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Київ: Знання. 2013. с. 661.

33. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 56 с. URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939> (дата звернення 25.12.2022)
41.ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. (40988) Київ: Держстандарт України, 2000.49 с. URL: https://dnaop.com/html/41944/docgost_30523-97 (дата звернення 25.10.2020)

34. Кононець В.О.Приготування м'ясних страв з використанням нетрадиційних способів теплової обробки. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих : Зб. матеріалів XI Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 23 лютого 2023 р.). Вінниця : ВРР ВТЕІ КНТЕУ, 2023. Вип. 155. С. 217-221.

35. Khomova O., Yanchycka K., Shkatula O., Burak V., Frolova O. Trends in the development of tertiary education in the context of modern challenges. *Applied Linguistics Research Journal*. 2021. № 5 (4). P. 126–133.

URL: https://jag.journalagent.com/alrj/pdfs/ALRJ-04372-REVIEW_ARTICLE-KHOMOVA.pdf

36. Kashyna G., Nazarova K., Burak V. Development of scientific and natural competence of technology teachers in the system of postgraduate education by means of information and communication support. *Edukacja – Technika – Informatyka*. 2019. № 4 (30). P. 151–155.

URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/items/b74e83f8-5ef3-4d71-b8fd-f75c89ca7948>

37. Andriushchenko I. E., Ivanenko T. Ya., Burak V. H., Kovalenko G. V., Zamferesko O. V. Technologies for training specialists in the hotel and catering industry in ukraine in the context of lifelong learning. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2021. Year XIV. № 37 (3). P.838–843.

URL: <http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-3-2021/gtg.37314-716.pdf>

38. Dzyundzya O., Burak V., Averchev A., Novikova N., Ryapolova I., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G. Obtaining the powder-like raw materials with the further research into properties of eggplant powders. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 11–95. T. 5. P. 14–20.

URL: https://pdfs.semanticscholar.org/8d86/faa3f8cb35288f00d411feef5a759c69070b.pdf?_ga=2.116950211.45225143.1656050208-276168377.1656050208

39. Yakymchuk D., Dzyundzya O., Burak V., Shvets I., Shvets Yu., Myrhorodska N., Polishchuk O., Karneyenka Dz., Krasner S. Economic efficiency of textile materials cutting designer costumes of hospitality facilities. *Fibres and Textiles*. 2018. № 4. P. 90–94.

URL: https://www.researchgate.net/publication/332712138_Economic_efficiency_of_textile_materials_cutting_designer_costumes_of_hospitality_facilities

40. Yakymchuk O., Yakymchuk D., Kushevskiy N., Chepelyuk E., Koshevko J., Myrhorodska N., Dzyundzya O., Burak V. Prerequisites for the development of hydro-jet technology in designing women's headgear at hospitality establishments. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 1(1 (91)). P. 36–46.

URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.121507>

План виробництва ресторану

Одиниці.

Найменування продукції	Од.	Ціна за од. / в грн.	Реалізовано поквартально				Усього од. за 1-й рік	Усього од. за 2-рік
			1 кв. (од.)	2 кв. (од.)	3 кв. (од.)	4 кв. (од.)		
Морозиво «Бабл-гам»	шт.	112	630	680	730	780	2 820	3 243
Морозиво «Чізкейк чорничний»	шт.	112	540	590	640	690	2 460	2 829
Морозиво «М'ятний шоколад»	шт.	112	540	590	640	690	2 460	2 829
Морозиво "Крем брюле"	шт.	112	540	590	640	690	2 460	2 829
Морозиво «Солена карамель»	шт.	112	630	680	730	780	2 820	3 243
Чай «Англійська» чорний	шт.	42	360	410	460	510	1740	2000
Чай «Англійська» зелений	шт.	42	360	410	460	510	1740	2000
Чай з квітів ромашки	шт.	56	360	410	460	510	1740	2000
Чай з шипшини і гібіскуса	шт.	56	270	320	370	420	1 380	1587
Чай червоний «Гірські трави»	шт.	56	270	320	370	420	1 380	1587
Чай з ягодами смородини	шт.	49	360	410	460	510	1740	2000
Чай з ягодами малини	шт.	49	360	410	460	510	1740	2000
Чай з ягодами обліпихи	шт.	49	360	410	460	510	1740	2000
Кава «Еспресо»	шт.	112	360	410	460	510	1740	2000
Кава «Капучіно»	шт.	112	360	410	460	510	1740	2000
Раф-кави	шт.	112	360	410	460	510	1740	2000
Кава «Мокко»	шт.	112	360	410	460	510	1740	2000
Кава "Латте" і корицею	шт.	112	360	410	460	510	1740	2000
Кава з шоколадом та маршмеллоу	шт.	112	360	410	460	510	1740	2000
Какао з молоком та маршмеллоу	шт.	112	360	410	460	510	1740	2000
Шоколад гарячий з маршмеллоу	шт.	42	450	500	550	600	2 100	2 415
Лимонад «Ягідний»	шт.	42	270	320	370	420	1 380	1587
Лимонад «Вітамінний»	шт.	56	270	320	370	420	1 380	1587

Лимонад «Класика»	шт.	56	900	950	1000	1050	3 900	4 485
Лимонад «Апельсинка»	шт.	56	270	320	370	420	1 380	1587
Смузі «Бодрячий»	шт.	49	270	320	370	420	1 380	1587
Смузі «Бананово- малиновий»	шт.	49	270	320	370	420	1 380	1587
Смузі «Освіжаючий яблучний»	шт.	49	270	320	370	420	1 380	1587
Смузі «Кавово- шоколадний»	шт.	42	270	320	370	420	1 380	1587
Цукерки «Трюфель»	кг	112	270	320	370	420	1 380	1587
Цукерки «Грильяж»	кг	112	270	320	370	420	1 380	1587
Naked cake «Імбірний»	кг	112	90	140	190	240	660	759
Naked cake «Класика»	кг	112	90	140	190	240	660	759
Naked cake «Стендаль»	кг	112	90	140	190	240	660	759
Naked cake «Творожний рай»	кг	42	90	140	190	240	660	759
Naked cake «Шоколадний»	кг	42	90	140	190	240	660	759
Чізкейк "Лайм"	кг	56	90	140	190	240	660	759
Чізкейк «Нью- Йорк»	кг	56	90	140	190	240	660	759
Тірамісу у склянці	шт.	56	90	140	190	240	660	759
Баноффі в стаканчику	шт.	49	90	140	190	240	660	759