

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТЕХНОЛОГІЯ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ
В РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ**

Частина 1

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Навчальний посібник
для студентів спеціальності 181 «Харчові технології»

ГРИНЧЕНКО Ольга Олексівна
КОЛЕСНИКОВА Марина Борисівна
ЮРЧЕНКО Світлана Леонідівна
АНДРЕЄВА Світлана Сергіївна
ОМЕЛЬЧЕНКО Світлана Борисівна

Харків
ДБТУ
2022

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

УДК 641.51/.54:640.432] (075.8)

Т 38

Затверджено
Вченою радою Державного біотехнологічного університету
Протокол № 1 від 30.09.2022 р.

Рецензенти:

М.Ф. Кравченко д-р техн. наук, професор Державного торговельно-економічного університету (м. Київ);

Т.П. Новічкова канд. техн. наук, доцентка кафедри готельно-ресторанного бізнесу Одеського національного технологічного університету

Т 38 **Технологія харчової продукції в ресторанній індустрії.** Навч. посібник: в 4 частинах. Частина 1: Практика системного підходу в ресторанній індустрії / О.О Гринченко, М.Б. Колеснікова, С.Л. Юрченко, С. С. Андреева, С.Б. Омельченко; за заг. ред. Гринченко О.О. Харків: ДБТУ, 2022. 127 с.

У першій частині навчального посібника висвітлено практичні аспекти реалізації системного підходу в ресторанній індустрії. Надано загальну інформацію про ресторанний бізнес як цілісну систему, визначено тенденції розвитку ресторанної індустрії в Україні та світі.

З урахуванням системного підходу розглянуто заклади ресторанної індустрії як систему виробництва та споживання харчової продукції у частині виробничо-технологічної діяльності, загальних принципів її виробництва. Висвітлено практичні аспекти розроблення та поставлення харчової продукції на виробництво, наведено алгоритм діагностики харчової продукції як підґрунтя для розроблення нової та удосконалення існуючої харчової продукції.

Наведено загальні вимоги до структури меню, принципів його аналізу, розроблення та оптимізації.

Видання є цікавим для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр, магістр, доктор філософії спеціальності 181 «Харчові технології» закладів вищої освіти, а також для фахівців ресторанної індустрії та харчової промисловості.

УДК 641.51/.54:640.432] (075.8)

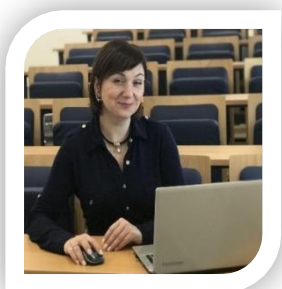
© ДБТУ, 2022

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Колектив авторів:



Гринченко Ольга Олексіївна – д.т.н., професорка, завідувачка кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії ДБТУ. Керівниця департаменту R&D. Гарант ОПІ «Харчові технології в ресторанній індустрії» здобувачів ступеня вищої освіти магістр, спеціальність 181 «Харчові технології»



Колеснікова Марина Борисівна – к.т.н., доцентка кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії. Має виробничий досвід у ресторанній індустрії та харчовій промисловості на керівних посадах (головна технологія, керівниця групи НАССР)

к.т.н., доцент-ресторанній технології в ресторанній індустрії вищої освіти «Харчові технології».



Юрченко Світлана Леонідівна – ка кафедри харчових технологій в індустрії, гарант ОПІ «Харчові технології в ресторанній індустрії» здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр, спеціальність 181 «Харчові технології».



Андрєєва Світлана Сергіївна – к.т.н., доцентка кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії. Має практичний досвід у розробленні технологій харчової продукції та впровадженні сезонних меню у закладах освіти відповідно до вимог діючого законодавства України

к.т.н., доцент-ресторанній технології в ресторанній індустрії вищої освіти «Харчові технології».



Омельченко Світлана Борисівна – ка кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії. Має практичний досвід у розробленні технологій харчової продукції, сфера наукових досліджень – технологія харчової продукції емульсійною структурою.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Портрет нашого читача

Під час підготовки навчального посібника ми склали портрет нашого читача. Це, перш за все, студенти закладів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» ОПП «Харчові технології в ресторанній індустрії», «Технології харчування», «Ресторанні технології та бізнес» та близькі їм за спрямуванням. Це працівники ресторанної індустрії – власники середнього та малого бізнесу, *plant managers*, шефи, су-шефи, завідувачі виробництвом, інженери-технологи, інженери-розробники, керівники/члени групи НАССР, кухарі.

Ці професії є одними з найзатребуваних незалежно від впливу зовнішніх чинників. Стандартизація процесів, впровадження нових методів виробництва та обслуговування, розроблення нових страв та напівфабрикатів, управління якістю та безпечністю харчової продукції... Цей перелік можна продовжити, бо галузь не стоїть на місці, а разом з нею й оновлюється перелік завдань, що потребують вирішення.

Затребуваність в управлінцях, креативних розробниках, шефах, спеціалістах із забезпечення харчової безпечністю в ресторанній індустрії та харчовій промисловості колосальна. Ім'я професіонала (репутація, досягнення) здатне формувати нові напрями в ресторанній індустрії. Наприклад, ім'я Хестон Блюменталь завжди асоціюватиметься з молекулярною кулінарією.

Різновекторна підготовка дозволить здійснити успішний проект «self-made», але який він вийде – залежить тільки від Вас! Все у Ваших наполегливості, думках, бажанні, розумінні того, ким себе бачите. А команда викладачів нашої кафедри зробить все можливе для Вашого успішного сьогодення та майбутнього!!!

Незалежно від статусу, досвіду роботи та займаних посад ми впевнені, що наш читач – амбітний, здатний до постійного розвитку та самоосвіти, який має свою траєкторію розвитку, буде кар'єру та вносить свій вклад у розбудову нашої країни.

Про що навчальний посібник?

Навчальний посібник складається з декількох частин. Основне завдання, яке ми ставимо, – висвітлити основи інженерно-технологічного забезпечення виробничих процесів та технологічного менеджменту в ресторанній індустрії. *Так, саме ресторанної індустрії!*

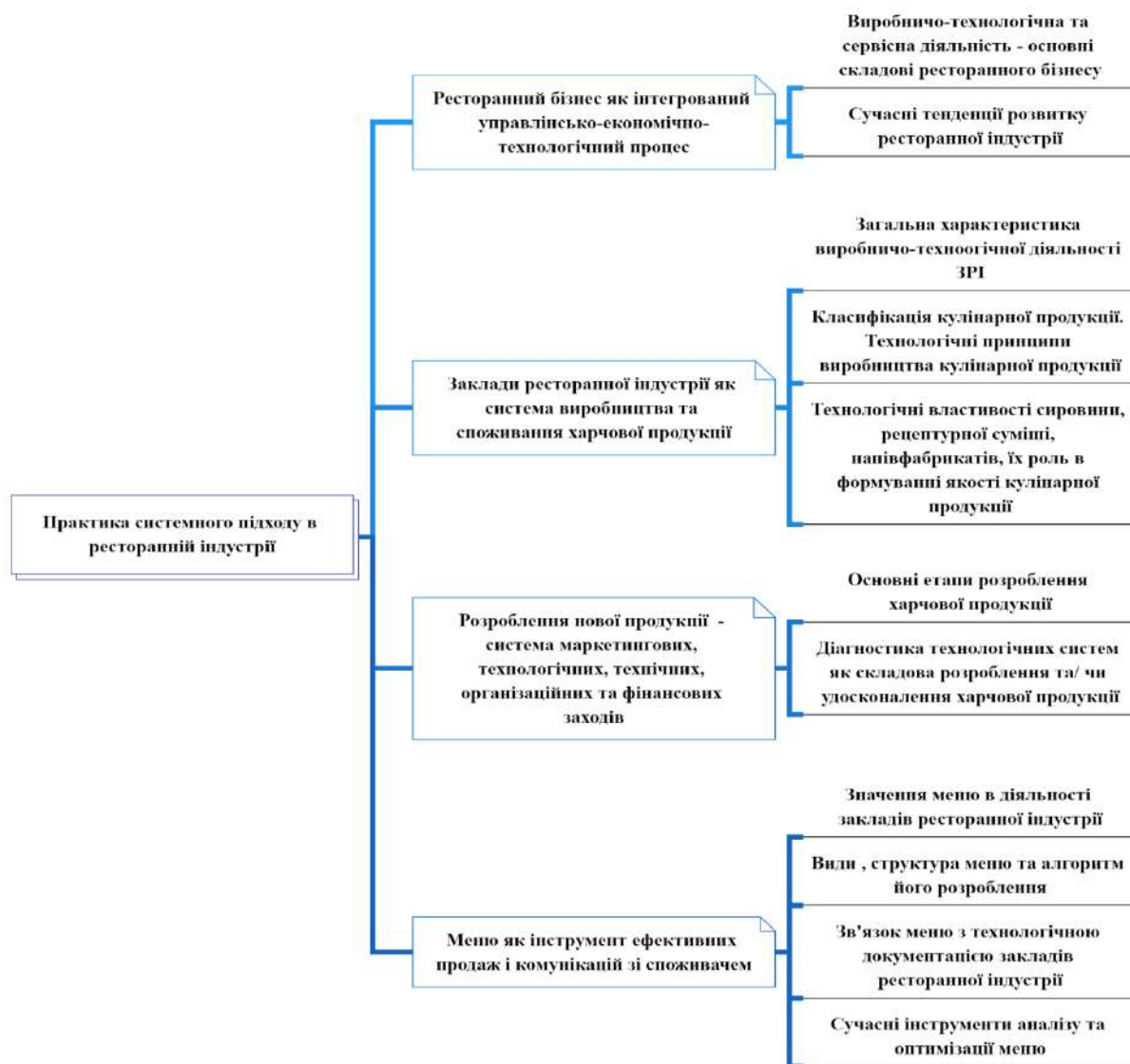
Протягом тривалого часу виготовлення харчової продукції було, по-суті, ремеслом, слабо пов'язаним з інженерно-технологічною діяльністю. Сьогодні ця сфера діяльності стрімко розвивається й має ознаки індустріального виробництва. Сучасне технологічне обладнання з програмним управлінням, поточне виробництво напівфабрикатів (готової продукції), використання індустріальних

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

способів оброблення харчових систем – шокове охолодження та заморожування, технологія *Sous-Vide*, застосування MAP-технологій, високий ступінь цифровізації процесів – далеко не всі характерні риси сьгоднішніх харчових виробництв.

Діяльність сучасних закладів ресторанної індустрії сьогодні розглядають як систему з притаманними їй ознаками – цілісністю, послідовністю, ієрархічністю, зв'язками між окремими елементами та підсистемами. Тож логічним є, що перша частина навчального посібника має назву «Практика системного підходу в ресторанній індустрії», й, по-суті, є підґрунтям для подальшого вивчення харчових технологій у ресторанній індустрії.

На перший погляд, у навчальному посібнику викладено різновекторні за змістовним наповненням модулі (див. схему).



Проте важливо розуміти, що наша сфера діяльності – це ресторанний бізнес з притаманними йому ознаками: конкуренцією, ризиками, прагненням збільшення прибутків, соціальною відповідальністю. Це цілісна система виробни-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

цтва і споживання харчової продукції, яка має свої принципи та закономірності розвитку.

Розібратися у цьому без розуміння *сучасних тенденцій розвитку галузі, різноманітності існуючих типів, класів закладів ресторанної індустрії* (тож необхідно знати їх класифікацію!), *класифікації кулінарної продукції* (а це й типові технології, обладнання, представлення в меню, нормування показників якості та безпечності), розуміння інструментів *управління технологічними процесами* (а це й декомпозиція харчових систем до підсистем та окремих елементів, й критичні точки контролю), *алгоритму розроблення та поставлення продукції на виробництво* (з чого почати й чим закінчити?), віддзеркаленні виробничих здобутків *в меню* (як його розробляти та оптимізувати?) неможливо.

Наступні частини навчального посібника присвячено безпосередньо харчовим технологіям в ресторанній індустрії.

Чекаємо на відгуки та пропозиції

Ви, читач даної книги, є її головним поціновувачем та критиком. Тому колектив авторів очікує на Ваші відгуки, пропозиції та зауваження за *e-mail*: technofood.hduht@gmail.com

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1	РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЯК ЦІЛІСНА СИСТЕМА. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	15
1.1	Ресторанний бізнес як інтегрований управлінсько-економіко-технологічний процес	15
1.2	Сучасні тенденції розвитку ресторанної індустрії в Україні та світі	19
РОЗДІЛ 2	ЗАКЛАДИ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ ЯК СИСТЕМА ВИРОБНИЦТВА ТА СПОЖИВАННЯ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	26
2.1	Загальна характеристика та класифікація закладів ресторанної індустрії, характеристика виробничо-технологічної діяльності	26
2.2	Класифікація кулінарної продукції. Технологічні принципи виробництва кулінарної продукції	45
2.3	Технологія кулінарної продукції як цілісна технологічна система. Загальна схема виробництва кулінарної продукції.	50
2.4	Властивості сировини, рецептурної суміші, напівфабрикатів, їх роль в формуванні якості кулінарної продукції	59
РОЗДІЛ 3	СИСТЕМА РОЗРОБЛЕННЯ ТА ПОСТАВЛЕННЯ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ВИРОБНИЦТВО	62
3.1	Загальні відомості про розроблення харчової продукції	62
3.2	Основні етапи розроблення харчової продукції	64
3.3	Діагностика технологічних систем як складова розроблення харчової продукції: мета, завдання, алгоритм	74
РОЗДІЛ 4	МЕНЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНИХ ПРОДАЖ І КОМУНІКАЦІЙ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ	97
4.1	Значення меню в діяльності закладів ресторанної індустрії	97
4.2	Види та структура меню, алгоритм його розроблення	98
4.3	Зв'язок меню з технологічною документацією закладів ресторанної індустрії	111
4.4	Сучасні інструменти аналізу та оптимізації меню	113
4.5	Сучасні тенденції створення меню для закладів ресторанної індустрії різних форматів	120
	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	126

УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ ТА ПОЗНАЧЕННЯ

ЗРГ	– заклади ресторанного господарства
ЗРІ	– заклади ресторанної індустрії
ПХП	– підприємства харчової промисловості
ТПВ	– технологічний процес виробництва
КП	– кулінарна продукція
н/ф	– напівфабрикат (-и)
τ	– тривалість процесу (секунда, година, доба)
t	– температура, градус за Цельсієм
φ	– співвідношення компонентів, складових тощо
МКО	– механічне кулінарне оброблення
ТО	– теплове оброблення
ФВ	– функціональні властивості
ТВ	– технологічні властивості
ТК	– технологічна картка
НД	– нормативний документ
МГС	– модифіковане газове середовище
ЗСЖ	– здоровий спосіб життя
ГМО	– генетично модифікований організм
КА	– критичний аналіз
НАССР	– система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок
АСУ	– автоматизована система управління

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

<i>АВС-аналіз</i>	– один з найефективніших інструментів ціноутворення та аналізу продажів у закладах ресторанної індустрії
<i>Аналіз системи</i>	– дослідницька діяльність за допомогою уявного розкладання системи на складові
<i>Аутсорсинг (англ. outsourcing; укр. підрядництво)</i>	– передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду
<i>Бар</i>	– ЗРІ, в якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої, страви до них і закупні товари продають через барну стійку
<i>Безпечний харчовий продукт</i>	– харчовий продукт, який не справляє шкідливого впливу на здоров'я людини та є придатним для споживання
<i>Бізнес процес B2B (англ. Business to Business)</i>	– B2B – це сфера діяльності, в межах якої в якості продавця і покупця виступають організації, маркетингова діяльність компанії, орієнтована на отримання вигоди від надання послуг, продажу товару іншим компаніям, де об'єктом є товар, послуга, а суб'єктами – організації, які взаємодіють в ринковому полі
<i>Бізнес процес B2C (англ. Business to Consumer), бізнес для споживача</i>	– неформальний термін, що означає процес взаємодії компанії – (юридичної особи) (Business) з кінцевим споживачем – фізичною особою (Consumer), що має на меті продаж товарів, послуг або інформації
<i>Буфет</i>	– ЗРІ з обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні де їжу споживають стоячи чи продають на винос
<i>Виробничий процес (англ. manufacturing process)</i>	– систематичне та цілеспрямоване змінювання в часі та просторі кількісних та якісних характеристик засобів виробництва і робочої сили, для отримання готової продукції, з вихідної сировини, згідно із заданою програмою
<i>Відходи при кулінарному обробленні</i>	– харчові та технічні залишки, що утворюються під час механічного кулінарного оброблення
<i>Внутрішнє середовище системи</i>	– сукупність об'єктів, які перебувають у межах системи, впливають на її поведінку, але не належать їй
<i>Втрати під час кулінарного оброблення</i>	– зменшення маси харчових продуктів під час виробництва кулінарної продукції

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

- Діагностика* (з грец. *Diagnosis* = *dia*+*gnosis* = «роз+пізнання») – галузь знань, що вивчає теорію і методи організації процесів постановки діагнозу, а також принципи побудови засобів діагностування
- Діаграма Ганта* (англ. *Gantt chart*) – стовпчаста діаграма, яка використовується для ілюстрації плану, графіка робіт проекту та є одним з методів планування
- Елемент системи* – не розкладена одиниця при даному способі розчленування
- Заклад ресторанного господарства/ заклад ресторанної індустрії* – організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства/ індустрії, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє та/ чи доготовлює, продає та організує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, може організувати дозвілля споживачів
- Зворотній зв'язок* – вплив результатів функціонування системи на характер цього функціонування
- Закусочна, шинок* – ЗРІ самообслуговування, де переважає асортимент гарячих і холодних закусок, страв нескладного приготування, призначений для швидкого обслуговування споживачів
- Їдальня* – ЗРІ для обслуговування певного контингенту споживачів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і покупних товарів, в якому страви можуть надавати у вигляді скомплектованих раціонів харчування
- Кафе* – ЗРІ з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, в якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами
- Кав'ярня* – різновид кафе з різноманітним асортиментом кави та супутніми товарами
- Кафетерій* – ЗРІ самообслуговуванням з асортиментом страв нескладного приготування і напоїв, відмінною ознакою якого є наявність у торговельній залі торговельно-технологічного устаткування, призначеного для роздавання їжі
- Кінцевий споживач* – споживач, який використовує харчовий продукт виключно для власного споживання
- Кросинг продуктів* – це методика виявлення інгредієнтів у стравах, які досить рідко використовуються і потребують спеціальних умов зберігання

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

<i>Кулінарна готовність</i>	– сукупність заданих фізико-хімічних, структурно-механічних, органолептичних показників якості страви та кулінарного виробу, що визначають їхню придатність до вживання в їжу
<i>Кулінарне оброблення</i>	– вплив на харчові продукти з метою надання їм властивостей, завдяки яким вони стають придатними для подальшого оброблення та/або споживання
<i>Кулінарна продукція</i>	– сукупність страв, кулінарних виробів та кулінарних напівфабрикатів
<i>Кулінарний виріб</i>	– харчовий продукт або поєднання продуктів, доведених до кулінарної готовності
<i>Кулінарний напівфабрикат</i>	– харчовий продукт (сукупність харчових продуктів), кулінарно оброблений, але не доведений до кулінарної готовності, й використовується для подальшого виготовлення кулінарних виробів
<i>Модель системи</i>	– об'єкт, що може заміщати її в дослідницькому або практичному процесі, а отримані результати можуть переноситися на саму систему
<i>Меню (від франц. <i>тепи</i>)</i>	– перелік кулінарної продукції і напоїв, що пропонуються споживачам
<i>Механічне кулінарне оброблення</i>	– кулінарне оброблення харчових продуктів механічними способами для виготовлення страв, кулінарних виробів, напівфабрикатів
<i>Навколишнє середовище системи</i>	– зовнішнє середовище системи, або сукупність об'єктів, які розташовуються за межами системи, впливають на неї, але не належать їй
<i>Напівфабрикат (кулінарний напівфабрикат)</i>	– харчовий продукт або поєднання продуктів, що пройшли одну або кілька стадій кулінарного оброблення без доведення до готовності
<i>Напівфабрикат високого ступеня готовності</i>	– кулінарний напівфабрикат, з якого внаслідок мінімально необхідних технологічних операцій одержують страву або кулінарний виріб
<i>Небезпечний чинник у харчовому продукті</i>	– будь-який хімічний, фізичний, біологічний чинник харчового продукту або його стан, що може спричинити шкідливий вплив на здоров'я людини
<i>Небезпечний харчовий продукт</i>	– харчовий продукт, що є шкідливим для здоров'я та/або непридатним для споживання
<i>Непридатний харчовий продукт</i>	– харчовий продукт, який містить сторонні речовини та/або предмети, пошкоджений в інший спосіб та/або зіпсований у результаті механічних, та/або хімічних, та/або мікробних факторів

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

<i>Підсистема</i>	– елемент системи, що при докладному розгляді виявляється системою. Будь-яка система складається з декількох рівнів підсистем
<i>Продукція власного виробництва</i>	– кулінарна продукція, хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби, що їх виробляє і продає заклад ресторанної індустрії
<i>Процес</i>	– це розвиток певного явища, послідовна зміна стадій, етапів, операцій (видів діяльності), які здійснюються над початковими матеріалами, збільшуючи їх цінність, і приводять до певного результату
<i>Прямий зв'язок</i>	– безпосередній вплив об'єктів одного на інший
<i>Ресторанне господарство/ ресторанна індустрія</i>	– вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього
<i>Ресторан</i>	– це ЗРІ з різноманітним асортиментом кулінарної та/чи кондитерської продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування та комфорту в поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів
<i>Рецептура</i>	– нормований перелік сировини, напівфабрикатів для установленної кількості кулінарної продукції
<i>Розроблення харчової продукції/ продукту (Product Development – PD, Food Research and Development – R&D)</i>	– це концепція, що передбачає виведення нового продукту на ринок за допомогою основних ринкових принципів. Іншими словами, це процес перетворення потреб ринку на ідеї, які реалізуються за допомогою готового продукту
<i>Система</i>	– сукупність елементів, що перебувають у взаємних відносинах і зв'язках із середовищем, що утворюють певну цілісність, єдність
<i>Сировина</i>	– харчові продукти (овочі, риба, м'ясо та ін.), які надходять у заклад і призначені для оброблення, виробництва напівфабрикатів і приготування кулінарної продукції
<i>Споживні властивості харчової продукції</i>	– властивості, які проявляються під час споживання або використання продукту споживачем для задоволення потреб.
<i>Страва</i>	– харчовий продукт або поєднання продуктів та напівфабрикатів, доведених до кулінарної готовності, порціонованих та оформлених

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

- Структура системи* – упорядкованість відносин, що зв'язують елементи системи й забезпечують її рівновагу, спосіб організації системи, тип зв'язків
- Теплове оброблення* – кулінарне оброблення харчових продуктів, що полягає в їх нагріванні з метою доведення до заданого ступеня готовності
- Технологічна схема* – послідовного опису або зображення процесу і відповідного обладнання, пристроїв, устаткування
- Технологічний процес* – це сукупність операцій, що виконуються у визначеній послідовності з метою одержання харчової продукції з заданим складом та властивостями
- Технологічні властивості* – загальні властивості сировини, рецептурних сумішей, напівфабрикатів, кулінарної продукції, які визначаються властивостями речовин, що входять до їх складу й виявляються в конкретному технологічному процесі
- Технологія* – це процес послідовної зміни стану, властивостей, структури, форми та інших характеристик предметів праці з метою виробництва певної продукції
- Товарознавчі властивості* – властивості, які характеризують ступінь доброякісності сировини, відповідність вимогам нормативних документів, категорії, сорту тощо
- Фабрика-заготівельна* – ЗРІ, призначений для механізованого виробництва власної продукції та централізованого забезпечення нею інших ЗРІ та об'єктів роздрібної торгівлі
- Фабрика-кухня* – ЗРІ, призначений для централізованого приготування і постачання кулінарної продукції та борошняних кондитерських виробів для споживання у різних місцях
- Функціональні властивості* – властивості основних речовин харчових продуктів (білків, жирів, вуглеводів, мінеральних речовин, вітамінів, води тощо), ступінь виявлення яких залежить від технологічних чинників (концентрації, рН середовища, температури, тиску, механічного впливу тощо)
- Чайний салон* – різновид кафе, у якому пропонують широкий асортимент чаю, а також кондитерські, булочні і борошняні кулінарні вироби
- Цілісність системи* – властивість однієї якості системи як цілого, що виражають елементи в їхній реальній взаємодії, основа стабільності, сталості системи

РОЗДІЛ 1

**РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЯК ЦІЛІСНА СИСТЕМА.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ****1.1 Ресторанний бізнес як інтегрований управлінсько-економіко-технологічний процес***Процеси, що забезпечують функціонування закладів ресторанної індустрії*

Рішенням проблеми забезпечення населення України продовольчими товарами займаються переробні галузі агропромислового комплексу країни. Заклади ресторанної індустрії (ЗРІ) – найважливіша ланка ланцюга, за яким продукція переробних та харчових галузей агропромислового комплексу доставляється безпосередньо до столу споживачів. Через систему ЗРІ здійснюється організація раціонального харчування, забезпечення населення харчовими продуктами дієтичного, профілактичного, спеціального призначення [1].

Проблема якісного харчування населення багатоаспектна та включає соціально-економічну, медико-біологічну, науково-технічну, організаційно-виробничу та контролюючу складові. Вирішення цієї проблеми визначає доцільність створення та реалізації системи наукового та інженерного забезпечення ЗРІ висококваліфікованими кадрами.

Відповідно до діючих у галузі нормативних документів *ресторанне господарство* – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього.

Проте такого визначення замало для розуміння функціонування ресторанного господарства. Сьогодні дану сферу діяльності необхідно розглядати як *бізнес* – самостійну ініціативну економічну діяльність, що здійснюється за рахунок власних та/ чи залучених ресурсів, має ризиковий характер і високий рівень відповідальності та ставить за мету отримання прибутку й розвиток власної справи шляхом задоволення потреб суспільства. Щоб побудувати успішний бізнес, компанія повинна бути кращою і привабливою як для клієнтів, так і для співробітників та інвесторів. Посередні компанії програють, тільки унікальні, найкращі перемагають.

Як побудувати найкращу компанію, у якої є ринкові амбіції щодо лідируючих позицій або їх утримання? За багатовекторності вирішення цього завдання одне з рішень – *створення системи управління бізнесом – бізнес-системи*. Під *бізнес-системою* розуміється сукупність будь-яких економічних, адміністративних, технологічних, технічних, організаційних та інших підсистем, метою діяльності яких є отримання максимально можливої вигоди. Тож одним

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

із пріоритетних завдань закладів ресторанної індустрії, як суб'єктів господарської діяльності, є виробництво конкурентоспроможної харчової продукції, яке базується на інноваціях в області маркетингу, технологій та обладнання, менеджменту виробництва та збуту. При цьому такі ідентифікатори харчової продукції як безпечність та якість взагалі не обговорюються. Заклади ресторанної індустрії, як система, об'єднують декілька процесів, основними з яких є управлінські, економічні, виробничо-технологічні, комерційні, обліково-фінансові та інші (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Система інтегрованих операційних процесів, що забезпечують ефективне функціонування закладів ресторанної індустрії

З урахуванням зазначеного діяльність закладів ресторанної індустрії є інтегрованим управлінсько-економіко-виробничим процесом, який складається з безліч окремих процесів і операцій, що реалізуються на різних стадіях. Найважливіші з них – виробничо-технологічна і сервісна діяльність, саме вони й є предметом наших досліджень [2].

Найважливіші операційні процеси, що забезпечують роботу ЗРІ, – процеси виробничо-технологічної та сервісної діяльності. Основу виробничо-технологічних процесів становлять закупка продовольчої сировини та матеріалів, організація виробництва харчової продукції, обґрунтування й забезпечення раціональних технологічних процесів, управління ними, забезпечення якості і безпечності готової продукції, підготовка продукції до реалізації та інші. Забезпечення виробничо-технологічної діяльності базується на *принципах системного підходу*, основними з яких є:

- правило цілісності (з властивостей елементів системи не можна вивести властивості системи);
- можливість структурного і функціонального опису системи;
- множинність опису системи: побудова безлічі різних моделей, кожна

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

з яких описує лише одну із сторін системи;

- взаємозалежність системи і середовища;
- системність прогнозування: взаємопов'язаність і підпорядкованість прогнозів об'єкту, фону та їх елементів;
- ієрархічність;
- відповідність ресурсів на меті одного рівня ієрархії.

Ієрархічна структура системи «Заклад ресторанної індустрії»

Вважаємо за необхідне зазначити, що в даному навчальному посібнику не розглядаються теоретичні положення системного підходу (властивості та закономірності систем, методики моделювання та проведення системних досліджень). Автори ставили за мету лише використання системного підходу, як інструменту для дослідження конкретних технологічних систем на макро- та мікрорівнях. Так, підприємство (заклад) розглядається як складна ієрархічна цілісна система, яка має свої характерні ознаки організації, структури, функціонування (рис. 1.2).

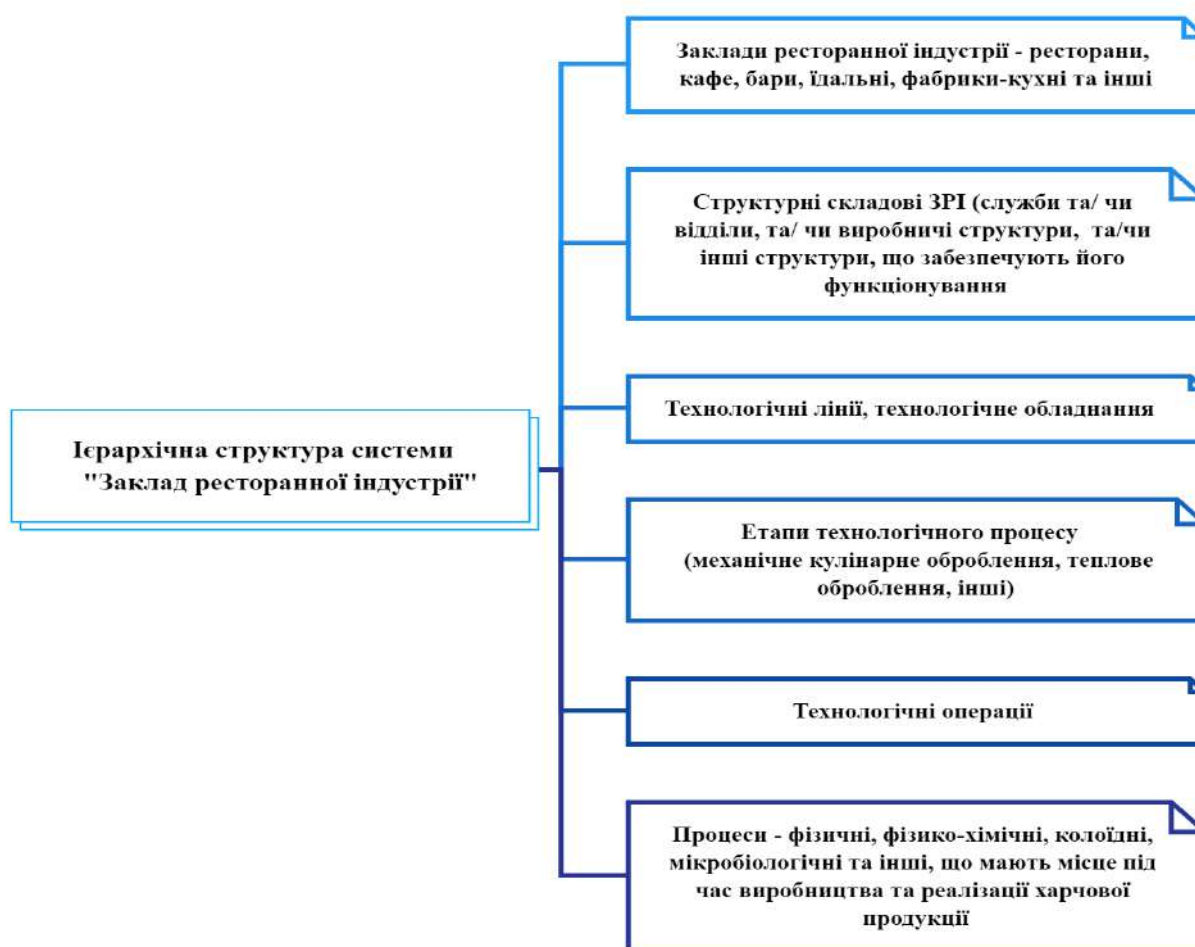


Рис. 1.2 – Ієрархічна структура системи «Заклад ресторанної індустрії»

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

В ієрархічній структурі ЗРІ (рис. 1.2) система передбачає наявність підсистем (1...6), основними ознаками яких є цільове призначення, що слідує з основної мети функціонування. Ієрархічність побудови системи обумовлено тим, що кожен з підсистем можна діагностувати, аналізувати та розвивати далі.

Чинники, які впливають на діяльність закладів ресторанної індустрії

На діяльність ЗРІ, як підсистеми, суттєвий вплив здійснюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Із зовнішніх чинників макросередовища найбільш суттєвими є: політичні, економічні, демографічні, науково-технічний прогрес; мікросередовища – постачальники, конкуренти, споживачі, власники бізнесу, державні організації, які контролюють якість та безпечність – Держпродспоживслужби, антимонопольний комітет та інші (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність закладів ресторанної індустрії

Представлення ЗРІ, як системи з відокремленням окремих підсистем, важливо для комплексного розуміння та реалізації інженерно-технологічного забезпечення бізнес-процесів у ресторанній індустрії.

Останніми роками ресторанний бізнес розвивається досить динамічно.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Завдяки сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям є унікальна можливість управляти продовольчими запасами, аналізувати популярність ресторанної продукції, координувати виробничо-технологічний процес, здійснювати моніторинг роботи персоналу, застосовувати інструменти інтернет-маркетингу шляхом використання соціальних медіа-платформ [3].

Проте, в останні роки ресторанний бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка суттєво вплинула і в подальшому буде впливати на розвиток даної сфери діяльності. Військові дії, COVID-19 змушують заклади ресторанної індустрії розробляти нові креативні механізми не тільки збереження життєздатності, але й розвитку, які б дали змогу адаптуватись до нових реалій зовнішнього середовища. На першому плані – питання гнучкості та швидкості їх реакції, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделі діяльності закладу відповідно до умов ведення бізнесу.

Сьогодні український ринок ресторанної індустрії не можна визнати сформованим. Споживачеві пропонується широкий вибір концепцій, розрахованих на різні рівні прибутку й соціальні запити. Розроблення та/чи удосконалення харчової продукції базується, перш за все, на вимогах потенційних споживачів та орієнтації на концепції ЗРІ. Тому, поєднання «класики» та «сучасності» є актуальним завданням й потребує інженерно-технологічного супроводу.

1.2 Сучасні тенденції розвитку ресторанної індустрії в Україні та світі

Ключові тренди в харчовій промисловості

За останні десятиріччя світова економічна система зазнала кардинальних змін. Характерними рисами сучасності є інтернаціоналізація ринків, інформатизація суспільства, значна диференціація попиту. Це змушує бізнес шукати нові підходи організації економічної діяльності. На зміну (чи поряд) з такими формами взаємодії, як виробнича концентрація, кооперація, спеціалізація приходять нові конфігурації бізнес-моделей – B2B (англ. Business to Business), B2C (англ. Business to Consumer), аутсорсинг та інші. *Яка ж їх роль у підвищенні ефективності функціонування закладів ресторанної індустрії?*

Щоб надати відповідь на це питання, необхідно мати уявлення про те, як в умовах сьогодення розвивається галузь, в чому полягають споживчі тренди – довгострокові тенденції розвитку, які визначають сучасний світ продуктів? Бо саме вони є віддзеркаленням вподобань споживача та визначають напрями розвитку науки, техніки, виробництв та бізнес процесів.

Спираючись на результати дослідження [2, 3] та особистий досвід, узагальнено ключові споживчі тренди (рис. 1.4). Як на нашу думку, то їх доцільно поділити на ті, що визначають баланс цінностей для споживача, – продукти, харчування та здоров'я й ті, що їх забезпечують цей баланс цінностей – це тренди у виробництві та споживанні харчової продукції.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

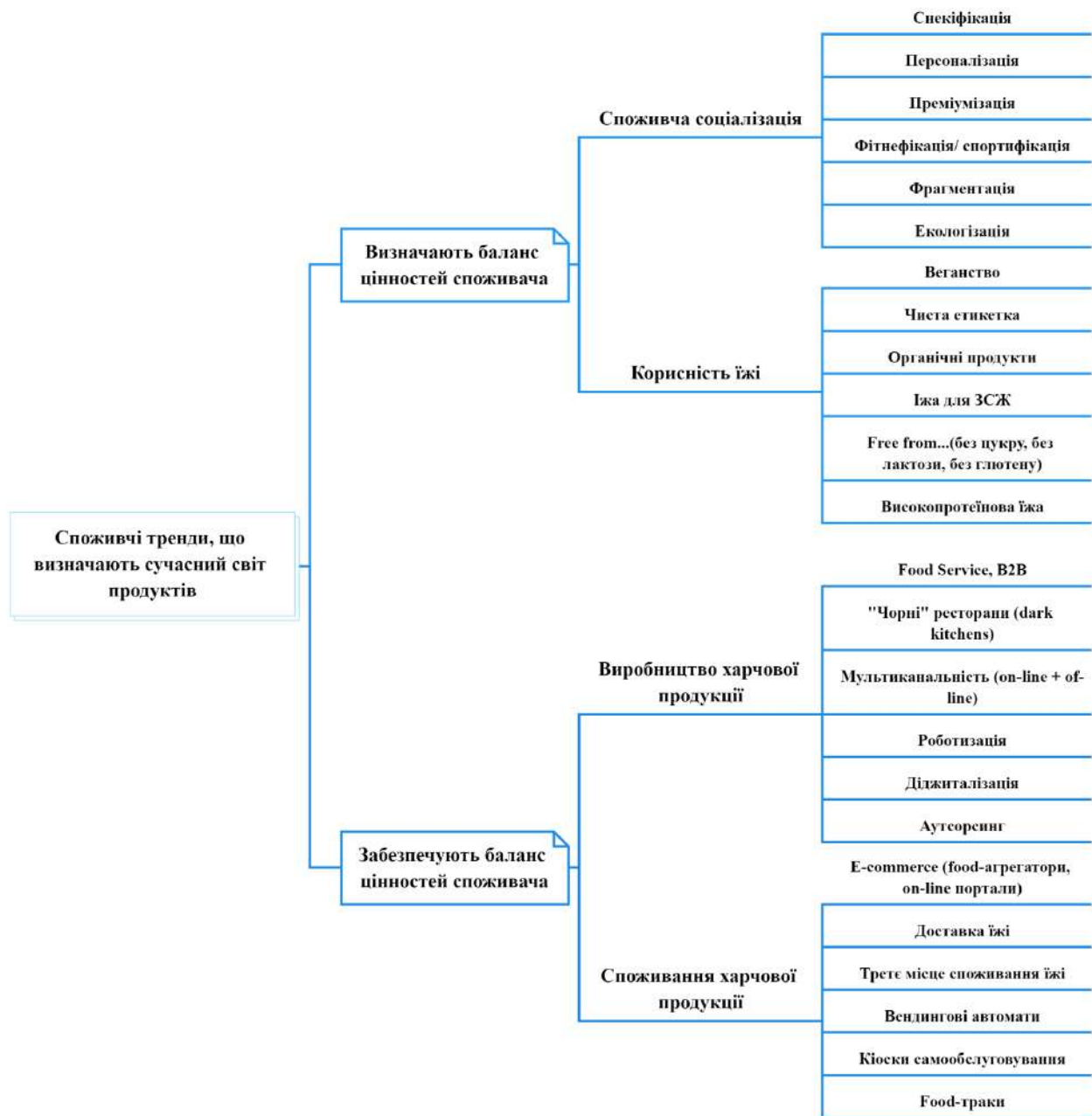


Рис. 1.4 – Ключові споживчі тренди в харчовій промисловості та ресторанній індустрії

Основними ідентифікаторами споживчої соціалізації сьогодні є: *снекіфікація, персоналізація, преміумізація, фітнефікація та спортифікація (в т. ч. сегмент wellness), фрагментація, екологізація* та інші.

У чому ж вони полягають? Так, за останні часи суттєво змінились уподобання щодо снєків, як продуктів для так званого перекусу, й сформувався новий напрям споживання продукції – *снекіфікація*.

Сучасний споживач споживає між основними прийомами їжі до 3 снєків на день. Й коли 10 років поспіль їх було представлено чіпсами, сухариками та

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

солодкими батончиками – снікерс, баунті, то сьогодні – це широкий асортимент продукції.

Десерти сиркові, йогурти, фреш салати, закуски, а в недалекому майбутньому – готові до споживання страви (заморожені, упаковані в МГС), якими можна не просто перекусити, а корисно перекусити!!!

Персоналізація – основний посыл – ти унікальний! Чому ти повинен дотримуватися загальних дієт? Споживачі створюють свої особисті правила – їм потрібні поради з планування харчування, портфолію з урахуванням калорійності та корисності. Персоналізація за технологіями, стилем життя, інтелектуальним рівнем, цінностям – ознаки сучасності. Вона знайшла втілення в дієтах-детоксах, дієтах з чітко визначеними поживною цінністю та калорійністю.

Преміумізація – продукція сегменту преміум з унікальною пропозицією щодо натуральності та корисності. Її ознаками є благополуччя, витончений смак, імідж, бренд. Це так звані нішеві продукти для вузького кола споживачів. Преміумізацію, як тренд, реалізовано у багатьох категоріях харчової продукції – кондитерських та хлібобулочних виробів, кавових напоях, крафтовому пиві.

Сьогодні в окремі тренди виділилися так звані *фітнефікація* (поживна некалорійна продукція переважно для жінок) та *спортифікація* (поживна, з високим вмістом протеїнів продукція, переважно для чоловіків). Сьогодні модно бути здоровим, мати гарний вигляд, демонструвати свої фізичні досягнення на теренах Інтернету. Так звана індустрія красивого тіла не може існувати без опції спеціального харчування. Мало калорій, мало цукру та жиру, багато білку – кожен вибирає те, що йому до вподоби.

Екологізація – як тренд, передбачає часткову (на першому етапі) або повну (як завершальний етап) відмову від використання пластикового посуду та інших одноразових предметів (столові прибори, лотки, пакувальні матеріали тощо) в діяльності підприємств торгівлі та ресторанної індустрії. Європейський парламент схвалив повну заборону пластикового посуду та інших одноразових предметів з пластику на території Євросоюзу. Заборона набирає чинності 2021 року (пластик становить близько 80% всього морського сміття). Передбачається його заміна на біорозкладні матеріали.

Щодо *корисності їжі*, то можна виділити такі тренди, як переосмислення солодощів, веганство, чиста етикетка, органічна їжа, їжа для здорового способу життя (ЗСЖ). Сьогодні багато дискусій навколо цукру – рафінований продукт, який не несе нічого, крім калорій, у багатьох країнах Європи обмежується у харчовому раціоні. Науковці та практики пропонують використовувати натуральні замінники – стевію, агаву, диню та ін.

Щодо *веганства*, то за останні роки кількість споживчого сегменту зростає на 700%. Веганство – це філософія життя. Її втілення в харчуванні базується на відмові від продукції з сировини тваринного походження, розумінні хімічного складу сировини, способів оброблення. На жаль, потреби веганів сьогодні не

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

задоволено, продукції вітчизняного виробництва вкрай мало.

Набуває подальшого розвитку продукція з так званою *чистою етикеткою*. Це не тільки обмеження чи вилучення з раціону харчової продукції, що містить харчові добавки, це їжа, яка не містить глютен, лактозу та інші алергени.

Сьогодні ми є свідками розповсюдження так званої *органічної продукції*. Прийнятий у 2014 році в Україні закон про виробництво та обіг органічної продукції та сировини сприяв її інтенсивному розвитку. Її ознаки – натуральність, безпечність, відсутність харчових добавок, нітратів, пестицидів та інших контамінантів.

На окрему увагу заслуговує дослідження трендів у виробництві та споживанні харчової продукції.

Щодо виробництва: бізнес оператори активно упроваджують нові форми міжгалузевої кооперації, які за різних ознак – HoReCa, Food Service, B2B мають за мету розвиток інтеграційних зав'язків. Міжгалузева кооперація забезпечує ефективне використання ресурсів (сировинних, технічних, людських), інноваційну спрямованість, підвищення мотивації її учасників, синергетику. Сьогодні рівень міжгалузевої кооперації в харчовій індустрії не можна вважати задовільним. Інформаційний вакуум, коли виробники не розуміють потреби споживачів, а споживачі не можуть чи не готові сформулювати завдання перед виробниками, створюють ситуацію «розбіжності інтересів користувачів».

З точки зору розуміння закономірностей розвитку галузі не можна не враховувати *нові технології в організації доставки їжі*. Мобільний інтернет, Food агрегатори, on-line портали для замовлення їжі додому (eda.ua) ставлять перед рестораторами нові завдання. Сьогодні ресторанний бізнес агресивно просуває через он-лайн технології суші, піцу, в недалекому майбутньому – за-требуваність на готові до споживання страви [4].

Активно обговорюється створення так званого *«третього» місця* – нового концепту торговельних центрів між роботою та домом. Вони стануть місцем для шопінгу, роботи, розваг, навчання, культури та гостинності. Це приведе до появи нових гібридних закладів, які потребують, в свою чергу, нових технологій у приготуванні та обслуговуванні.

Діджиталізація галузі дозволяє не тільки зберегти життєздатність у період військових дій, всесвітньої пандемії, але й втілювати нові перспективи розвитку ресторанного бізнесу шляхом впровадження альтернативних інноваційних рішень. Зростання мобільних додатків обумовлено перевагами, серед яких домінуючими є легкість проникнення на ринок, охоплення більшої кількості людей, безпосередня взаємодія між клієнтом і закладом, усунення посередників, можливість оптимізації витрат як споживача, так і закладів ресторанного бізнесу. Найбільш популярними є такі соціальні медіа-платформи – Facebook, Instagram, Twitter, ділова соціальна мережа LinkedIn, відеохостінг YouTube, індивідуальні менеджери WhatsApp, Viber та Telegram.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Ключові тренди в закладах ресторанної індустрії

Яке ж втілення вищеозначені тренди знайшли безпосередньо в закладах ресторанної індустрії? Існуючі тренди визначили нові вимоги до якості та безпечності харчових продуктів, раціонів, привели до виникнення нових форматів закладів ресторанної індустрії з огляду на виробництво та організацію споживання харчової продукції.

Серед сучасних ресторанних трендів доцільно зупинитися на наступних:

«Чиста їжа» або органік. Тенденції виробництва органічних харчових продуктів показують, що їхня популярність зростає. «Органічний», який раніше був терміном новизни, тепер став більш поширеним і споживачі починають розбиратися в органічних продуктах. Хоча купівля органічної харчової продукції коштує закладу ресторанної індустрії значно дорожче, споживачі готові платити за це додаткові гроші, щоб харчуватися екологічно чистим способом. Виникнення так званих *«зелених» ресторанів* підтвердило цю тезу. Щодо упровадження *органік*, то сьогодні протягом усього року кухарі можуть знайти органічні фрукти та овочі, макаронні вироби, хлібобулочні вироби, органічний шоколад, мед, сир та багато інших продуктів, в тому числі органічне м'ясо – від свійської птиці до яловичини, баранини та ін. Зараз органічна продукція є сертифікованою та має необхідні супровідні документи.

Вирощування органічної продукції має багато переваг для української землі. Практика органічного сільського господарства не тільки захищає планету, а й може навіть покращити поточні негативні екологічні проблеми. Сьогодні інвестиції у вирощування органічної продукції сприяють захисту навколишнього середовища.

Все більших обертів набирають *веганські заклади ресторанної індустрії*. Концепція рослинності глобально процвітає, навіть маючи свою нішу у міжнародних авторитетах мережах швидкого харчування. У зв'язку з розвитком веганства модним стає використання таких продуктів, як рослинне молоко (мигдальне, рисове, вівсяне, пшеничне, ячмінне, кокосове, соєве), тахіні, хумус, маніаки, сатай, горіхове масло і пасти (з арахісу, мигдалю, кеш'ю та ін.), продукти з морських водоростей, різні види борошна (вівсяне, гречане, нутове, спельтове, конопляне, льняне, кокосове, з плодів ріжкового дерева та ін.), чай матча, ковбасні вироби на рослинній основі та інше. Також одним із трендів стало використання їстівних квітів (квітки бурачника, лаванди та гібіскусу).

Концепція *«free from...»* набирає обертів ще з часів *«без глютену»*. Популярність цього напряму продовжує зростати на тлі постійної обізнаності про алергію та непереносимість. Молочні продукти також залишаються під пильною увагою із зростаючим числом досліджень, які свідчать про те, що дорослим *не потрібна лактоза*. Останнім головним ворогом є *рафінований цукор*, який тепер пов'язують із хворобами серця, передчасним старінням, ожирінням

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

та прискореним ураженням ракових пухлин. В останній час ця боротьба з цукром приводить все до більш активної появи та використання різних цукрозамінників, до яких висувається все більше вимог – люди стають більш обізнаними про шкоду хімічних цукрозамінників і обирають природну стевію, еритритол, ізомальтолігосахарид та ін.

Крім того, особлива увага приділяється таким продуктам категорії «free from...», як без генетично модифікованих організмів (ГМО), без антибіотиків, без гормонів, без пестицидів.

У сучасному світі функціонують різні за форматом заклади ресторанної індустрії. Проте сьогодні банальні ресторани та кафе децю поступаються місцем новому поколінню закладів, таких як вулична їжа (street food), фуд-траки, заклади швидкого харчування (fast food), які перетворюються на більш комфортні заклади з корисною їжею, при цьому зберігаючи свою швидкість обслуговування та гуманність цін; періодично з'являються оригінальні поп-ап ресторани та незвичайні високосоціальні антикафе.

Набирають популярності ЗРІ з "відкритою кухнею" («open to the kitchen» та «slow food») тому, що клієнти хочуть бачити, як відбувається процес приготування страв. Попит на напрям «slow food» засновано на повільному споживанні смачної та здорової їжі, підвищенні смаку клієнтів та відновленні їх поваги до їжі. Тому під час приготування їжі застосовують мінімум оброблення: клієнтам, які хочуть відчутти смак продукту, не потрібно багато спецій, а меню представлено стравами із трав, овочів та фруктів. У цьому контексті вищезазначені технології стають все більш популярними в ресторанному бізнесі.

Часто ресторани приваблюють гостей «тепанське шоу», коли здивована публіка спостерігає, як віртуозно тепан-кухар готує страву. Але незважаючи на це, не всі користуються такою можливістю, незалежно від того, якою захоплюючою вона може бути. Науковий прогрес не стоїть на місці і тепан запропонував нову новацію в ресторанному бізнесі: камери встановлюють на кухні поруч із кухарем і тільки ті гості, які зацікавлені у цьому, можуть спостерігати за його діями на моніторі, який знаходиться у них на столі.

Онлайн-ресторани мають бути доступними в Інтернеті. Це може бути сайт з меню, який адаптовано під мобільні телефони, та сторінки закладів у соціальних мережах. Мобільні додатки привели до появи креативних напрямів розвитку ресторанного бізнесу: сьогодні споживач може замовити кулінарні страви не виходячи з дому, роботи; надають можливість споживачу спостерігати за тим, як готуються кулінарні страви через веб-камеру на кухні.

Доставка та їжа на винос. Культура доставки їжі та онлайн-замовлення розвивається неймовірно швидкими темпами. Зростає кількість замовлень з «віртуальних» ресторанів, які не приймають офлайн-гостей та готують виключно для доставки. Розвиваються так звані кухні різних ресторанів під одним дахом, між якими курсують автономні автомобілі, що забирають замовлення та доставляють їх клієнтам [4].

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Роботизація у ресторанах. Роботів, які використовують в ЗРІ, поділяють на front of the house (працюють з гостями) та back of the house (працюють на кухні). Набуває розвитку облаштування так званої «smart-кухні». За допомогою Momentum machines ресторани вже зараз частково замінюють кухарів обладнанням. Спеціальні машини дозволяють готувати велику кількість бургерів (понад 300 виробів) за годину. Машина здатна поєднувати нарізку овочів (помідорів, огірків тощо), а також м'ясних продуктів [5].

Вендингові автомати перейшли на абсолютно новий етап розвитку – можна придбати не просто каву та газовані напої, а й свіжі готові страви. Вендингові машини дають можливість багатьом компаніям реалізовувати свою продукцію (їжу та напої) у вигідному місцезнаходженні. При цьому порівняно із звичайними кафе та закусочними вендингові автомати суттєво економлять на витратах, таких як персонал, оренда, електрика тощо [6].

Кіоски самообслуговування широко використовуються для ЗРІ форматів fast food та fast casual. Касир стає зайвою ланкою у закладах такого формату, ресторатори намагаються замінити його та мінімізувати витрати. Кіоски самообслуговування ідентифікують гостя за особою: пропонують йому повторити попереднє замовлення, а потім автоматично списують гроші з картки чи ні.

Чорний ресторан (Dark kitchen) – це кухні, які готують та доставляють їжу, вони не мають залів з посадковими місцями. Такі торгові формати набирають популярності тому, що не потрібно шукати прохідне місце, можна відкрити його там, де зручно (дешева оренда). Не доведеться працювати над дизайном приміщення, над зовнішнім видом офіціантів, але необхідно бути готовим до інвестицій в інтернет-рекламу (банери, контекстна реклама). Основна задача – вивчити специфіку просування ресторану такого формату в Інтернеті (збільшення потоку споживачів у години пік, робота з опитуваннями громадської думки тощо) [7].

Наведена інформація ні якою мірою не претендує на остаточну, тренди мають дифузійний характер, проникають один в одного й створюють нові. Але не враховувати їх не можливо.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте ресторанну індустрію як систему управління бізнесом.
2. Охарактеризуйте найважливіші операційні процеси, що забезпечують роботу ЗРІ.
3. Визначте основні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність ЗРІ.
4. Дайте визначення наступним термінам: снєкіфікація, персоналізація, преміумізація, фітнефікація, спротифікація, фрагментація, екологізація.
5. Охарактеризуйте сутність концепції форматів та напрямів ресторанної індустрії «free from», «slow food», «dark kitchen», роботизація, тепанське шоу?

РОЗДІЛ 2

ЗАКЛАДИ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ ЯК СИСТЕМА ВИРОБНИЦТВА
ТА СПОЖИВАННЯ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Загальна характеристика та класифікація закладів ресторанної індустрії, характеристика виробничо-технологічної діяльності

Характерні ознаки функціонування закладів ресторанної індустрії

Характерними ознаками функціонування закладів ресторанної індустрії є поєднання чотирьох циклів розширеного відтворення: *виробництво, розподіл, обмін і споживання*. У господарсько-організаційному аспекті ресторанна індустрія об'єднана з торгівлею, оскільки реалізація харчової продукції в закладах харчування формує роздрібний товарообіг, що є складовою в загальному товарообігу торгівлі.

За характером організації виробництва заклади ресторанної індустрії схожі з підприємствами харчової промисловості (ПХП), однак, на відміну від підприємств харчової галузі та роздрібної торгівлі, у ресторанній індустрії, поряд з реалізацією продукції, переважно відбувається її споживання та надання споживачам різних послуг. Виключення становлять фабрики-кухні, фабрики-заготівельні, «dark», ресторани, які працюють в сегменті доставки та/чи e-commerce. Таким чином, мета функціонування сучасних закладів ресторанної індустрії передбачає, окрім одержання прибутків, більш повне задоволення потреб споживачів у харчовій продукції. Зазначимо, що наведені вище потреби постійно змінюються у кількісному та якісному вимірах.

ЗРІ мають низку особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру, оскільки спеціалізуються одночасно на виробництві і реалізації харчової продукції, організації її споживання населенням безпосередньо в ЗРІ.

Чинники, які визначають виробничу діяльність закладів ресторанної індустрії

Класифікаційні ознаки, концепція ЗРІ безпосередньо впливають на формування асортименту продукції, яка реалізується, та виробничо-технологічну діяльність. Серед чинників, які впливають на виробничо-технологічну діяльність ЗРІ найбільш значущими є:

– *місце розташування* – визначає контингент потенційних споживачів. Наприклад, за місцем розташування ЗРІ можна класифікувати на міські, вокзальні, вагони-ресторани, ресторани на теплоходах, бари при басейнах тощо. Окрім того, ЗРІ можуть бути розташовані у промисловій зоні, спальному райо-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

ні, студентській зоні, діловій чи історичній частині міста, туристичній зоні тощо;

– *асортимент страв, який покладено до основи виробничої програми.* Технологія виробництва кулінарної продукції повинна бути адаптована під певні особливості закладу (наприклад, при плануванні асортименту у фаст-фудах необхідно адаптувати його під масове виробництво й орієнтувати технологічний процес на постійне відтворення операцій;

– *цінова політика* визначає обмеження щодо собівартості продукції, дизайну страв та кулінарних виробів;

– *якість і тривалість обслуговування* – час від здійснення замовлення до його виконання. Даний критерій суттєво впливає на технологічний процес виробництва готової продукції. Наприклад, дуже важлива особливість фаст-фудів – час обслуговування (2...3 хв) та час перебування споживачів у закладі (у середньому 30 хв);

– *форма обслуговування.* Розрізняють заклади із самообслуговуванням, з частковим або повним обслуговуванням офіціантами;

– *інтер'єр («атмосфера»)* закладу також впливає на настрій клієнта, створюючи особливу атмосферу. ЗРІ намагаються використовувати для оформлення приміщення ті предмети інтер'єра, які б підкреслювали його індивідуальність, співвідносилися з концепцією закладу, надавали інформацію про кухню, що пропонується відвідувачам;

– *програми лояльності.* Для збільшення кількості відвідувачів ЗРІ розробляють дисконтні програми: карти постійних відвідувачів, бонуси, системи знижок та ін [8].

Слід відмітити, що ЗРІ все частіше використовують QR-коди, за допомогою яких клієнти можуть переглянути on-line меню. Також ЗРІ активно запроваджують безкоштовну доставку та пропонують замовнику швидко доставити кулінарну продукцію додому або в офіс.

Усі вище перелічені чинники безпосередньо впливають на організацію виробничого процесу ЗРІ та формують типові завдання інженерно-технологічної діяльності.

Загальна характеристика та класифікація закладів ресторанної індустрії

Заклад ресторанної індустрії – це організаційно-структурна одиниця сфері ресторанного господарства/ індустрії, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє та/ чи доготовлює, продає та організує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, може організувати дозвілля споживачів [9].

Основною метою функціонування ЗРІ є задоволення потреб споживачів з надання безпечних і якісних послуг та отримання прибутку.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

На даний час не є можливим надати вичерпну класифікацію ЗРІ. Відповідно до діючих нормативних документів ЗРІ класифікують за групами, типами, місцем розташування, виробничо-торговельною діяльністю, ступенем комфорту, класами, комплексом продукції і послуг, сезонністю, потужністю, характером контингенту, методами обслуговування, тощо (рис. 2.1...2.5) [8, 10].

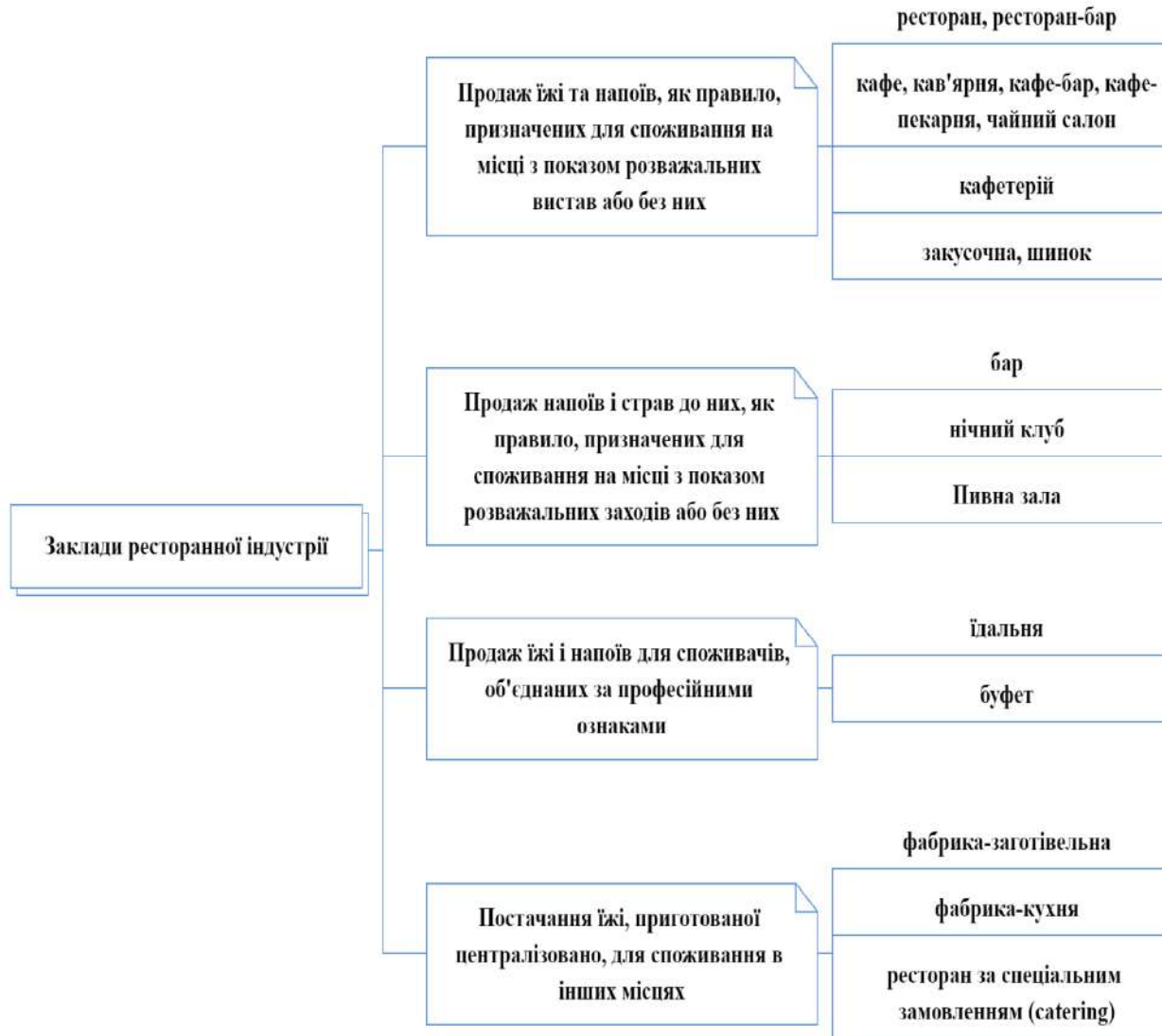


Рис. 2.1 – Класифікація закладів ресторанної індустрії за групами

За виробничо-торговельною діяльністю ЗРІ поділяють на:

- заклади, що продають продукцію та організують її споживання в торговельному залі (ресторани, бари, кафе тощо);
- заклади, що продають продукцію для споживання поза межами торговельного залу (фабрика-заготівельна, фабрика-кухня, тощо).

ЗРІ поділяють за *типами* (ресторан, бар, кафе, кафетерій, їдальня, буфет, фабрика-заготівельна, фабрика-кухня та ресторан за спеціальним замовленням)

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

(*catering*), які визначаються сукупністю загальних характерних ознак виробничо-торговельної діяльності, до яких відносять:

- асортимент продукції;
- рівень обслуговування;
- номенклатура послуг, що надається;
- рівень матеріально-технічної бази.

За місцем розташування ЗРІ поділяють на:

- стаціонарні – це заклади, які розміщено в окремій будівлі або входять до її складу;
- пересувні – це заклади, які розміщено в приміщеннях залізничного, авто- та авіатранспорту.

За виробничою ознакою ЗРІ поділяють на:

- заклади, що мають власне виробництво;
- заклади, що не мають власного виробництва.

Заклади, які мають власне виробництво поділяють на такі групи:

– ЗРІ, які здійснюють виробництво кулінарної продукції – спеціалізовані цеха, фабрика-кухня, фабрика-заготівельна. Вони переробляють сировину, виготовляють напівфабрикати різного ступеня готовності та кулінарну продукцію для постачання у мережеві та роздрібнені ЗРІ;

– ЗРІ, що поєднують функції виробництва та обслуговування споживачів. У своїй діяльності вони використовують як сировину, так і напівфабрикати різного ступеня готовності. Вони характеризуються закінченим виробничо-торговельним циклом, споживання виготовленої продукції відбувається у власному торговельному залі;

– ЗРІ, які працюють переважно на напівфабрикатах високого ступеня готовності та кулінарній продукції. До цієї групи закладів відносять їдальні-доготівельні, вагони-ресторани, заклади швидкого обслуговування, які мають доготівельні цехи, де напівфабрикати піддають подальшій обробці, доводячи їх до стану кулінарної готовності. Страви, кулінарні та борошняні кондитерські вироби реалізують споживачам у власних торговельних залах.

До закладів, які не мають власного виробництва, відносять деякі вуличні фаст-фуди (*Street food*), буфети, в яких реалізують готову кулінарну продукцію. Вони здійснюють короткострокове зберігання, розігрівання та реалізацію готових страв, кулінарних та борошняних кондитерських виробів, які постачають заклади з власним виробництвом.

За характером контингенту, який обслуговується, розрізняють наступні ЗРІ:

- загальнодоступні, продукцію та послуги в якому може одержати будь-який споживач;
- закриті, продукцію та послуги в якому може одержати певний контингент споживачів за місцем роботи, служби чи навчання;

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

– соціально-орієнтовані, які обслуговують певний контингент споживачів за місцем їх проживання (мешканці готелів, мотелів), розваг (глядачі у закладах культури та мистецтва), переміщення (пасажирів на вокзалах, в аеропортах) тощо.

Залежно від *метода обслуговування ЗРІ* поділяють на дві групи:

- з обслуговуванням офіціантами;
- самообслуговуванням.

За ознакою *комплексу продукції та послуг* розрізняють заклади основного типу, спеціалізовані, комбіновані та комплексні.

До закладів *основного типу* належать ресторани, кафе, закуочні, їдальні, бари, кафетерії, буфети, фабрики-заготівельні, фабрики-кухні, ресторани за спеціальними замовленнями.

До *спеціалізованих* закладів відносять ресторани, кафе, закуочні, які реалізують споживачу певний асортимент кулінарної продукції та покупних товарів (ресторани з національною кухнею, кафе-морозиво, кафе-кондитерська, закуочні: пиріжкова, млинцева, піцерія; бари: пивний, винний тощо).

Комбінований заклад – це об'єднання декількох закладів різних типів, що входять до складу одного закладу та розміщені в одній будівлі. Вони надають споживачу можливість вибору в одному місці кількох видів послуг. До цієї групи можна віднести майдан харчування, який являє собою комплекс ЗРІ, що має загальний торговельний зал.

За *сезонністю* розрізняють постійно діючі ЗРІ, які працюють цілий рік, та сезонні, які працюють у певну пору року, в основному весняно-літній період [10].

Ресторан – це ЗРІ з різноманітним асортиментом кулінарної та / чи кондитерської продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування та комфорту в поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів. Загальну класифікацію ресторанів наведено на рис. 2.2.

Повносервісними ресторанами називаються такі, де представлено широкий асортимент кулінарної продукції власного виробництва зі значною часткою фірмових страв і напоїв. Повносервісні ресторани можуть бути формальними і не формальними, їх можна класифікувати за цінами, атмосферою та меню, що пропонується.

Страви, які пропонуються споживачам, в більшості таких ресторанів відносять до розряду *haute cuisine* – високої кухні. *Спеціалізований ресторан* спеціалізується на певному асортименті кулінарної продукції – рибний ресторан, ресторан національної кухні, сімейний тощо.

Відмінність ресторанів з різними принципами обслуговування клієнтів полягає в наступному.

У *класичному ресторані* виробництво кулінарної продукції здійснюється безпосередньо після замовлення клієнтом і виключно зі свіжої сировини.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

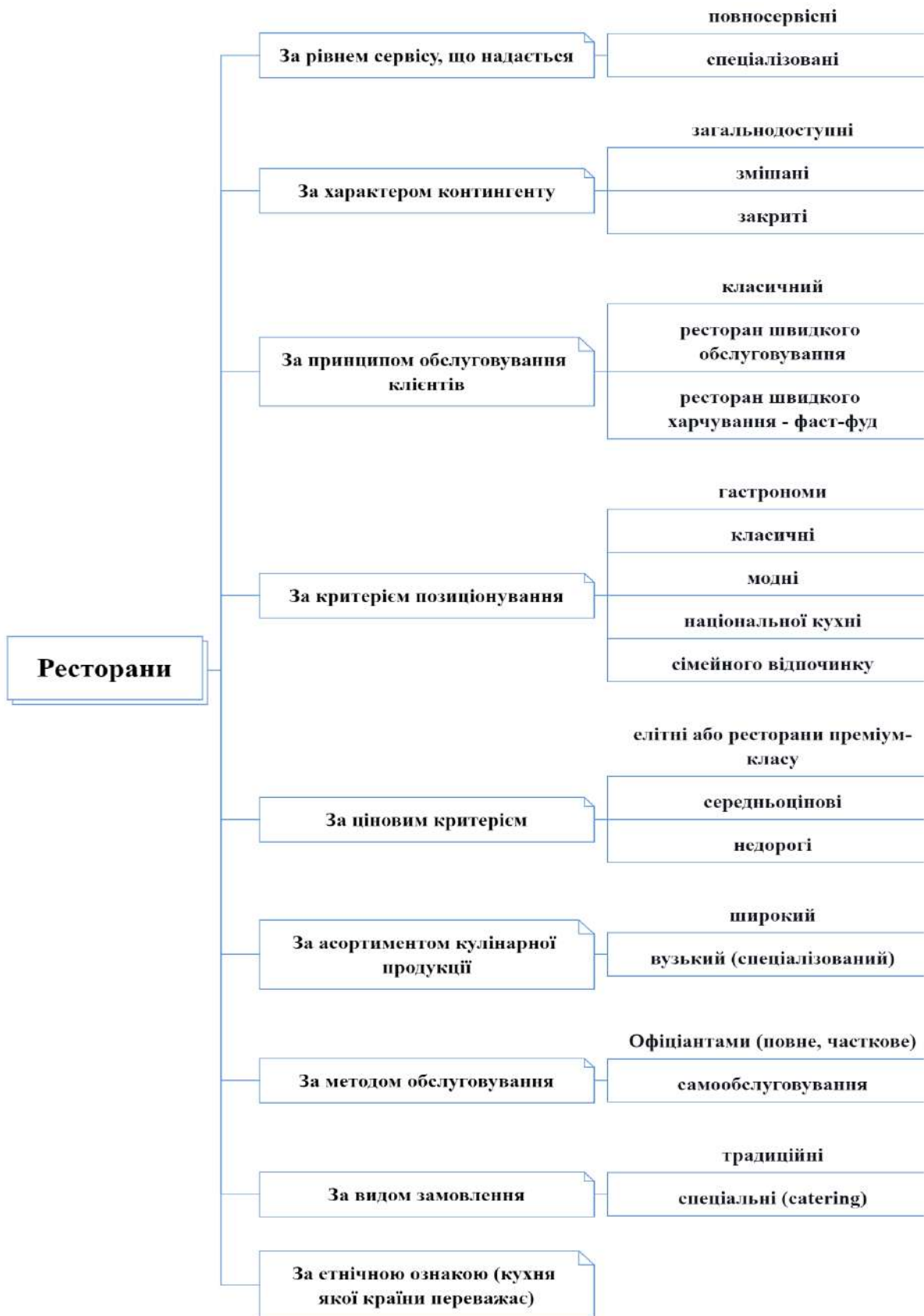


Рис. 2.2 – Класифікація ресторанів

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Робота *ресторану швидкого обслуговування* базується на прогнозованій кількості відвідувачів закладу за певний період і передбачає невелику кількість напівфабрикатів (заморожених, консервованих, тощо). Ресторани швидкого обслуговування пропонують меню, що обмежується гамбургерами, смаженою картоплею, хот-догами, різними рибними та національними стравами (наприклад, піца, тако, вареники, тощо). Стандартизація меню дозволяє значно прискорити обслуговування.

Ресторан швидкого харчування (фаст-фуд) передбачає швидке приготування обмеженого асортиментного переліку кулінарної продукції з напівфабрикатів, що виготовляються у фабричних умовах і доставляються в ресторани централізовано.

За ціновим критерієм, виходячи з величини середнього чека, ресторани поділяють на такі види.

Елітні ресторани або ресторани преміум-класу. Ці ЗРІ характеризуються високим показником середнього чека, концептуальним інтер'єром, наявністю винної карти з асортиментом елітних вин та широким асортиментним переліком меню. Важливою характеристикою елітного ресторану є обслуговування клієнтів на високому рівні, що передбачає знання від офіціантів правил етикету.

Персонал повинен гарно орієнтуватися у меню та винній карті, щоб у разі потреби допомогти відвідувачеві підібрати страви і напої за його смаком. Також дані ресторани характеризуються високою якістю посуду, столових приладів і скла, скатертин і серветок.

Середньоцінові ресторани. Ці заклади відрізняються більшою демократичністю порівняно з елітними ресторанами. Меню середньоцінових ресторанів небагато відрізняється в плані широти асортименту від ресторанів преміум-класу. У нижньому ціновому сегменті представлені *недорогі ресторани, кафе і бари*. У цих закладах немає високих вимог до інтер'єру, асортимент кулінарної продукції відносно простий.

За *критерієм позиціонування* ресторани поділяють на гастрономи; ресторани національної кухні; класичні; модні; ресторани для особливого випадку, сімейного відпочинку та ін.

За *асортиментним переліком* кулінарної продукції, який пропонують споживачам, ресторани характеризуються широким або вузьким діапазоном страв та напоїв; за *методами обслуговування* поділяють на обслуговування офіціантами і самообслуговування.

До окремої групи виділено ресторани за спеціальним замовленням (*catering*), які призначено для виробництва і постачання харчової продукції власного виробництва та організації обслуговування за спеціальним замовленням.

Ресторан на замовлення є різновидом ресторану, який пропонує продаж власної продукції на винос, як правило, з постачанням в інші місця.

Ресторан-їдальня (commissary restaurants) – це різновид ресторану, який організовує харчування в організаціях. *Вагон-ресторан* – різновид ресторану,

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

який організовує харчування споживачів послуг залізничних компаній та інших організацій залізничного транспорту [10, 11].

Кав'ярня – різновид кафе з різноманітним асортиментом кави та супутніми товарами. Кав'ярні можна умовно розділити на три категорії:

– кав'ярня, в чистому вигляді, де відвідувачу пропонують декілька найменувань кави і кондитерські вироби;

– кав'ярня з додаванням «кухні», що привертає клієнтів не тільки кавовим меню, але і можливістю смачно і недорого перекусити. Основну масу клієнтів приваблюють комплексні обіди (бізнес-ланчі) та сніданки;

– кав'ярня – книжковий магазин. За чашкою кави у закладі можна почитати улюблену книгу або дізнатися новини книжкового ринку, якими часто «розбавляють» меню (рис. 2.3).

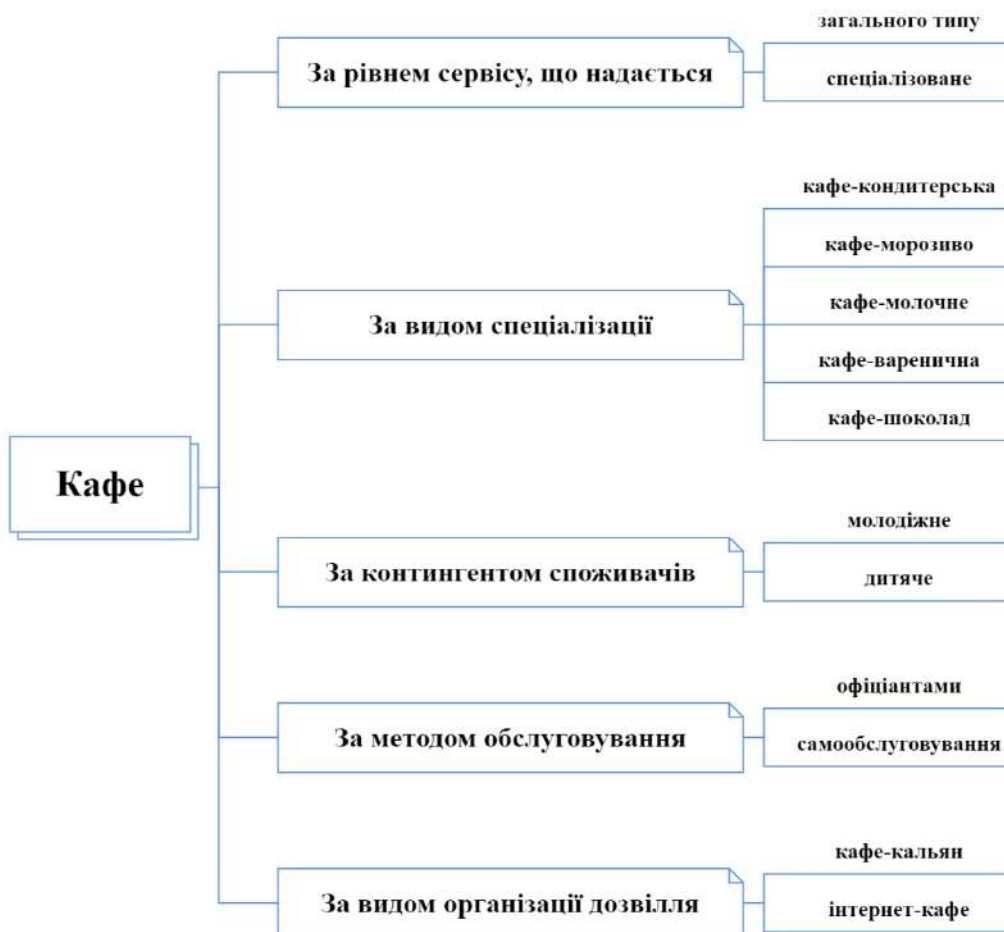


Рис. 2.3 – Класифікація кафе

Характерною ознакою *кафе-бару* є наявність барної стійки, яку розміщено в торговельному залі кафе. Відмінною ознакою *кафе-пекарні* є виробництво і продаж булочних та борошняних кондитерських виробів на місці.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Чайний салон – різновид кафе, у якому пропонують широкий асортимент чаю, а також кондитерські, булочки і борошняні кулінарні вироби.

Кафетерій – ЗРІ самообслуговуванням з асортиментом страв нескладного приготування і напоїв, відмінною ознакою якого є наявність у торговельній залі торговельно-технологічного устаткування, призначеного для роздавання їжі.

Закусочна, шинок – ЗРІ самообслуговування, де переважає асортимент гарячих і холодних закусок, страв нескладного приготування, призначений для швидкого обслуговування споживачів. Закусочні поділяють на універсальні та спеціалізовані (за видом страв): галушечну, кулішну, дерунну, сосисочну, млинцеву, піріжкову, чебуречну, піцерію тощо.

Бар – ЗРІ, в якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої, страви до них і закупні товари продають через барну стійку. Розрізняють спеціалізовані бари: винний, пивний, молочний, десертний, коктейль-бар тощо (рис. 2.4).

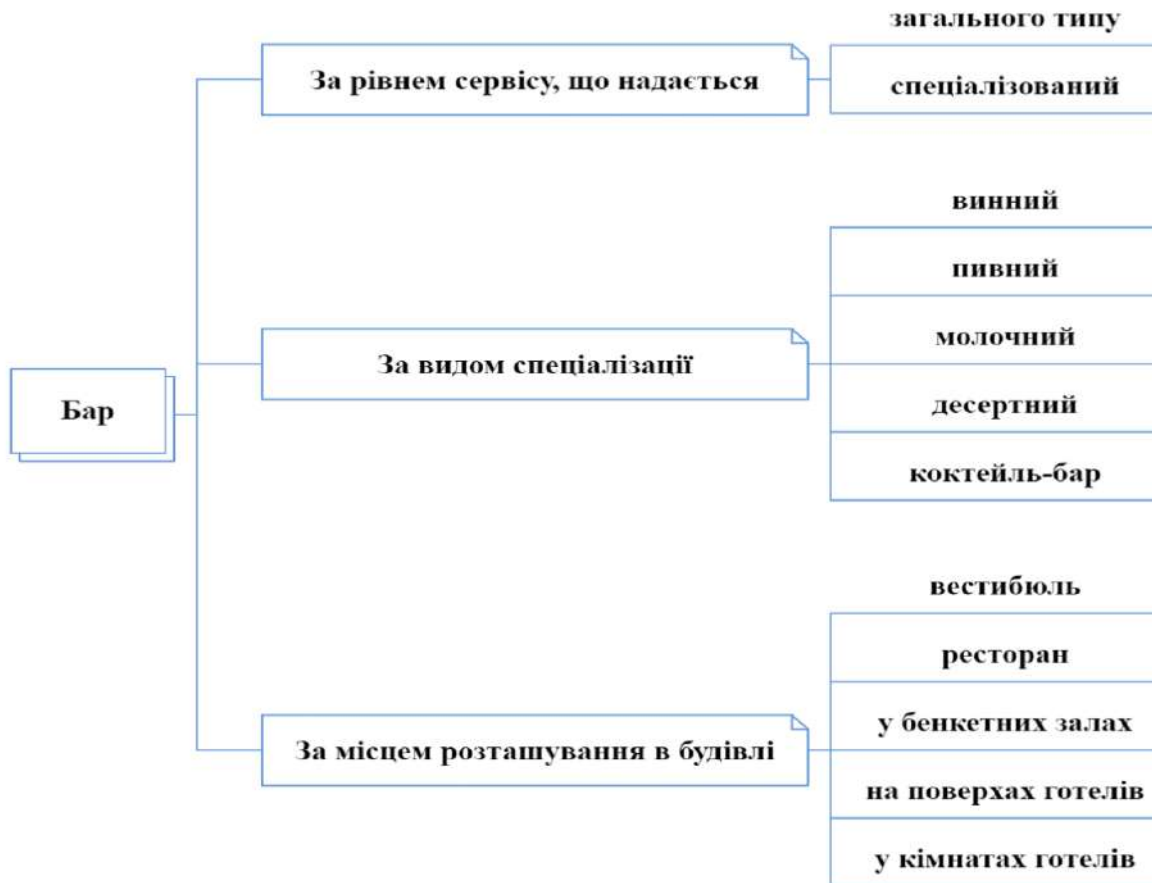


Рис. 2.4 – Класифікація барів

Різновидом бару або ресторану є *нічний клуб*, який працює переважно у нічні години, з організацією різноманітних видовищ і розважально-танцювальних програм з музичним супроводом. Розрізняють нічні клуби з послугами дозвілля: кабаре, більярд, диско тощо.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Їдальня – ЗРІ для обслуговування певного контингенту споживачів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і покупних товарів, в якому страви можуть надавати у вигляді скомплектованих раціонів харчування (рис. 2.5). В їдальнях можуть функціонувати зали оздоровчої, лікувальної та лікувально-профілактичної призначеності.

Буфет – ЗРІ з обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні де їжу споживають стоячи чи продають на винос (рис. 2.5) [9-11].

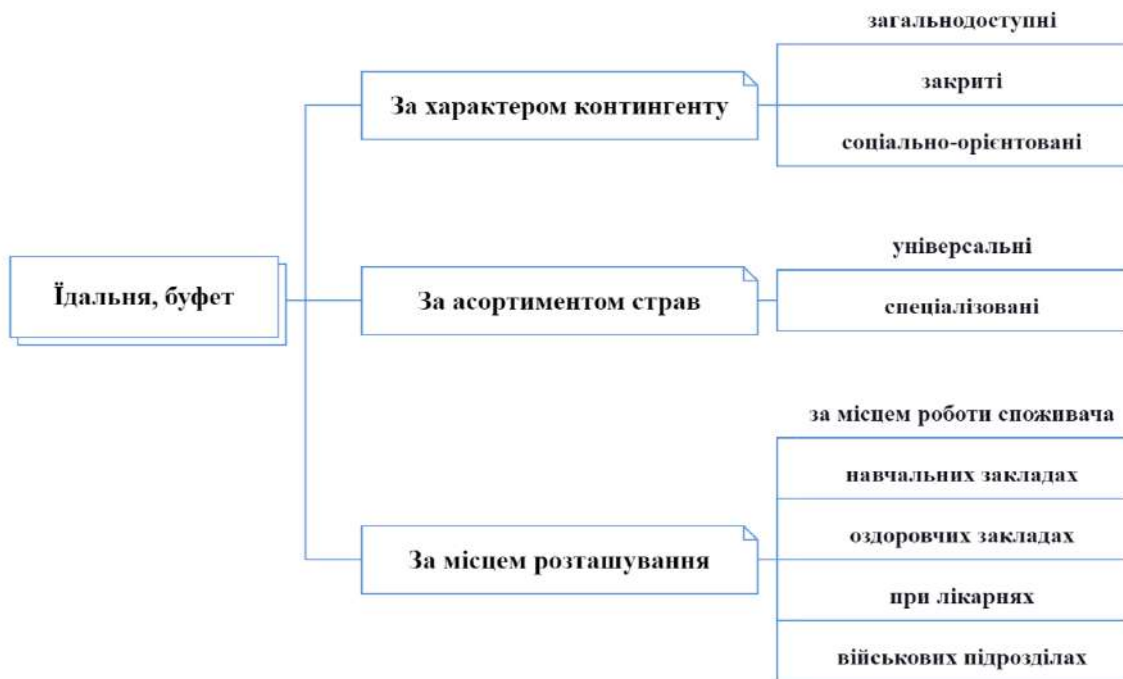


Рис. 2.5 – Класифікація їдальень та буфетів

До закладів ресторанної індустрії відносять фабрику-заготівельну та фабрику-кухню.

Фабрика-заготівельна – ЗРІ, призначений для механізованого виробництва власної продукції та централізованого забезпечення нею інших ЗРГ та об'єктів роздрібної торгівлі.

Фабрика-кухня – ЗРІ, призначений для централізованого приготування і постачання кулінарної продукції та борошняних кондитерських виробів для споживання у різних місцях.

Світова практика класифікації ЗРІ за деякими ознаками дещо інша, ніж в Україні. Так, за Міжнародним стандартом галузевої класифікації видів економічної діяльності, у сфері ресторанної індустрії розрізняють понад 100 різновидів закладів. Вони можуть бути об'єднані у групи або за їх приналежністю до одного із основних типів, або за формою торговельно-виробничої діяльності (повного технологічного циклу; заготівельні; доготівельні), або за місцем роз-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

міщення (у школах, офісах та ін.) та видами послуг (такі, що організують вечірки, виїзне обслуговування, надають контракторські послуги та ін.).

Поряд із вищезазначеним значного поширення у світі набула класифікація ЗРІ за професійним рейтингом, яка друкується у спеціальних гастрономічних довідниках (путівниках) ресторанного бізнесу чи у різних, як правило, фахових виданнях мас-медіа та / або розміщується на Інтернет-сайтах.

Класи закладів ресторанної індустрії

Ресторани та бари поділяють на класи.

Клас закладу визначається сукупністю відмінних ознак ЗРІ певного типу, які характеризують рівень вимог до продукції власного виробництва, покупних товарів, умов їх споживання, організації обслуговування та дозвілля споживачів.

За ступенем комфорту, рівнем обслуговування, обсягом послуг, ресторани та бари поділяють на три класи: *люкс, вищий та перший*, які мають відповідати таким вимогам:

– характерною ознакою ЗРІ класу «люкс» є вишуканість, витонченість інтер'єру, який розробляється за індивідуальним проектом. Високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, які поєднують у собі обов'язкові та додаткові, асортимент, який характеризується оригінальними, вишуканими авторськими стравами та виробами;

– характерною ознакою ЗРІ класу «вищий» є оригінальність, своєрідність інтер'єру, що створюється з урахуванням індивідуальних особливостей закладу, вибір послуг, комфортність, різноманітність асортименту, в якому не менше половини складають оригінальні, вишукані замовлені та фірмові страви і вироби – для ресторанів; широкий вибір напоїв і коктейлів (для бару);

– характерною ознакою ресторанів класу «перший» є гармонійність, комфортність, різноманітний вибір послуг, асортимент страв, до якого входять фірмові страви та вироби, напої нескладного приготування; барів – набір напоїв, коктейлів нескладного приготування, у тому числі фірмових [11].

Сучасні формати закладів ресторанної індустрії

З метою набуття навичок у формуванні асортименту кулінарної продукції, проектування виробничого і технологічного процесів її виробництва, визначення пріоритетів потенційних споживачів ЗРІ вважаємо за доцільне навести деяку інформацію щодо сучасних закладів, які набули популярності останніми роками. Класифікація ЗРІ базується на комплексі вимог до асортименту продукції, рівня обслуговування, послуг та представлена в ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [9]. Але даний стандарт не враховує

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

сучасних тенденцій. Тому, в ресторанному бізнесі більш активно користуються терміном формат.

Формат ресторану – це схема бізнесу, стандартизована форма подачі кулінарної продукції. Є важлива річ, яка пов'язує формат і концепт, але більше відноситься до формату фрейм-ситуація. Фрейм – це стереотипна ситуація поведінки або споживання. За даними ресторанного рейтингу на теперішній час найбільш популярними є ЗРІ, характеристики яких надано в табл. 2.1 [11, 12].

Таблиця 2.1 – Сучасні формати ЗРІ

Формат закладу	Характеристика
1	2
<i>Заклади швидкого харчування (Fast food)</i>	основною ознакою закладів швидкого харчування є обмежена кількість страв у меню, значний потік споживачів, низькі й помірні ціни та інтенсивний виробничий процес. Різновидом фаст-фуду є <i>вуличний фаст-фуд (Street food)</i> – «вулична їжа». Це заклади, що розміщуються переважно в людних місцях та найчастіше спеціалізуються на монопродукті
<i>Майдан харчування (з англ. Food court – ресторанний дворик)</i>	популярним є розміщення закладів швидкого харчування у торговельно-розважальних комплексах, розташування декількох точок харчування у певних просторових межах зі спільним торговельним залом значної кількості ЗРІ, які є конкурентами між собою на одному майданчику
<i>Ресторан «Fast Casual» – з англ. – «швидкий і демократичний»</i>	це найбільш швидко зростаючий сегмент в індустрії ресторанного бізнесу. Fast Casual займає проміжну ланку між демократичним рестораном і фаст-фудом, він не пропонує повний спектр послуг, які може надати ресторан, однак пропонує більш високу якість страв з меншим асортиментом
<i>Ресторани «Quick and casual» – ресторан швидкого обслуговування</i>	відрізняються швидким обслуговуванням офіціантами за столиками (процес відбувається швидше, ніж в інших ресторанах). У меню представлено ті ж позиції, що і в ресторанах іншого типу, але в обмеженому асортименті. Ресторани такого рівня працюють на власних напівфабрикатах високого ступеня готовності, мають власну випічку. За рахунок цього забезпечується стабільна якість та швидкість обслуговування
<i>Ресторани національної кухні (українська, італійська, французька, німецька, японська)</i>	представлені досить локально, а саме: ресторани української кухні; європейської (італійська); східної (китайська, японська, індійська); південноамериканської (насамперед, мексиканської). Останнім часом спостерігається відродження зацікавленості до національної української кухні. На часі реалізовано нову ідею – мережа «народних українських ресторанів» швидкого обслуговування

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Продовження табл. 2.1

1	2
<i>Кав'ярні</i>	набули популярності протягом останніх років за рахунок достатньо активної популяризації кави. Впливає, безумовно, і певна «європеїзація» життя. Кав'ярні працюють як за принципом самообслуговування, так і з офіціантами. У меню кав'ярні можуть бути супи; салати; млинчики, торти, десерти, суфле, желе, морозиво, холодні напої з соків, кавові напої, елітні сорти чаю, змішані напої, кава свіжообсмажена
<i>Формат «Кавашоп» або концепція фреш-кава</i>	це ЗРІ, в яких можна дегустувати будь-який кавовий напій в т. ч. з тільки що обсмаженої та змеленої кави та придбати його з собою
<i>Чайна концепція або формат «Чайний клуб»</i>	це ЗРІ, в яких наголошується акцент на церемонії подачі чаю елітних сортів або на дегустуванні чаю та придбанні його з собою
<i>Пивні ресторани з власною пивоварнею</i>	основний підхід – «національний» (німецькі, чеські пивні ресторани, англійські й ірландські паби та ін). Обирається національна стилістика, якій підпорядковується весь заклад – інтер'єр, меню, пивна лінійка та ін. Більшість пивних ресторанів, незалежно від їх національної приналежності (німецький, український), характеризуються схожістю меню. Акцент спрямовано на ситні гарячі страви з м'яса та закуски, в т. ч. апетайзери
<i>Формат ЗРІ «Casual Dining»</i>	усі демократичні заклади, від кафе-кондитерських до барів і нічних клубів. Найпопулярнішими концепціями в даному форматі є: кондитерські, кав'ярні, пивні, стейк-хауси, національні ресторани, бари, ресторани, які працюють на монопродукті та ін. <i>Casual Dining</i> – в інтер'єрному вирішенні, це синтез сучасного простору і домашнього затишку. Заклади, які за ціновою політикою є демократичними, так як визначають вартість своїх страв таким чином, щоб вона була доступна як можна більшій кількості споживачів
<i>Заклади формату «Fine dining»</i>	це ресторани преміум-класу, відмінностями яких є вишуканий інтер'єр, авторська кухня, велике різноманітне меню (фірмові страви, холодні, гарячі закуски, салати, гарячі страви, перші страви, гарніри, десерти), наявність винної карти з асортиментом елітних вин
<i>Lounge/ChillOutCafe (лаунж кафе)</i>	це місце для любителів відпочити під гарну музику. Такий клуб, зазвичай, є комфортним Dj-кафе. Спокійний дизайн налаштовує на відпочинок і приємне спілкування

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Кінець табл. 2.1

1	2
<i>Event restaurant</i> (подієвий ресторан)	це місце, де можна насолодитись традиційною кухнею і потанцювати під улюблену музику. Вдень він працює як звичайний заклад, а ввечері перетворюється на креативне місце для проведення різних заходів: танцювальних шоу, концертів та інших розважальних подій
<i>Vj-cafe</i> (віджей кафе)	це кафе-ресторан з використанням в інтер'єрі технології мультимедіа на стінах і великою кількістю відеопанелей. Модне і незвичайне місце, головною перевагою якого є поєднання актуальних тенденцій і високих технологій
<i>Dance club</i> (танцювальний клуб)	це клуб демократичного формату з великим танцполом
<i>Concert club</i> (концертний клуб)	це клуб, який спроектовано та оптимізовано під проведення різних шоу та концертів. Як правило, це багатофункціональний розважальний комплекс, що поєднує у собі різні ресторани та барні зони, які об'єднано великим концертним майданчиком
<i>Розважальна концепція або формат «Фестиваль-ресторація»</i>	ЗРІ з організацією яскравих розважальних заходів (наприклад, показ мод, естрадне шоу) або у поєднанні з наданням різних послуг, що створюють і підтримують творчий настрій у споживачів: музика, кіно, література, художні виставки тощо. Основні переваги: унікальні послуги з рекреації та задоволення специфічних уподобань споживачів, що забезпечують зміцнення позицій на ринку та перспективи для подальшого розширення та / чи ефективного розвитку завдяки стійкому попиту (переважно у молоді)

Окрім вищезазначених форматів, останнім часом набувають популярності «препатійні заклади».

Pre-party – це те, що відбувається до party (основної вечірки), тобто зустріч, спілкування, аперитив у ресторані, кафе або барі, де люди вирішують, куди піти розважатися далі – найчастіше до нічного клубу де буде відбуватися основне party.

Альтернативою ресторану pre-party є *super-club*, який поєднує в одному приміщенні ресторан, в якому можна повечеряти перед вечіркою, і клуб, в якому гість залишається на нічну вечірку. Заклад такого формату вдень працює як ресторан, ввечері як бар, вночі як клуб. У таких ЗРІ передбачають зонування приміщень, на першому поверсі розташовують танцювальний май-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

данчик, на другому – лаунж-бар, на третьому – можливий ще інший варіант party. Цільовою аудиторією pre-party є молоді люди до 30 років.

У закладі pre-party передбачено спеціальне меню з урахуванням того, що гості віддають перевагу легкій вечері: закускам, фондю, стравам, розрахованим на компанію. Особлива увага приділяється винній карті.

Під час pre-party стандарти обслуговування суттєво спрощуються: акценти здійснюються на створення приємної атмосфери, гостинності та доброзичливості персоналу.

After-party проводиться у 3...5 годині ранку і до закриття зі знижками на меню сніданку, тобто після основної вечірки. В деяких закладах такого формату створено умови для спокійного відпочинку з подушками, кальяном, чаєм.

Сигарний клуб – формат закритого клубу з ексклюзивними дегустаціями в сигарній кімнаті. Він призначений для певного контингенту відвідувачів, які цінують комфорт та індивідуальний експертний підхід.

WineState пропонує можливості проведення VIP-переговорів у сигарній кімнаті з барним обслуговуванням. Особливістю меню є ретельно підібрана винна карта відповідно до асортименту сигар. Професійний *афіціонадо* (пошановувач сигар) розповість відвідувачам про тонкощі вирощування тютюну та виробництво сигар, навчить культурі поведінки з сигарами.

У клубах часто проводять сигарну церемонію – сигарний вечір, який присвячено сигарам та її шанувальникам. Гостям розповідають про сигари, правила їх використання, особливості різних сортів, цікаві факти, які пов'язані з сигарами та сигарними звичаями.

Сигара є класичним діджестивом. У ЗРІ даного формату вона відіграє першу роль, алкоголь – допоміжну.

З сигарою добре поєднуються риба та морепродукти – креветки, лангусты, мідії, ікра тощо (сирі, відварені або злегка просмажені). Гарно поєднуються з сигарою і спеції (за винятком гострих страв мексиканської, тайландської, індійської кухні). Найкраще сигари пасують до страв з червоним м'ясом, особливо з винним або коньячним соусом; страв з грибів у соусі.

До сигари, як правило, підходять всі солодкі страви, крім тих у рецептурі яких використовуються червоні фрукти, ягоди та морозиво. Під час споживання їжі на першому місці повинно бути гармонійне поєднання напою зі стравами, тому сигару, яку викурюють після вживання страви, підбирають з урахуванням характеристик їжі та напою. Якщо сигару поєднують тільки з напоями, то пропонують як міцні алкогольні (ром, коньяк або віски), так і слабкіші напої, такі як портвейн, херес, або неалкогольні, наприклад каву [12].

Також досить цікавим та сучасним форматом є створення *on-line ресторанів*. У віртуальному закладі офіціанти приймають замовлення у реальному часі та допомагали відвідувачам зробити вибір за допомогою відео зв'язку. Готові страви після їх приготування можна самостійно забрати з закладу або замовити доставку. Унікальність цієї ідеї в полягає в тому, що під час вибору

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

страви офіціант закладу спілкується з гостем через прямий відео зв'язок у режимі реального часу. При цьому віртуальний споживач має можливість дистанційно насолодитися певними етапами ресторанного обслуговування [13].

Сучасні рекламні заходи та діджиталізація роботи закладів ресторанної індустрії

Заклади ресторанної індустрії України представлені досить широким форматом (табл. 2.1), тому конкуренція на ринку надання даних послуг досить висока. Сучасні заклади використовують різноманітні канали просування своїх послуг з метою залучення нових споживачів та утримання вже існуючих.

Головні питання, які постають перед власником ЗРІ – це:

1. Яка цільова аудиторія та на кого орієнтовано заклад?
2. Чим можна привабити відвідувачів до закладу та яким чином буде відбуватися цей процес.

По-перше, важливо визначитися з цільовою аудиторією, типовим відвідувачем. Не потрібно намагатися вгодити всім, необхідно зосередитися на певному колі людей.

По-друге, обов'язково потрібно впроваджувати стандарти обслуговування. Неважливо, скільки людей працює в залі – 2 чи 10, відвідувач не повинен помічати різницю у сервісі. Потрібно мінімізувати процес обслуговування клієнтів, для цього необхідно встановити систему *автоматизації закладу*. Наявність даної позиції у ЗРІ дозволить налаштувати роботу закладу, охопити загальний складський і фінансовий облік, знизити витрати, вирахувати реальні видатки й виявити «слабкі місця» закладу вже на початковому етапі його функціонування.

Автоматизація ЗРІ полегшує власникам і керівникам ведення обліку, а всьому лінійному персоналу – його роботу, тому діджиталізація є важливою складовою сучасного ресторанного бізнесу бо дозволяє отримувати послуги поза простором закладу. Запити людей збільшуються, тому виникає необхідність в один клік або за кілька хвилин отримати бажаний продукт (їжу чи напій) в будь-який зручний спосіб: в закладі, з доставкою під двері, take away тощо.

Сучасний світ змінюється, разом з ним змінюються вимоги і до швидкості приготування страв: 5 хвилин – для очікування замовлення в закладі, якщо не йдеться про вечерю в ресторані, доставка страв – 30, максимум 60 хвилин, і цей проміжок часу постійно скорочується.

Гості не хочуть чекати, їм потрібна відповідь тут і зараз. Тому заклади ресторанної індустрії впроваджують нові підходи до просування своєї продукції, основними з яких є наступні (рис. 2.6).

Зовнішня реклама (фасад, вітрина, рекламні щити, розтяжки, відеошити. За допомогою оформлення фасаду та вітрини створюється певна атмосфера, що допомагає гостю налаштуватися на потрібний лад. Наприклад, розмістивши на

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

вітрині велике меню на банері або розписавши її. Цей прийом є магнітом для залучення гостей.

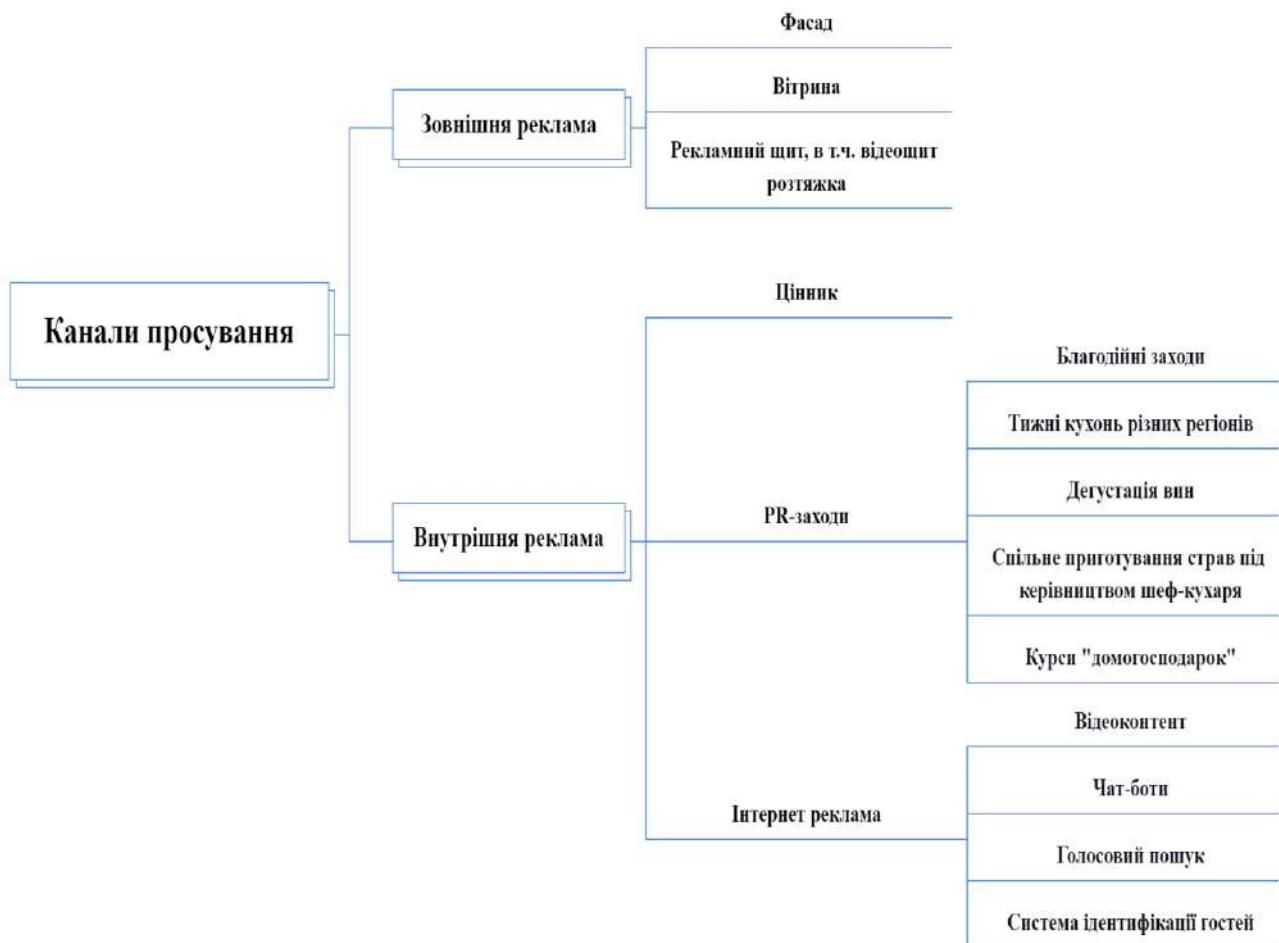


Рис. 2.6 – Канали просування послуг закладів ресторанної індустрії

Рекламний щит – один із найпростіших та найефективніших способів заявити про свій заклад. Недолік – значна вартість, однак це того варте. Апетитна фотографія фірмової страви, назва та адреса закладу, ефектний слоган буде видно здалеку. Розтяжки з назвою закладу, його адреса зі стрілкою, що вказує напрям його розташування, також можна використовувати як додаткову рекламу. Відео щити можуть стати альтернативою стандартному рекламному щиту.

Внутрішня реклама (цінники, PR-заходи, інтернет реклама). Цінники – це складова, яка використовується лише у випадку, якщо ЗРІ характеризується демократичними цінами. У цьому випадку доцільне використання спеціальних цінників для привернення уваги до акційних позицій.

До PR-заходів, які найбільш часто використовуються у практичній діяльності закладів ресторанної індустрії, відносять:

- благодійні заходи;
- проведення тижнів кухонь різних регіонів світу;

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

- пивні вечори та дегустація вин;
- «щасливі години»;
- спільне приготування страв під керівництвом шеф-кухаря у т. ч. із залученням дітей;
- курси «домогосподарок» тощо.

Сайт (неодмінно з мобільною версією або програмою) – це швидше необхідність сучасного існування ЗРІ, ніж реклама. Сайт повинен бути простим у використанні та обов'язково зі стильним дизайном, щоб привертати увагу споживачів [12, 14].

Важливу роль у рекламній кампанії ЗРІ відіграє цифровізація, яка стала абсолютно необхідною для підтримки їх прибутковості, а також для залучення більшої кількості клієнтів. Те, що раніше здавалося нововведенням, наприклад онлайн-замовлення їжі з доставкою або безкоштовний Wi-Fi в закладі, тепер стало сервісом за замовчуванням. Основні *напрями діджиталізації*:

- візуалізація (відео контент допомагає відправляти гостям повідомлення в зручному для них форматі);
- чат-боти (деяким гостям комфортніше спілкуватися за допомогою месенджера в будь-який час; чат-бот може одночасно обслуговувати понад 100 клієнтів, що є вигідним для закладу);
- голосовий пошук (з використанням сучасних технологій Apple Air Pods, Google Home та інших);
- система ідентифікації гостей (NFC) серед переваг такої технології є, у першу чергу, безконтактний доступ [16].

Впровадження у ЗРІ різних форматів відповідних цифрових рішень є, звичайно, більш фінансово витратним, проте дозволить підвищити швидкість обслуговування клієнтів до 15% та зробити процес обслуговування більш організованим, контрольованим, сучасним та якісним.

Слід зазначити, що останніми роками у закладах певних форматів набирає обертів послуга *Drive-through (drive-thru)* та наявність розгалуженої мережі «МакДрайв», якою досить активно користуються люди, які за різних причин не хочуть заходити до закладу ресторанної індустрії. Можна прогнозувати, що даний формат послуги, яка дає змогу клієнтам придбати готову продукцію, не покидаючи авто, буде найближчим часом користуватися збільшеним попитом.

Структура та модель функціонування закладів ресторанної індустрії

За характером організації виробництва розрізняють ЗРІ з *повним і неповним* технологічним циклом. У ЗРІ з повним технологічним циклом виробництво продукції починається з прийому й зберігання сировини і закінчується реалізацією готової продукції. При спеціалізації закладу (з неповним технологічним циклом) на одних з них здійснюється централізоване виробництво напівфабри-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

катів, на інших – виробництво готової продукції з напівфабрикатів та її реалізація. Можливо, також, централізоване виробництво готової продукції в одному закладі, а її реалізація – в інших [11].

Технологічний процес у ЗРІ можна розглядати окремо як технологічну систему, при цьому потрібно сформулювати мету – якісні та кількісні характеристики її функціонування. У багатьох випадках достатньо розповсюдженим є опис системи як триєдиної цілісності: вхід – процес – вихід (рис. 2.7).

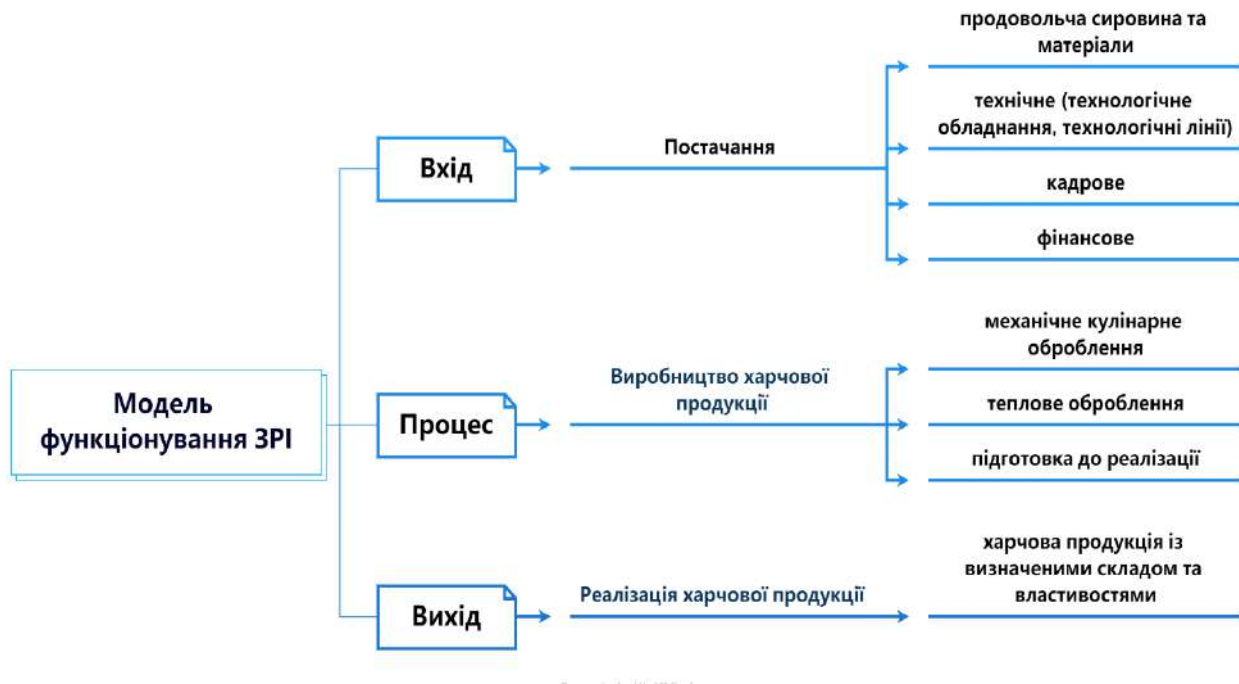


Рис. 2.7 – Модель функціонування закладів ресторанної індустрії

Вхід передбачає здійснення певних заходів (забезпечення продовольчими, матеріальними, технічними тощо) ресурсами з метою реалізації технологічного процесу виробництва напівфабрикатів різного ступеня готовності та/ чи кулінарної продукції. Процес виробництва кулінарної продукції, залежно від структури ЗРІ, здійснюється за певною схемою, яка передбачає механічне кулінарне та/ чи теплове оброблення, підготовку до реалізації та реалізацію.

Завершальним етапом є реалізація споживачам кулінарної продукції, борошняних та кондитерських виробів з визначеним складом та властивостями, які формуються під час перебігу всіх процесів виробництва харчової продукції.

Таким чином, організаційно-технологічна структура ЗРІ залежить від багатьох чинників, насамперед, від концепції закладу, асортименту продукції і значним чином впливає на організацію виробничих процесів.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

2.2 Класифікація кулінарної продукції. Технологічні принципи виробництва кулінарної продукції

Класифікація кулінарної продукції, що виготовляється в ЗРІ

Слід зазначити, що асортимент кулінарної продукції, що виробляється у ЗРІ, досить широкий й постійно оновлюється. Разом з тим потрібно чітко розуміти, що є кулінарною продукцією та як вона класифікується.

Згідно з діючою нормативною документацією *кулінарна продукція (КП)* – це сукупність страв, кулінарних виробів, кулінарних напівфабрикатів. Сьогодні в різних літературних джерелах, у тому числі науковій технологічній літературі, в нормативній (НД) та технологічній документації ЗРІ відсутні науково обґрунтовані, всеохоплюючі класифікаційні схеми кулінарної продукції. Передумовами для побудови схеми є визначення класифікаційних ознак, ієрархічна диференціація кулінарної продукції за класифікаційними ознаками та їх пріоритетність. Узагальнену схему класифікації кулінарної продукції надано на рис. 2.8.

Кулінарна продукція, як продукція власного виробництва, позиціонується поряд з іншими класами харчової продукції промислового виробництва як клас (X). Класифікаційні ознаки, на підставі яких клас кулінарної продукції розподіляється на окремі *підкласи*: ознака, яка враховує призначення продукції для контингенту споживачів (наприклад, стать, інтенсивність праці, кулінарні вподобання, захисна дію на організм) та визначає вид харчування (раціональне, дитяче, лікувально-профілактичне, дієтичне, функціональне, оздоровче).

На часі кулінарна продукція (за підкласами) класифікується за декількома ознаками, основними з яких є:

- цільове призначення;
- місце кулінарної продукції за одночасного приймання їжі (наприклад, сніданок, обід тощо).

Більш деталізовано кулінарна продукція класифікується за *підгрупами* (XXXX), де визначальними критеріями класифікації може бути:

- сировина (основна), з якої виготовлена кулінарна продукція;
- спосіб теплового оброблення (ТО);
- призначення кулінарної продукції з урахуванням її фізіологічного (чи іншого) призначення;
- температура подачі.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

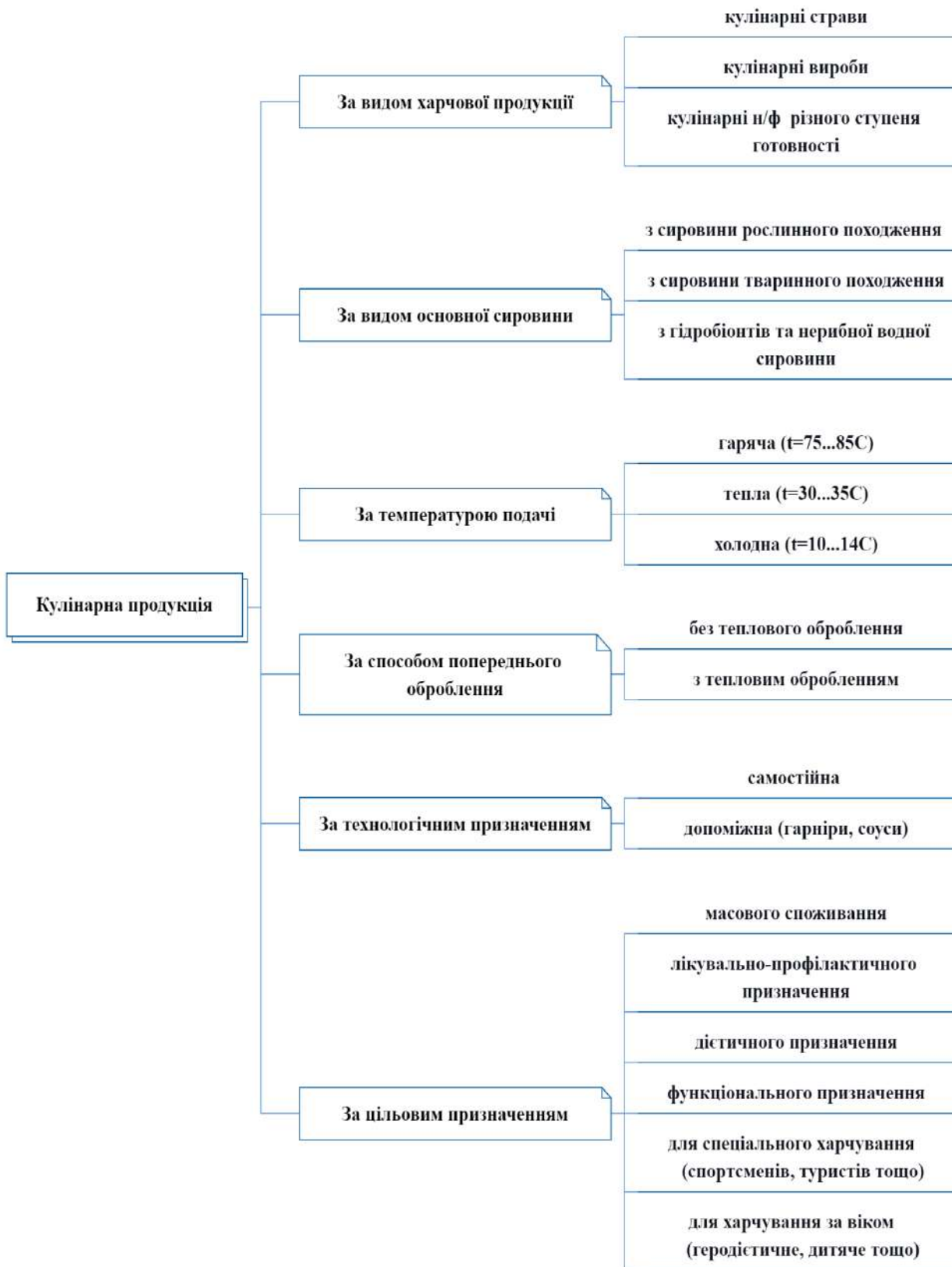


Рис. 2.8 – Загальна класифікація кулінарної продукції

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Наприклад, конкретизована схема класифікації (рис. 2.9) в межах визначеної КП може виглядати наступним чином (рис. 2.10).



Рис. 2.9 – Узагальнена схема класифікації кулінарної продукції ЗРІ



Рис. 2.10 – Схема класифікації кулінарної продукції ЗРІ
(на прикладі страви борщ український)

Класифікаційні ознаки, на підставі яких здійснюється розподіл підкласів на *групи*, враховують фізіологічну дію на організм (роль у харчуванні), забезпе-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

чення організму харчовими речовинами (наприклад, холодні страви і закуски, супи, другі страви тощо).

Класифікаційні ознаки для розподілу на *підгрупи* формуються за пріоритетними (технологічними) класифікаційними ознаками (наприклад, вид сировини, теплової обробки, особливості технологічної схеми, температура подачі, органолептичні показники готової продукції тощо). Більшу деталізацію (наприклад, за асортиментом) враховує така класифікаційна ознака як *вид продукції* (визначає особливості асортименту).

Технологічні принципи виробництва кулінарної продукції

Реалізація технологічного процесу виробництва (ТПВ) кулінарної продукції приводить до отримання *цільового продукту*, який оцінюють, в першу чергу, за *споживними властивостями*. *Споживні властивості КП* визначають ступінь корисності продукту для споживача і складаються з таких складових, як харчова, біологічна, енергетична цінність, органолептичні та фізико-хімічні показники, показники безпечності, економічна складова тощо (рис. 2.11).

Технологічний процес виробництва (ТПВ) кулінарної продукції базується на наступних *технологічних принципах*:

- принцип безпечності – один із головних принципів при виробництві кулінарної продукції із встановленням показників безпечності (для сировини, напівфабрикатів, готової продукції), умов зберігання та реалізації;

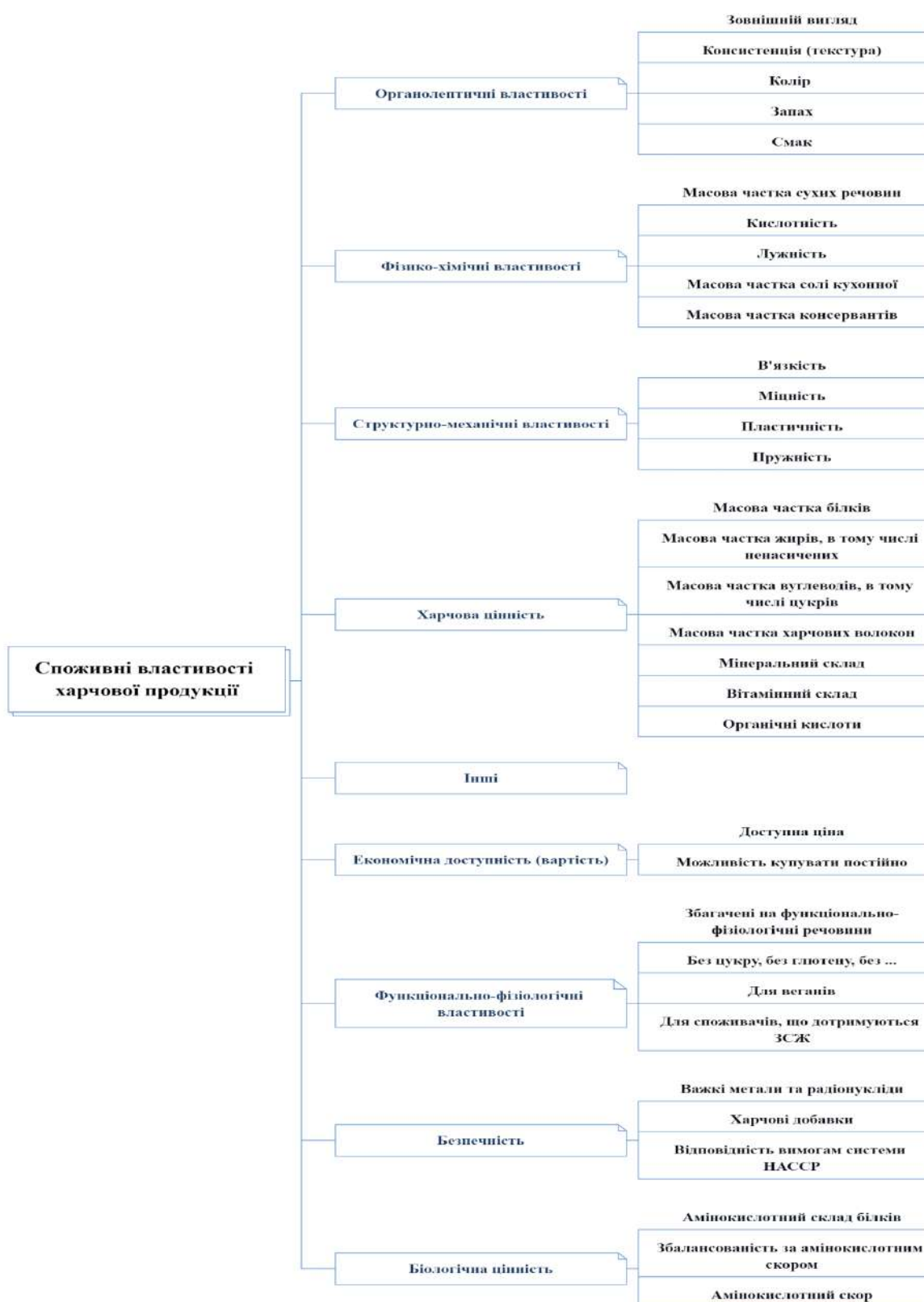
- раціональне використання сировини передбачає найкраще використання її споживчих властивостей. Наприклад, при використанні риби потрібно правильно обрати вид теплової обробки, який обумовлено такими показниками, як коефіцієнт обводненості та коефіцієнт жирності;

- принцип взаємозамінності – умови постачання, сезонність сировини часто обумовлюють необхідність заміни одних інгредієнтів іншими (наприклад, свіжих овочів – сушеними). Заміна допустима, якщо при цьому не погіршується якість кулінарної продукції, і недопустима, якщо вона набуває іншого смаку, структурно-механічних властивостей, знижується харчова цінність. Заміна одних інгредієнтів іншими здійснюється з урахуванням коефіцієнта взаємозамінності, встановленого технологічними документами та довідковою літературою;

- принцип сумісності пов'язаний з принципом взаємозамінності і часто з принципом безпечності. Так, для багатьох страв молоко несумісне з кислими продуктами, огірками (і свіжими, і солоними), рибою. Шпинат, щавель несумісні з кисломолочними продуктами не тільки за смаком, вони зменшують засвоюваність кальцію, який входить складу останніх. Несумісність інгредієнтів залежить від індивідуальних особливостей, звичок, національних вподобань;

- раціональне використання енергії. Даний принцип характеризується коефіцієнтом енергоємності, який визначається як відношення вартості спожитої у виробництві енергії до вартості продукції;

Практика системного підходу в ресторанній індустрії



Presented with xmind

Рис. 2.11 – Модель споживних властивостей кулінарної продукції ЗРІ

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

- принцип збалансованості полягає у тому, що денний раціон людини повинен покривати потребу організму в енергії та життєво необхідних нутрієнтах: білках, жирах, вуглеводах, вітамінах, мінеральних елементах, харчових волокнах. Всі ці речовини в раціоні повинні бути збалансовані, тобто повинні міститися в певних кількостях і співвідношеннях;
- принцип зменшення втрат харчових речовин та маси готової продукції полягає у дотриманні режимів теплового кулінарного оброблення (температура, тривалість процесу). Так, при закладці овочів в киплячу воду втрати речовин, в першу чергу мінеральних, знижуються на 20..30%;
- скорочення часу технологічного процесу – використання способів інтенсифікації технологічних процесів, які, сприяють підвищенню якості готової продукції (попереднє замочування бобових, відбивання і розпушування м'яса, маринування і ферментативне оброблення м'яса, підвищення температури теплоносія тощо);
- раціональне використання устаткування. Відповідно до цього принципу машини і апарати за необхідної продуктивності повинні мати невисоку енергоємність, бути зручними і безпечними в експлуатації, характеризуватися ремонтпридатністю. Даний принцип найбільш ефективно використовується на вузькоспеціалізованих підприємствах (пончикові, пиріжкові та ін.);
- оптимальний варіант ТПВ – найкраще об'єднання послідовності технологічних операцій з урахуванням перебігу фізико-хімічних, біохімічних процесів закономірностей, технологічних режимів, основних законів управління, економіки, системного підходу тощо;
- екологізація ТПВ – сприяння мінімізації шкідливого впливу на оточуюче середовище [15].

Оцінити можливість дотримання основних технологічних принципів дозволяють елементи моделювання (діагностики). Об'єктом моделювання на першому етапі є технологічні процеси. Тому виникає необхідність розглядати ЗРІ як певну систему високого рівня, що складається з таких систем як «прийом і зберігання сировини», «виробництво продукції», «реалізація і організація споживання продукції». Кожна з вказаних систем складається із взаємопов'язаних підсистем – технологічних процесів, які, у свою чергу, є певною сукупністю технологічних операцій, виконання яких забезпечує виробництво харчової продукції.

2.3 Технологія кулінарної продукції як цілісна технологічна система. Загальна схема виробництва кулінарної продукції

Основні поняття та визначення

За класичним визначенням технологією називають науку, що вивчає способи і процеси одержання (виробництва) сировини та її переробку на предмет

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

споживання і засоби виробництва для людини. Важливою ознакою сучасної технології є те, що вона вивчає переважно методи масового виробництва. За сучасних умов технологізація виробничої діяльності стрімко зростає, водночас глибоких змін зазнає саме поняття технології. Сучасний рівень виробництва наповнює його новим змістом.

Технологія – це процес послідовної зміни стану, властивостей, структури, форми та інших характеристик предметів праці з метою виробництва певної продукції. У сучасному суспільстві застосовуються різні предмети праці, різні виробництва, а, отже, різні види технологій.

Процес – це розвиток певного явища, послідовна зміна стадій, етапів, операцій (видів діяльності), які здійснюються над початковими матеріалами, збільшуючи їх цінність, і приводять до певного результату. Цінність початкового матеріалу збільшується за рахунок використання кваліфікованої праці та знань.

Технологічний процес – це сукупність операцій, що виконуються у визначеній послідовності з метою одержання харчової продукції з заданим складом та властивостями.

Основними принципами проектування та організації технологічних процесів є такі:

- спеціалізація – підвищення однорідності технології виробництва через свідоме обмеження різноманітності операцій;
- пропорційність – узгодження пропускної (виробничої) спроможності виробничих підрозділів, окремих стадій виробничого процесу;
- паралельність – одночасне виконання окремих операцій і процесів з метою їх суміщення у часі;
- прямолінійність – на всіх стадіях та операціях технологічного процесу предмети праці мають переміщатися найкоротшими шляхами;
- безперервність – мінімізація прогалин у структурі технологічного циклу в дискретному виробництві шляхом синхронізації операцій, упровадження прогресивних методів оперативного управління виробництвом;
- ритмічність – забезпечення роботи всіх підрозділів закладу за певним ритмом із планомірною повторюваністю для рівномірного (в однакові проміжки часу) виробництва продукції;
- автоматичність – економічно обґрунтоване вивільнення людського ресурсу від безпосередньої участі у виконанні операцій технологічного процесу;
- гнучкість – оперативна адаптація технологічного процесу до переходу на виготовлення іншої продукції;
- гомеостатичність – спроможність технологічної системи стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень.

Виробничий процес неможливий без реалізації одного або декількох технологічних процесів. Технологічний процес є частиною виробничого процесу, що охоплює дії, які спрямовані на зміну стану предмета праці. Для здійснення

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

технологічного процесу складається схема, в якій описуються всі технологічні операції з виробництва харчової продукції або створення певного виду послуг.

Технологічний процес є сукупністю менш складних процесів, що називаються *стадіями* та *операціями*.

Кожен технологічний процес можна зобразити у вигляді *технологічної схеми* – послідовного опису або зображення процесу і відповідного обладнання, пристроїв, устаткування.

Технологічні процеси, що забезпечують перетворення матеріалів на готову продукцію, називаються *основними*. Технологічні процеси, які забезпечують якісне виконання основних процесів, операцій, що використовують для обслуговування основного виробництва, називають *допоміжними*. Наприклад, транспортування, пакування готової продукції тощо [13].

Проектування технологічних процесів

Технологічні процеси проектують. Процес проектування технологічних процесів є одним із найважливіших етапів будь-якого виробництва. Саме на етапі проектування обирається найбільш ефективний технологічний процес.

Типові технологічні процеси утворюють технологічні лінії, що містять у собі різні види устаткування (механічного, теплового, холодильного, немеханічного тощо), об'єднаних спільними функціями, що виконуються під час переробки сировини або напівфабрикатів.

Технологічний процес виробництва кулінарної продукції складається з низки стадій і операцій (в тому числі приймання і зберігання сировини, виробництва продукції та її реалізації), які виконуються на технологічних лініях у певній послідовності для отримання кулінарної продукції із заданими властивостями та якістю.

Під *типовими технологічними процесами* розуміємо процеси, операції яких сформовані базисною (основною) рецептурою певної групи страв.

Продовольча сировина зазнає змін на різних етапах технологічного процесу виробництва продукції в ЗРІ. Основними етапами технологічного процесу виробництва продукції в ЗРІ є:

- приймання продовольчої сировини;
- зберігання;
- механічне та гідромеханічне оброблення сировини;
- теплове оброблення напівфабрикатів і виробництво харчової продукції;
- зберігання та організація її споживання.

У межах технологічної схеми відокремлене 4 етапи (рис. 2.12):

I – етап приймання сировини та її зберігання відповідно діючих вимог;

II – етап механічного кулінарного оброблення (МКО) з виготовленням нетермообробленого та термообробленого напівфабрикату та його зберігання;

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

На другому етапі здійснюється виробництво напівфабрикатів різного ступеня готовності з сировини рослинного та тваринного походження. З цією метою у ЗРІ передбачено загально-заготівельний цех (у разі відсутності окремих приміщень для цехів), м'ясний, птахо-гомілковий, рибний та овочевий цехи.

Третій етап відбувається у доготівельних цехах, в яких завершається процес виробництва кулінарної продукції.

Упродовж технологічного процесу виробництва кулінарної продукції провідна роль у його плануванні, обґрунтуванні та керуванні належить технологу ЗРІ (рис. 2.13).

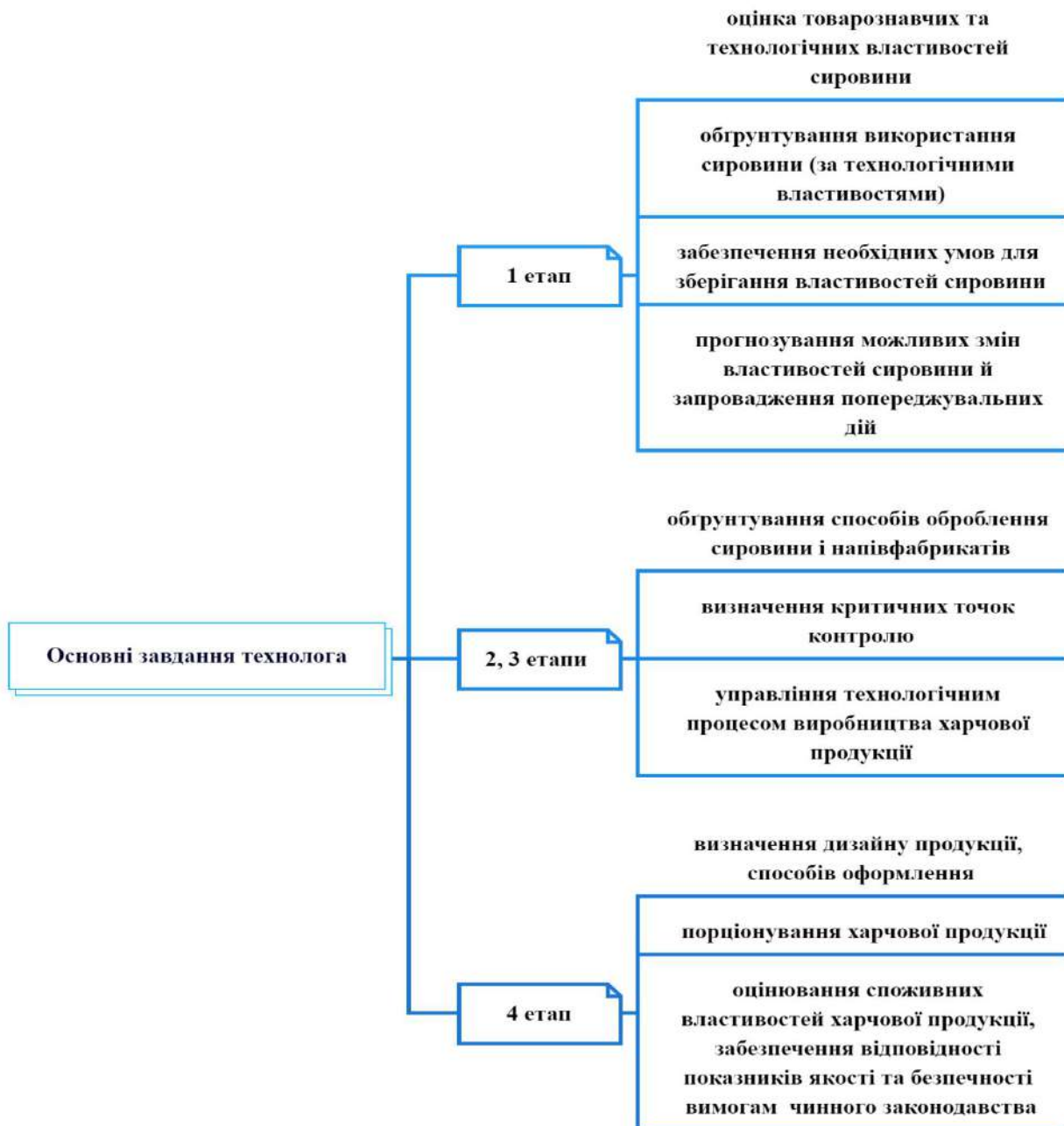


Рис. 2.13 – Основні завдання технолога ЗРІ

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Після розглядання загальної схеми виробництва кулінарної продукції вважаємо за доцільне надати більш детальну характеристику діагностиці технологічних систем.

Реалізація декомпозиційно-агрегативного підходу під час розроблення та діагностики технологічних систем

Найбільш ефективно рішення задач з діагностики, розроблення нових видів харчової продукції та вдосконалення технологічних процесів можна здійснити на основі комплексного або системного підходу. Під *комплексним підходом* розуміється сукупність методологічних принципів, що дозволяють розглядати поєднання окремих елементів (явищ, предметів, дій) як єдине ціле (систему). Діагностика і синтез технологічної системи дозволяє уявити проблему в цілому, визначити шляхи її вирішення і може включати як аналіз системи в цілому так і деяких її складових (рецептурний склад, ТПВ тощо).

Усі технологічні лінії виробництва кулінарної продукції поділяють на три групи, кожна з яких може бути зображена схемою, яка враховує особливості кожної групи. Якщо кожну групу технологічних ліній розділити на три стадії: підготовчу, основну та заключну, тоді з'являється можливість узагальнити деякі уявлення про склад технологічних ліній.

На підготовчій стадії сировину сортують, очищують, миють, подрібнюють і т. ін. На основній стадії з сировиною відбуваються всі перетворення, які необхідні для отримання кінцевого продукту: на заключній – страві надають товарного вигляду.

Асортимент кулінарної продукції є досить широким, але в технології її виробництва існують загальні модулі. Вони можуть бути представлені напівфабрикатами, етапами технологічного процесу тощо. Один модуль може використовуватись у багатьох технологічних схемах виробництва кулінарної продукції.

Для аналізу і синтезу технологічних систем доцільно використовувати різні елементи моделювання. Моделі технологічних процесів класифікують за різними ознаками, що характеризують особливості процесів, параметри технологічного обладнання, а також загальні і специфічні властивості самих моделей.

Моделювання базується на кількох основних *принципах*:

Принцип інформаційної достатності – при повній відсутності інформації про об'єкт побудова його моделі неможлива. Існує певний рівень інформації про об'єкт, тільки при досягненні якого може бути побудована адекватна модель.

Принцип здійсненності – модель, яка створюється, повинна забезпечувати досягнення поставленої мети дослідження з ймовірністю, яка істотно відрізняється від нуля.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Принцип множинності моделей – модель, яка створюється, повинна відображати, в першу чергу, ті властивості реального об'єкта (системи), які цікавлять дослідника. Для повного дослідження об'єкта необхідна достатня велика кількість моделей, що відображають об'єкт з різних сторін і з різним ступенем деталізації.

Принцип агрегування – в більшості досліджень систему доцільно представити як сукупність підсистем, для опису яких виявляються додатними стандартні схеми.

Принцип параметризації – модель будується у вигляді відомої системи, параметри якої невідомі.

Найбільш поширеними моделями є наступні.

Описові моделі являють собою опис технологічного процесу, який представлено в довільній формі.

Іконографічні моделі (рисунок, фотографії, креслення тощо) – найбільш поширена форма представлення об'єктів, де взаємні зв'язки між окремими елементами відображають у вигляді блок-схем, графіків, графів.

Також широко використовують фізичні аналогові моделі, які засновано на різних аналогіях, які можна виявити за цілою низкою ознак механізму виникаючих явищ, математичній формі запису, принципами управління тощо.

Фізичне моделювання полягає в розробленні модельних систем (рецептурних сумішей тощо). При фізичному моделюванні звичайно процес відтворюють тільки частково, тобто його найбільш характерна частина.

Математичне моделювання засновано на математичному представленні залежностей між основними параметрами, що впливають на процес при заданих (граничних) умовах, з подальшим рішенням систем отриманих рівнянь, тобто встановленням кількісної оцінки процесу, що моделюється. Воно може бути статистичним та динамічним.

Типові моделі технологічних систем, що застосовуються для представлення (опису) технології кулінарної продукції

Під час діагностики та проектування технологічних систем застосовується один або декілька елементів – інструментів діагностики та моделювання, які можна представити наступними складовими (табл. 2.2) [18].

Таблиця 2.2 – Характеристика моделей технологічних систем

Найменування моделі	Призначення моделі	Обов'язкові елементи
1	2	3
Горизонтальна декомпозиція	Представлення технологічного процесу виробництва як послідовності взаємопов'язаних етапів	Визначення етапів технологічного процесу, їх послідовність

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Кінець табл. 2.2

1	2	3
Ієрархічна декомпозиція	Представлення технологічного процесу виробництва як послідовності взаємопов'язаних етапів, операцій, прогнозування змін елементів технологічної системи під дією технологічного впливу	Визначення етапів, операцій, змін, які відбуваються під час технологічного впливу
Принципова схема	Загальне представлення технологічного процесу виробництва групи кулінарної продукції або окремої страви (виробу)	Перелік рецептурних компонентів, послідовність етапів та/ чи операцій для виробництва кінцевого продукту
Модель рецептурного складу	Представлення кількісного та / чи якісного рецептурного складу продукції	Якісні та кількісні показники рецептури (співвідношення компонентів, їх роль у технологічному процесі тощо)
Технологічна схема (або функціонально-технологічна схема)	Представлення технологічного процесу виробництва продукції з деталізацією рецептурних складових, послідовності операцій та їх режимів, напівфабрикатів для одержання кулінарної продукції. Відрізняється найвищим ступенем деталізації	Деталізований перелік рецептурних компонентів, операцій з визначенням режимів, напівфабрикатів, готової продукції, умов реалізації
Параметрична схема	Представлення технологічного процесу як послідовності взаємопов'язаних етапів чи операцій з визначенням параметрів процесу	Перелік етапів та/ чи операцій з визначенням вхідних, керуючих, вихідних та збурюючих параметрів
Операторна модель	Представлення технологічного процесу виробництва продукції як ланцюга взаємопов'язаних елементів-операторів	Визначення послідовності розміщення операторів у технологічному ланцюгу
Апаратурна схема	Представлення технологічного процесу виробництва з визначенням послідовності використання устаткування	Перелік апаратурного забезпечення процесу

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Технологічні процеси, що реалізуються у ЗРІ, підрозділяються на малоопераційні (наприклад, технологічні процеси оброблення овочів) й багатоопераційні (наприклад, технологічні процеси виробництва супів). До основи технологічних процесів виробництва продукції покладено основні прийоми оброблення сировини – механічне кулінарне й теплове оброблення, визначають характер операцій, які виконуються.

На етапі моделювання технологічних процесів розглядається зв'язок окремих операцій, які надалі можна застосовувати при формуванні технологічних ліній. Для побудови моделей технологічних систем у вигляді схем прийнято використовувати наступні символи (рис. 2.14).

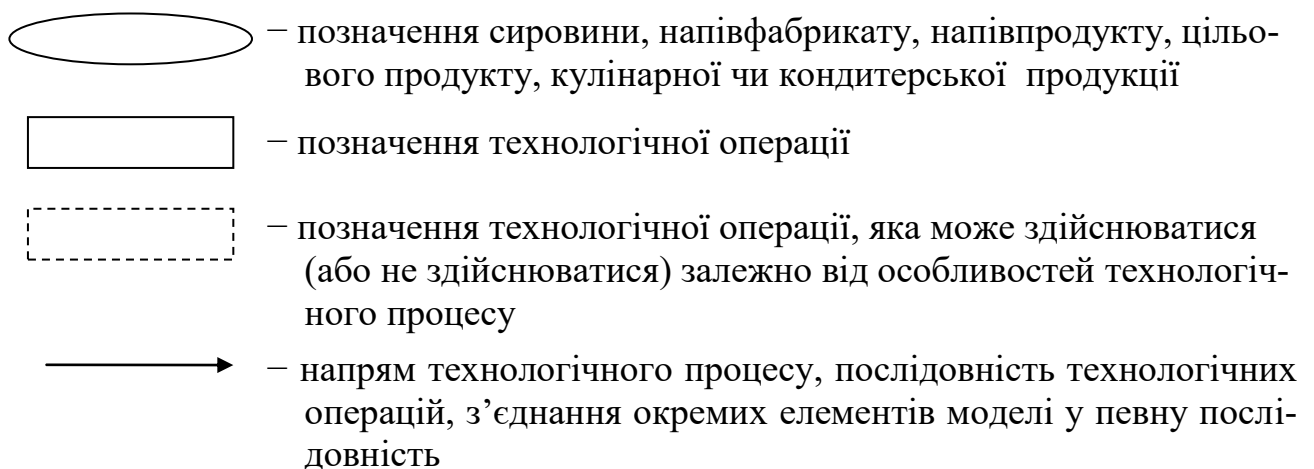


Рис. 2.14 – Позначення елементів моделей технологічних систем

Побудова технологічних ліній базується на наступних *принципах*:

– спеціалізація технологічних операцій – на кожній складовій частині лінії виконуються лише певні загальні для типових технологічних процесів операції (наприклад, виготовлення овочевих пасеронок для борщів, супів, розсольників і т. ін.);

– інтеграція технологічних операцій – окрема складова частина лінії може об'єднувати виконання групи технологічних операцій (наприклад, зачищення, жилкування, нарізання м'яса);

– послідовне ритмічне переміщення об'єкту переробки від входу до виходу з лінії.

У вищенаведених моделях, схемах технологічних процесів стартовою є *сировина*. Тому, комплекс характеристик і розуміння вимог до сировини є одним з ключових моментів у забезпеченні й отриманні якісного і безпечного готового продукту. Комплекс вимог до сировини може деталізуватися у кожному конкретному випадку, але він повинен базуватися на товарознавчо-технологічних властивостях сировини.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

2.4 Властивості сировини, рецептурної суміші, напівфабрикатів, їх роль у формуванні якості кулінарної продукції

З метою формування комплексної оцінки якості харчових продуктів необхідно володіти знаннями не тільки хімічного складу сировини, але й функціональними, технологічними, товарознавчими, фізичними та іншими властивостями, які здійснюють безпосередній вплив на споживчі характеристики страв та кулінарних виробів.

Функціональні властивості (ФВ) – властивості основних речовин харчових продуктів (білків, жирів, вуглеводів, мінеральних речовин, вітамінів, води тощо), ступінь виявлення яких залежить від технологічних чинників (концентрації, рН середовища, температури, тиску, механічного впливу тощо).

Технологічні властивості (ТВ) – загальні властивості сировини, рецептурних сумішей, напівфабрикатів, кулінарної продукції, які визначаються властивостями речовин, що входять до їх складу й виявляються в конкретному технологічному процесі. ТВ сировини визначаються складом і будовою харчових речовин, що її утворюють, взаємозв'язком цих речовин в окремих структурних компонентах сировини (клітках, тканинах) і виявляються за їх технологічного оброблення.

Товарознавчі властивості характеризують ступінь доброякісності сировини, відповідність вимогам нормативних документів, категорії, сорту тощо.

Поряд з вищезазначеними термінами в навчальній та науковій літературі використовують такі терміни як *функціонально-технологічні, функціонально-фізіологічні та товарознавчо-технологічні властивості*. Вони не є загальноприйнятими, але разом з тим за їх використанням наголошується на важливості розглядання тих чи інших властивостей сировини у взаємозв'язку.

Так, наприклад, кажучи про функціонально-технологічні властивості харчових систем зосереджують увагу фахівців на тому, що їх дослідження буде здійснено в межах конкретного технологічного процесу, але з урахуванням функціональних властивостей харчових речовин; функціонально-фізіологічні властивості – дослідження будуть здійснено у напряму корегування корисності продукції, товарознавчо-технологічні властивості – з урахуванням складу та морфологічної будови сировини, що використовується.

Як вже зазначалося, в межах дослідження харчових систем (тотожньо-сировинної, рецептурної суміші, напівфабрикатів тощо) важливим є визначення їх технологічних властивостей. Розуміючи, що технологічні властивості харчових систем визначаються, перш за все, функціональними властивостями речовин, що входять до їх складу, має сенс зазначити складові, які поряд з функціональними властивостями речовин є суттєвими у виявленні технологічних властивостей (рис. 2.15).

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

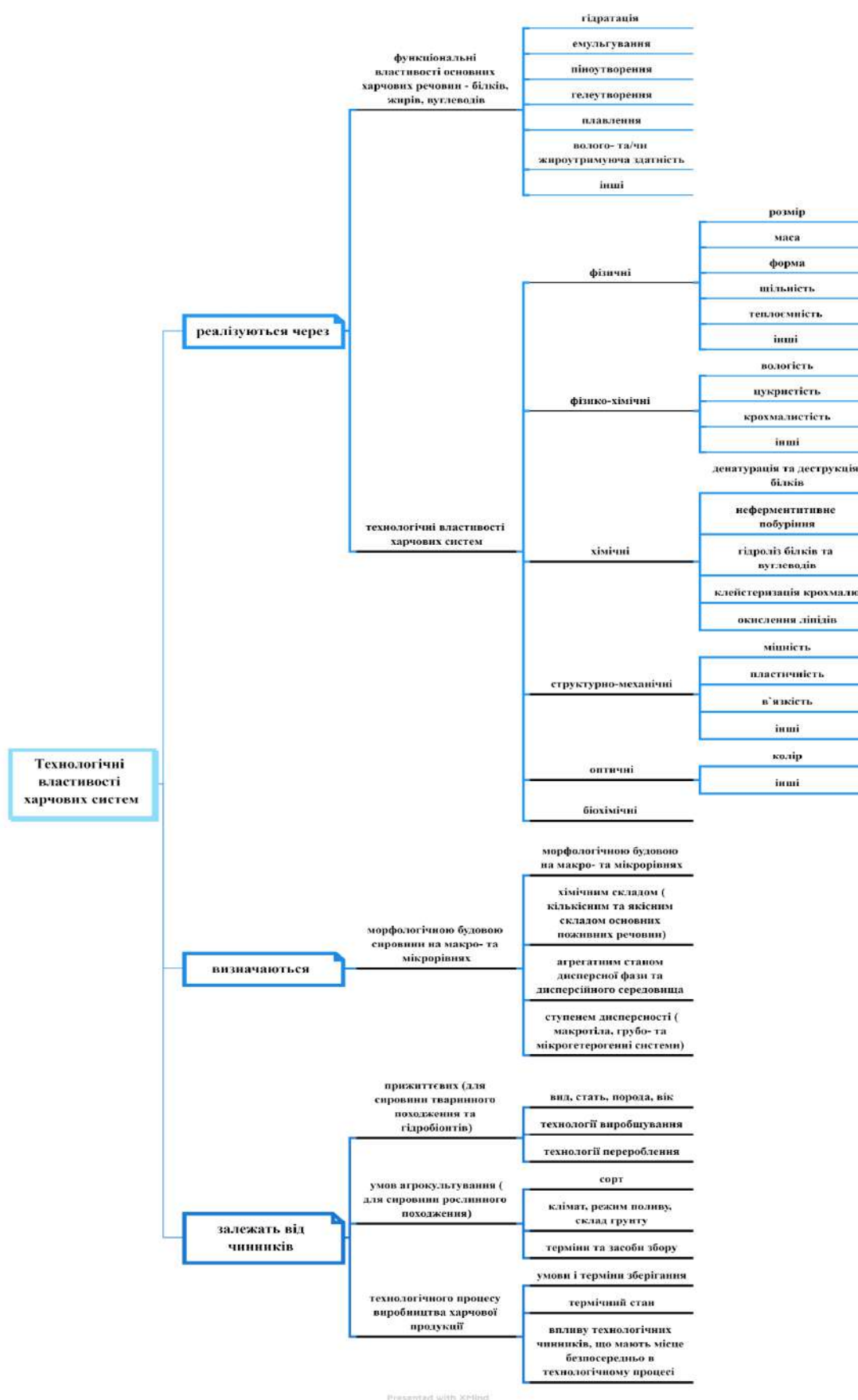


Рис. 2.15 – Модель технологічних властивостей харчових систем

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Слід зазначити, що наведені складові, які загалом визначають технологічні властивості харчових систем можуть бути ще більшою мірою деталізовані. Але це має сенс при дослідженні конкретно визначених харчових систем з відомим складом.

Реалізація технологічних процесів виробництва приводить до отримання продукту, який залежно від мети може являти собою напівфабрикат різного ступеня готовності або готову до споживання кулінарну продукцію.

Закономірності перебігу технологічних процесів засновані на фундаментальних законах хімії, фізики, біології. Для вивчення цих процесів у сучасних умовах широко використовують методи математики, економіки, теорії управління і т. ін. Таким чином, технологія – це сукупність прийомів і способів переробки сировини в готовий продукт і в той же час наукова дисципліна, що розробляє і вдосконалює ці способи.

Питання для самоконтролю

1. Зазначте чинники, які визначають виробничу діяльність закладів ресторанної індустрії.
2. Надайте класифікацію та характеристику закладів ресторанної індустрії.
3. Зазначте сучасні формати закладів ресторанної індустрії.
4. Надайте загальну класифікацію кулінарної продукції.
5. Зазначте технологічні принципи розроблення кулінарної продукції.
6. Охарактеризуйте типові моделі, які застосовуються для представлення технології виробництва кулінарної продукції.
7. Зазначте технологічні властивості харчових систем.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА РОЗРОБЛЕННЯ ТА ПОСТАВЛЕННЯ
ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ВИРОБНИЦТВО¹

3.1 Загальні відомості про розроблення харчової продукції

Розроблення харчової продукції становить найбільш значну частину діяльності харчової промисловості та ресторанного бізнесу вже понад 70 років. Проте як важливе ноу-хау у стратегічному аспекті бізнесу розроблення харчової продукції розглядалося не відразу. Протягом тривалого часу цей процес був, по-суті, ремеслом, мало пов'язаний з дослідницькою та інженерно-технологічною діяльністю. Стимулом до розвитку розроблення харчових продуктів стали перманентне оновлення споживчих трендів у харчуванні, постійно зростаючі вимоги споживачів до безпечності та якості харчової продукції, зростаюча конкуренція в харчовій промисловості та ресторанній індустрії, поява нових форматів закладів ресторанного бізнесу, збільшення кількості супермаркетів з їх постійними потребами в розширенні асортименту та гнучкою ціновою політикою тощо.

Також слід враховувати й *основні тенденції* соціального розвитку суспільства:

- урбанізація міст, підвищення інтенсивності виробничої та соціальної діяльності, висока мобільність населення країн;
- необхідність організації споживання харчових продуктів за місцем роботи, служби, в офісах (так зване корпоративне харчування), у транспорті;
- зміна ритму життя населення країни, важливою складовою якого є економія часу, підвищення зацікавленості споживачів до харчування поза домом;
- прагнення багатьох жінок «вийти за межі сім'ї» та зробити службову кар'єру;
- зміна культури споживання їжі, розвиток неймовірно швидкими темпами доставки їжі, онлайн-замовлень та інші (рис. 3.1).

Вищезначені чинники сприяли інтенсивному розвитку різних форматів закладів ресторанного бізнесу, торгових точок з різноманітними формами обслуговування споживачів.

Це, в свою чергу, привело до необхідності розроблення харчової продукції з новими споживчими властивостями: консистенцією та смаком, поживною цінністю, тривалістю зберігання, ступенем готовності до споживання, видом споживчого пакування, економічною доступністю (ціною) та іншими.

¹ Більш докладно вивчається в межах дисципліни «Методологія конструювання харчової продукції», магістерська програма «Харчові технології в ресторанній індустрії» спеціальність 181 «Харчові технології»

Практика системного підходу в ресторанній індустрії



Рис. 3.1 – Основні тенденції соціального розвитку суспільства

Якщо поглянути в цілому на розвиток харчової промисловості та ресторанної індустрії протягом останніх років, то з соціальної точки зору досягнутий рівень забезпечення населення розвинених країн різноманітними продуктами – це успіх, розвиток великих багатонаціональних компаній, мережових закладів ресторанного бізнесу – це успіх, а маржа, що постійно знижується, у сфері виробництва харчової продукції – недолік. Чи можна ці недоліки віднести на рахунок занадто вузько сфокусованих бізнес-стратегій та нестачі ідей у виробництві нової харчової продукції? *Чи причини невдач – це відсутність компетентностей у фахівців галузі щодо системного бачення процесу розроблення нових продуктів?* Яка б не була відповідь, одне очевидно – соціально-економічні та науково-технічні зміни у суспільстві спонукають харчову промисловість та ресторанну індустрію до кооперації та прискореного розвитку.

Як це працює? Генерується новий продукт, який може бути затребуваним на ринку. Проводяться аналітичні дослідження та народжуються ідеї. Вони перевіряються та створюється концепція. Розробка нового продукту має багато завдань. Серед них – зробити вихід ефективним, швидким та менш витратним, орієнтованим на ринок та потреби, економічно обґрунтованим. Для бізнесу останній пункт – найважливіший, але слід враховувати й інші чинники.

Мета більшості проектів – збільшення ринкового потенціалу нових чи вже існуючих продуктів. Відносна кількість проектів з розроблення абсолютно нових продуктів тримається на постійному рівні (10% від загальної кількості проектів). Така відносно невелика кількість нових продуктів відображає схильність компаній не здійснювати проекти з високим ступенем ризику або небажання оприлюднити свої радикально нові рішення. Розроблення продукту допомагає компанії підвищити рівень конкурентоспроможності, особливо на тлі технологічних змін, покращити взаємодію з клієнтами та масштабуватись.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Розроблення та поставлення на виробництво нової харчової продукції, з одного боку, процес творчий, командний, а, з іншого, – системний, який регламентується достатньою кількістю законодавчих і нормативних документів.

Основними з них є:

- Закон України Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчової продукції (зі змінами та доповненнями) [19];
- ДСТУ 3946:2018 Система розроблення і поставлення продукції на виробництво. Продукція харчова. Настанови щодо розроблення і поставлення на виробництво нових та новітніх харчових продуктів [20].

Законодавчі та НД порівняно з практичними напрацюваннями процесу розроблення продукції декілька різняться в частині етапності, конкретизації локальних завдань. Проте вони не протирічать, а доповнюють один одного.

3.2 Основні етапи розроблення харчової продукції

Розроблення харчової продукції/ продукту (Product Development – PD, Food Research and Development – R&D) – це концепція, що передбачає виведення нового продукту на ринок за допомогою основних ринкових принципів. Іншими словами, це процес перетворення потреб ринку на ідеї, які реалізуються за допомогою готового продукту. Розроблення нового продукту – це процес від етапу ідеї до етапу реалізації та запуску [21]. Визначено 4 основні етапи, що дозволяють розробити та вивести новий продукт на ринок (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Основні етапи розроблення харчової продукції:

1 етап – розроблення продуктової стратегії; 2 етап – розроблення харчового продукту та технології його виробництва; 3 етап – комерціалізація продукту; 4 етап – запуск та оцінювання продукту (КА – критичний аналіз та рішення – продовжити – повернутися та повторити – не продовжувати)

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Основними етапами розроблення нової та/чи удосконалення існуючої харчової продукції є:

- 1 етап – розроблення продуктової стратегії;
- 2 етап – розроблення рецептурного складу продукту та технології його виробництва;
- 3 етап – комерціалізація продукту;
- 4 етап – запуск та оцінювання продукту

Процес розроблення харчової продукції варіюється залежно від новизни продукту, знань і ресурсів компанії, обмежень за ресурсами (часовими, матеріальними, людськими), рівня допустимого ризику, але на кожній стадії існує певний набір основних дій, однакових для будь-якого процесу. Тож розглянемо більш детально окремі етапи.

Етап 1. Розроблення продуктової стратегії.

На даному етапі є доцільним проведення маркетингових та технологічних досліджень. Результатом цього етапу є концепція продукту та технічне завдання на його розроблення. Необхідно визначити, що саме новий продукт повинен нести споживачам, у чому його переваги, які його бажані властивості, застосування, терміни зберігання, значення.

Концепцію продукту розробляють разом із споживачами, представляючи продукт таким, яким його бачить і бажає споживач. Продуктову концепцію описують переважно кількісно, пов'язуючи її як з властивостями продукту, що вимірюються (органолептичними, фізичними, хімічними, мікробіологічними та іншими методами дослідження), так і з технологією, виробництвом та методами маркетингу. Технічне завдання на розробку продукту має містити чіткі вказівки для розробника. Між побудовою концепції продукту, технічним завданням на його розроблення і результатом розроблення існує прямий взаємозв'язок.

На даному етапі необхідно:

- розуміти тенденції розвитку харчової індустрії та прогнозування – критичний аналіз того, що відбувається в харчовій промисловості та ресторанному бізнесі та поза ними;
- дослідити конкурентів – хто є лідерами ринку, чим вони займаються; які є сильні та слабкі сторони у конкурентів; які є можливості?
- здійснити порівняльний аналіз конкурентів. Він передбачає оцінку продукту (органолептичну, рецептурного складу, цін, споживчого пакування, способу подачі тощо);
- розробити профіль цільової аудиторії – зібрати інформацію про потенційних споживачів (клієнтів), проаналізувати їх споживчі звички та переваги, здійснити аналіз аналітичних звітів з продажу харчових продуктів;
- оцінити наявні продукти – проаналізувати скарги і пропозиції споживачів на подібні або раніше запуснені продукти, оскільки це може дати додаткові підказки щодо удосконалення;
- розробити концепцію продукту;

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

– розробити технічне завдання на продукт, яке включає такі складові, як назва продукції, асортимент, технічні характеристики продукту (наприклад, низький вміст солі, відсутність алергенів, продукт для веганів, сезонний продукт тощо), ціна, дати запуску та інші;

– підготувати презентацію за результатами досліджень 1 етапу, обговорити їх й прийняти рішення (КА₁) – продовжити – повернутися та повторити – не продовжувати (рис. 3.3).

Етап 2. *Розроблення продукту та технології його виробництва*. Важливість цього етапу важко переоцінити, оскільки унікальність є ключовим чинником успіху розроблення продукту. Багато залежить від того, що розуміти під «унікальністю». Частіше до «унікальних» відносять вже існуючі продукти з суттєвими змінами, а не зовсім нові продукти. У харчовій промисловості та ресторанній індустрії (на полицях магазинів та в торговельних залах ресторанів, кафе, барів) з'являються тисячі нових продуктів, новизна може бути дуже незначною. Ознаками новизни можуть бути нові інгредієнти, нові смак та текстура, новий дизайн страви, зміна споживчого пакування, нові канали збуту.

Харчові дизайнери (іноді так називають розробників харчових продуктів) набагато випереджають інших у тому, що стосується залучення споживачів або, принаймні, обліку їхніх потреб під час розроблення. Внаслідок існуючої залежності властивостей продукту від технології його виробництва розробники харчових продуктів повинні працювати у команді фахівців, які забезпечать постачання сировини, виробництво, належні санітарно-гігієнічні умови виробництва, технічне оснащення та інші.

Процес розроблення необхідно документувати, накопичуючи інформацію про властивості сировини, особливості технологічного процесу, поживну цінність продукту, матеріальний баланс, умови та термін зберігання, сенсорне тестування та ін. Результат визначають даючи відповідь на питання: чи досягає концепція бажаних результатів перед запуском? Якщо одержано негативний результат, потрібно змінити формулу продукту.

На даному етапі необхідно:

- здійснити діагностику прототипів з огляду на рецептурний склад, технологію виробництва, технологічне обладнання, пакувальні матеріали та інші²;
- виконати розрахункові роботи з проектування складу харчового продукту, моделювання технологічного процесу його виробництва;
- здійснити пошук постачальників сировини, матеріалів, технологічного обладнання та споживчого пакування, замовити зразки сировини та матеріалів;
- відпрацювати рецептурний склад, обґрунтувати параметри технологічних операцій (в технологічних лабораторіях, на пілотних лініях), спрогнозувати умови та строки придатності харчового продукту;

² Алгоритм діагности технологічних систем (рецептурного складу, технології) наведено у підрозділі 3.3.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

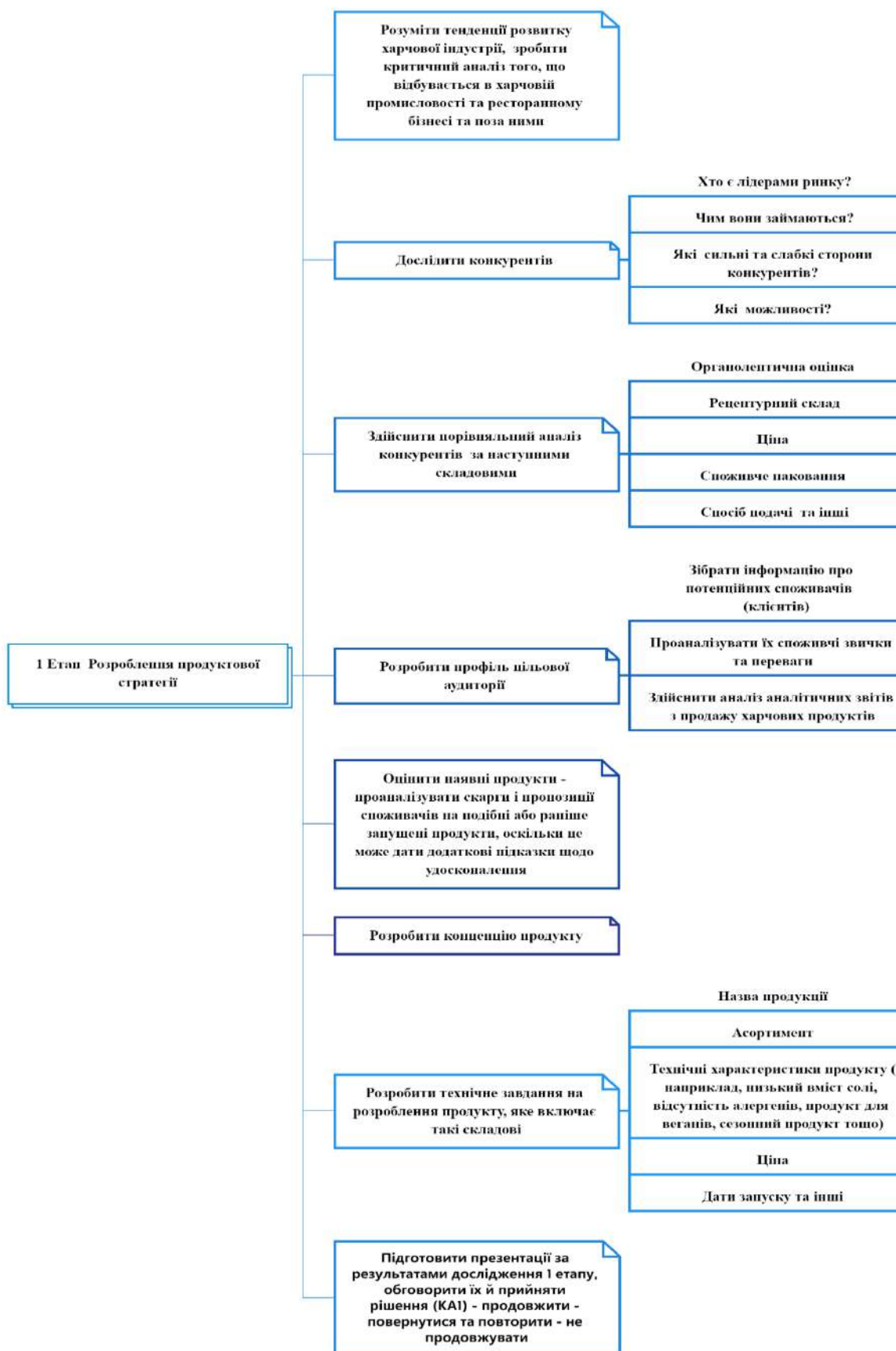


Рис. 3.3 – Основні складові розроблення продуктової стратегії

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

- визначити матеріальний баланс продукту, змодельовати виробничий процес з визначенням окремих етапів його реалізації;
- підготувати зразки для тестування концепцій, презентацій, панелей смаків клієнтів, маркетингових та PR-заходів;
- визначити потенційні ризики та критичні точки контролю з огляду на вимоги системи НАССР;
- спланувати, організувати та провести виробничі відпрацювання;
- забезпечити відповідність продукту, який ви виробляєте, законодавчим вимогам щодо безпечності харчових продуктів;
- обґрунтувати умови та терміни зберігання харчового продукту;
- визначити (розрахунковим та/ чи експериментальним методом) поживну цінність продукту;
- розробити, узгодити й затвердити нормативні та технологічні документи, що регламентують технологічний процес виробництва продукції, вимоги до якості та безпечності харчового продукту;
- підготувати презентацію за результатами досліджень 2 етапу, обговорити їх й прийняти рішення (КА₂) – продовжити – повернутися та повторити – не продовжувати (рис. 3.4).

Етап 3. Комерціалізація продукту.

Комерціалізація продукту передбачає розвиток у двох напрямках, що означає успіх розроблення продукту, – бізнес-аналіз та презентацію продукту співробітникам структурних відділів – виробничого, маркетингового, фінансового та інш. На стадії комерціалізації для прийняття вірних рішень бізнес-аналіз вкрай необхідний. Взаємодія між командою розробників і співробітників, які здійснюватимуть виробництво та маркетинг продукту, є дуже важливою (її іноді називають «передачею технології», але краще називати технологічною співпрацею або технологічною інтеграцією). Отже, на стадії комерціалізації є два моменти, які необхідно відслідковувати: по-перше, це сам процес розроблення, а, по-друге, це інтеграція всіх структурних підрозділів (чи осіб), які будуть виробляти та просувати продукт на ринок.

На даному етапі необхідно:

- забезпечити під час виробництва та збуту властивості продукту такими, якими вони були задумані розробниками;
- забезпечити ресурсами виробництво та збут продукту у необхідних кількостях;
- розробити маркетингову концепцію продукту (що відповідає потребам і бажанням споживачів і володіє унікальними властивостями для обраного цільового ринку);
- спрогнозувати та організувати канали збуту, які гарантують якість, кількість та бажані ціни;
- максимально знизити на етапі запуску продукту у виробництво невідзначеності та ризики;

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

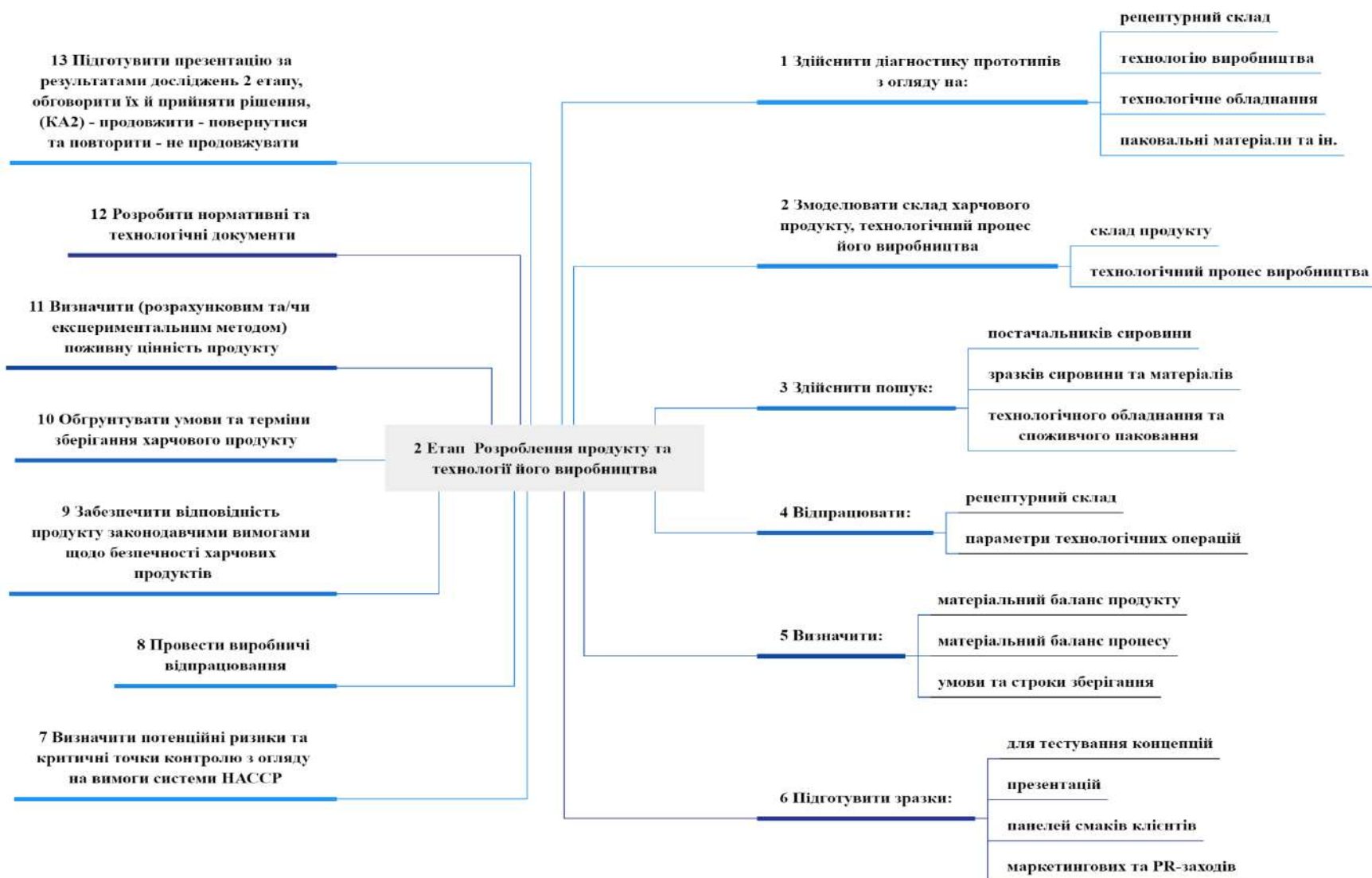


Рис. 3.4 – Основні складові розроблення продукту та технології його виробництва

- досягти розрахункових значень обсягу продаж та прибутку;
- підготувати презентацію за результатами досліджень 3 етапу, обговорити їх й прийняти рішення (КА₃) – продовжити – повернутися та повторити – не продовжувати (рис. 3.5).

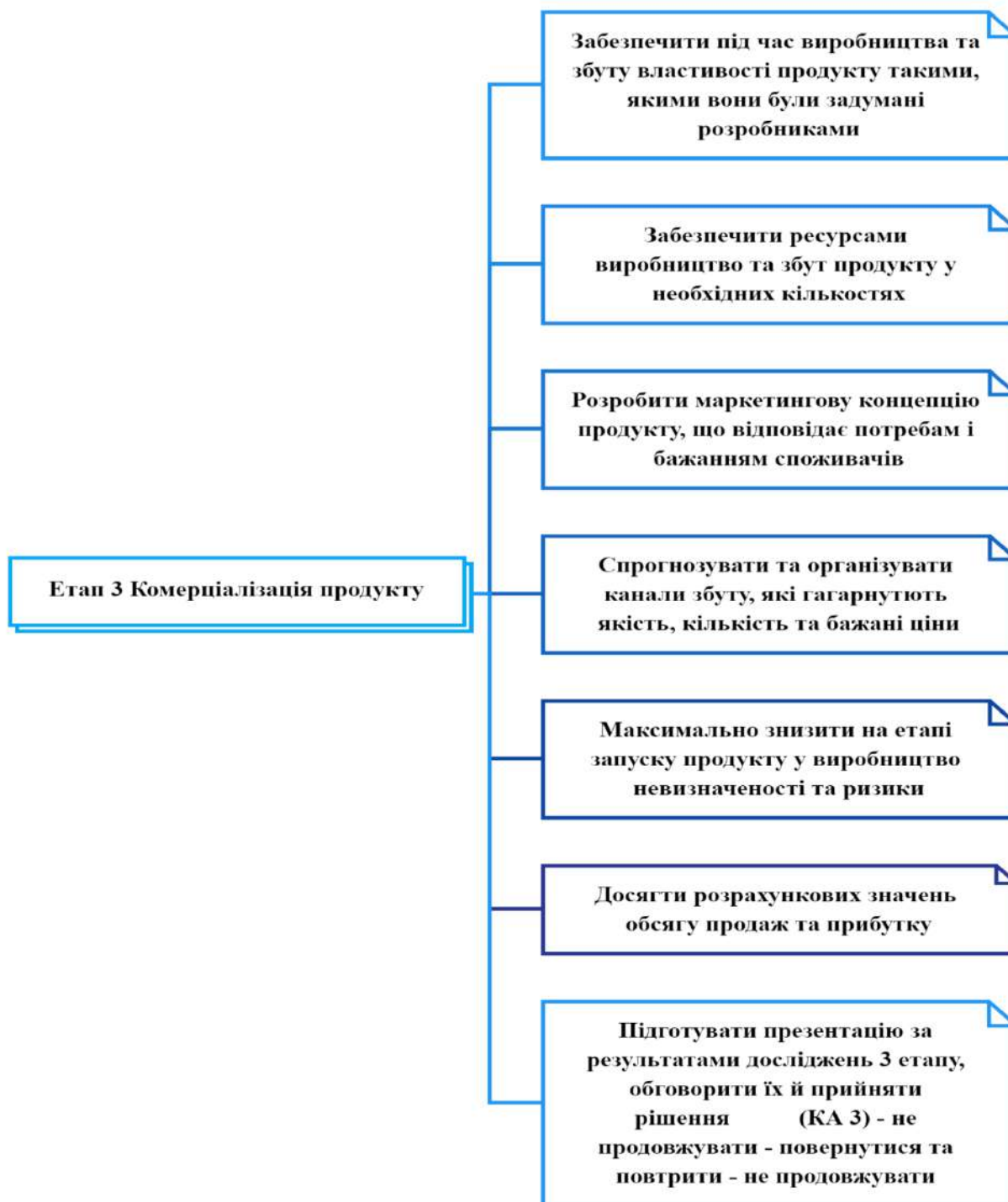


Рис. 3.5 – Основні складові комерціалізації продукту

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

На етапі комерціалізації прототип продукту, попередні маркетингова концепція та технічне завдання повинні бути перетворені на комерційний продукт, виробничий, фінансовий та маркетинговий плани.

Етап 4. Запуск товару та його оцінка.

Це найбільш затратна і ризикована частина розроблення продукту. Ключове питання – це швидкий і ефективний запуск продукту, оскільки саме він може забезпечити такий же (або навіть більший) прибуток, як і скорочення часу на початкових стадіях процесу розроблення. Необхідно встановити чіткі цілі запуску, які мають стати основою його оцінки. Важливо також визначити кількісні критерії успішного запуску, щоб можна було точно визначити та виміряти отриманий результат (успіх чи невдачу).

Які цілі можуть бути прийняті:

- дохід від реалізації продукту за деякий проміжок часу;
- частка ринку, що завойована за деякий проміжок часу; прибуток за цей проміжок часу;
- тривалість присутності продукту в асортименті.

Ключ до успіху – розроблення оперативного плану запуску, але він має бути досить гнучким і легко адаптованим до змін внутрішніх та зовнішніх умов.

На даному етапі необхідно:

- контролювати продукт відповідно вимог специфікацій, розробленими для виробництва;
- здійснювати системний моніторинг показників безпечності та якості;
- контролювати виробничий процес на основі концептуальних зразків протягом перших днів і тижнів, щоб забезпечити відповідність встановленим вимогам;
- забезпечити економічну ефективність повномасштабного виробництва – оцінити будь-які відхилення у витратах, оскільки це вплине на прибуток;
- підготувати презентацію за результатами досліджень 4 етапу, обговорити їх й прийняти рішення (КА₄) – продовжити – повернутися та повторити – не продовжувати.
- якщо продукт є успішним і досягає всіх своїх цілей збуту та маркетингу, то наступний цикл роботи починається знову (рис. 3.6).

Виведення нового продукту на ринок – це складний шлях. Успішне розроблення продукту *повинно*:

- бути економічно вигідним для розробника (а отже й компанії, яка буде його виробляти та продавати) й здійсненим на практиці;
- забезпечувати розвиток компанії шляхом збільшення частоти покупок;
- забезпечувати потреби споживачів шляхом створення продуктів, прийнятних за ціною, яку споживач може заплатити.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

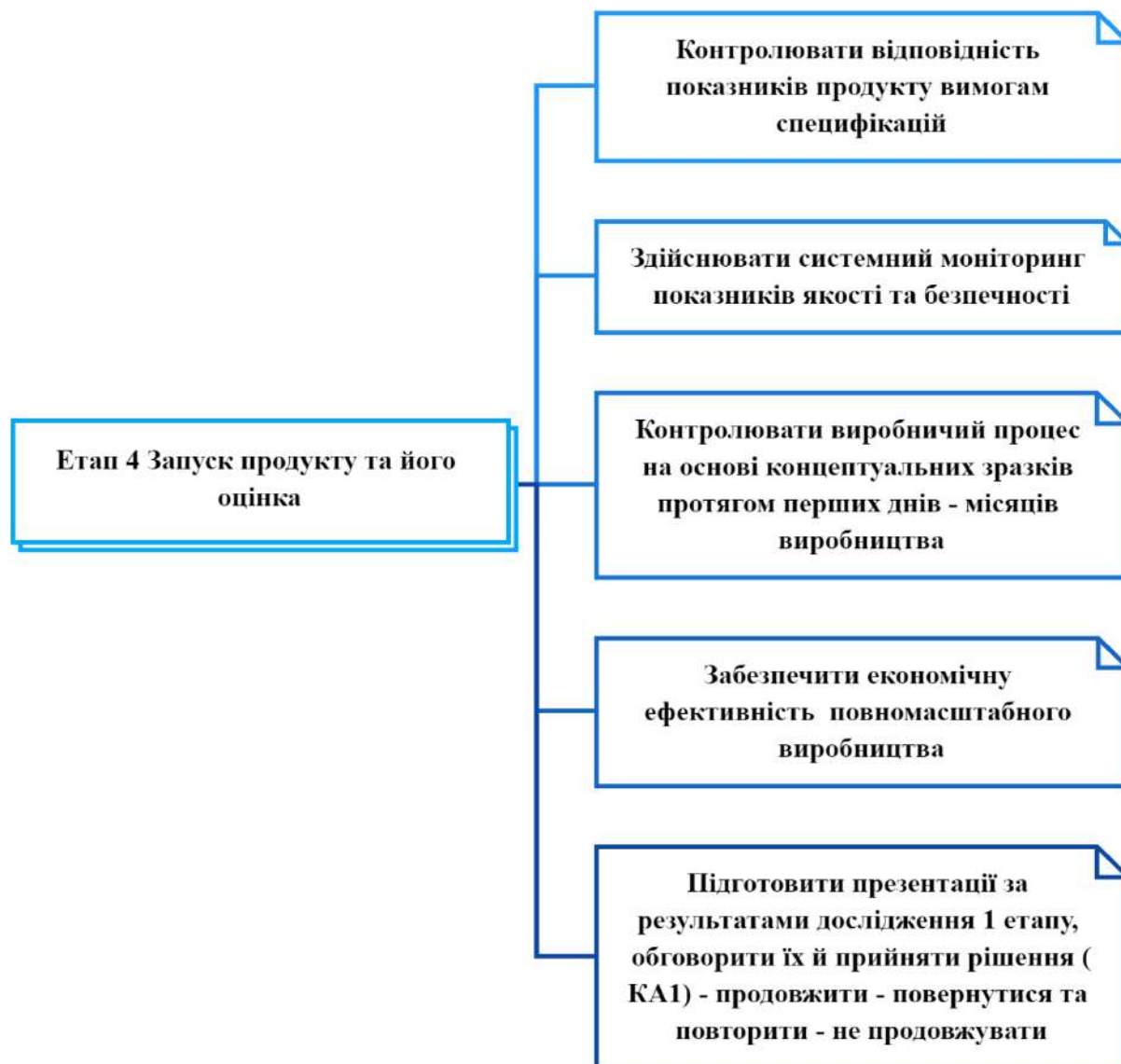


Рис. 3.6 – Основні складові запуску товару та його оцінка

Кожен етап розроблення продукту має конкретні завдання – покрокове просування від ідеї до реалізації продукту (по-суті, це дорожня карта команди розробників). Визначення цільової аудиторії, генерація ідей, перевірка гіпотез, первинні версії та тестування – ці етапи мають відбутися раніше, ніж запустити новий продукт. Обґрунтування вибору сировини, технологічні відпрацювання в лабораторних та виробничих умовах, визначення умов та термінів зберігання, підготовка нормативних та технологічних документів – один із найважливіших етапів розроблення нового продукту. Важливими є етапи комерціалізації та запуск і оцінювання продукту.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Процес розроблення харчової продукції – це циклічний процес. Після реалізації кожного етапу обов'язково повинен бути здійснений критичний аналіз та прийняті рішення: *продовжити розроблення чи повернутися та повторити* той чи інший етап з урахуванням зроблених висновків, чи *не продовжувати*. Прийняття обґрунтованих рішень на кожному з етапів є вкрай важливим. Краще (й дешевше для компаній) на перших етапах прийти до розуміння доцільності/недоцільності розроблення та виведення продукції на ринок, ніж дійти до кінця, витрати гроші й мати негативний результат.

Розроблення та поставлення харчової продукції на виробництво – інтегрований вид діяльності фахівців харчової індустрії. Без професійної команди, взаєморозуміння, поваги практично неможливо реалізувати цей процес.

Інновації в продуктах харчування, технологіях, бізнес-процесах відіграють ключову роль у вирішенні проблем сучасності. В умовах сьогодення розроблення харчової продукції – це окремий вид інноваційної діяльності, функціональна співпраця між інженерами, маркетологами, бізнесом. Розробляти той продукт, який буде продаватися, передбачати основні тенденції розвитку у даному сегменті ринку, розуміти вимоги споживачів з урахуванням теорії поколінь (зумери, міленіали, хоумлендери та ін.) – надзвичайна складе завдання. Розробник харчової продукції не тільки приймає участь, а й керує процесом розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів, щоб ефективно відповідати очікуванням клієнтів.

Компетентності сучасного фахівця харчової промисловості та ресторанної індустрії

Якими ж *компетентностями* повинен володіти сучасний фахівець харчової промисловості та ресторанної індустрії, який розробляє харчову продукцію? Ось деякі з найпоширеніших.

Стресостійкість – це стосується Вашої здатності протистояти невдачам. Наскільки добре Ви справляєтеся зі стресовими ситуаціями? Як Ви реагуєте на несподівані зміни чи проблеми, які виникають під час проекту?

Комерційна обізнаність – також відома як ділова хватка. Це розуміння того, як працює галузь чи конкретна організація, яке її місце на ринку, хто є її конкурентами, які поточні події в харчовій індустрії.

Комунікативні навички – це про те, наскільки чітко Ви висловлюєте свої ідеї та вмiєте слухати інших. Це вмiння налагоджувати стосунки, вести переговори та переконувати членів команди у раціональних рішеннях.

Управлінські навички – навіть якщо Ви не працюєте на керівній посаді, Вам доведеться мотивувати та керувати іншими для досягнення спільних цілей. Важливо вмiти керувати собою – емоціями, часом, визначати пріоритети в діяльності.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Навички планування та дослідження – вкрай необхідні для виконання певних робочих завдань. Важливо, як Ви аналізуєте, інтерпретуєте та повідомляєте про ці результати.

Адаптивність – це можливість швидко адаптуватись до нових ситуацій і опановувати нові навички на робочому місці. Володіння цим навиком дозволяє добре справляється з викликами.

Командна робота та навички міжособистісного спілкування – мова йде не тільки про випадки, коли Ви успішно керували командою, але й коли Ви були ефективним членом команди, приймаючи інструкції та вказівки від когось іншого.

Відповідний досвід роботи – наявність певного досвіду роботи, пов'язаної з розробленням та постановкою на виробництво харчової продукції.

Щодо останнього, то щоб досягти успіху у розробленні харчової продукції Ви повинні володіти інженерними та дизайнерськими знаннями, добре знати алгоритм її розроблення. Кваліфікований розробник продукту повинен бути креативним, інноваційним, володіти здатністю вирішувати проблеми та добре працювати в команді.

Дуже часто компанії звертаються до спеціалістів для того, щоб розробити той чи інший продукт. Це недешево й доцільно зробити власними ресурсами. Але в підсумку власники бізнесу значно більше економлять грошей та часу, мають гарантований результат.

Досвід розроблення харчової продукції може бути використаний у майбутньому. Ці навички стануть Вам у нагоді у кар'єрному шляху, який Ви обрали. Як стати розробником харчової продукції? Отримайте ступінь вищої освіти бакалавр за спеціальністю 181 «Харчові технології», пройдіть стажування на харчових виробництвах, бажано у відділах R&D, навчайтесь далі – магістерські програми допоможуть глибше дізнатися про теоретичні та практичні основи розроблення харчової продукції, досягти більш високих результатів у майбутньому.

3.3 Діагностика технологічних систем як складова розроблення харчової продукції: мета, завдання, алгоритм

Діагностика технологічних систем виробництва харчової продукції

Одним із найважливіших етапів (з технологічної точки зору) створення нової харчової продукції є *розроблення її рецептурного складу та технології виробництва*. Проте синтез нового передбачає аналіз існуючого. Тож діагностика технологічних систем як складова розроблення харчової продукції є вкрай важливою.

Необхідно мати чіткі стартові дані – уявлення про умови функціонування технологічної системи, «точки зростання» (можливості покращення), споживні

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

властивості готової продукції. Тому опанування інструментами діагностики технологічної системи суттєво підвищує її результативність, обґрунтування та вибір найкращого варіанту. Надаємо декілька важливих термінів.

Діагностика (з грец. diagnosis=*dia*+*gnosis* – «роз+пізнання») – область знань, що вивчає теорію і методи організації процесів постановки діагнозу, а також принципи побудови засобів діагностування. *Діагностика технологічних систем* – галузь знань, яка охоплює методи та засоби визначення стану технологічних систем у частині складу, властивостей, технологічного процесу виробництва, споживних властивостей.

У сучасному світі великої популярності набуває *діагностика процесів* – комплексний аналіз стану процесів й, передусім, бізнес-процесів компанії. Її мета – розібратися, як функціонують процеси, знайти проблемні елементи та сформулювати дорожню карту (roadmap) щодо систематизації чи трансформації компанії [18].

У бізнес-середовищі результативним інструментом є *процесний підхід*, сутність якого полягає в управлінні діяльністю процесом, який спрямовано на досягнення певного результату. Організацію представлено як систему взаємозалежних і узгоджених між собою процесів за допомогою яких досягаються поставлені цілі. Синтез процесного підходу, діагностика процесів та їх адаптація до сфери ресторанної індустрії, на наш погляд, є найбільш доцільним під час діагностики технологічних систем [22].

Процесний підхід пов'язаний з необхідністю регламентувати та уніфікувати дії менеджерів проектів, привести їх до процесів, що повторюються з описом вхідних і вихідних параметрів (ресурсів), а також набору дій, які перетворюють вхід у вихід. Процесний підхід прив'язується до певної предметної області (будівництво, інформаційні технології тощо) і дозволяє формалізувати дії проектного менеджера.

Виходячи з процесного підходу, *проект* можна розглядати як *унікальний керований процес*, який розпочато для досягнення відповідної конкретним вимогам мети, що являє собою сукупність взаємопов'язаних скоординованих підпроцесів, що має обмеження за термінами, вартістю, ресурсами і показниками якості.

Однією з найважливіших переваг процесного підходу є можливість вимірювати процеси у вигляді доданої вартості й отже, задавати та контролювати рівень ефективності. Процесний підхід дозволяє сформулювати тезу про те, що якість продукту визначається не кількістю процедур контролю самого продукту, а якістю організації й реалізації бізнес-процесів (рис. 3.7). Наявність регламентованих і формалізованих процедур дає можливість управляти часом

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

задоволення попиту, вимірюючи і оптимізуючи швидкість виконання бізнес-процесів [23].

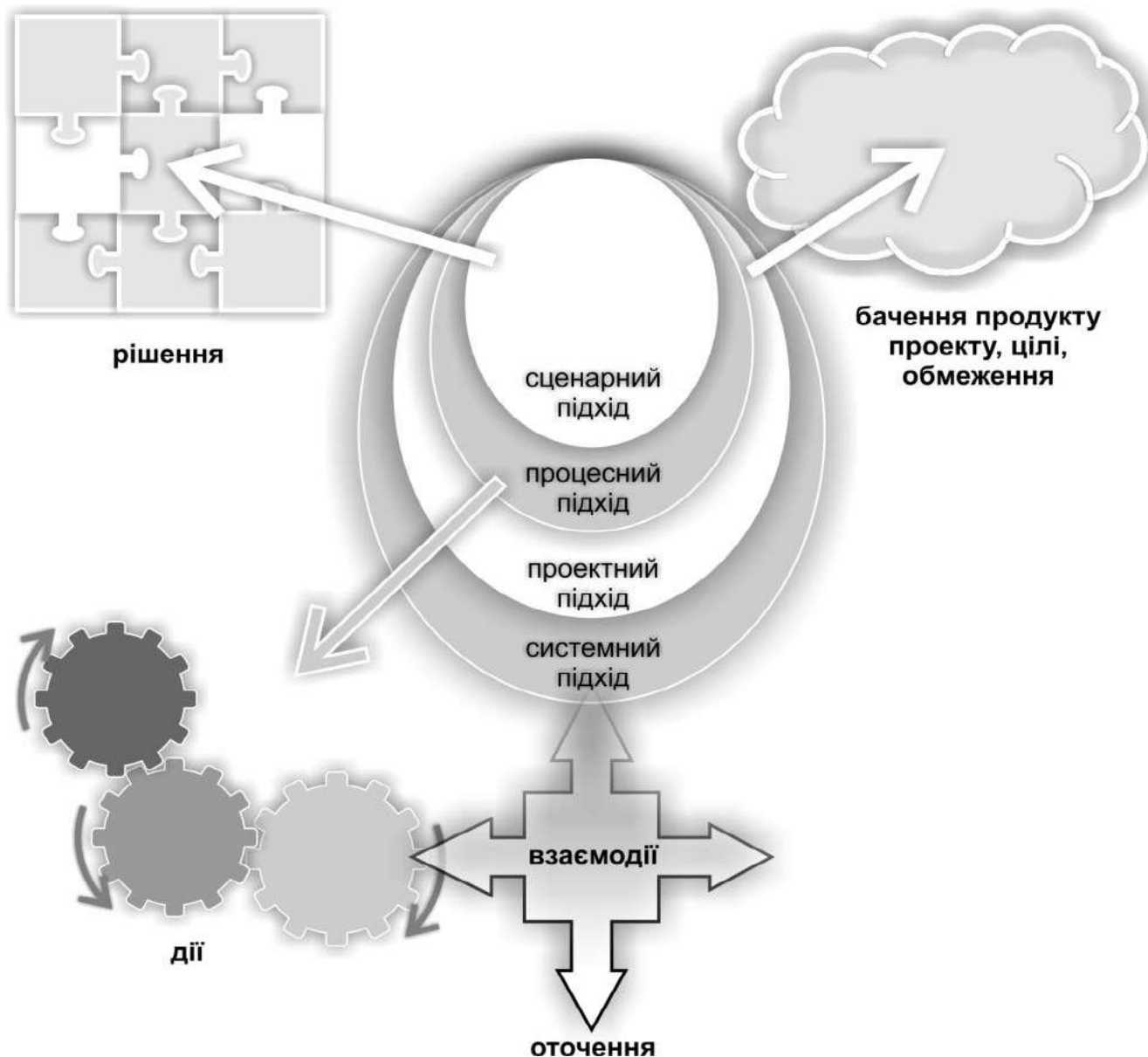


Рис. 3.7 – Модель взаємодії підходів у методології управління проектами

Організації, незалежно від їх категорії та від того, прибуткові вони чи ні, діють згідно своїх організаційних стратегій управління, основу яких складають орієнтація на розвиток, стійке процвітання і задоволення споживачів.

У сучасному конкурентному оточенні, організаційні стратегії управління в багатьох випадках призначені для підтримки або створення конкурентної

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

переваги по відношенню до інших організацій або конкурентної вартості продуктів. При здійсненні діяльності, організації повинні адаптувати свої стратегії до стратегій зовнішнього оточення і внутрішньої динаміки, а також знаходити шляхи ефективного інвестування управлінських ресурсів для своєчасного досягнення запланованих стратегічних показників.

Не залежно від оптимальності стратегій, на них впливають цілі організації, їх структура, можливості організації та її оточення [23].

До харчової продукції, процесів її виробництва та реалізації з успіхом можуть бути застосовані *інструменти діагностики*, які дозволяють *виявити*:

- проблемні елементи рецептури та/або технологічного процесу для подальшої їх оптимізації;
- «зони зростання» технологічної системи для формування нових споживних властивостей;
- оптимізація собівартості продукції та інші.

Елементами діагностики є:

- рецептурний складу продукту-аналогу з визначенням кількісних та якісних характеристик сировини, напівфабрикатів; видів та значень втрат, які мають місце в технологічному процесі;
- технологічний процес виробництва, представлений у вигляді технологічної схеми виробництва продукту-аналогу;
- хронометраж виробництва продукту-аналогу;
- харчова цінність продукту-аналогу;
- показники якості та безпечності продукту-аналогу;
- вартість набору сировини для приготування продукту-аналогу.

Залежно від поставленого завдання можна діагностувати одночасно всі елементи або обирати пріоритети, які стануть у нагоді в конкретному випадку. Результати діагностики можуть бути представлені у кількісному та/або якісному вираженні. Як правило, діагностика технології складається з двох взаємопов'язаних модулів: аналізу рецептурного складу та технологічного процесу виробництва. Саме аналіз рецептурного складу та технологічного процесу виробництва продукції дозволяє визначити проблемні елементи технології.

Аналіз рецептурного складу продукту-аналогу

Під час *аналізу рецептурного складу* продукту-аналогу доцільно визначити основні та допоміжні рецептурні компоненти за масою та функціонально-технологічним та/ чи функціонально-фізіологічним призначенням, що дозволить:

- визначити рецептурні компоненти, функціонально-технологічні власти-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

вості яких необхідно для реалізації технологічного процесу;

– виявити основні речовини (білки, вуглеводи, ліпіди) рецептурних компонентів, які є визначними в технологічному процесі, а саме – виконують роль структуроутворювачів, піно- та драглеутворювачів, емульгаторів, загущувачів, стабілізаторів, антикристалізаторів тощо) та інші компоненти, що формують органолептичні, фізико-хімічні властивості, харчову, цінність продукції;

– обґрунтувати вміст рецептурних компонентів – цукру, жиру, кислоти, солі та інших, які можуть позитивно чи негативно впливати на перебіг технологічного процесу;

– визначити можливість та/чи доцільність взаємозаміни тих чи інших рецептурних компонентів;

– визначити харчову цінність продукту–аналогу.

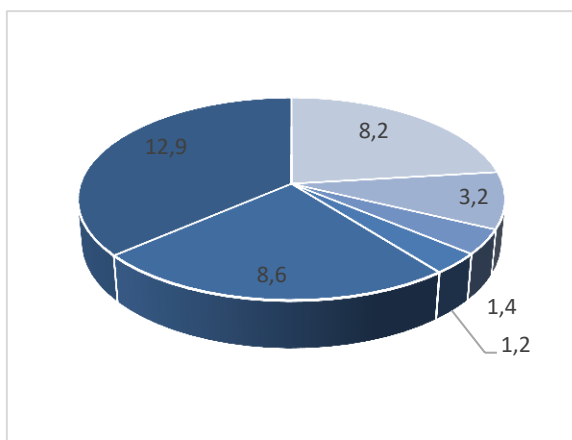


Рис. 3.8 – Модель рецептурного складу продукту-аналогу з визначенням вмісту рецептурних компонентів, %

Градація рецептурних компонентів за відсотковим вмістом дозволяє визначити діапазон, за яких рецептура «працює», а розуміння функціонально-технологічних властивостей сировини та рецептурної суміші дозволяють обґрунтовано підійти до здійснення змін, які необхідні для реалізації даного технологічного процесу.

Результати діагностики можуть бути представлені у вигляді діаграми (рис. 3.8), таблиці (табл. 3.1), блок-схеми (рис. 3.9).

Таблиця 3.1 – Матриця для аналізу рецептурного складу продукту-аналогу

Найменування рецептурних компонентів	Вміст, %	Роль у технологічному процесі
Рецептурний компонент 1		
Рецептурний компонент 2		
Рецептурний компонент 3		
Рецептурний компонент n		
Разом	100	

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

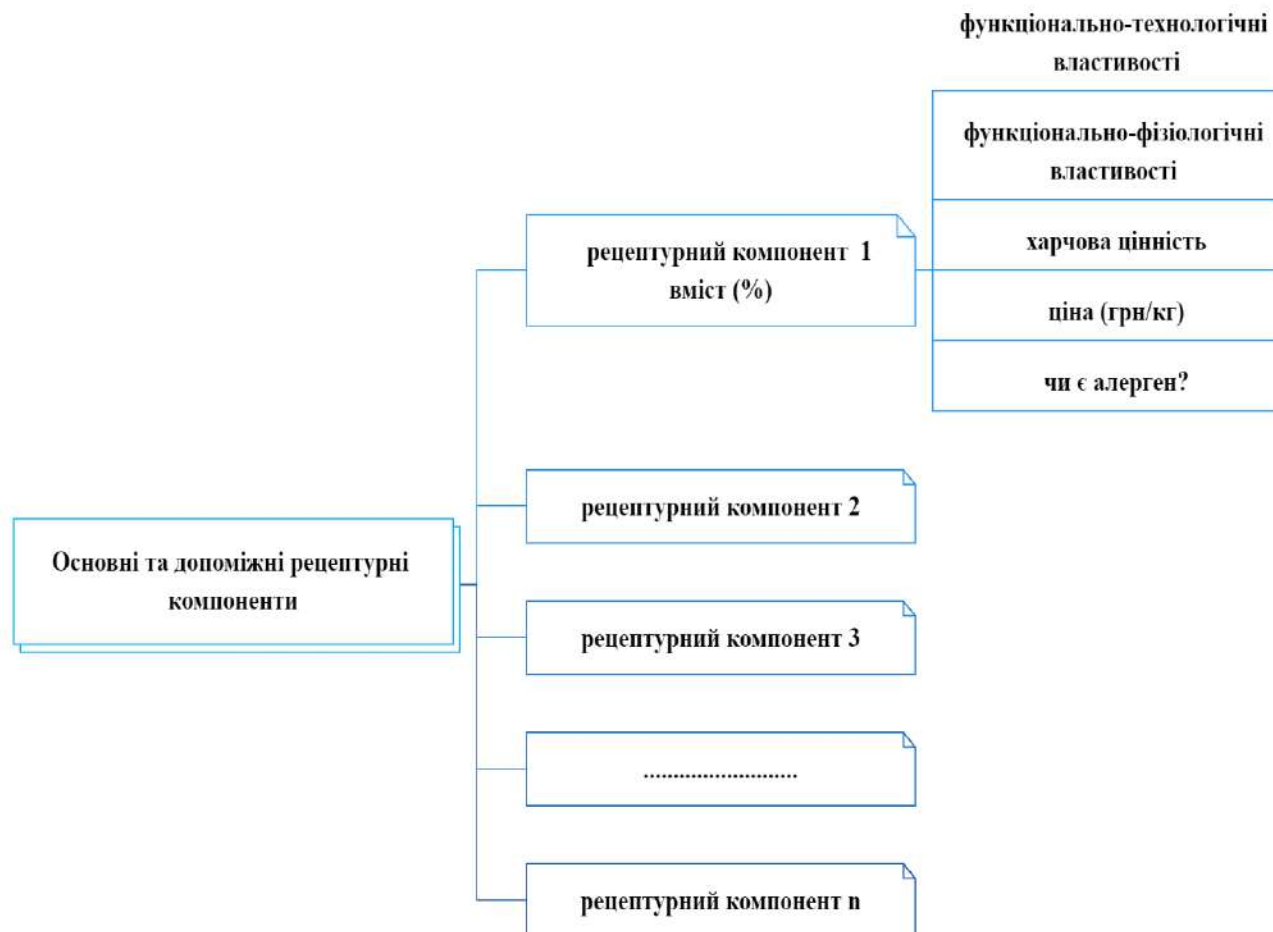


Рис. 3.9 – Блок-схема рецептурного складу продукту-аналогу

Під час технологічного процесу мають місце втрати під час механічного кулінарного та теплового оброблення, при остиганні та порціонуванні кулінарної продукції.

Втрати під час механічного кулінарного оброблення сировини визначають за формулами:

$$V_{\text{мко}} = M_{\text{б}} - M_{\text{нф}}, \text{ кг} \quad (3.1)$$

$$V_{\text{мко}} = \frac{M_{\text{б}} - M_{\text{нф}}}{M_{\text{б}}} \times 100, \% \quad (3.2)$$

де $V_{\text{мко}}$ – втрати за механічного кулінарного оброблення, кг або %;

$M_{\text{н}}$ – сумарна маса сировини (брутто),

$M_{\text{нф}}$ – маса отриманого напівфабрикату, кг

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Втрати під час теплового оброблення страви (виробу) розраховують у відсотках до маси напівфабрикату за наступною формулою:

$$B_{то} = \frac{M_{нф} - M_{г}}{M_{нф}} \times 100, \% \quad (3.3)$$

де $B_{то}$ – втрати під час теплового оброблення з урахуванням втрат при остиганні страви (виробу), %;

$M_{нф}$ – маса напівфабрикату, що підлягає тепловому обробленню, кг;

$M_{г}$ – маса готової страви (виробу) після теплового оброблення (остигання), кг.

Упiк (для випечених виробів) – втрати маси за теплового оброблення (відношення різниці ваги до і після випікання до ваги виробу до випікання) визначають за формулою:

$$У = \frac{M_{нф} - M_{вир}}{M_{нф}} \times 100, \% \quad (3.4)$$

де $У$ – упiк, %;

$M_{нф}$ – маса напівфабрикату, що підлягає випіканню, кг;

$M_{вир}$ – маса виробу після теплового оброблення (остигання), кг.

Привар (збільшення маси після теплового оброблення) визначають за формулою:

$$Пр = \frac{M_{вир} - M_{нф}}{M_{нф}} \times 100, \% \quad (3.5)$$

де $Пр$ – привар, %;

$M_{вир}$ – маса виробу після теплового оброблення (остигання), кг.

$M_{нф}$ – маса напівфабрикату, що підлягає тепловому обробленню, кг;

Припiк – відношення різниці ваги випеченого виробу і взятого при його замісі борошна до ваги визначають за формулою:

$$Пк = \frac{M_{вир} - M_{бор}}{M_{бор}} \times 100, \% \quad (3.6)$$

де $Пк$ – припiк, %;

$M_{вир}$ – маса виробу після теплового оброблення (остигання), кг.

$M_{бор}$ – маса борошна, кг;

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Готову продукцію зважують після остигання продукту до температури $80 \pm 2^{\circ}\text{C}$, що відпускають в гарячому виді (супи, другі страви і т. ін.) та $12 \pm 2^{\circ}\text{C}$ – холодні страви, солодкі страви і т. ін.

Втрати при порціонуванні розраховують до маси готової продукції за формулою:

$$B_n = \frac{M_r - M_p}{M_r} \times 100, \% \quad (3.7)$$

де B_n – втрати при порціонуванні, %;

M_r – маса готової страви (виробу) до порціонування, кг;

M_p – маса готової страви (виробу) після порціонування, кг.

Узагальнені дані щодо вмісту та ролі тих чи інших рецептурних компонентів у складі продукту-аналогу, харчової цінності рецептурних інгредієнтів та їх змін під впливом технологічних чинників, розмір втрат на кожному з етапів технологічного процесу є базовими щодо прийняття рішення з оптимізації рецептурного складу.

Аналіз технологічної схеми виробництва продукту-аналогу

Наступним етапом діагности технологічних систем є аналіз технологічної схеми виробництва продукту-аналогу. Необхідно скласти технологічну схему виробництва продукту-аналогу, яку доцільно надавати відповідно до принципів процесного підходу: у вигляді окремих модулів – сукупності операцій, які приводять до одержання напівфабрикату або готової продукції. Модель технологічної системи виробництва продукту-аналогу надано на рис. 3.10.

Ступінь деталізації окремих модулів технологічної схеми може бути різним залежно від поставленої мети.

Під час аналізу технологічної схеми виробництва продукту-аналогу доцільно:

- визначити окремі етапи технологічного процесу (виробничого процесу) – приймання сировини, механічне кулінарне оброблення сировини з одержанням напівфабрикатів, теплове оброблення напівфабрикатів, підготовку до реалізації;

- визначити технологічні параметри операцій, обґрунтувати їх доцільність та послідовність;

- висвітлити основні фізичні, фізико-хімічні, біохімічні, мікробіологічні процеси, що відбуваються з речовинами рецептурних компонентів, обґрунтувати та оцінити їх вплив (позитивний або негативний) на якість і безпечність готової

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

продукції;

– оцінити ступінь реалізації функціонально-технологічних властивостей основних речовин сировини.

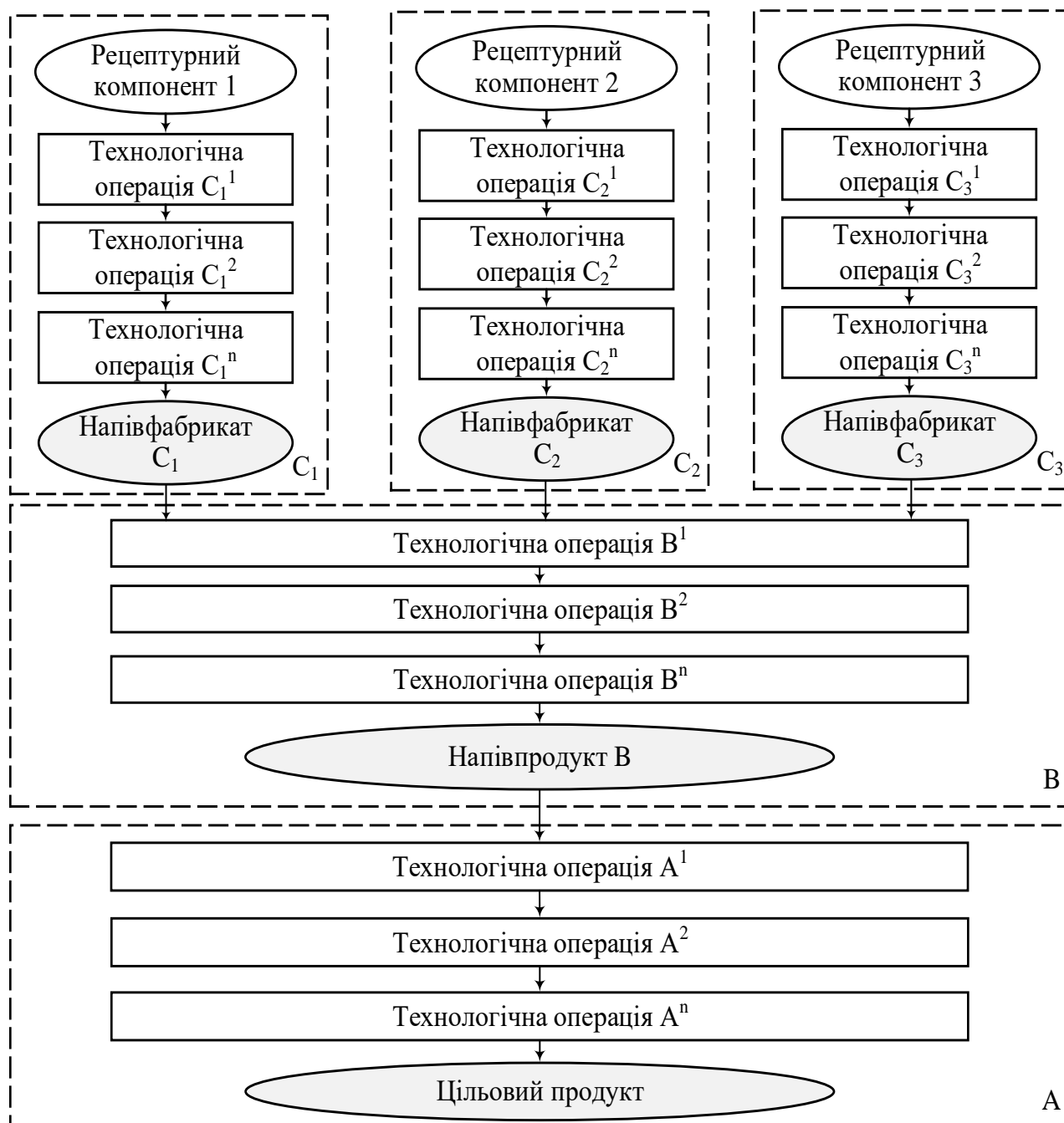


Рис. 3.10 – Модель технологічної системи виробництва продукту-аналога

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Аналіз технологічної схеми виробництва продукту-аналогу, спрямований на виявлення проблемних елементів технологічної системи, ґрунтується на визначенні параметрів окремих технологічних операцій.

На етапі діагностики визначаються всі необхідні параметри реалізації технології, а особливо тривалість кожного з контрольованих елементів (операцій, етапів), потреба в ресурсах, тривалість оброблення сировини та підготовки напівфабрикатів, раціональний вибір технологічного обладнання.

Однією з задач діагностики технологічної системи є побудова моделі реалізації технологічного процесу. За її допомогою можна визначати порядок, в якому повинні виконуватися роботи (послідовно/паралельно), обґрунтувати доцільність роботи на сировині та/або напівфабрикатах, регулювати кількість виконавців тощо. Для визначення хронометражу приготування страв пропонується діаграма Ганта (англ. Gantt chart) – стовпчаста діаграма, яка використовується для ілюстрації плану, графіка робіт проекту та є одним з методів планування. Першим кроком до побудови та подальшого аналізу діаграми Ганта є параметрування технологічного процесу у часі. Тому дуже важливим є врахувати всі операції, які мають місце за реалізації технологічного процесу (рис. 3.11).

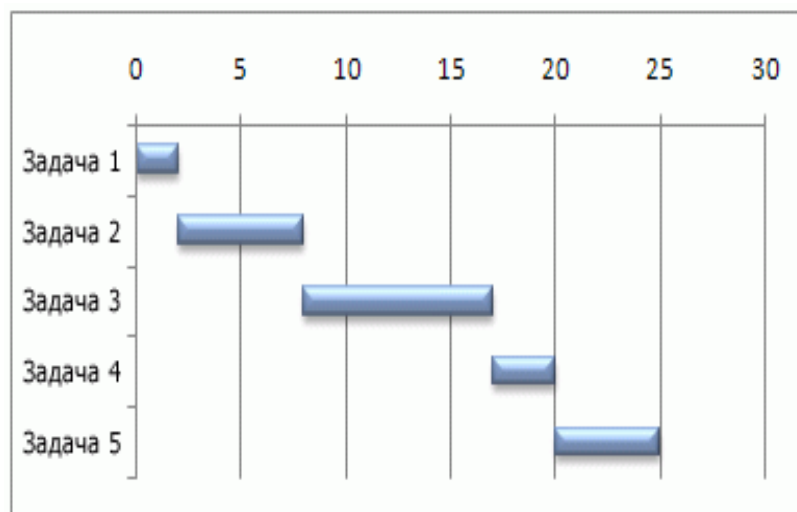


Рис. 3.11 – Модель діаграми Ганта

Основою для побудови діаграми Ганта є наступні вихідні дані:

- послідовність технологічних операцій;
- тривалість технологічних операцій;
- порядок проведення технологічних операції (послідовно чи паралельно);
- ступінь механізації технологічних операцій (ручна або механізована).

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Діаграма Ганта дозволяє визначити загальну тривалість виробництва продукції, шляхи оптимізації (наприклад, використання напівфабрикатів, доцільність організації їх виробництва, оптимізацію виробничої програми щодо збільшення кількості універсальних напівфабрикатів, паралельне виконання операцій, оптимізація кількості робітників, які виконують окремі операції тощо)

На підставі проведеного аналізу продукту-аналогу, базуючись на теоретичних положеннях та завданнях, можливо обґрунтувати шляхи розвитку технологічної системи. Запропоновані технологічні рішення повинні бути всебічно обґрунтовані. Залежно від обраного напрямку розвитку системи необхідно визначити конкретні складові технологічної системи, що набудуть розвитку. У випадку, коли змінам підлягає рецептурний склад, необхідно визначити вид, вміст інших рецептурних компонентів, спрогнозувати їх вплив на формування показників якості та безпечності готової продукції.

У випадку, коли змін зазнають параметри окремих технологічних операцій, послідовність їх виконання чи пропонується використання нових способів оброблення сировини та напівфабрикатів, необхідно визначити їх значення (температуру, тривалість, інтенсивність впливу тощо), спрогнозувати їх вплив на формування показників якості та безпечності готової продукції.

Приклад діагностики технологічної системи на конкретній виробничій ситуації наведено нижче у вигляді бізнес-кейсу, який, по-суті, є постановкою конкретного технологічного завдання замовником.

Приклад бізнес-кейсу

Постановка проблеми. Ресторан при міському готелі (3*) з системою Bed&Breakfast розширює асортимент кулінарної продукції для американського сніданку (шведська лінія). Зважаючи на опитування гостей, все більш затребуваними є високобілкові продукти. Страви повинні бути креативними як з точки зору інгредієнтів, які використовуються, так і з точки зору смаку, дизайну.

Вимоги замовника. Необхідно врахувати основні технологічні принципи виробництва кулінарної продукції й забезпечити безпечність технологічного процесу, раціональне використання сировини, виробничих площ; оптимізувати кількість персоналу, який буде зайнятий під час приготування сніданку.

Ідея рішення. У ресторані при міському готелі організація сніданків є обов'язковою. Правильний сніданок запускає метаболізм, який дозволяє організму людини краще справлятися з одержаними калоріями. Отримуючи сніданок вранці, споживач не відчуває стрес через значні проміжки між їжею, в організмі не відкладаються запаси жиру про запас. Доведено, що сніданок після пробудження покращує настрій і когнітивні функції протягом дня.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Для здорового сніданку важлива не тільки енергетична цінність продуктів, але і їх склад. Для ранкового прийому їжі добре підходять високобілкові продукти, зокрема, з яєць, – яєчня, омлет, яйця пашот та інші. Їх популярність обумовлено високою поживною цінністю, високим вмістом білку, відчуттям насичення.

Тож рішення знаходиться в площині розширення асортименту кулінарної продукції, що пропонується на сніданок, за рахунок заміни традиційних страв на оригінальні; зниження трудоємності технологічного процесу; оптимізації використання виробничих площ та персоналу; підвищення харчової безпечності продукції та закладу харчування.

Реалізація рішення (1 етап – аналіз рецептурного складу та технологічного процесу виробництва омлетів, розроблення проєкту нової продукції).

Розглянемо, яким чином та які інструменти діагностики можуть стати у нагоді в реальній виробничій ситуації. Продуктом-аналогом для виробництва нової продукції є омлет, який за способом термічного оброблення може бути смаженим та запеченим. Вміст основних рецептурних компонентів, які необхідні для здійснення аналізу рецептурного складу, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Вміст основних рецептурних компонентів у складі продуктів-аналогів

Найменування компонентів	Вміст (%) у складі омлетів		Роль у технологічному процесі
	запечених	смажених	
1	2	3	4
Яйця курячі/ яйцепродукти	38...83	23...93	Основні рецептурні компоненти, функціонально-технологічні властивості яких (здатність до додаткової гідратації, піноутворення, емульгування, гелеутворення) забезпечують формування споживних властивостей продукту – драгледоподібну структуру, соковитість, пористість. Характеризуються високою поживною цінністю, забезпечують формування органолептичних показників, харчової цінності

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Кінець табл. 3.2

1	2	3	4
Наповнювачі:			Додаткові рецептурні компоненти, їх різноманітність за реалізації типової технології дозволяє сформувати асортимент омлетів, визначають органолептичні показники омлетів, їх харчову та енергетичну цінність
Шинка /окіст/ ковбаса варена/ сосиски/нирки/ печінка	10...12 15...20	14...42 20...26	
Шпик	–	20...34	Додаткові рецептурні компоненти, їх різноманітність за реалізації типової технології дозволяє сформувати асортимент омлетів, визначають органолептичні показники омлетів, їх харчову та енергетичну цінність
Квасоля/горошок (консервованний)/спаржа/капуста цвітна/кабачки	–	20...35	
Цибуля ріпчаста	5...10	11...16	
Картопля	25...43	43...54	
Гриби (шампіньйони, білі)	15...20	32...35	
Сир твердий	11...17	11...17	
Хліб житній	9...10	30...35	
Борошно пшеничне	6...7	0,3...0,5	
Молоко коров'яче/ вода питна	19...25	10...69	Компоненти для регулювання консистенції омлетів, поживної цінності
Жировміщуючі компоненти (маргарин, масло вершкове, сметана, вершки)	2...10	2...12	Поліпшують органолептичні властивості, регулюють текстуру омлетів (гель трансформується у м'який гель), надають вершковості смаку та текстурі, теплопередавальне середовище

Аналіз рецептурного складу омлетів дозволяє визначити наступне.

У складі омлетів основною за вмістом сировиною є яйця курячі, вміст яких складає 23...100% (залежно від вихідної сировини). Вміст наповнювачів, за раху-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

нок яких формуються кінцеві споживні властивості продукції, коливається від 8% до 54%. Слід зазначити, що наповнювачі приймають участь у формуванні органолептичних властивостей, харчової та біологічної цінності омлетів. Але наповнювачі будуть суттєво впливати на консистенцію (цілісність форми) страви з урахуванням їх вологості, вологовиділяючої здатності, розмірів.

Основні технологічні властивості, які реалізовано в технологічному процесі виробництва омлетів, це:

- здатність до додаткової гідратації білків (має місце під час додавання рідини до яєць);
- піноутворення (під час перемішування спостерігається утворення нестійкої піни за рахунок реалізації поверхнево-активних властивостей білків);
- емульгування (реалізується за умов введення високожирних молочних продуктів й забезпечує рівномірне розподілення жирової фази у складі омлетної маси);
- гелеутворення (має місце під час теплового оброблення й, по-суті, формує структуру готової страви).

Під час обґрунтування технологічних рішень (наприклад, при заміні яєць курячих на яйцепродукти, обґрунтування кількості та виду наповнювача) це обов'язково треба враховувати.

Технологічну систему виробництва запеченого омлету наведено на рис. 3.12. З урахуванням багатоопераційності та трудомісткості оброблення яйця курячого вважаємо за доцільне надати деталізацію його оброблення у вигляді окремої підсистеми D (рис. 3.13).

Дана підсистема є об'єктом оптимізації внаслідок трудоємності процесу, потребує організації окремого робочого місця/ виробничого приміщення для його здійснення та є потенційно мікробіологічно небезпечною.

Наведені узагальнені дані (табл. 3.3) свідчать, що основними рецептурними компонентами продукції є яйце куряче та компоненти, які формують асортимент. Аналіз рецептурного складу показав, що основу продукції складає збита рецептурна суміш, яка є термодинамічно хиткою та схильною до саморуйнування. Для стабілізації структури використовують технологічні властивості іншої сировини, наприклад, борошна пшеничного, яке додатково стабілізує технологічну систему за рахунок набрякання білків (на етапі одержання рецептурної суміші) та клейстеризації крохмалю (на етапі термооброблення). Саме тому стадія утворення та стабілізації рецептурної суміші також визнана нами за елемент удосконалення.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

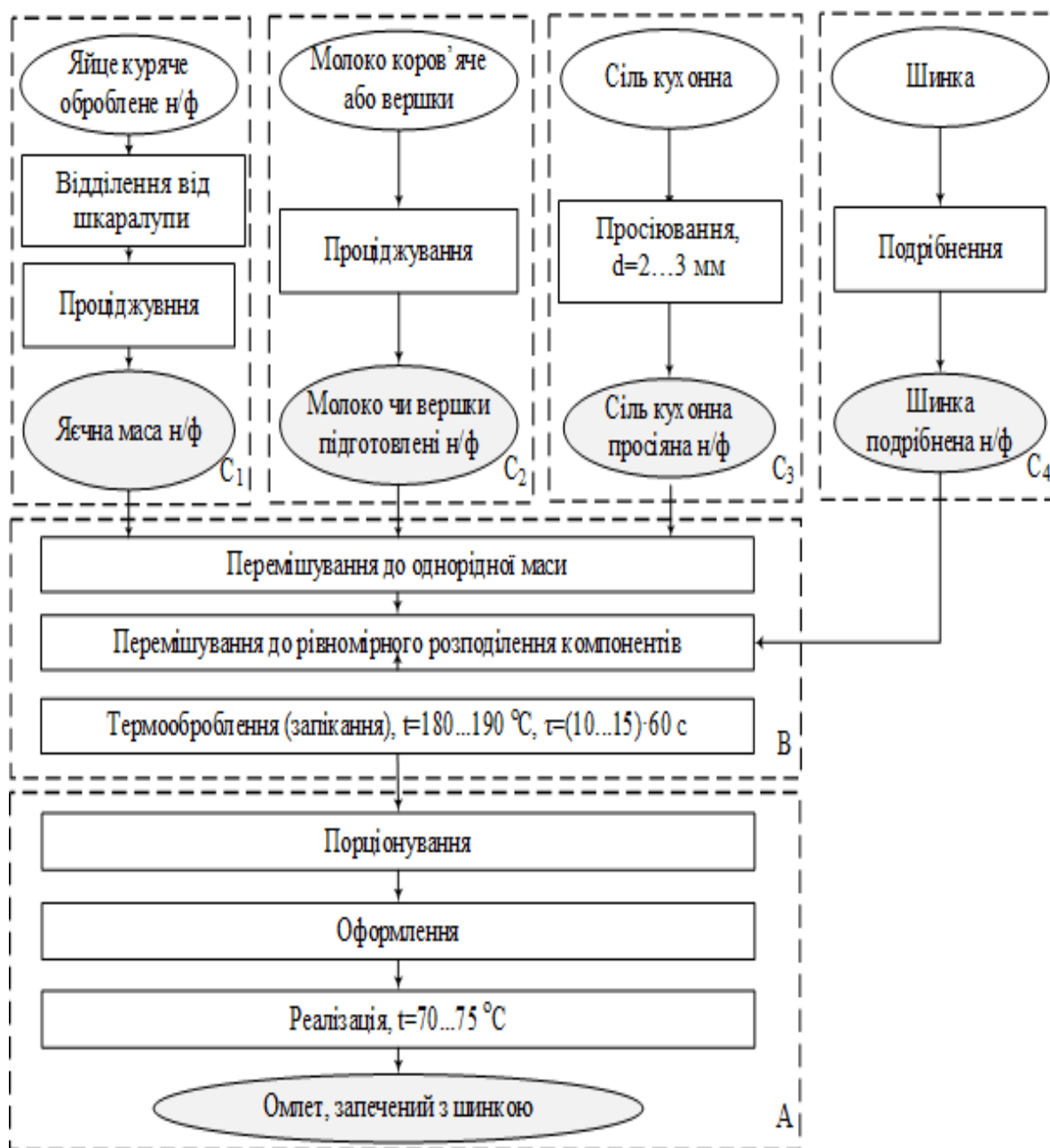


Рис. 3.12 – Технологічна схема виробництва запеченого омлету

На цьому етапі настає час поєднати інженерно-технологічні завдання та творчий креативний підхід до вирішення case-study – поєднати результати діагностики та творче натхнення.

Необхідно врахувати основні технологічні принципи виробництва кулінарної продукції й забезпечити безпечність технологічного процесу, раціональне використання сировини, виробничих площ; оптимізувати кількість персоналу, який буде зайнятий під час приготування сніданку.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії



Рис. 3.13 – Підсистема D «Яйце куряче оброблене (напівфабрикат)»

Таблиця 3.3 – Узагальнені дані з діагностики технологічної схеми

Найменування технологічної операції	Точки контролю			Процеси/ мета упродовж технологічної операції
	t, °C	τ, хв.	інші	
1	2	3	4	5
МКО яєць курячих та продуктів їх перероблення				
Яйце куряче:				
– інспектування (візуальний огляд, овоскопіювання)	–	–	Маса 10 яєць	–
– замочування – знежирення – знезараження – ополіскування проточною водою	18... 20			Зменшення мікробіологічного забруднення
– відокремлення білків від жовтків	–	–	відсутність жовтка в білку	Розділення за технологічними властивостями

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Кінець табл. 3.3

1	2	3	4	5
– перемішування	–	–	однорідність	Одержання однорідної за властивостями суміші білка і жовтка
Яйцепродукти (яєчний порошок, яєчний білок, жовток сухі):				
– просіювання	–	–	d= 1...2 мм	Видалення сторонніх домішок, деагломерація часточок яйцепродуктів
– відновлення (при взаємодії з рідкою основою)	30... 35	40... 60	Гідромодуль 1:3,5	Гідратація білкових речовин, відновлення технологічних властивостей
Заморожені яйцепродукти (меланж):				
– розморожування	До 18... 20	–	–	Видалення сторонніх домішок, пластівців денатурованого білку, відновлення технологічних властивостей
Приготування рецептурної суміші				
перемішування яєчних продуктів, молока/ вершків, солі кухонної	–	–	–	Досягнення однорідності рецептурної суміші, розчинення солі кухонної
перемішування яєчної маси з наповнювачами	–	–	–	Рівномірне розподілення наповнювачів в яєчній суміші
Теплове оброблення				
– запікання	80... 200	5...10	–	Фізичні, фізико-хімічні, хімічні процеси – дегідратація, агрегування та денатурація білків, меланоїдиноутворення, гелеутворення Технологічні наслідки – формування структури омлету у вигляді гелю, здатність до вологовиділення, формування кольору (запечена скоринка), запаху та смаку, зниження мікробіологічного обсіменіння, досягнення стану кулінарної готовності

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Новий креативний образ готового продукту пропонуємо як яєчний рулет з піноподібною структурою із додаванням наповнювачів.

В області виробів з пінною структурою існують різноманітні засоби цілеспрямованого впливу на якість продуктів і структуру витрат, а також можливості для гарантії відтворення властивостей продуктів шляхом заміни нативних курячих яєць бездоганною у відношенні гігієни сировиною, наприклад напівфабрикатами на їх основі (сухі та рідкі яєчні білки й жовтки), що виконують функцію, як піноутворювачів, так і структуроутворювачів харчових систем.

Як основну сировину пропонується обрати сухі яєчні продукти – білок сухий яєчний. Відповідно рекомендацій компанії виробника 100 г сухого яєчного білку зі здатністю до збивання, який розчинено у 700 г води відповідає 800 г свіжого яєчного білка (близько 25 яєць). За використання сухого яєчного білка скорочується виробничий цикл за рахунок виключення стадії гідромеханічного оброблення яєць, підвищується безпечність виробництва, скорочується кількість приміщень, які задіяні у процесі виробництва (складські, приміщення для оброблення яєць).

Відомо, що стабілізація консистенції страв з яєць з піноподібною консистенцією можливе за рахунок:

- реалізації властивостей піноутворювачів під час охолодження систем;
- реалізації властивостей піноутворювачів та їх фіксація під дією високих температур.

Технологічний процес виробництва страв з яєць з піноподібною структурою здійснюється у наступній послідовності:

- підготовка рецептурних компонентів (дозування);
- одержання проміжних напівфабрикатів (яєчний білок напівфабрикат, рідка основа);
- одержання кінцевого напівфабрикату (збита рецептурна суміш);
- з'єднання проміжних напівфабрикатів та їх теплове оброблення (структурування за високих температур (запікання));
- підготовка до реалізації та реалізація.

При виробництві білкових омлетів потенційними ризиками, що можуть привести до погіршення якості продукції, є:

- органолептичні, фізико-хімічні та функціональні показники сировини;
- співвідношення рецептурних компонентів;
- технологічні параметри збивання структуроутворювача-піноутворювача (температура, тривалість, збивання, зокрема, зменшення обертів мішалки не дозволяє досягти максимального піноутворення, збільшення – може привести до руйнування піни);

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

– технологічні параметри теплового оброблення компонентів рецептури (зменшення тривалості не забезпечить необхідних мікробіологічних та технологічних властивостей готової продукції, збільшення – може привести до загущення суміші і, як наслідок, готова страва за органолептичними показниками (консистенція) не буде відповідати встановленим вимогам;

– умови з'єднання підготовленого н/ф «Збитий яєчний білок» з підготовленою рецептурною сумішшю для подальшого структуроутворення, зберігання н/ф «Збитий яєчний білок»: швидке його введення до рецептурної суміші приведе до погіршення органолептичних показників, тому підготовлений напівфабрикат не рекомендується зберігати і вводити його треба дуже обережно, щоб не зруйнувати пінну систему.

Як пропонується реалізувати вимога замовника ? (рис. 3.14).



Рис. 3.14 – Модель вирішення вимог

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Визначені проблемні елементи технологічного процесу виробництва страв з яєць з піноподібною структурою враховано при розробці технологічного процесу виробництва, що сприяє отриманню продукції високої якості. Найбільш значущими у формуванні органолептичних, фізико-хімічних та структурно-механічних характеристик продукції є:

- функціонально-технологічні властивості рецептурних компонентів, що здатні до піно- та структуроутворення;
- технологічні параметри збивання – концентрація піноутворювача в системі, температура та тривалість збивання, рН системи, оберти мішалки устаткування;
- технологічні параметри структуроутворення – тривалість та температура структуроутворення.

Стабільна і висока якість, а також економічний технологічний процес виробництва – найважливіші передумови для успішного впровадження продукції.

На основі діагностики рецептурного складу технологічної системи розроблено проєкт рецептурного складу (табл. 3.4) та технологічного процесу виробництва омлету білкового, запеченого з креветками (рис. 3.15).

Таблиця 3.4 – Проєкт рецептурного складу омлету білкового, запеченого з креветками

Найменування рецептурних компонентів	Витрати сировини, %
Білок сухий яєчний	4,0...4,5
Вершки сухі	13,0...13,5
Вода питна	82,0...83,0
Сіль кухонна	0,10...0,12
Креветки варено-морожені (наповнювач)	15,0...20,0

Прогнозований рецептурний склад білкового омлету може бути скорегований за результатами технологічних відпрацювань. Кількість рідини визначають з урахуванням втрат при википанні. Як правило, на втрати передбачають 5,0% від загальної кількості рідини в рецептурі. Однак, норма втрат може змінюватися залежно від кількості порцій, виду продукції, ємності посуду, що використовується, та співвідношення сировини й рідини і т. ін.

Візуалізацію нормовитрат часу, які мають місце при реалізації технологічного процесу, представлено у вигляді діаграми Ганта (рис. 3.16). Вихідні дані для побудови та аналізу діаграми Ганта надано в табл. 3.5. Як видно повний цикл становить близько 50 хвилин.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

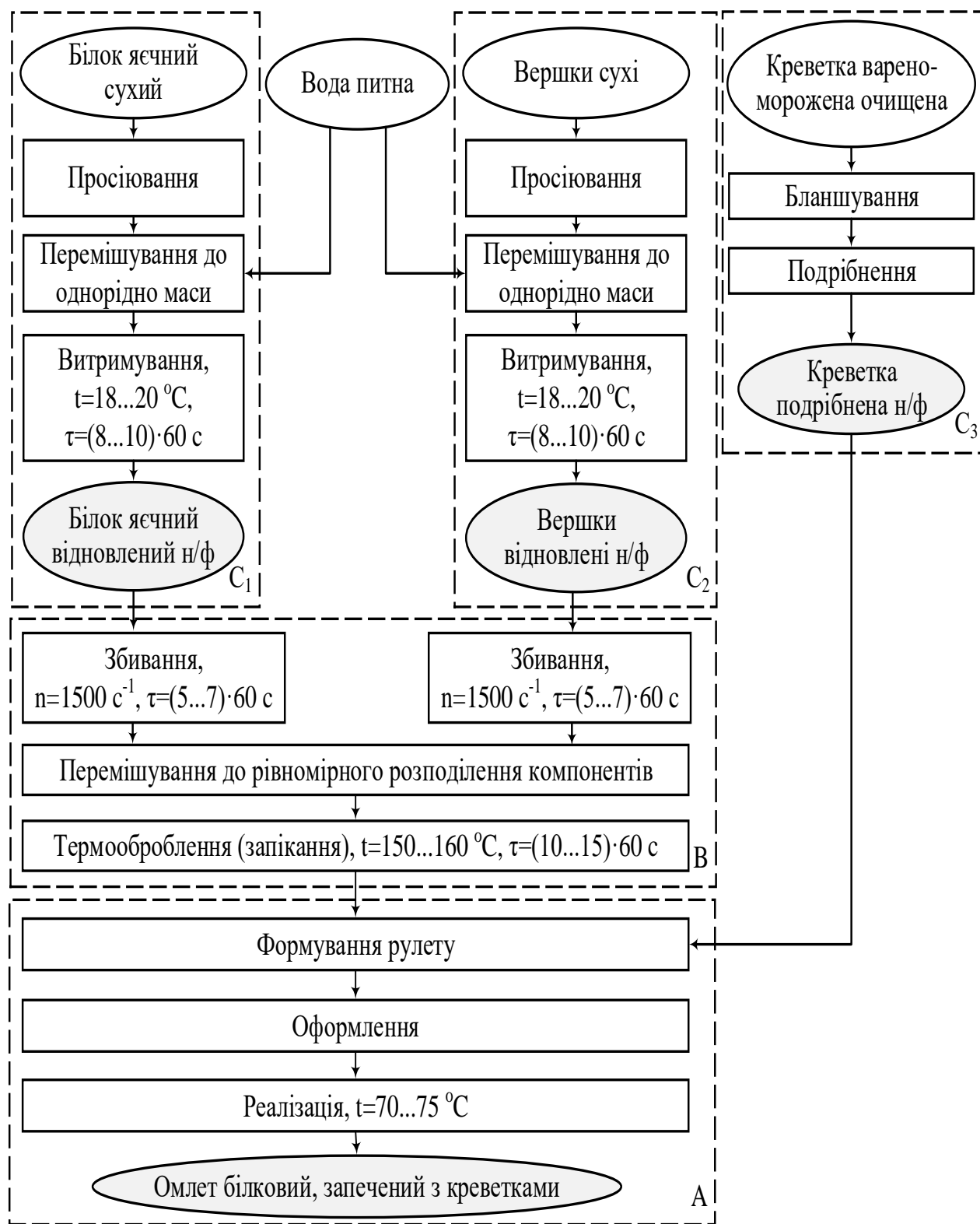


Рис. 3.15 – Технологічна схема виробництва омлету білкового, запеченого з креветками

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для побудови та аналізу діаграми Ганта (з розрахунку виходу на 1 кг продукції)

№ операції	Найменування технологічної операції	Тривалість технологічної операції, хв	Виконується послідовно	Виконується паралельно (вказати № операції)	Операція	
					ручна	механізована
1	Дозування компонентів	3		4		+
2	Просіювання Компонентів	2		4	+	
3	Перемішування сухих компонентів	1		4		
4	Підігрів води	5	+			+
5	Перемішування Компонентів	2				+
6	Проціджування	1	+		+	
7	Збивання	4			+	+
8	Підготовка Наповнювача	15	+	1-6	+	
9	Теплове оброблення	25	+		-	-
10	Підготовка до реалізації	5	+		+	

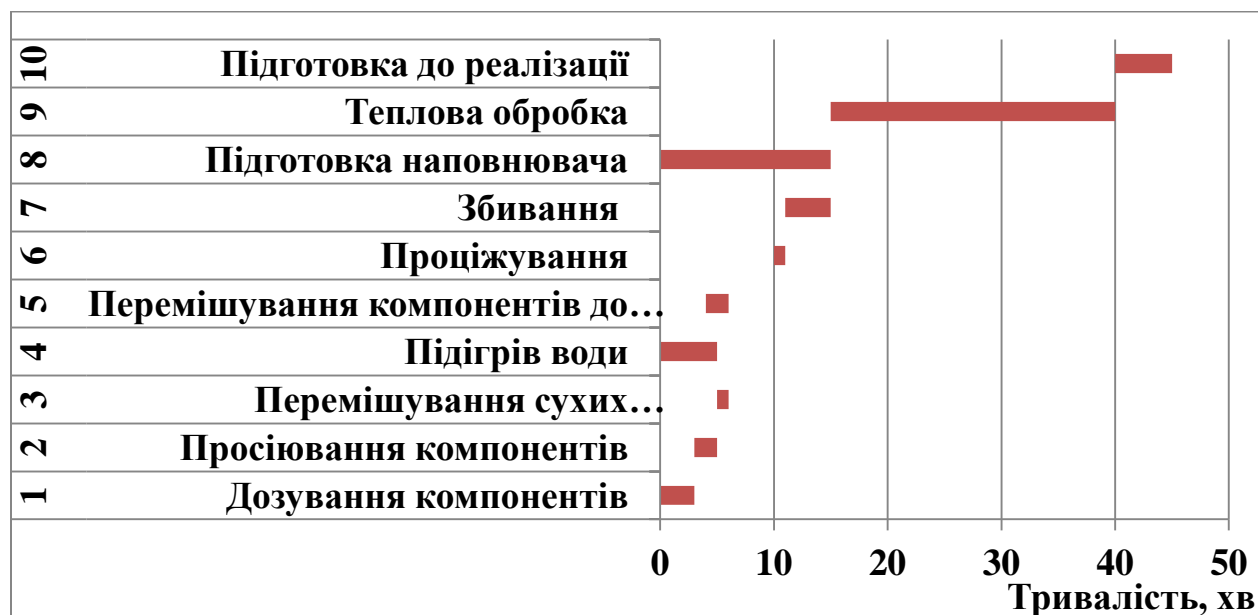


Рис. 3.16 – Діаграма Ганта, що характеризує технологічний процес виробництва омлету білкового, запеченого з креветками

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Оцінка вирішення проблеми. Відповідно до поставленого завдання, запропоновано ввести до меню ресторану при міському готелі (3*) з системою Bed&Breakfast для американського сніданку (шведська лінія) омлет високобілковий, запечений з креветками.

Розширення асортименту продукції шляхом перетворення традиційних страв в оригінальні здійснено за рахунок введення нового продукту – омлету білкового, запеченого з креветками. Новизна сприйняття продукту визначається текстурою запеченого білкового гелю з піноподібною структурою, гастрономічним поєднанням смаків та кольорів.

Суттєвим є те, що використання сухого яєчного білка сприятиме зниженню трудомісткості процесу, оптимізації використання виробничих площ, підвищенню харчової безпеки продукції та закладу харчування.

Безперечно, в межах вищенаведеного бізнес-кейсу діагностика технологічних систем розглядається фрагментарно. Це всього лише спроба на конкретному прикладі висвітлити практичні аспекти діагностики технологічних систем й показати важливість цього етапу у діяльності закладів ресторанної індустрії.

Питання для самоконтролю

1. Визначте основні етапи розроблення харчової продукції, їх мету та умови реалізації.
2. Зазначте мету та завдання діагностики технологічних систем.
3. Зазначте етапи аналізу рецептурного складу харчового продукту.
4. Охарактеризуйте основні етапи аналізу технологічної схеми виробництва харчового продукту.
5. Зазначте принципи проведення хронометражу виробництва харчового продукту.

РОЗДІЛ 4

МЕНЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНИХ ПРОДАЖ І КОМУНІКАЦІЙ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

4.1 Значення меню в діяльності закладів ресторанної індустрії

На успішну роботу закладів ресторанної індустрії впливає багато чинників: концепція, розташування, вартість оренди та інші операційні витрати. Для того, щоб заклад ресторанної індустрії ефективно функціонував і приносив прибуток, необхідно виділятися кухнею, інтер'єром, атмосферою, розважальними програмами, культурою обслуговування, першокласним сервісом. Покращення якості сервісу та культури обслуговування, частиною яких є меню, найчастіше стає пріоритетним напрямом ефективного розвитку закладів ресторанної індустрії. Сьогодні меню – це не просто перелік страв, який представлено у закладі, це спосіб запропонувати споживачеві те, що його зацікавить і за що він заплатить гроші.

*Меню (від франц. *menu*)* – це перелік кулінарної продукції і напоїв, що пропонуються споживачам. Меню є візитною карткою підприємства, оскільки серед інших елементів іміджу воно найбільш чітко та лаконічно визначає категорію закладу ресторанної індустрії та його відвідувачів. Через меню заклади ресторанної індустрії пропонують споживачам повний перелік кулінарної продукції, що реалізується в підприємстві. Тож меню – дієвий засіб комунікацій зі споживачем, через який підприємство презентує кулінарну продукцію. Меню повинно узгоджуватися із загальною концепцією закладу ресторанної індустрії, а оскільки концепція базується на очікуваннях відвідувача, саме меню задовольняє ці очікування та іноді перевершує їх.

Грамотно складене меню впливає на управління цінами і отримання високого прибутку закладом ресторанної індустрії. Добре продумане та реалізоване меню – це збільшений середній чек на 10...20%, висока відвідуваність, скорочені витрати та збільшення прибутку. У створенні меню приймає участь багато фахівців: над змістом – керуючий та його помічники, маркетолог, шеф-кухар та кухарі; над формою – дизайнер або ілюстратор, коректор; фотограф, які втілюють у життя продуманий проект майбутнього меню. Командна робота сприяє створенню меню, яке буде інформувати споживачів, спонукати до збільшення замовлень, впливатиме на вибір харчової продукції, перетворюючись на елемент реклами закладу ресторанної індустрії.

У сучасних умовах психологія меню перетворилася на цілий напрям консалтингового бізнесу, який вивчає вплив на вибір споживача зміни макета меню, розташування та виділення у просторі аркуша різних позицій, а також способів пере-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

микання уваги з ціни на якість продукту в той час, коли відбувається процес їх зіставлення. Якщо говорити про меню, як інструмент комунікації та продажу, то двома словами концепція «ефективного меню» зводиться до того, щоб виділити і зробити особливо привабливими прибуткові пропозиції. Грамотно оформлене меню – це ефективний маркетинговий інструмент, здатний вирішувати безліч завдань: спрямовувати та допомагати з вибором споживачам, виконувати частину роботи офіціанта з опису страв та їх переваг, переконувати відвідувачів у необхідності відвідати заклад ще раз.

Для споживача меню – це більше емоції, для команди закладу – системна робота, результат взаємодії маркетологів, технологів, кухарів, офіціантів, фінансової служби та постачальників. Як правильно розробити меню? Яка його структура і алгоритм розроблення? Як через меню донести до споживача цінності закладу? Як ним управляти? Ці питання дуже важливі і є складовою ефективного функціонування закладів ресторанної індустрії.

4.2 Види та структура меню, алгоритм його розроблення

Види меню

Велика конкуренція, нові формати та концепції, інноваційні підходи у виробництві та реалізації продукції спонукають заклади ресторанної індустрії працювати на випередження, тому види меню постійно оновлюються як за змістом, так і за формою. У зв'язку з постійним оновленням видів меню класифікувати їх достатньо складно. За класифікаційними ознаками виділяють наступні види: меню цільового призначення; меню за особливостями організації харчування та меню за тривалістю планування (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Класифікація меню

Найменування ознаки	Найменування меню
1	2
Цільове призначення	Меню сніданку
	Меню обіду
	Меню вечері
	Меню денного раціону
	Банкетне меню
	Меню офіційно-ділових прийомів

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Кінець табл. 4.1

1	2
Особливості організації харчування	А-ля карт («а la carte» – широкий асортимент страв вільного вибору, ціна фіксована на кожну окрему страву і напій)
	Табльдот («table d'hote») – харчування за вибором страв, меню з єдиною фіксованою ціною сніданків, обідів, банкетів, прийомів, денного раціону
Тривалість планування	Планове меню (стандартні карти) – стратегічне, перспективне, що розробляється на етапі відкриття або реконструкції закладу
	Меню-замовлення (проведення банкетів) – розробляється за безпосередньої участі замовника до початку проведення заходу
	План-меню – щоденне меню, яке покладено до основи розробки виробничої програми закладу
	Карта-меню, карта вин (асортиментний перелік тематичних банкетів та офіційних прийомів)

У міжнародній практиці меню розрізняють за видами залежно від контингенту споживачів, типу і потужності закладу ресторанної індустрії, форм і методів обслуговування, які застосовуються, та інших чинників (рис. 4.1).

Меню з вільним вибором страв надається в загальнодоступних закладах ресторанної індустрії (ресторанах, барах, їдальнях, кафе). Воно являє собою перелік страв, записаних у певному порядку із зазначенням виходу страв, гарніру, основного продукту та ціни [11]. Для перших страв в меню, як правило, наводиться ціна порції і напівпорції. В кафе меню рекомендується починати з гарячих (не менше 10 найменувань) і холодних напоїв, борошняних кондитерських виробів. У спеціалізованих закладах харчування запис страв у меню необхідно починати з характерних для них страв: у піцеріях – з піци, у суши-барах – з суши, у шашличних – з шашликів; у пельменних – з пельменів; у вареничних – з вареників.

Меню бізнес-ланчу – перелік страв нескладного приготування, що доступні для замовлення у певний час, а саме з 12⁰⁰ до 15⁰⁰ години.

Меню недільного ранку – традиційний недільний сніданок, який поступово переходить в обід. Така назва сформувалася від двох англійських слів: “breakfast” та “lunch”. Влаштовують такий прийом їжі у проміжку між 11⁰⁰ та 15⁰⁰ год.

Меню денного раціону використовується для харчування споживачів у пансіонатах, дитячих таборах, військових частинах. Його складають також для учасників бізнес-форумів, конференцій, нарад, які харчуються у закладах ресторанної індустрії 2...3 рази на день [11]. Меню денного раціону складається одночасно для

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

сніданку, обіду і вечері, враховуючи фізіологічні потреби людини. Воно може бути з вільним вибором або наперед скомплектованим.

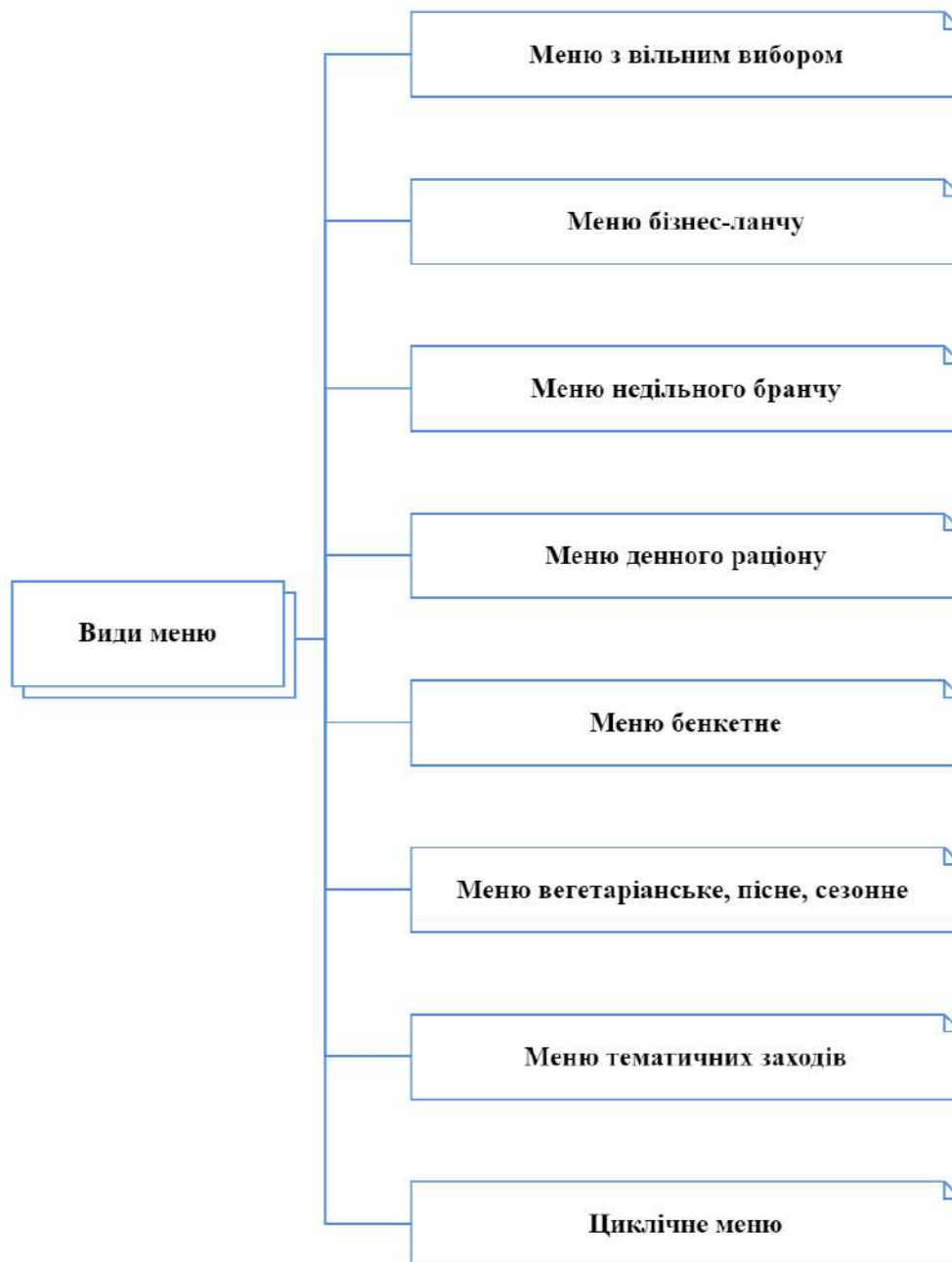


Рис. 4.1 – Види меню

Бенкетне меню складається з урахуванням характеру банкету. До меню бенкету включають декілька холодних страв і закусок, які можна замовляти з розрахунку 1/2 і 1/3 порції. Для бенкетного меню характерні страви складного приготу-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

вання, страви спеціального замовлення. Бенкетні меню розробляють відповідно до виду: фуршет, обід, чай, тощо.

Меню вегетаріанське, веганське, пісне виключає з рецептурного складу кулінарної продукції сировину тваринного походження; *меню сезонне* – оновлене меню відповідно до сезону – можливість запропонувати відвідувачу ті продукти, які є характерними для даної пори року.

Меню тематичних заходів – меню, яке пропонує певний асортимент кулінарної продукції, який узгоджується з відвідувачами відповідно заходу, що святкується.

Циклічне меню – меню, що повторюється через певний період часу. Як правило, дане меню включає: від 6 до 8 найменувань холодних закусок; від 2 до 4 найменувань перших страв, декілька салатів (як закусок, так і гарніру до основних страв); від 8 до 16 найменувань видів гарячих страв; від 4 до 16 найменувань десертних страв.

У закладах ресторанної індустрії при готелях і готельних комплексах пропонуються наступні види меню (рис.4.2):

– *меню «a la carte»* – меню, за яким здійснюється обслуговування в закладах ресторанної індустрії, що розташовані у готельних комплексах;

– *меню «фірмових страв» або «каталог шеф-кухаря»* – меню, що створене за авторськими рецептурами шеф-кухаря;

– *меню «table d'hote»* – меню загального столу, де пропонуються варіанти сформованих комплексів закусок, основних та солодких страв, напоїв за єдиною фіксованою ціною. Використання такого меню практикується у ресторанах при готельних комплексах тому, що забезпечує швидке й економне обслуговування;

– *меню «шведський стіл»* – меню, яке застосовується при швидкому обслуговуванні великої кількості туристів, учасників конференцій, конгресів та передбачає право вибору будь-якої страви в будь-якій кількості з того, що виставлено в залі;

– *меню «Дю Жур»* – в даному виді меню представлено чергові страви, популярні страви і страви швидкого приготування;

– *туристичне меню* – вид меню, яке будується таким чином, щоб привернути увагу туристів, акцентуючи дешевизну та споживні якості страв;

– *меню обідніх страв та експрес-обідів*. У ЗРІ практикується складання експрес-обідів (на окремих бланках), причому страви цього меню не повинні повторюватися в меню замовлених страв. Меню обідніх страв та експрес-обідів застосовують тільки в денні години роботи закладу. До меню обіду включають чергові страви нескладного приготування, які зручні при реалізації. Цей вид меню використовують у ресторанах (кафе) при вокзалах, аеропортах [24].

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

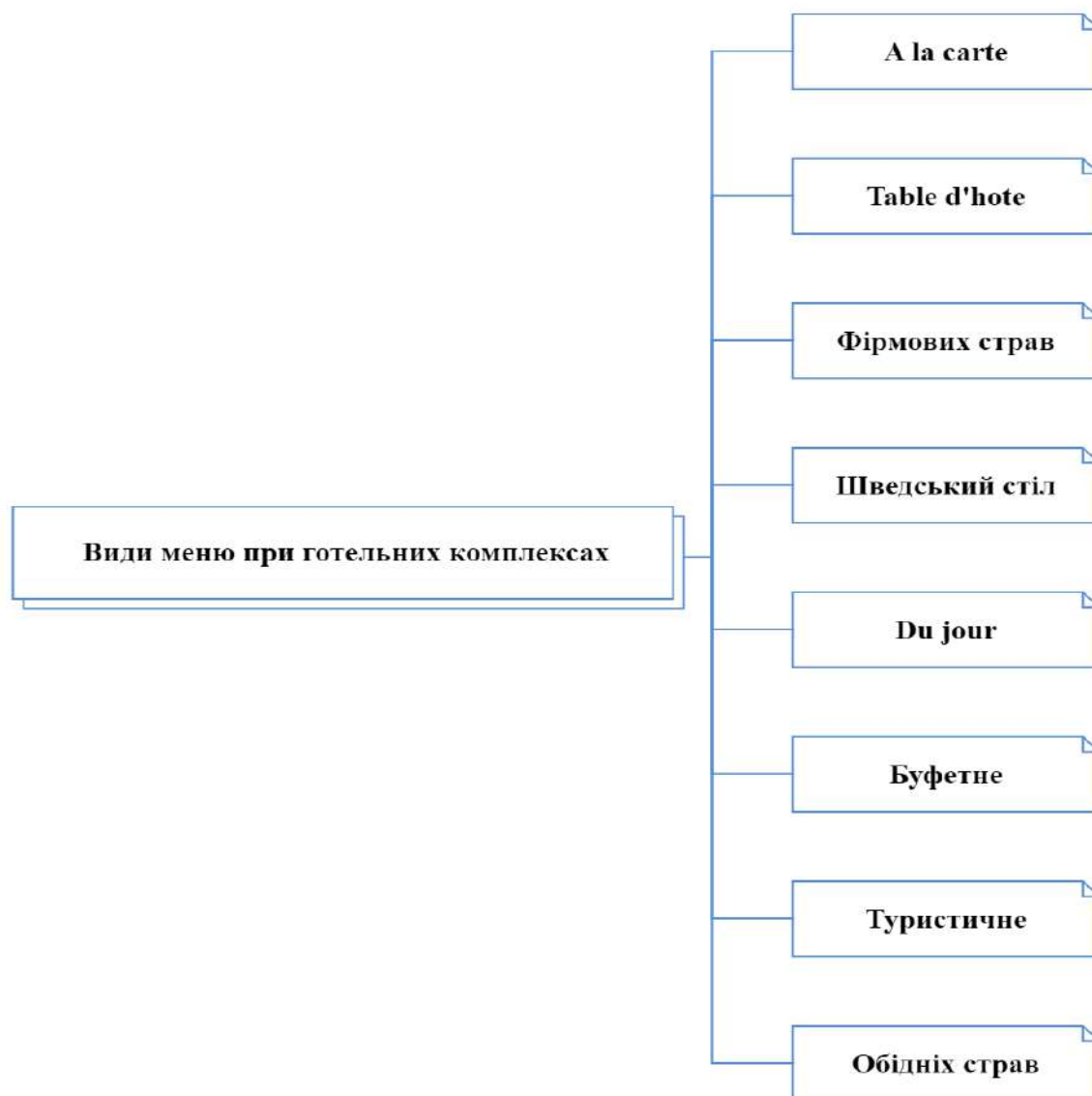


Рис. 4.2 – Види меню, що пропонуються у закладах ресторанної індустрії при готелях і готельних комплексах

Також в закладах ресторанної індустрії відвідувачам до основного меню пропонують спеціальні карти меню. Види спеціальних карт меню представлено на рис. 4.3.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

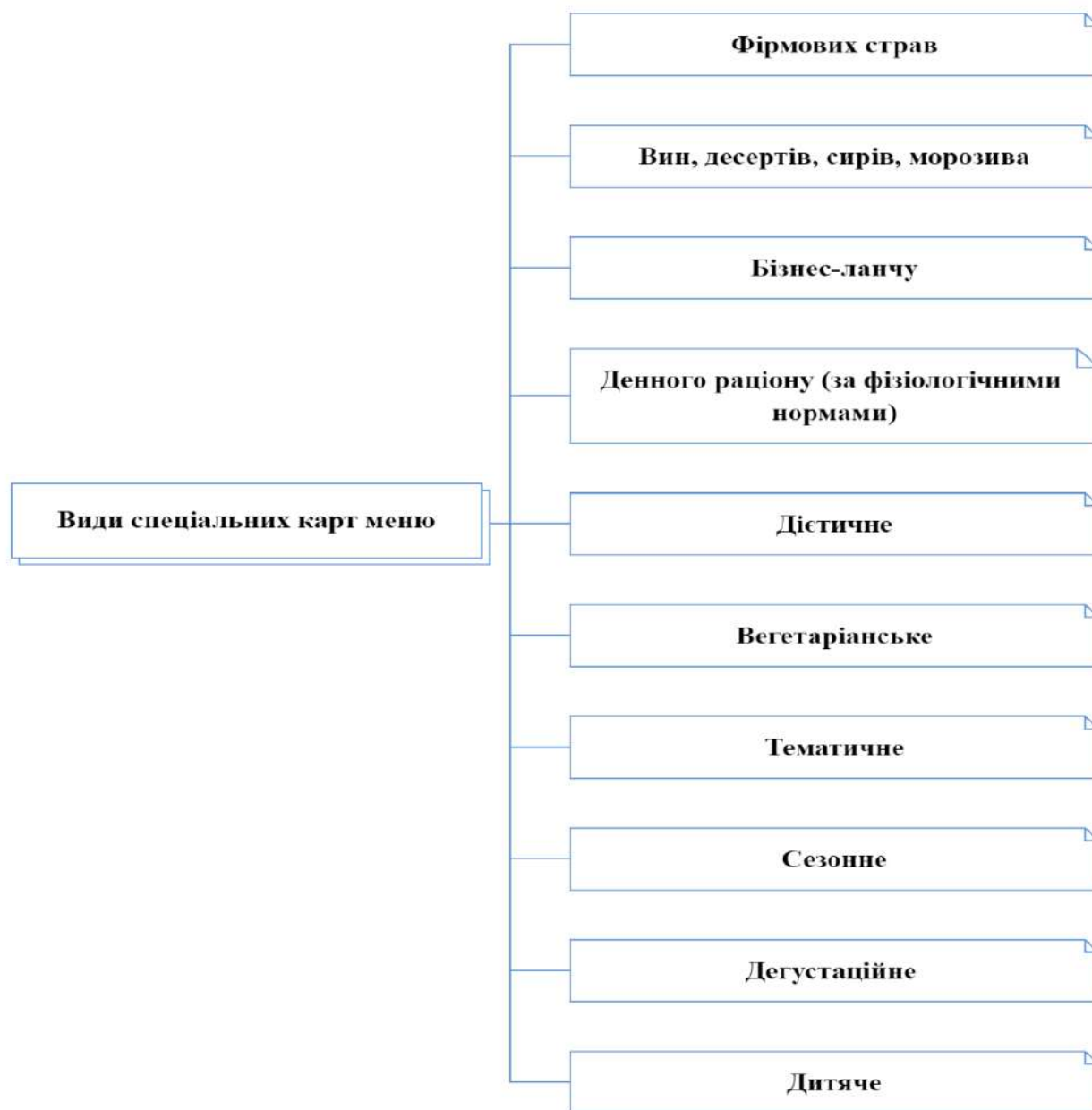


Рис. 4.3 – Види спеціальних карт меню

Функції меню

Розглядаючи меню, як головну складову іміджу закладу ресторанної індустрії, необхідним є визначення його функцій. Меню повинно чітко визначати цінову категорію і стиль закладу, надавати відвідувачу інформацію про страви, які виго-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

товляються, про стандарти обслуговування, допомогти відвідувачу зробити вибір, розважити його і отримати естетичне задоволення, а закладу – продати найбільш рентабельні та іміджеві страви.

До основних функцій меню належать інформаційна, індикаторна, аналітична, стимулююча, маркетингова, соціально-культурна (рис. 4.4).



Рис. 4.4 – Функції меню

Інформаційна функція виступає джерелом інформації для відвідувачів про асортимент кулінарної продукції, що пропонується для реалізації, про очікувану вартість послуги; виступає засобом комунікації; надає інформацію про способи приготування кулінарної продукції та основні інгредієнти, що входять до рецептурного складу; відомості про вагу порцій; історію закладу.

Індикаторна функція синтезує основну діяльність закладу за видами послуг, кулінарну майстерність та рівень сервісного обслуговування.

Аналітична функція аналізує попит кулінарної продукції у закладі, установлює взаємозв'язок між послугами, що пропонуються, і реальними потребами споживача, аналізує продажі.

Стимулююча функція формує процес мотивації через потреби відвідувача, визначає рейтинг страв за оцінкою відвідувача.

Маркетингова функція поширює відомості про заклад ресторанної індустрії серед потенційних відвідувачів.

Соціально-культурна функція формує естетичне оформлення папки-меню [25].

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Структура меню

Всі страви в меню записують у послідовності, що відповідає порядку прийому та подачі кулінарної продукції. Структура меню повинна відповідати асортиментному мінімуму страв, а саме певній кількості страв і напоїв, які щоденно мають реалізуватися закладом залежно від типу і класу.

При складанні меню дотримуються певних правил розташування закусок і основних страв з урахуванням послідовності їх подачі, яка визначається відмінностями в технології приготування, оформлення і поєднання основних страв з гарнірами і соусами [24].

Страви і закуски в меню розташовують у певному, давно сформованому порядку. Першими до меню включають холодні закуски: рибні, м'ясні, овочеві, гарячі закуски. Слідом за ними вказують перші страви, причому спочатку бульйони, потім заправні супи борщі, локшину, щі, солянку, далі пюреподібні супи з овочів, курки. За першими стравами в меню повинні бути вказані другі гарячі страви: спочатку рибні, потім м'ясні. Тут теж дотримується певна послідовність залежно від технології виготовлення та порядку подачі страв. Спочатку в меню зазначають страви з вареної та припущеної риби, потім страви в соусі, смажені, запечені і т. ін. Перелік меню з м'ясних страв починають зі страв з натурального з м'яса, потім страви під соусом, страви з птиці і дичини.

Перелік других страв, що включаються до меню, закінчується стравами, що виготовлені з овочів, яєць, молочних продуктів, борошняними стравами.

Відповідно до порядку подачі за другими стравами розташовують гарніри, соуси та солодкі страви. Прийнято спочатку включати до меню гарячі солодкі страви, а потім холодні.

За солодкими стравами в меню вказують гарячі напої, соки, безалкогольні напої, борошняні кондитерські вироби (рис. 4.5).

Зміст меню залежить від типу закладу ресторанної індустрії. На першій сторінці меню має бути спеціальна пропозиція страв даного дня, потім розташовується перелік фірмових страв, далі усіх страв у порядку черговості їх подачі: від закусок до напоїв. Закуски та салати розташовують в меню відповідно до послідовності їх подачі для відвідувачів. Також при розробці меню потрібно враховувати певну кількість чинників, а саме вид та кількість сировини, що використовується для приготування кулінарної продукції, що, в свою чергу, впливає на визначення виду та кількості обладнання, розміру виробничих приміщень для його розміщення, чисельності та кваліфікації працівників, рівня їх професіоналізму, а також вибору форми обслуговування.

Зазначивши структуру, зміст, функції меню необхідно розглянути особливості його розроблення та визначити чинники, які необхідно враховувати.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

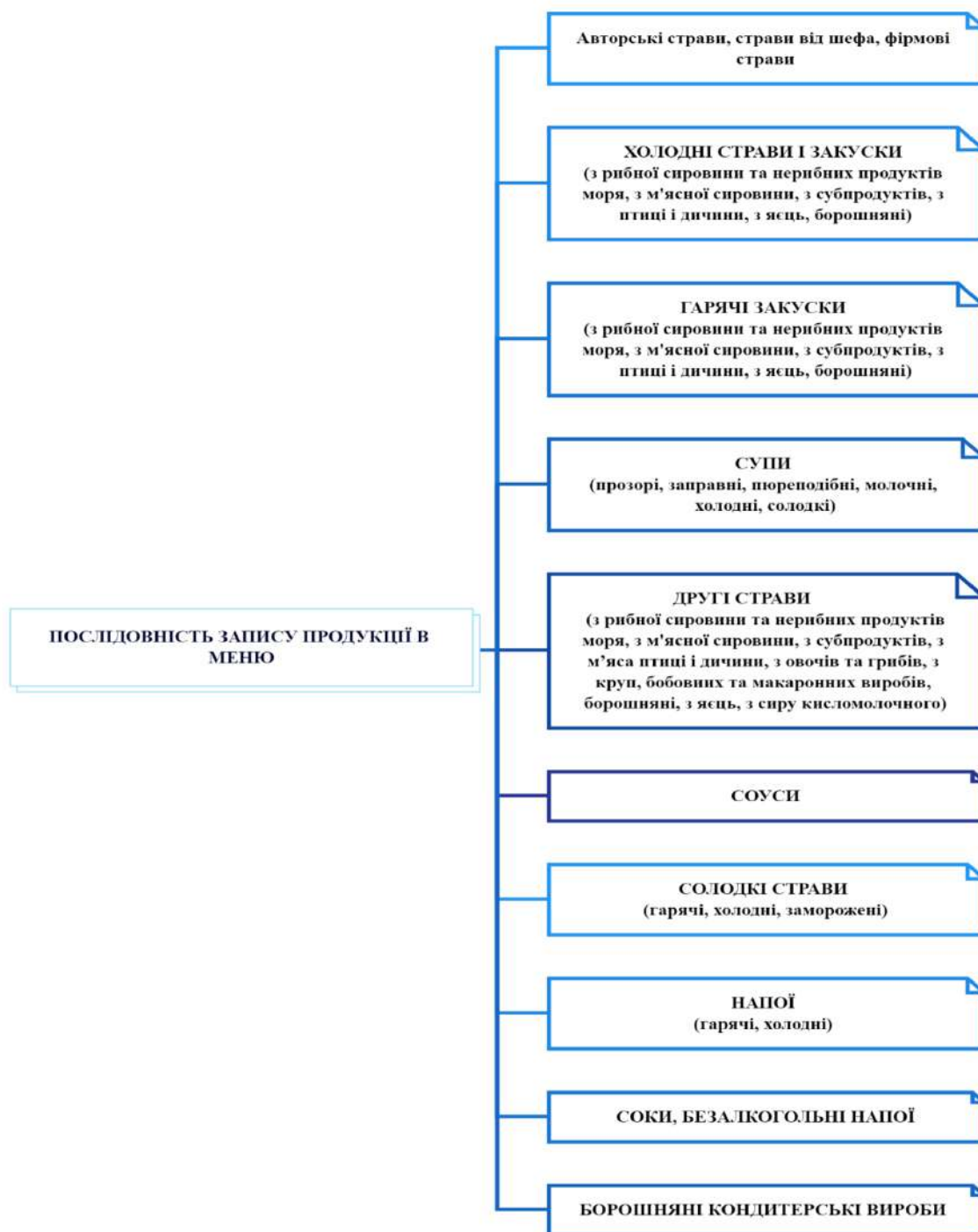


Рис. 4.5 – Послідовність запису страв та напоїв у меню

У меню всі страви та закуски розташовують у певній послідовності: від менш гострих до більш гострих, від припущених та варених, до смажених і тушкованих.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Фірмові страви зазначають на початку меню. До основних чинників, які необхідно враховувати при складанні меню, відносять: приблизний асортимент продукції для закладів ресторанної індустрії залежно від його типу та виду раціону, наявності сировини.

Приблизний асортимент страв (асортиментний мінімум) – це певна кількість найменувань холодних, гарячих страв, напоїв. Якщо в преїскуранті на даний день відсутні які-небудь страви або вироби, що вказані в переліку, та надруковані типографським способом, ціни проти них не проставляють. Якщо заклади ресторанної індустрії вищої категорії обслуговують іноземних туристів, то меню друкують англійською, французькою, німецькою чи іншими мовами [26].

Оскільки меню повинно інформувати, допомагати реалізовувати, привертати увагу, пропонувати різні варіанти, відображати стиль закладу, задовольняти відвідувачів, приносити задоволення, переконувати, то є необхідність розглянути питання щодо порядку розроблення меню та визначення ряду технологічних вимог, враховуючи ті аспекти, що меню є ефективним засобом реклами і відображає специфіку закладу ресторанної індустрії.

Порядок розроблення меню

Меню розробляється відповідно до класу та типу закладу ресторанної індустрії, враховуючи при цьому цільову аудиторію, формат закладу, гастрономічні тренди, наявність сировини, сезон, трудомісткість приготування страв, кваліфікацію кухарів, наявність посуду і обладнання, вартість харчування.

Для того, щоб правильно скласти меню (карту страв), необхідно проаналізувати конкурентний ринок: слід спостерігати за конкурентами, а саме, визначити, чи співпадає їх меню з концепцією закладу ресторанної індустрії, що відвідувачі частіше всього замовляють і т. ін. [24]. Тільки після детального аналізу конкурентів можна правильно сформулювати меню закладу ресторанної індустрії. Основні вимоги до розроблення меню представлено на рис. 4.6.

Подібні складові є виправданням високої ціни. Взагалі меню закладу ресторанної індустрії з точки зору його постійності – це річ доволі відносна. Це пояснюється низкою чинників: наявність сировини, що, наприклад, може залежати від сезону або врожайності; спад чи зростання попиту на ту або іншу страву, що може пояснюватися модою на кухню будь-якої країни світу і т. ін. Тому для вирішення цих питань у закладах ресторанної індустрії зазвичай створюють основне меню, яке є незмінним протягом року.

При розробленні меню необхідно враховувати наступні чинники (рис. 4.7).

Практика системного підходу в ресторанній індустрії



Рис. 4.6 – Основні вимоги до розроблення меню

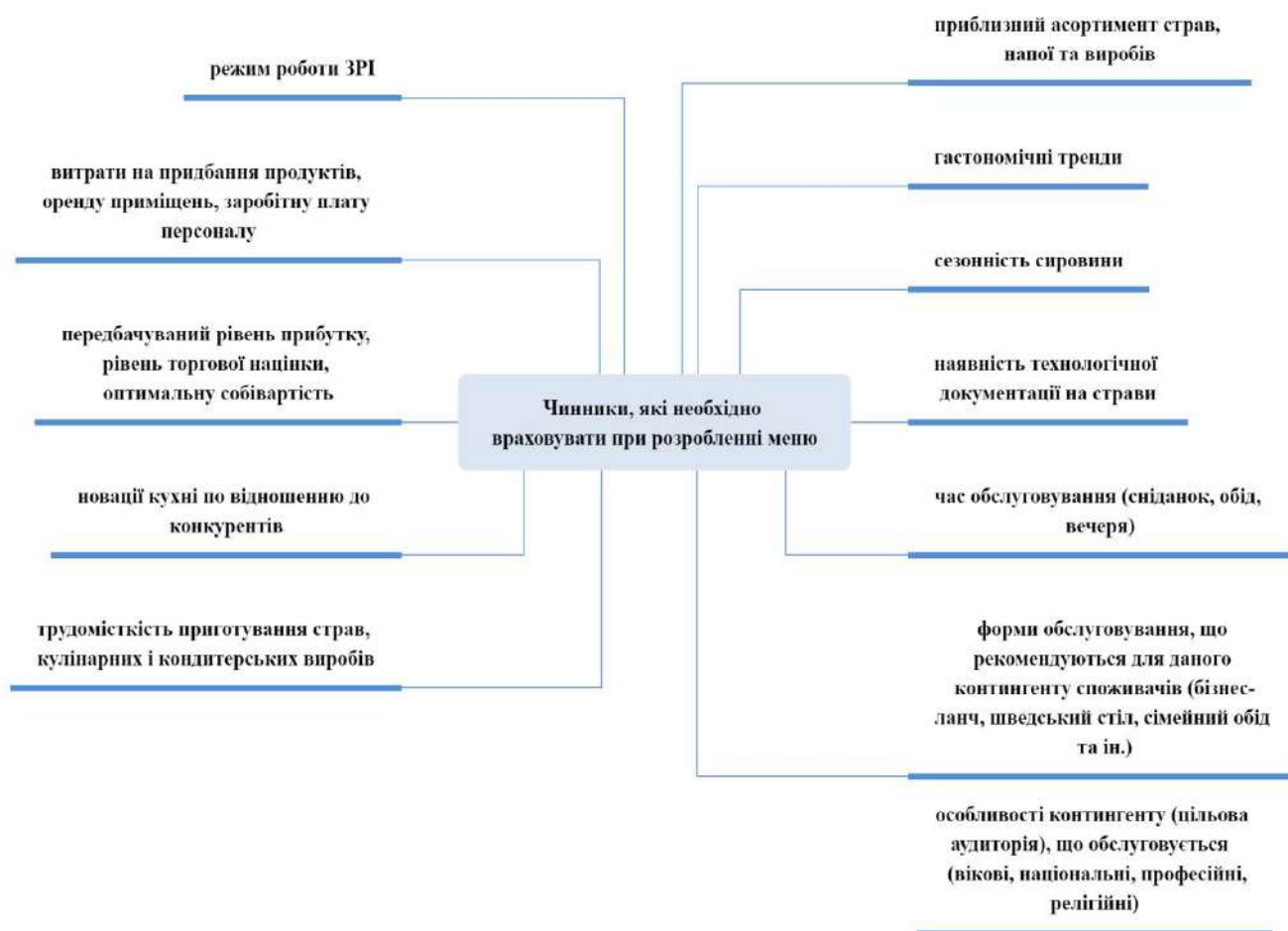


Рис. 4.7 – Чинники, які необхідно врахувати при розробленні меню

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Розроблення меню здійснюють в декілька етапів.

Порядок розроблення меню на першому етапі передбачає розроблення асортименту, відпрацювання страв, ART-відпрацювання страв, перевірку страв методом компліментів і тестування, розробку тексту меню, алгоритмів і документації, навчання персоналу кухні роботі з новими позиціями в затвердженому меню, аналіз зовнішнього вигляду існуючого меню, дизайн-макет і оформлення меню, впровадження меню в роботу закладу ресторанної індустрії.

На другому етапі розроблення меню визначають страви, які слід виділити з розміщенням їх візуалізації та рекламного тексту у найвигіднішому місці меню.

На третьому етапі проводять аналіз страв, які включено до меню, визначаючи їх популярність та прибутковість.

Основні етапи розроблення меню представлено на рис. 4.8.

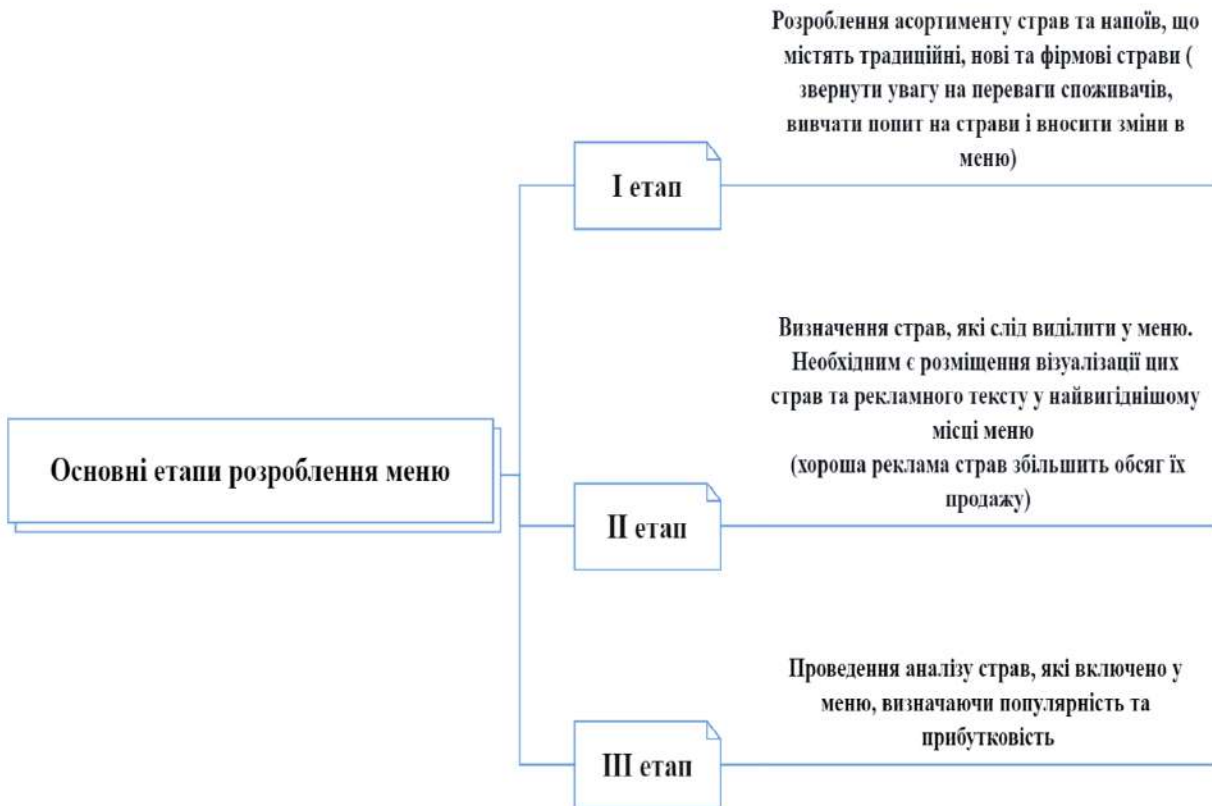


Рис. 4.8 – Основні етапи розроблення меню

Всі страви в меню зазначають у послідовності, що відповідає порядку прийому та подачі їжі. Фірмові страви виділяють до окремого розділу.

Композиційно меню обов'язково повинно складатися з врахуванням психологічних законів людського сприйняття. Особливе структурування меню забезпе-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

чує свідомо акцентувати увагу на конкретних стравах, при цьому менеджер переводить інші страви на периферію сприйняття відвідувачів.

Якщо меню складається з однієї сторінки, погляд відвідувача спочатку падає на середину, потім піднімається вгору і опускається донизу. Якщо меню складається з двох сторінок погляд концентрується на середині між сторінками, потім рухається вправо по квадрату, вгору-вліво-вниз, а потім по діагоналі вгору-вниз і по діагоналі вгору.

Таким чином, задачею менеджера є привертання уваги гостя до конкретних страв, що значно впливає на задоволення потреб гостей і може суттєво підвищити прибутковість закладу ресторанної індустрії.

Наступна задача при розробці меню – прив'язати до вибраної страви інші вподобання гостей (рис. 4.9).



Рис. 4.9 – Інформація в меню, яка важлива для споживачів

Необхідно обрати свій стиль меню, поступово створюючи історію свого закладу, свій імідж.

Розглянемо декілька *ключових моментів*, які необхідно враховувати при розробленні меню.

1. Приступаючи до розроблення меню, необхідно згрупувати кулінарну продукцію, максимально логічно. Головним є те, щоб вона продавалася. Можна застосувати добре відомий варіант, який називається «перше, друге, третє і компот». На одній сторінці – основні страви, на другій – салати, на третій – закуски, на четвертій – напої.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

2. Необхідно виділити «страви-фаворити». Тут мова йде про страви, які кухня даного закладу готує краще всього. Саме вони можуть стати ключовими. Наприклад, для піцерії логічно запропонувати споживачам широкий асортимент піци, для стейк-хаусу – стейків, для кафе-кондитерської – тістечка, бенто тортики. Розділ зі «стравами-фаворитами» необхідно розміщувати на початку або в центрі меню. Чи почнуть відвідувачі споживання страв саме з них, значення немає. Меню повинно реалізувати «страви-фаворити», а не якісь інші другорядні позиції.

3. Меню повинно мати «компліментарні» страви. Наприклад, якщо відвідувач замовить «страву-фаворит» (піцу або стейк), то отримає знижку на страву «комплімент» (додатковий топінг або гарнір). При цьому необхідно правильно розрахувати ціну, щоб збільшити маржу.

4. Меню повинно мати страви «не першої важливості» або страви «від шефа». При розробці рецептур даних страв (це зазвичай відомі страви до яких вноситься, наприклад, салат «Цезар») відмінності обов'язково вказуються у меню.

Кулінарні страви, борошняні кулінарні та кондитерські, булочні вироби та напої, які пропонують споживачам у закладах ресторанної індустрії, можуть бути включені до плану-меню, а відповідно і до меню, тільки за наявності технологічної документації. Основним технологічним документом на кулінарну продукцію власного виробництва є технологічна картка. Розглянемо зв'язок меню з технологічною документацією закладів ресторанної індустрії.

4.3 Зв'язок меню з технологічною документацією закладів ресторанної індустрії

Для забезпечення якості та безпечності кулінарної продукції, яка виготовляється закладами ресторанної індустрії, розробляється технологічна документація – технологічні інструкції, технологічні картки, техніко-технологічні картки. Їх структура, зміст, вимоги до оформлення регламентуються чинними у галузі законодавчими та нормативними документами. Вид того чи іншого документа обирається з урахуванням особливостей функціонування закладу ресторанної індустрії.

У закладах ресторанної індустрії найчастіше використовують технологічні чи техніко-технологічні картки. У разі, коли кулінарна продукція виробляється у широкому асортименту в межах однієї чи декількох груп, близьких за технологічними ознаками, чи індустріальними методами (наприклад, функціонує фабрика-заготівельна й мережа доготівельних цехів/ закладів), чи реалізується за межами закладу (на винос, в мережі супер-, гіпермаркетів) розробляються технологічні інструкції. Останнім часом розповсюдженою практикою для закладів ресторанної індустрії стало розроблення не тільки технологічної, а й нормативної документації (технічних умов). В ній зазначено асортимент продукції, вимоги до сировини та

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

пакувальних матеріалів, вимоги до показників якості та безпечності продукції, методи дослідження основних показників, правила приймання та зберігання, гарантії виробника та інші. Змістовне наповнення технологічних документів наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Змістовне наповнення технологічної документації

Найменування показників	Найменування технологічної документації		
	технологічна інструкція	технологічна картка	техніко-технологічна картка
Асортимент продукції	+	–	–
Рецептурний склад	+	+	+
Алергени	–/+*	–/+	–/+
Втрати під час механічного кулінарного та теплового оброблення	–/+	–/+	–/+
Опис технологічного процесу	+	+	+
Органолептичні показники кулінарної продукції	+	+	+
Фізико-хімічні показники кулінарної продукції	–	–	+
Мікробіологічні показники кулінарної продукції	–	–	+
Поживна цінність	–/+*	–	+
Примітка: –/+* – оператор ринку (виробник) самостійно приймає рішення щодо доцільності віддзеркалення інформації в технологічній документації			

З точки зору організації виробничого процесу, на кулінарну продукцію, яку представлено в меню, повинні бути затверджені технологічні документи, які, в свою чергу, є основою для складання виробничої програми ЗРІ, наряд-заказів, закупівлі сировини та матеріалів та ін. Правильно укладені технологічні документи дозволять виробляти харчову продукцію з високими показниками якості, контролювати втрати на різних етапах технологічного процесу, раціонально організувати виробничий процес, забезпечити сталі дизайн, смакові характеристики не залежно від того, хто приготував страву.

Технологічні картки роздруковують та розміщують над робочим місцем кухаря. Так він завжди може уточнити технологію виробництва та витрати сирови-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

ни. За допомогою технологічних карток легко підрахувати підсумкову вартість, встановити націнку та перевірити собівартість страви.

Технологічна документація важлива не тільки з точки зору забезпечення технологічного процесу виробництва кулінарної продукції, а й з точки зору комунікацій зі споживачем. Прийнятий у 2019 р. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [27] встановлює правові та організаційні засади надання споживачам інформації про харчові продукти з метою забезпечення високого рівня захисту здоров'я громадян і задоволення їхніх соціальних та економічних інтересів. Дія цього Закону поширюється в тому числі і «...на харчові продукти, призначені для кінцевого споживача, включно з харчовими продуктами, що реалізуються у сфері громадського харчування, та харчовими продуктами, що постачаються системі громадського харчування...».

Обов'язкова інформація, яку за вимогою необхідно надати споживачеві:

- назва харчового продукту;
- перелік інгредієнтів;
- перелік речовин та харчових продуктів, які спричиняють алергічні реакції або непереносимість;
- кількість харчового продукту в установлених одиницях вимірювання;
- мінімальний термін придатності або дата "вжити до";
- будь-які особливі умови зберігання та/або умови використання (за потреби);
- найменування та місцезнаходження оператора ринку харчових продуктів, відповідального за інформацію про харчовий продукт;
- інструкції з використання – у разі, якщо відсутність таких інструкцій ускладнює належне використання харчового продукту;
- інформація про поживну цінність харчового продукту;
- іншу.

Більшість цієї інформації наведено саме в технологічній документації. Безпосередньо споживачеві технологічні документи не надаються. Проте вони є тим ресурсом, на підставі якого формується саме інформація для споживача. Вона може бути представлена у вигляді збірника інформації на папері, в електронному вигляді з можливістю доступу до неї (наприклад, користуючись QR-кодами).

4.4 Сучасні інструменти аналізу та оптимізації меню

АВС-аналіз меню, як інструмент ціноутворення та аналізу продажів

АВС-аналіз заснований на законі *Парето* та має за мету реалізувати наступні можливості збільшення обсягу продажів страв у закладах ресторанної індустрії,

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

а саме: виявити позиції-лідери та позиції-аутсайтери; визначити доцільність витрачання коштів на закупівлю тієї чи іншої сировини; регулювати ціноутворення в меню в бік зменшення або збільшення відпускної ціни; виявляти позиції (з групи С), які слід вивести з меню; виявити пересічні страви за сировинним набором (рис. 4.10).

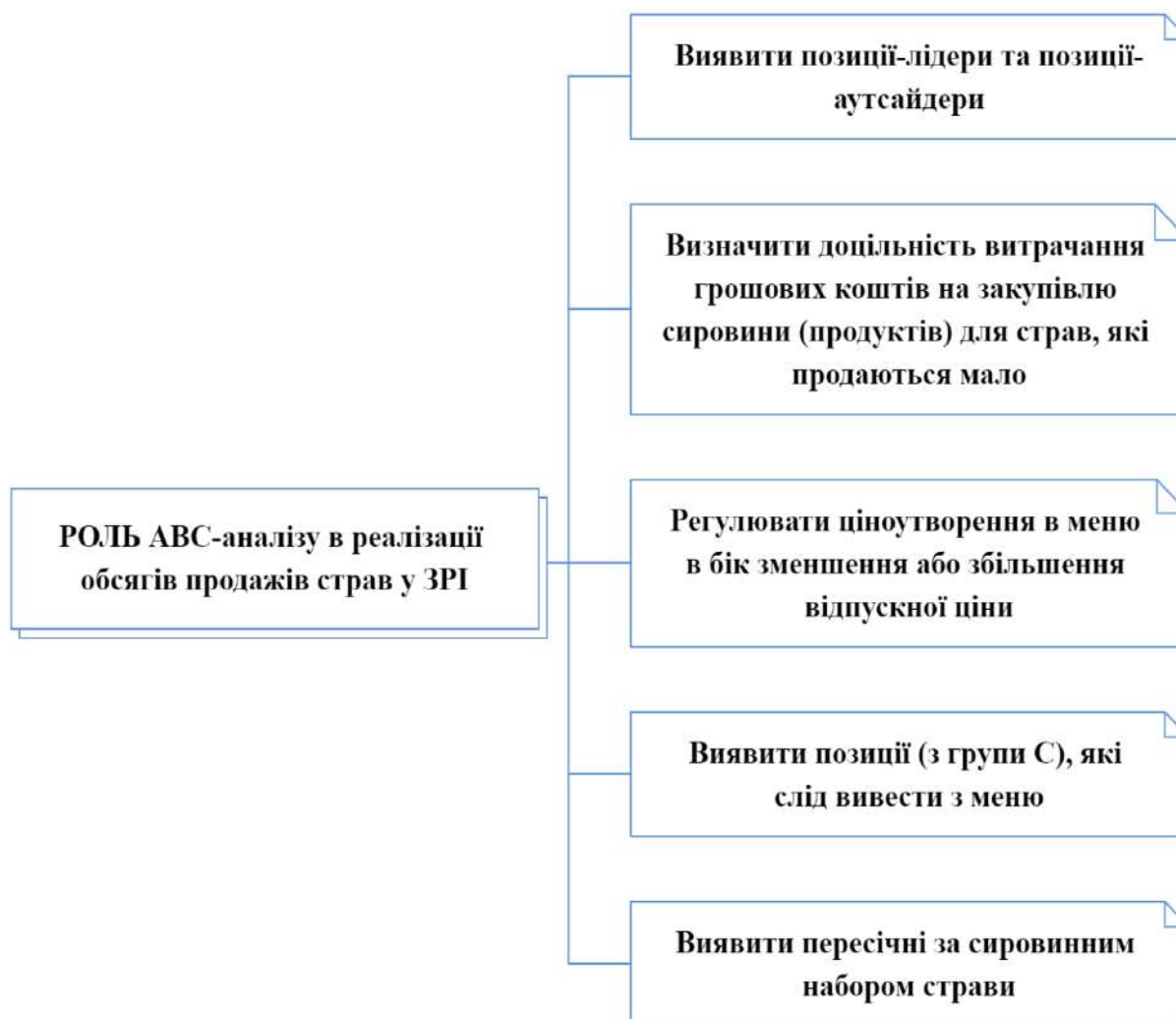


Рис. 4.10 – Роль ABC-аналізу в реалізації обсягу продажів страв у закладах ресторанної індустрії

ABC-аналіз – один з найефективніших інструментів ціноутворення та аналізу продажів у закладах ресторанної індустрії (рис. 4.11). Його ефективне використання може збільшити виручку закладу ресторанної індустрії з існуючим потоком гостей на 30...40%.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

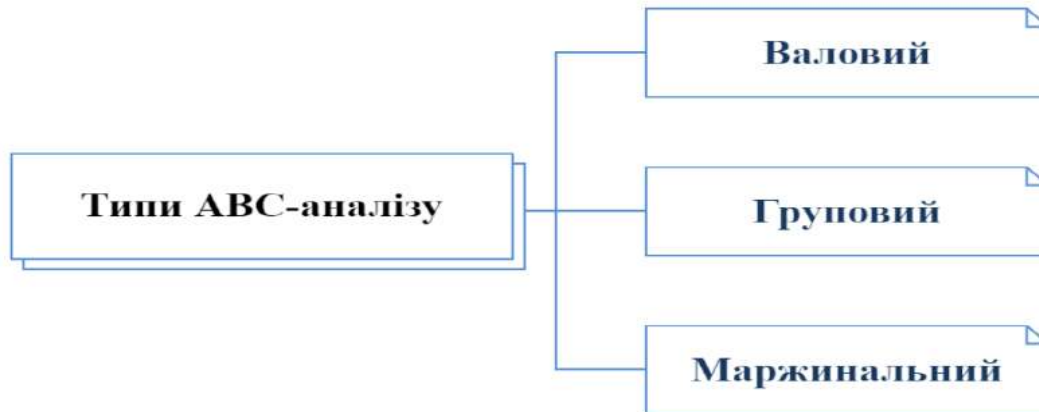


Рис. 4.11 - Типи ABC-аналізу

Груповий ABC-аналіз (за товарними групами) покликаний виявити споживчий попит на окремі групи страв:

- страви бізнес-ланчу (в разі можливості вибору страв за спеціальним меню);
- страви основного меню (вечірня торгівля);
- бенкетні та фуршетні страви;
- солодкі страви та кондитерські вироби;
- суші (інша група автентичних страв);
- сорти та марки напоїв (наприклад, горілка, пиво, віскі і тощо) [28].

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

Маржинальний ABC-аналіз – поділ страв за трьома групами відповідно до маржі (у грошовому вираженні націнки).

ABC-аналіз з прив'язкою до тимчасових періодів – аналіз, який має за мету оцінку продажів певного періоду часу (дні тижня, окремі години, місяці в році). Як правило, аналіз короткого періоду вимагає аналізу чеків і ручного вивантаження з автоматизованої системи управління (АСУ) закладу ресторанної індустрії.

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

Напрями проведення ABC-аналізу продажів закладів ресторанної індустрії зображено на рис. 4.12.

На нашу думку, враховуючі поєднання виробничого і торговельних процесів, ABC-аналіз продажів закладів ресторанної індустрії слід проводити окремо для кухні і бара. Слід звернути увагу на доцільність проведення ABC-класифікації всередині таких груп асортиментних позицій, як: безалкогольні та алкогольні на-

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

пої, перші, другі, солодкі страви, салати. Не зовсім правильним було б співставляти, наприклад, супи і салати. Окремо можна також аналізувати ранкове меню, меню банкетів, бізнес-ланчів і т. ін. Зменшення асортиментних позицій для аналізу буде сприяти полегшенню прийняття рішень [30].



Рис. 4.12 – Напрями проведення ABC-аналізу продажів закладів ресторанної індустрії

Поряд з ABC-аналізом у практичній діяльності закладів ресторанної індустрії використовують метод Меню-інжиніринг (Menu Engineering).

Концепція меню-інжинірингу, основні етапи

– *Меню-інжиніринг* – метод, який розроблено вченими Мічиганського університету, широко використовується у зарубіжній практиці [25]. Він дозволяє успішно аналізувати меню у закладах ресторанної індустрії й з легкістю керувати ним. Концепція Меню-інжиніринг вирішує ряд завдань, спрямованих на те, щоб створити дійсно прибуткове меню. Воно дозволяє оцінити показники (популярність/прибутковість) позицій меню, це дослідження рентабельності та популярності страв у меню і того, як ці фактори впливають на розміщення страв у меню (рис. 4.13).

Практика системного підходу в ресторанній індустрії



Рис. 4.13 – Методи оцінки популярності меню

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

Аналіз продажів за меню-інжиніринг визначає, який внесок у прибуток закладу здійснює з позицій меню залежно від її маржинального прибутку й популярності.

Маржинальний прибуток = виручка від продажів – змінні витрати

Змінні витрати – це витрати, що змінюються прямо пропорційно зі зміною обсягів виробництва. Сума змінних витрат ЗРІ знаходиться в прямій залежності від обсягу виробничої або збутової діяльності. До змінних витрат належать: матеріальні; до реалізації продукції; амортизаційні відрахування; заробітна плата персоналу; адміністративні та управлінські витрати. Меню-інжиніринг включає наступні складові (рис. 4.14).

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

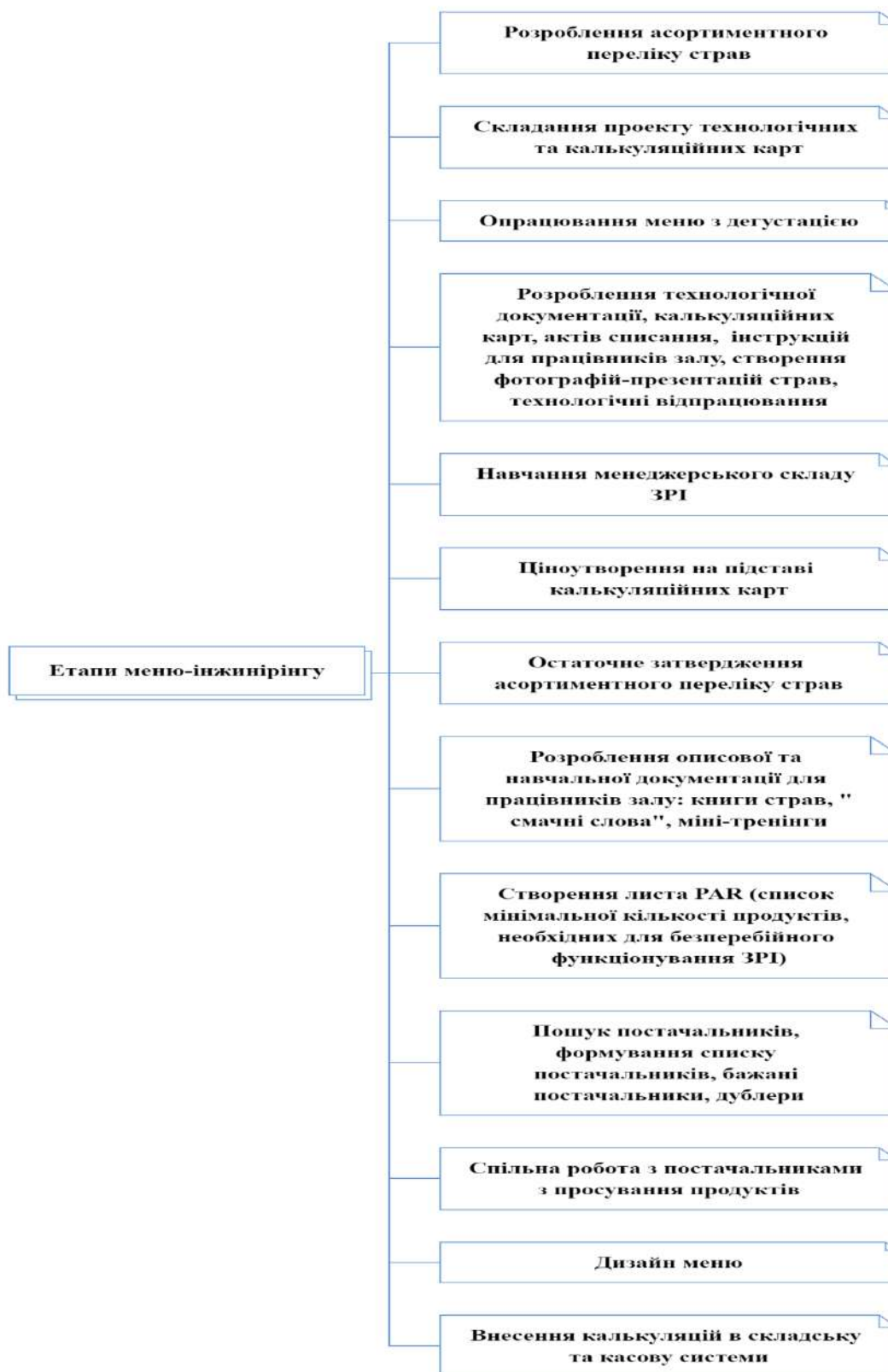


Рис. 4.14 – Основні етапи впровадження меню-інжинірингу в діяльність ЗРІ

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Товарно-сировинна матриця. Матриця і кросинг продуктів

Матриця – це перелік продуктів у базі, матриці продуктів або сировини, страв або позицій меню. У закладі ресторанної індустрії існує кілька матриць. Матриця сировини є стримуючим критерієм по завданням і можливостям виробництва.

Дана методика дозволяє здійснити аналіз меню з точки зору виходу страв і його відповідності планованим продажам, кросингів продуктів. Щоб матриця була компактною, слід систематизувати методи ціноутворення, а також дати можливість здійснити наповнення розділів страв меню більш ходовими позиціями, не збільшуючи загальне число страв. На підставі звітів з продажів, робиться висновок, які страви є популярними, а які необхідно прибрати з меню або замінити. Дані висновку є підставою пошуку нових рецептур страв, сировини, постачальників, опрацювання, формування технологічних карток, затвердження асортиментного переліку меню закладу ресторанної індустрії.

Кросинг продуктів – це методика виявлення інгредієнтів у стравах, які досить рідко використовуються і потребують спеціальних умов зберігання [28].

Які можуть бути небезпеки у ЗРІ через наявність такого інгредієнта? Потенційним ризиком є втрати від списання через погіршення якості сировини; продукт може довго зберігатися на складі або в холодильнику, що також впливає на його якість. Якщо сировина має велику ціну, то відбувається довга оборотність вкладених коштів; результати АВС-аналізу свідчать, що страви, які містять такий інгредієнт знаходяться в аутсайдерах продажів.

Дії технолога:

- вивести зазначені страви з меню;
- інгредієнт ввести до рецептурного складу ще декількох страв;
- при створенні такого кросинга інгредієнта попрацювати з ціноутворенням, з розміром порції і зменшенням вмісту інгредієнта в рецептурному складі страви;
- спробувати замінити «проблемний» інгредієнт на більш «прохідний» аналог.

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

Матриця й технологія приготування.

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

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

У європейській та українській кухні більшість страв мають індивідуальний рецептурний склад і технологію: приготування як страви, так і гарніру й соусу різноманітні, змінюється форма нарізання, оформлення і навіть вид тарілки. У китайській і паназійській кухнях є багато уніфікованих страв, тому пропозиції закладу харчування ширші, і шеф-кухар іноді «створює» страви методом конструктора: італійські тратторії з піццями й пастою – схожий підхід до технології та розроблення страви в цілому.

Обґрунтована кількість страв впливає на якість і смак, а також зовнішній вигляд. Якщо технологічний процес у закладі ресторанної індустрії продуманий, то за наявності кваліфікованого персоналу можливий більш творчий підхід до оформлення страв.

4.5 Сучасні тенденції створення меню для закладів ресторанної індустрії різних форматів

Використовуючи в меню закладів ресторанної індустрії сучасні концепції створення меню, можна залучити й утримати відвідувачів, підвищити середній чек і продовжувати бути цікавими. Сучасні тенденції створення меню представлено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Сучасні тенденції створення меню

Найменування тенденції	Характеристика тенденції
1	2
<i>Застосування цифрового меню</i>	
Застосування QR-меню	Використовуючи безконтактне меню, відвідувач може відкрити додаток «Сканер» на своєму смартфоні або камеру. Відсканувавши QR-код на столику, банері, листівці, пості в соціальних мережах, можна миттєво перейти за посиланням і бачити повноцінне меню в електронному вигляді
Застосування електронного меню (<i>E-Menu</i>)	Інтерактивне меню, що реалізується за допомогою сенсорного дисплею, який розміщують біля столу або на столі, за яким сидить відвідувач, чи біля барної стійки.
Застосування електронного меню (<i>E-Menu</i>)	<i>E-Menu</i> надає можливість робити замовлення не викликаючи офіціанта, отримати додаткові послуги, викликати офіціанта для одержання рахунку і т. ін.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Кінець табл. 4.3

1	2
Застосування меню бордів	Цифрові екрани з переліком страв, що реалізуються закладі ресторанної індустрії
<i>Застосування нових інгредієнтів та страв у меню</i>	
Введення у меню автентичних страв з локальних фермерських продуктів	Застосування простих екологічно чистих інгредієнтів у складі страв, які включено до меню закладу ресторанної індустрії
Застосування у меню «старих забутих страв»	Внесення до меню «старих забутих страв» з привабливими назвами (з позначенням року, історії, легенди тощо)
Зниження фудкосту	Це стиль меню – «з'їсти від носа до хвостика». Наприклад, для приготування соусу песто можна використати морквяне бадилля і це буде початком тренду зі створення безвідходного виробництва
Застосування регіональних спецій	Введення до рецептурного складу страв традиційних спецій, дозволить надати стравам знайомих ароматів дитинства, що важливо для почуття комфорту у закладі ресторанної індустрії
Введення до меню страв здорового, дієтичного, вегетаріанського, веганського харчування	Приготування страв без глютену, без інгредієнтів тваринного походження, приготування гіпоалергенних страв тощо
Впровадження у меню не солодкої десертної продукції	Приготування десертної продукції, яка поєднує гострі, солоні смаки
Застосування меню «take away»	Послуга «take away» передбачає готувати їжу, яку можна взяти з собою

Сучасні види меню повинні бути не тільки відпрацьованими, а й такими, що можуть продати себе. З моменту відкриття закладу ресторанної індустрії необхідно звернути увагу на те, як продаються страви, що передбачені в меню. Потрібно періодично здійснювати аналіз асортименту страв та виявляти найбільш маржинальні позиції.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

Меню, що продає себе

Візитна картка закладу ресторанної індустрії, засіб реклами, маркетинговий інструмент продажів та концепція максимального прибутку закладу харчування – це сучасна характеристика меню, яке має назву «меню, що продає само себе».

«Меню, що продає само себе» – це меню, що буде доповнювати візуалізацією слова офіціанта, надавати споживачу повну інформацію про страви. Воно орієнтовано на підвищення середнього чека та має бути складено так, щоб могло допомогти використовувати методи і технології активних продажів (рис. 4.15).



Рис. 4.15 – Основні вимоги до меню

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

- форма і оформлення;
- відповідність концепції ЗРІ;
- збалансованість, тобто: кількість страв в меню і за групами; відсутність страв-конкурентів; збалансований вихід страв; логічне ціноутворення; відповідність цін в меню очікуванням гостя; актуальність пропозиції (рис. 4.16).

Розглянемо докладніше ключові позиції.

Зміст меню. Опис страв не повинен бути нудним з перерахуванням інгредієнтів: він повинен містити спосіб приготування, особливості подавання. Якщо це відповідає концепції закладу ресторанної індустрії, опис необхідно представити й іноземною мовою.

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

Перша і остання позиції в кожній групі – точки фокусування уваги гостя: найвигідніші позиції повинні бути або на початку, або в кінці списку. Правий лист

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

меню сприймається краще, ніж лівий. Виділяйте «хіти» кожної групи меню (не більше 1...2 «хіта» на кожну категорію).

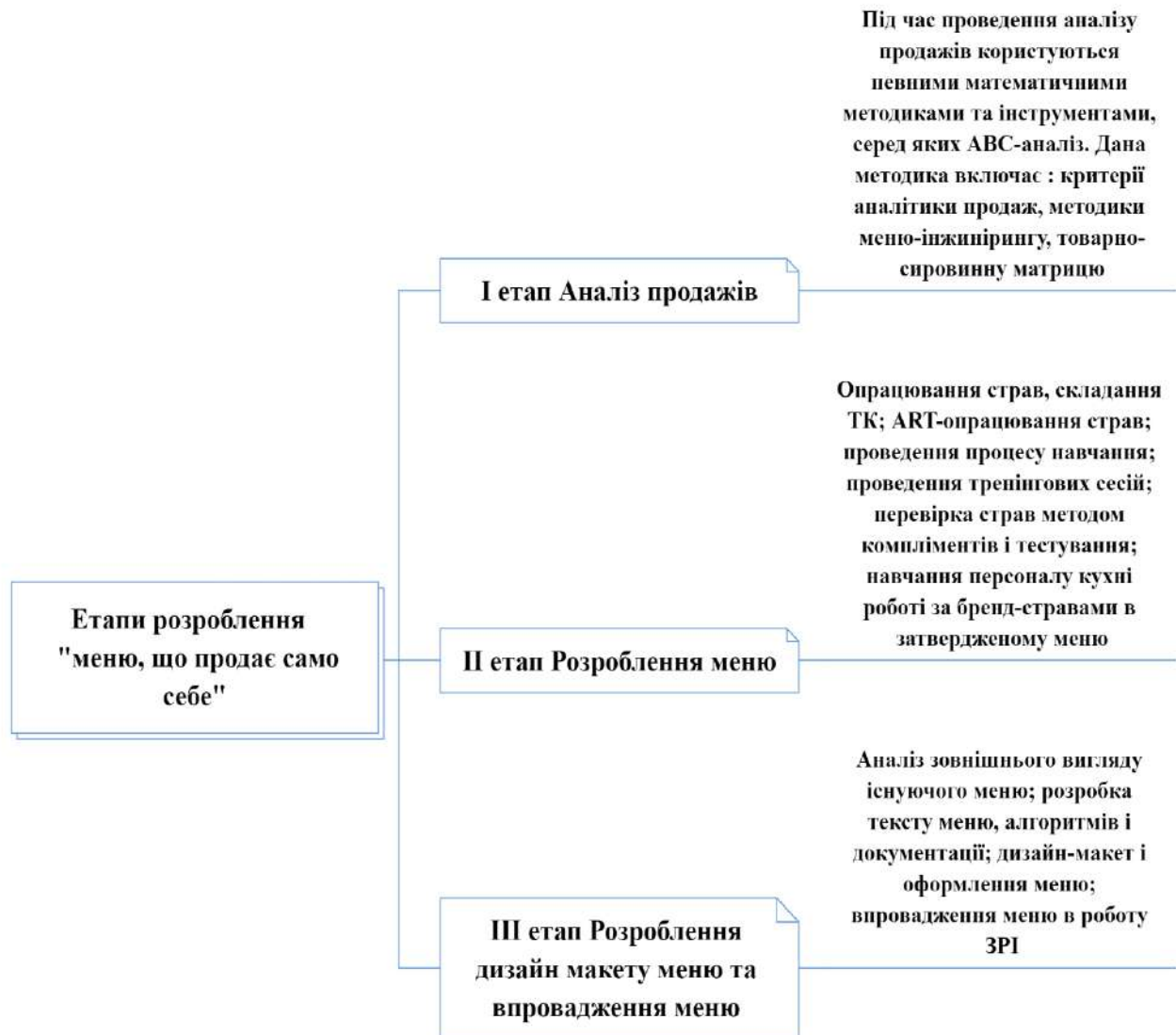


Рис. 4.16 – Механізм розробки «меню, що продає само себе»

Меню повинно бути зрозумілим. Наприклад, назва страва «Сагудай з муксуна» при всій своїй екзотичній назві, абсолютно ні про що не говорить гостю. А «Філе лосося в італійському вині з прованськими травами» – відразу викликає апетит [28].

Відповідність концепції ЗРІ. Меню повинно говорити з гостем на одній мові і чітко відповідати заявленій концепції закладу. Наприклад, ресторан італійської

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

кухні повинен містити, в основному, страви саме італійської кухні. Звичайно, з точки зору маркетингу можливо кілька напрямів для одного ЗРІ, але при цьому основна концепція повинна поширюватися на більшу кількість страв. Додаткові напрями продажів повинні бути невеликими і містити, в основному, «хіти».

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

Кількість страв у меню впливає на наступні чинники:

- швидкість видачі страв (кухар і його підлеглі відмінно пам'ятають усі рецептури страв), якість і смак страв, а також їх зовнішній вигляд (більш творчий підхід до оформлення страв, немає «потоків» і стандартів для зовнішнього вигляду, як за великого потоку, немає поспіху – немає порушень рецептурного складу),

- кількість списань у зв'язку з псуванням (оптимізація робочого процесу завдяки відмові від позицій-аутсайдерів і вимушених закупок сировини під ці «не рейтингові» страви).

- позиції, що входять до однієї-двох страв;

- сировинні конкуренти, від яких необхідно позбавлятися, орієнтуючись на АВС-аналіз продажів.

Збалансованість виходу страв. Спрощує роботу працівників, робить меню зрозумілим для гостя. Не потрібно забувати і про простий фізіологічний момент: середня місткість шлунку становить 850 грам, тобто гість за один раз може спожити салат, суп, гаряче і випити напій. В ідеалі, ще й десерт.

Фахівці ресторанного бізнесу рекомендують приводити кожну групу страв до двох стандартів виходу, наприклад: салати – 180 г і 220 г; супи – 220 г і 380 г; гарячі страви – 200 г і 300 г.

Логічність ціноутворення. Аналіз ціноутворення допомагає зрозуміти, чи може гість дозволити відвідування даного ЗРІ чи ні, чи є ресурс для підвищення цін. Ціноутворення залежить від концепції, цільової аудиторії, зовнішнього оточення, поточних продажів і ряду інших чинників.

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

- найдорожчий салат не може коштувати дорожче самої дешевої основної страви;

- дорогі та оригінальні позиції слід виносити в розділ «Страви від шеф-кухаря»;

- ціни повинні бути логічними і з точки зору сировинної ознаки (страви з птиці не можуть коштувати дорожче страв з яловичини);

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

– страви з великим виходом повинні бути дорожче страв з меншим виходом (у рамках однієї групи страв).

Складання меню для цільової аудиторії. Крім усього вищезазначеного, меню необхідно адаптувати під конкретну аудиторію: під відвідувачів, які найчастіше відвідують ЗРІ. Для цього необхідно провести певні дослідження: зрозуміти, хто відвідує заклад, коли, якими групами. Тобто потрібно скласти портрет цільової аудиторії та здійснити аналіз потоку чеків: за кількістю гостей; за днями тижня; за тривалістю відвідування; за сумою.

Результати аналізу чеків допомагають відповісти на питання: скільки часу гості проводять у Вашому закладі; хто відвідує частіше – одинокі гості або компанії; як різниться середній чек залежно від дня тижня / від часу; який час відвідування найбільш популярний.

Таким чином, створення меню для закладів ресторанної індустрії – це найважливіший маркетинговий інструмент, що привертає увагу відвідувачів, Грамотний підхід до його складання має можливість повторного відвідування гостей закладу. У разі постійної роботи з меню шляхом його зміни щодо переліку страв, напоїв та цін на них заклад ресторанної індустрії може отримати конкурентні переваги на ринку аналогічних закладів, що, в свою чергу, дозволить максимізувати фінансовий та іміджевий прибуток закладу.

У ресторанному бізнесі збільшити прибуток можна різними методами: збільшити кількість посадкових місць (якщо це можливо), переглянути ціни, калькуляційні карти та меню і т. ін. Найефективніший спосіб збільшення прибутку, не змінюючи нічого кардинально, – провести аналіз меню закладу ресторанної індустрії. Для цього краще використовувати професійні інструменти, наприклад ABC-аналіз страв у програмі обліку.

Питання для самоконтролю

1. Висвітліть значення меню в діяльності ЗРІ.
2. Зазначте основні види меню, що використовують ЗРІ, їх відмінності.
3. Висвітліть основні функції меню.
4. Визначте етапи розроблення меню, послідовність запису страв та напоїв.
5. Зазначте інструменти аналізу продажів, які використовують у ЗРІ.
6. Зазначте принципи складання «меню, що продає само себе».
7. Охарактеризуйте сучасні тенденції створення меню для закладів ресторанної індустрії різних форматів.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 3(14). С. 230-236.
2. The Top Restaurant Trends in 2022. URL: <https://squareup.com/us/en/townsquare/restaurant-trends>
3. The 12 biggest global food trends for 2022, from kelp to yakitori. URL: <https://www.nationalgeographic.co.uk/travel/2022/03/the-12-biggest-global-food-trends-for-2022>.
4. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.
5. Seyitoğlu F., Ivanov S. Understanding the robotic restaurant experience: a multiple case study. *Journal of Tourism Futures*. 2020. С. 55-72
6. Hua S. V., Ickovics J. R. Vending machines: a narrative review of factors influencing items purchased. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*. 2016. Т. 116. №. 10. С. 1578-1588.
7. Davies A. Shining some light on the'dark'kitchen. *Food Australia*. 2021. Т. 73. №. 1. С. 42-43.
8. Новікова О.В., Радченко Л.О., Вінніченко К.П., Льовшина Л.Д., Пивоваров П.П., Чубар Л.І., Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства : навч. посіб. Харків: Світ Книг, 2018. 411 с.
9. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. К.: Держспоживстандарт України, 2004. 18 с.
10. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 340 с.
11. Круль Г.Я. Основи ресторанної справи: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 496 с.
12. Лояк Л.М. Інновайні ресторанны технології : навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ. Видавець Кушнір Г.М., 2017. с. 192.
13. Дишкантюк О.В., Марковська А.В. Ресторанны бизнес в умовах пандемії covid-19: шляхи виходу з кризи. URL:<http://bses.in.ua/journals.pdf>.
14. Рекламні носії у кафе, ресторанах та барах. Як залучити клієнтів у кафе. Що нового з'явилося у рекламі за останні кілька років. URL: <https://uvdarh.ru/snacks/reklamnye-nositeli-v-kafe-restorana-i-barah-kak-privlech-klientov.html>.
15. Технологічні принципи виробництва кулінарної продукції. URL: <http://www.ni.biz.ua>.

Практика системного підходу в ресторанній індустрії

16. Діджиталізація роботи закладів ресторанного господарства. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/lipinska.htm
17. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
18. Системний підхід і моделювання в наукових дослідженнях: підручник / За заг. ред. Бутка М. П. К.: Центр учбової літератури, 2014. 360 с.
19. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчової продукції» (в редакції Закону від 22.07.2014 р. зі змінами та доповненнями).
20. ДСТУ 3946:2018 Система розроблення і поставлення продукції на виробництво. Продукція харчова. Настанови щодо розроблення і поставлення на виробництво нових та новітніх харчових продуктів.
21. Food Product Development, the Web Edition. M.D. Earle, R.L. Earle and A.M. Anderson. The New Zealand Institute of Food Science & Technology, 2017. Part 2, Chapter 3. 380 p.
22. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
23. Безверхнюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А.. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
24. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра-К., 2020. 484 с.
25. Організація і техніка обслуговування: навч. посібник / С. Г. Кравець, Н. П. Камінська, О. Г. Оліферчук, за наук. ред. С. Г. Кравець. К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 202 с.
26. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи : навч. посібник. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.
27. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» від 2019 року № 1822-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР). №7 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1822-IX від 21.10.2021, ВВР, 2022, № 1, ст.2.
28. Ботштейн Б. Б., Гринченко О. О. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Як відкрити ресторан» для студентів спеціальності 181 «Харчові технології» ступеня вищої освіти магістр денної та заочної форм навчання [Електронний ресурс]. Х. : ХДУХТ, 2017.
29. URL: <http://roman-trusov.ru/blog/shef-povar-rajner-beker.html>.
30. Kalaitan T. V., Cherkasova S. V., Druhov O. O., Yaroshevych N. V. Особливості та сфера застосування АВС-аналізу в системі контролінгу підприємств ресторанного господарства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31). С. 196-207.