

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 19.09.2025 10:52:29

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58480412a238e198

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ

по дисциплине «РЕСТОРАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для студентов направления подготовки

19.03.04 Технология продукции и организация

общественного питания

Направленность (профиль) Технология и организация ресторанного дела

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск, 2021

Содержание

Предисловие	4
1. Наименование и содержание проведения практических занятий	8
Рекомендуемая литература	43

Предисловие

Ресторанный менеджмент как учебная дисциплина даёт представление о процессе функционирования деятельности службы питания в индустрии гостеприимства.

Целью освоения дисциплины «Ресторанный менеджмент» является выявление элементов, которые имеют принципиальное значение для успеха предприятия питания и раскрыть их взаимосвязи. Менеджер службы питания должен уметь скоординировать взаимодействие трех элементов: посетителей, функциональную деятельность предприятия питания (предлагаемый набор блюд и напитков, физические параметры и операции заведения) и персонала. Задача ресторанный оператора — управлять этими тремя элементами таким образом, чтобы клиенты были полностью удовлетворены.

Задачами освоения дисциплины «Ресторанный менеджмент» является формирование знаний, умений и навыков по следующим направлениям деятельности:

- изучение гостиничного и ресторанный сервиса, услуг предприятий общественного питания гостиничных комплексов;
- изучение нормативной и технической документации;
- изучение рекомендаций по составлению сбалансированных рационов питания для туристов;
- изучение рекомендаций по питанию детей в туристских учреждениях;
- изучение ключевых факторов, влияющих на рост бизнеса и определяющих успешность заведения и финансовых основ ресторанной индустрии;
- изучить формирование и последовательное прохождение потока продуктов питания и напитков через все операционные участки ресторана — от поставщиков до конечного потребителя;
- изучить эффективные процедуры закупки, приемки, хранения и отпуска продуктов питания, напитков и прочих продуктов, обеспечивающих функционирование ресторана, а также отмечаются наиболее важные производственные и обслуживающие системы с точки зрения наиболее эффективного контроля затрат;
- сформировать общие представления технологическому кухонному оборудованию и элементам интерьера ресторанный зала, обслуживанию и ремонту технологического кухонного оборудования, а также комплексной программе энергосбережения;
- анализировать важность обеспечения должного санитарно-гигиенического состояния и безопасности питания.

Наименование практических занятий

№ темы	Наименование тем дисциплины, их краткое содержание	Объем часов	Интерактивная форма проведения
4 семестр			
	Раздел 1. Общая характеристика предприятий питания и анализ меню		
1.	Характеристика и классификация предприятий общественного питания Функции предприятий общественного питания. Услуги, предоставляемые предприятиями общественного питания. Классификация предприятий питания в зависимости от характера их деятельности. Классификация предприятий питания в зависимости от типа. Факторы, определяющие тип предприятия питания. Характеристика и классификация ресторанов, баров, кафе, кофеен, кафетериев.	1,5	Лекция - дискуссия
2.	Особенности организации ресторанной деятельности в гостиничном бизнесе Особенности организации ресторанной деятельности в гостиничном бизнесе. Особенности финансовой деятельности ресторанов при гостиницах. Маркетинговая политика управления отелем в отношении ресторанной деятельности.	1,5	Лекция - дискуссия
3.	Виды меню Назначение меню. Типы меню. Характеристика меню табльдот, основные характеристики, разновидности. Характеристика меню а ля карт.	1,5	
4.	Меню напитков Меню напитков. Общие правила подачи вин.	1,5	
5.	Планирование меню Содержание меню. Дизайн ресторанного меню. Размещение наименований блюд в карте меню. Словесное описание. Меню и цены.	1,5	
6.	Мерчендайзинг меню Виды мерчендайзинга меню. Настенные дисплеи Плакаты. Напольные стенды. Вкладыши. Планшет-палатки.	1,5	
7.	Философия и методы ценообразования в меню Ценообразование. Философии ценообразования. Методы ценообразования. Ценообразование путем наценки. Ценообразование на основе себестоимости. Фактическое ценообразование. Метод валовой наценки или валовой прибыли. Метод базовой цены. Оценка совокупной эффективности меню.	1,5	
8.	Анализ меню Анализ меню. Прибыльность и популярность. Оценка эффективности меню.	1,5	
	Раздел 2. Управление рестораном		
9.	Способы организации производства продуктов питания	1,5	

	Основные элементы процесса производства продуктов питания. Традиционный метод производства. Традиционное производство с использованием полуфабрикатов. Централизованные методы производства.		
10.	Способы организации производства напитков Ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков. Способы производства и подачи алкогольных и безалкогольных напитков.	1,5	
11.	Организации производства продукции общественного питания с использованием охлаждения Основные принципы метода организации производства продукции общественного питания с использованием охлаждения.	1,5	
12.	Организации производства продукции общественного питания с использованием замораживания. Су-вид Технологический производства с использованием замораживания. Технологический производства продукции с последующим охлаждением. Су-вид (Sous vide) .	1,5	
13.	Организация закупки и приемки продуктов Жизненный цикл управления рестораном. Обязанности менеджера по закупкам. Задачи службы снабжения. Этапы процедуры закупки. Критерии выбора поставщика. Методы закупки товаров. Покупка по контракту или тендеру. Метод закупки «кэш-энд-кэрри»: преимущества и недостатки. Особенности закупки напитков	1,5	
14.	Организация хранения продуктов Хранение. Отпуск продуктов питания со склада ресторана. Контроль запасов.	1,5	
15.	Продвижение ресторана Этапы процесса продвижения ресторана. Особенности существующих методов составления бюджета на цели продвижения. Ключевые компоненты успешного стимулирования продаж: мерчандайзинг и PR-кампания	1,5	1,5
16.	Реклама как инструмент продвижения ресторана Функции рекламы. Критерии отбора медиасредств для рекламы ресторана. Степень эффективности разных медиасредств.	1,5	1,5
Итого за 4 семестр		24	3
Итого		24	3

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

Тема: **Характеристика и классификация предприятий общественного питания**

Цель работы: *формирование представления о классификации предприятий питания и требований к ним*

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Питание является одной из основных услуг в технологии туристского обслуживания. Туристская индустрия питания включает в себя рестораны, кафе, бары, столовые, фабрики-кухни, фабрики заготовочные, буфеты, шашлычные и удовлетворяет физиологическую потребность туриста в пище. Данные предприятия могут находиться как в собственности туристских фирм, так и на правах аренды. Большинство из них встроено в туристско-гостиничный блок, и является их частью, реже данные предприятия работают в автономном (самобытном) режиме и являются компонентами огромного комплекса под названием общественное питание.

Общественное питание одной из первых отраслей народного хозяйства встало на рельсы преобразования, приняв груз острейших проблем переходного периода на рыночные отношения. Быстрыми темпами прошла приватизация предприятий, изменилась организационно-правовая форма предприятий общественного питания. Появилось большое количество частных малых предприятий. Многие предприятия общественного питания являются чисто коммерческими, но наряду с этим развивается и социальное питание: столовые при производственных предприятиях, студенческие, школьные столовые. Появляются комбинаты питания, фирмы, которые берут на себя задачи организации социального питания.

Предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанные функции:
производство кулинарной продукции;
реализация кулинарной продукции; организация ее потребления.

Тип предприятия общественного питания определяется характерными особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой кулинарной продукции и номенклатурой предоставляемых потребителям услуг. При определении типа предприятия учитывают следующие факторы:

- ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность изготовления
- техническую оснащенность (материальную базу, инженерно-техническое оснащение, оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочное решение)
- методы обслуживания
- квалификацию персонала
- качество обслуживания
- номенклатуру предоставляемых потребителям услуг

Класс предприятия общественного питания определяется совокупностью отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующих качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Услуга общественного питания - результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании и проведении досуга. Процесс обслуживания — совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга.

Качество услуг должно удовлетворять установленным или предполагаемым потребностям потребителей. Услуги общественного питания должны отвечать требованиям безопасности и экологичности, целевому назначению и предоставляться потребителям в условиях, отвечающих требованиям действующих нормативных документов. В процессе обслуживания потребителей комплекс услуг должен соответствовать типу предприятия. При оказании услуг должно быть учтено требование эргономичности, т.е. соответствие условий обслуживания гигиеническим, антропометрическим, физиологическим потребностям потребителей. Соблюдение требований эргономичности обеспечивает комфортность обслуживания.

Предоставляемая услуга должна отвечать требованиям эстетичности. Эстетичность характеризуется гармоничностью архитектурно-планировочного решения помещений предприятия, а также условиями обслуживания, в том числе внешним видом обслуживающего персонала, сервировкой стола, оформлением и подачей кулинарной

продукции. Потребитель должен получать полное, достоверное и своевременное информирование о предоставляемой услуге.

Основная услуга общественного питания - *услуга питания*. Услуга питания представляет собой услуги по изготовлению кулинарной продукции и созданию условий по ее реализации и потребления в соответствии с типом и классом предприятия, и подразделяются на следующие:

питание;

изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий;
организация потребления и обслуживания;
реализация кулинарной продукции;
организация досуга;
информационно-консультативные;

организацию и обслуживание торжеств, ритуальных мероприятий;
организацию питания и обслуживания участников конференций, совещаний, культурно-массовых мероприятий и т.д.;

доставку кулинарной продукции и кондитерских изделий и обслуживание потребителей в офисах и на дому;

обслуживание потребителей в пути следования пассажирского транспорта;

обслуживание в номерах гостиниц;

организацию рационального комплексного питания и

др;

В ресторанах, барах большое внимание уделяется организации услуги досуга. Услуги по организации досуга включают:

организацию музыкального обслуживания;

организацию проведения концертов, программ варьете;

предоставление газет, журналов, настольных игр, игровых автоматов, бильярда.

Оказываются услуги по организации досуга клиентов предприятий общественного питания (например, проведение концертов, программ варьете ресторана) консультация шеф-поваров по приготовлению оригинальных и изысканных блюд, консультация диетсестры по вопросам меню при различных заболеваниях в диетических отделениях и столовых.

Культура обслуживания - один из основных критериев в оценке деятельности работников общественного питания. К основным факторам, определяющим культуру обслуживания, относятся наличие современной материально-технической базы, виды и характер предоставляемых услуг, ассортимент и качество выпускаемой продукции, внедрение прогрессивных форм обслуживания, уровень рекламно-информационной работы, профессиональное мастерство работников общественного питания. Культура обслуживания на высоком уровне повышает конкурентоспособность предприятия, что очень важно при рыночных отношениях.

Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяют на три класса -люкс, высший, первый, которые должны соответствовать следующим требованиям :

'люкс - изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей — для баров;

"высший "- оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей — для баров;

"первый"- гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд и изделий, напитков сложного приготовления для ресторанов, набор напитков, коктейлей несложного приготовления, в т.ч. заказных и фирменных - для баров.

Классификация предприятий питания в туризме выполняется по многим признакам, которые приведены ниже.

По признаку связанности управления различают предприятия, объединенные в цепи, и работающие самостоятельно. К крупнейшим ресторанным цепям США относят МакДональдс (с числом предприятий 9460), Бургер Кинг.

В зависимости от ассортимента различают предприятия: комплексные, универсальные, специализированные.

Обобщенная классификация предприятий питания в туризме:

По типу предприятия: ресторан, кафе, бар, и т.д. *По виду собственности:* собственные, арендованные

По месту расположения: в составе туристско-гостиничного комплекса. В составе других средств размещения, автономные

По классности: люкс, высший, первый

По режиму обслуживания: завтрак, полу пансион, полный пансион, шведский стол, специальное питание, детское питание

В зависимости от обслуживаемого контингента предприятия могут работать с постоянным контингентом), такое предприятие питания находится при гостинице, санатории), с переменным контингентом (городской ресторан).

В зависимости от метода обслуживания различают предприятия, в которых потребители обслуживаются официантами; предприятия самообслуживания, предприятия смешанного обслуживания. Предприятия питания различаются также *по полноте технологического цикла, объему и характеру услуг, виду питания, режиму работы, времени функционирования и другим признакам.*

По аналогии со средствами размещения туристов предприятия питания классифицируются в зависимости от культуры и качества обслуживания, а также кухни и ассортимента предлагаемых блюд, числа посадочных мест, режима работы, формы обслуживания посетителей.

Большой популярностью у туристов пользуются рестораны. Они подразделяются на 2 большие группы: классические и быстрого обслуживания.

Классические рестораны. Важнейшим признаком первоклассных ресторанов является стремление к индивидуальности. Их неповторимый облик дополняется роскошным внутренним убранством и изысканной кухней.

Рестораны быстрого обслуживания. Получили широкое распространение в наше динамичное время. Родоначальником быстрого способа удовлетворения самых приятных физиологических потребностей человека стали США, где еще в 1634 году в Бостоне открылась одна из первых таверн, предложившая богатый выбор готовых блюд.

В международной тур практике питание, как правило, связывается с размещением. Его стоимость, наряду с проживанием, входит в гостиничный тариф. Турист может выбрать номер в комплексе с трехразовым, двухразовым или одноразовым питанием. Многие отели работают по европейскому плану. Он представляет собой гостиничный тариф, определяемый на основе стоимости размещения без учета питания, кухню и заказываемые блюда.

Имеют место также различия в форме обслуживания: свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню, обслуживание по единому для всех клиентов меню без права выбора блюд, «Шведский стол» - свободный выбор выставленных на общий стол блюд и самообслуживание.

Для развлечения посетителей комфортабельные предприятия питания приглашают музыкантов, артистов. На балансе предприятия могут числиться: магазины, подсобные хозяйства.

В зависимости от способа обслуживания различают предприятия: обслуживаемые официантами, самообслуживания,

смешанного обслуживания. Система общественного питания образуется ресторанами различной классности, барами, кафе и столовыми, пунктами быстрого питания, удовлетворяющими потребности посетителей туристского центра или региона. Вид питания всегда указывается в составе туристских услуг: завтрак, полу пансион, полный пансион:

полный пансион (fullboard- F/B): 3-разовое питание в день (завтрак, обед и ужин);
полупансион (halfboard- H/B): 2-разовое питание (завтрак + обед или завтрак + ужин);
только завтрак (bedandbreakfast- B/B).

В вариантах дорогого обслуживания может быть предусмотрена возможность питания и напитков (включая спиртные) весь день и даже ночь в любое время и в любом количестве.

Также определяются и градации плотности (по количеству) и часто калорийности предоставляемого питания. Имеются также различия в форме обслуживания:

обслуживание "*а ля карт*", т.е. свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню. Используется обычно при обслуживании индивидуальных туристов;
обслуживание "*табльдот*", т.е. по единому для всех клиентов меню без права выбора блюд. В большинстве случаев используется при организации питания тур групп;

"*шведский стол*", т.е. свободный выбор выставленных на общий стол блюд и самообслуживание.

Стоимость питания, включенного в цену пакета, уменьшается от первого к третьему пункту.

В общем случае принято, что турист с утра должен непременно принять легкую пищу, т.е. завтрак. Поэтому обычно большая часть гостиниц имеют пункты питания или рестораны и предоставляет такую услугу, которая считается столь неотъемлемой частью услуг гостеприимства, что часто просто включается в стоимость размещения (bedandbreakfast). Показатель наличия посадочных мест в ресторане при гостинице весьма существен. Лучше всего, если это количество соответствует количеству мест полной загрузки номерного фонда.

В отношении завтрака будет наилучшим, если турист не будет покидать гостиницы, хотя есть средства размещения, где пункты питания не предусматриваются, а туристам рекомендуется питаться в ближайшем ресторане. Но в этом случае стоимость услуг размещения резко понижается.

Пища не просто является потребностью каждого человека, но и рассматривается туристами как развлечение и удовольствие. Питание разных народов и даже местностей имеет своеобразные особенности. Кроме того, хорошо угостить желанного гостя — приятная традиция, свойственная практически всем народам.

Для многих туристов национальная кухня является весьма занимательным элементом тура. Есть и специальные туры для гурманов, основу которых составляет систематизированное посещение различных ресторанов национальной кухни, изучение принципов гастрономии и приготовления особенных блюд, дегустация продуктов, посещение винных, пивоваренных и колбасных заводов и др. В исключительных случаях напряженной экскурсионной программы дневной рацион выдается туристам сухим пайком. В жарких странах туристам предусматривается значительное количество питьевой воды.

Организация питания должна учитывать и медицинские аспекты. Неправильное питание, плохо приготовленная (без соблюдения правил) пища может привести к отравлениям.

Там, до 60% туристов страдают диареей при посещении Египта и Индии. А особенно опасна питьевая вода и пища с рук на улице у мелких торговцев, а также в низкопробных ресторанах. Следует учитывать и общепринятые ограничения у отдельных групп туристов по региональным признакам (не употребляют свинину, соблюдают пост), особые требования вегетарианцев, детское питание. Эти особенности в требованиях к питанию

туристы должны указать при приобретении тура. При невозможности исполнения им следует отказаться от тура.

Территория предприятия общественного питания должна быть не только тщательно убрана, но также снабжена необходимым асфальтовым или декоративным покрытием. Подобные покрытия должны соответствовать оформлению территории туристского комплекса и препятствовать образованию луж, грязи, рытвин. Также существуют и другие требования к внешнему оформлению туристского комплекса. Все помещения должны быть оборудованы указателями (пиктограммами), помогающими посетителям ориентироваться в ТГК. В вестибюле на видном месте должна быть вывешена копия сертификата данного предприятия питания, свидетельствующая о присвоении ему определенного класса. Среди некоторых дополнительных требований можно выделить следующие:

при обслуживании организованных туристских групп по безналичному расчету рекомендуется на завтрак, обед и ужин предлагать скомплектованные рационы питания, составленные с учетом возрастного и национального состава туристской группы, энергетических затрат на маршруте. Повторяемость рациона питания для данной группы допускается не раньше чем через 10 дней, а блюд, включаемых в рационы, не менее чем через 4 дня. Меню скомплектованных рационов питания должно быть согласовано с руководителем группы;

предварительная сервировка столов приборами, столовой посудой с хлебом, холодными закусками и специями может быть использована во всех типах и классах предприятий только при обслуживании организованных групп по безналичному расчету;

продукты, используемые для приготовления блюд, должны иметь сертификат, подтверждающий отсутствие вредных для здоровья веществ (нитритов, нитратов и пестицидов), а также радиационных и микробиологических загрязнений, превышающих установленные нормы. В случае отсутствия сертификата проводится лабораторный анализ поступающих продуктов;

Контрольные вопросы.

1. Функции предприятий общественного питания.
2. Услуги, предоставляемые предприятиями общественного питания.
3. Классификация предприятий питания в зависимости от характера их деятельности.
Классификация предприятий питания в зависимости от типа.
4. Факторы, определяющие тип предприятия питания.
5. Характеристика и классификация ресторанов, баров, кафе, кофеен, кафетериев.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Тема: **Особенности организации ресторанной деятельности в гостиничном бизнесе**

Цель работы: *формирование представления о финансовой деятельности в ресторанах при гостиницах*

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Ресторанную деятельность в гостиничном бизнесе можно описать как одну из самых сложных областей индустрии общественного питания из-за разнообразия предприятий, которые можно найти в любом отеле.

Различные типы услуг общественного питания, предоставляемых гостиницами, включают в себя: рестораны высокой кухни, специализированные рестораны, кафе,

кафетерии и обслуживание в номерах, коктейль-бары, банкетные залы и рестораны для персонала. Кроме того, услуги общественного питания и бара предоставляются на прилегающих территориях отеля, таких как плавательные бассейны, оздоровительные комплексы, дискотеки и другие зоны отдыха, в холлах используются торговые автоматы.

Тип и разнообразие предприятий общественного питания в гостиницах будут в значительной степени зависеть от размера отеля. Небольшие отели до 30-40 номеров могут иметь бар и ресторан, который может предложить ограниченное обеденное меню или меню а ля карт. В средних отелях, вмещающих до 100 номеров, обычно есть бар и два ресторана; они могут включать кофейню с меню табльдот и отдельного ресторана а ля карт. Бар в этом отеле может также предложить ограниченный выбор закусок. В настоящее время обслуживание в номерах на малых и средних предприятиях ограничено; удобства для приготовления чая и кофе в номере чаще всего предоставляются в качестве альтернативы. Крупные отели с несколькими сотнями номеров могут иметь самое большое разнообразие предприятий общественного питания - традиционный ресторан высокой кухни, специализированный ресторан, лаундж и коктейль-бары, несколько кофе, некоторые предлагают очень ограниченный выбор закусок, другие предлагают более существенные пункты меню, а также и в разной степени обслуживания в номере.

Различные типы предприятий общественного питания в гостиницах зависят не только от масштаба деятельности, но и от ее характера и рынка, на котором она осуществляется. Обычной среднестатистической курортной гостинице, например, где средняя продолжительность пребывания гостя может составлять 2-3 недели, может потребоваться большое количество разнообразных продуктов питания и напитков для удовлетворения меняющихся потребностей гостей во время отдыха. В то же время транзитному отелю, расположенному рядом с аэропортом, где средняя продолжительность пребывания гостя может составлять одну или две ночи, достаточно сравнительно ограниченного ассортимента продуктов. Что касается прогнозирования спроса в услугах питания в отелях, это тесно связано с загруженностью самих гостиниц. Постоянно растущая индустрия туризма как в Российской Федерации, так и за рубежом имеет тенденцию к увеличению спроса некоторые формы размещения в гостиницах, которые будут предоставляться туристам. Вместе с этим будет расти спрос на услуги питания в них.

Во многих отелях ресторан и круглосуточное обслуживание в номерах могут не являться значительным вкладчиком чистой прибыли, но имеют важное значение для того, чтобы отель получил оценку по четырем или пяти звездам с их участием в услугах, позволяющих значительно увеличить цены на жилье. При этом отель с большей вероятностью сможет увеличить свои общие доходы и показатели чистой прибыли. Следует отметить, что последние данные показывают, что доля прибыли, полученная от продажи продуктов питания и напитков является существенным источником дохода для большинства отелей. Стремясь к увеличению прибыли, многие отельеры следующие варианты развития бизнеса.

Первый - это аутсорсинг. Благодаря аутсорсингу, отель сдает в аренду помещение ресторана управляющей компании, который, в свою очередь, обслуживает не только гостей отеля, но и местных жителей. Крупные кейтеринговые компании имеют специализированные отделения, специализирующиеся на аутсорсинге ресторанов.

Второй вариант для управления отелем - модернизация и переоборудование ресторан. Это может быть дорогостоящим сначала, но преимущества могут перевесить «ренту», полученную путем аутсорсинга пространства. Например, одна из главных проблем, с которой столкнулись отели, заключается в том, что их рестораны будут расположены на среднем этаже, и гость должен будет пройти через стойку регистрации и воспользоваться лифтом, чтобы в конечном итоге найти. Многие потенциальные клиенты будут ходить мимо таких отелей и даже не подумают о попытке побывать в таком ресторане. Выходом в такой ситуации становится перенести ресторан на первый этаж с

отдельным входом на улице и сделать его доступным для местных жителей отдельно от входа для гостей отеля.

Решающее значение для успешной конкуренции с городскими ресторанами имеют обновленное меню, а также высококвалифицированный и мотивированный персонал.

Особенности финансовой деятельности ресторанов при гостиницах. Средние расходы клиентов в гостиницах на услуги питания выше, чем на предприятиях общественного питания за пределами отеля. И в отношении ресторанов высокого класса в отеле, а также в менее дорогих торговых точках, таких как кафе средняя покупательская способность гостиничного клиента может снова оказаться выше, чем в сопоставимых услугах, например, на главной улице города. Более высокие цены, взимаемые этими типами предприятий общественного питания, приводят к увеличению продаж на одного сотрудника и более высокой выручке в единицу времени. На предприятиях быстрого питания с более низкой средней покупательской способностью, необходимо увеличивать время работы для того, чтобы «добиться больших объемов продаж». В отелях низкобюджетные кафетерии могут оставаться открытыми по большей части несколько часов в день, а более дорогие рестораны могут работать только на обед и ужин, примерно 3 часа и 4-5 часов, соответственно. Такой подход способствует увеличению таких показателей как доход за час рабочего времени, продажи на одного сотрудника в час и т. д.

Маркетинговая политика отеля в отношении ресторанной деятельности должна изменяться в зависимости от сезона. Например, отель на прибрежном курорте может обслуживать в основном семьи и группы туристов в летние месяцы, в течение которых его заведения общественного питания могут быть полностью загружены. Однако в зимние месяцы этот рынок может быть недоступен, и поэтому отель может изменить свою маркетинговую политику и продвигать свои предприятия общественного питания в рамках предложения услуг по организации банкетов и конференций. Таким образом, производственные мощности отеля могут использоваться в течение всего года, обеспечивая последовательный доход и максимальное использование основного оборудования.

Контрольные вопросы.

1. Особенности организации ресторанной деятельности в гостиничном бизнесе.
2. Особенности финансовой деятельности ресторанов при гостиницах.
3. Маркетинговая политика управления отелем в отношении ресторанной деятельности.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Тема: Виды меню

Цель работы: *формирование представления о типах и видах меню*

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Меню — это перечень блюд, которые предлагает ресторан. Однако этим роль меню не ограничивается. Во-первых, это своеобразное соглашение с клиентом, подтверждающее, что заведение готово предоставить ему все то, что значится в меню. В меню как минимум должны быть указаны названия всех блюд, основные их ингредиенты и способ приготовления. Во-вторых, меню несет и существенную маркетинговую нагрузку. В качестве инструмента мерчандайзинга меню призвано решить ряд задач. Грамотно составленное, хорошо оформленное меню с разумными ценами способно само по себе увеличить среднюю сумму чека, стимулировать продажи рекламируемых блюд, а заодно

добавить благоприятный штрих к общей атмосфере заведения.

Представленный NRA прогноз на 2005 г. Выделяет следующие тренды, влияющие на состав меню заведений общественного питания¹. Потребители все более восприимчивы к идеалам здорового образа жизни и сбережения здоровья, поэтому многие рестораны включают в меню блюда, соответствующие концепциям диетического или здорового питания; одновременно рестораны корректируют в сторону оздоровления и методы приготовления традиционных блюд.

В составе меню ресторанов увеличивается доля низкоуглеводных блюд.

Многие заведения предлагают и такое новшество, как специальное меню для детей, куда включены полезные для здоровья витаминные блюда.

Усиливается спрос на продукты питания местного производства и экологически безопасные продукты. Продолжается рост популярности таких напитков, как вино, кофе по специальной рецептуре, чай со льдом, бутилированная питьевая вода. Ресторанные операторы полного цикла обслуживания отмечают, что возрастает число закусок, вегетарианских салатов, порционных салатов, порционных овощей и фруктов.

Потребителем все больше овладевает кулинарное любопытство, готовность экспериментировать и открывать для себя новые кулинарные горизонты. В качестве подтверждения приводятся данные, согласно которым потребители, которым не доводилось отпробовать некоторых экзотических кушаний, указали, что были бы рады восполнить этот пробел. Вот рейтинг блюд, вызывающих у американцев наибольший интерес (в процентах — доля респондентов, желающих попробовать данное блюдо):

Контрольные вопросы:

1. Назначение меню.
2. Типы меню.
3. Характеристика меню табльдот, основные характеристики, разновидности.
4. Характеристика меню а ля карт.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

Тема: Меню напитков

Цель работы: *формирование представления о типах и видах меню напитков*

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Существует множество различных типов меню напитков. Для простоты они могут быть сгруппированы как шесть видов: винная карта, традиционное меню напитков, банкетное меню напитков, барное меню, меню напитков для обслуживания в номерах гостиницах и специальные виды меню напитков.

Винная карта: это меню используется в отелях или ресторанах, где средний чек гостя обычно высокий, а время, необходимое для употребления пищи превышает полтора часа. Как и все виды меню, винную карту составить достаточно сложно. Некоторые вина должны быть в меню обязательно, если ресторан претендует на высокий статус. Выбор вин для ресторана основывается на опыте менеджера, а также анализе продаж и предпочтений потребителей, часто меняется, что затрудняет поддержание постоянного необходимого запаса. Винная карта может напоминать небольшую книгу, часто составляющую 15-40 страниц в объеме. Из-за высокой стоимости печати и большого меню оформляют в качественную обложку, а внутреннее содержание komponуют таким образом, чтобы отдельные страницы могли быть обновлены по мере необходимости и заменены. В практику много ресторанов входит дать краткое описание основных видов вина и его происхождение. Диапазон цен для этого типа

меню высок из-за качества продукции. В штат таких ресторанов обычно входит высококвалифицированный сомелье [22].

Спиртные напитки должны быть представлены в меню в следующем порядке:

- ✓ Местные вина
- ✓ Шампанское и другие игристые вина
- ✓ Красные вина
- ✓ Белые вина
- ✓ Портвейны, хересы, ликеры
- ✓ Бренди, джин, водка, вермут, виски
- ✓ Пиво
- ✓ Минеральные воды, фруктовые соки

Традиционное меню: этот тип меню сводится к перечню алкогольных напитков, который размещается в конце основного меню. Этот способ используется в ресторанах среднего класса, где спрос на полное меню напитков невысокий, сомелье в штате ресторана отсутствует, обслуживание напитками производится обычными официантами. Решения о закупке тех или иных видов спиртных напитков принимаются на основе анализа предыдущих продаж. Как правило, в этом типе меню будут представлены несколько известных фирменных вин, с которые популярны у большинства клиентов. Диапазон цен для этого типа меню будет ниже, чем у винной карты, и ему нужно будет нести какое-то отношение к ценам меню еды. Еще одна особенность такого меню - это практика продажи спиртных напитков из графинов.

Банкетное меню напитков: этот тип меню имеет ограниченный тип, поскольку он предлагает меньше вин, чем полное меню. Содержимое меню будет зависеть от типа банкета но обычно предлагается выбор вин с различным ценовым диапазоном, чтобы он соответствовал широкому кругу клиентов и их вкусам. Опять же, в банкетных меню вина обычно используются известные фирменные вина. При этом нельзя забывать, что гости часто могут знать стоимость, по которой это вино продается в местном супермаркете, и поэтому менеджеры должны быть очень внимательными в отношении установления цен, чтобы не создавать у клиентов раздражение.

Барное меню: это меню в основном двух типов: большой экран с перечислением напитков и их цены, которые часто расположены сзади или сбоку от бара и часто являются законодательным требованием во многих странах, или небольшие печатные списки-прескуранты, которые доступны на барных стойках или столиках. В меню коктейльных баров баров обычно входят коктейли, смешанные напитки, вино по бокалам и т.п. Содержание и форма такого меню не должны следовать ни одному установленному порядку, а выбираются из соображений мерчандайзинга.

Меню напитков для обслуживания в номерах: размер и тип меню для обслуживания в номерах будут зависеть от класса предлагаемого номера. Для класса люкс меню будет довольно обширным, представляя собой сочетание напитков из полной винной карты и из барного меню. В заведениях класса ниже меню будет менее обширным, главным образом из меню баров. Из-за высоких затрат на рабочую силу, во многих отелях практикуется предоставление мини-бара - небольшого холодильника в каждом номере с ограниченным количеством основных напитков. Существует множество видов оборудования, специально предназначенных для использования в номерах, некоторые из которых имеют компьютерную систему управления, которая автоматически записывает извлечение любого предмета из устройства и записывает его для оплаты клиенту.

Специальные меню напитков: это меню может иметь различные формы от бесплатной дегустации для продвижения определенных напитков до всевозможных акций, которые могут организовывать поставщики алкогольной продукции. В этом случае, будут предоставлены бесплатные рекламные материалы и предлагаются напитки бесплатно или по специальной цене.

Общие правила подачи вин.

Практика подачи блюд с определенным видом вина сегодня наблюдается недостаточно часто, кроме самых официальных случаев или для специального гастрономического мероприятия.

Выбор вина клиентом очень индивидуален, и некогда традиционные правила того, какие вина следует подавать только с определенной пищей, не всегда соблюдаются сегодня.

Ниже перечислены некоторые принятые аспекты этой практики, которые выдержали испытание временем и широко практикуются сегодня:

1. Легкие и деликатные вина употребляются перед более полными винами, более простые вина подаются перед винами высшего качества и молодые вина подаются перед старыми винами.
2. Если в меню подается несколько вин, то обслуживание производят в следующем порядке: сначала сухое белое вино, за которым следует красное вино, и в заключении подается сладкое белое вино.
3. Вина из нескольких стран могут подаваться с едой, при условии, что у них есть сходство и они хорошо сочетаются с блюдами.
4. Сухое шампанское подается со всеми блюдами, кроме сладких, когда полусладкое шампанское было бы предпочтительнее.
5. Розовое вино можно также подавать по всему меню, но это неприемлемо для формального случая.
6. Сухие белые вина обычно подаются с рыбой, ракообразными и таким мясом, как птица, свинина и телятину.
7. Красные вина обычно подаются с красным мясом, например говядиной и дичью, например, оленины, зайчатина и все виды диких птиц.
8. Сладкие белые вина обычно подаются со сладким блюдом.
9. Портвейны считаются идеальными для сочетания с сырами и десертом.

Контрольные вопросы.

1. Какие тенденции существуют в настоящее время в разработке меню в общественном питании?
2. Какие виды меню напитков вы знаете?
3. Назовите порядок перечисления спиртных напитков меню.
4. Перечислите общие правила подачи вин.
5. Традиционное меню напитков
6. Банкетное меню напитков
7. Меню напитков для обслуживания в номерах
8. Барное меню
9. Специальные меню напитков

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Тема: Планирование меню

Цель работы: *формирование представления о планировании меню*

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

На содержание меню блюд и напитков влияют следующие факторы:

- ✓ тип меню,
- ✓ сегмента рынка, на который оно нацелено,
- ✓ стоимость сырья,
- ✓ страны или региона и т. д.

Меню табльдот часто состоит из трех-четырех блюд, меню завтрака с обслуживанием в

гостиничном номере может предлагать три или четыре блюда как традиционного, так и континентального завтрака, а также дополнительные товары, такие как газеты или журналы. Меню а ля карт часто различается в зависимости от времени дня – дневное или вечернее. В меню обеда традиционно предлагаются первые блюда в широком ассортименте. Для традиционного полного а ля карт разделы меню разделены на 10 групп. Существует установленный порядок последовательности расположения меню и блюд, который по традиции соблюдается.

Последовательность расположения закусок, блюд и напитков в меню

I. Фирменные закуски, блюда
и напитки

II. Холодные блюда и закуски	Икра зернистая лососевых и осетровых рыб Рыба малосольная (семга, лососина с лимоном) Рыба соленая (копченая) Рыба отварная Рыба заливная Рыба под маринадом Рыба под майонезом Рыбная гастрономия и закусочные консервы Сельдь натуральная, с гарниром, рубленая Нерыбные продукты моря Свежие овощи натуральные Салаты и винегреты Мясная гастрономия Мясо отварное, заливное Мясо жареное Птица и дичь холодные Закуски из овощей и грибов Кисломолочные продукты
III. Горячие закуски	Рыбные и из нерыбных продуктов моря Мясные Из субпродуктов Из птицы и дичи Овощные и грибные Яичные и мучные
IV. Супы	Прозрачные Заправочные Пюреобразные Молочные Холодные Сладкие
V. Вторые блюда	Рыба отварная и припущенная Рыба жареная Рыба тушеная и запеченная Блюда из котлетной (из рыбы) массы Мясо отварное и припущенное Мясо жареное Мясо в соусе Мясо тушеное и запеченное Субпродукты жареные Блюда из рубленого мяса и котлетной массы

	Птица отварная, припущенная
	Птица фаршированная
	Птица и дичь жареные
	Блюда из тушеной птицы
	Блюда из рубленой птицы
	Блюда из овощей (отварных, припущенных, жареных, тушеных)
	Блюда из круп, бобовых, макаронных изделий, мучные
	Блюда из яиц и творога
VI. Сладкие блюда	Горячие (суфле, пудинги и др.)
	Холодные (компоты, кисели, желе и др.)
VII. Горячие напитки	(чай, кофе, какао, шоколад и др.)
VIII. Холодные напитки и соки	(из фруктов и ягод, коктейли безалкогольные)
IX. Мучные и кондитерские изделия	(пирожные, торты, кексы)
X. Хлеб	(пшеничный, ржаной)

Меню является ключевым инструментом маркетинга и продажи, доступным ресторатору, и поэтому тщательное внимание к деталям является ключом к успешному бизнесу и является необходимым для организации и прибыльного производства продуктов питания и напитков. Меню доносит до потребителя большое количество информации как через словесные определения, используемые для описания блюд, так и через цвет, макет, стиль, качество используемого материала. Меню отражает концепцию ресторана и является его визитной карточкой.

Меню способствует созданию уровня ожидания от клиента. Добиться превышения этого ожидания должно стать основной задачей ресторатора в организации успешного и прибыльного бизнеса. Структура ценообразования и общий дизайн концепции на этапе планирования чрезвычайно важны, и при этом необходимо учитывать местоположение ресторана.

Дизайн меню относится не только к качеству полиграфии, цвету, графике, форме или материалу, что тоже очень важно. Сегодняшние потребители хорошо осведомлены о способности современного компьютерного обеспечения производить высококачественную печать и графику.

Меню должны быть легко читаемыми, четкими и точными и позволять клиенту рассчитать примерно, сколько они могут потратить, и четко показать, должны ли быть сделаны какие-либо дополнительные платежи, например, плата за обслуживание или музыкальное сопровождение. Элементы меню должны содержать точные описания, где это необходимо, отражают ожидания клиентов с точки зрения стиля ресторана и обслуживания, который они должны ожидать.

Контрольные вопросы:

1. Содержание меню.
2. Дизайн ресторанного меню.
3. Размещение наименований блюд в карте меню.
4. Словесное описание.
5. Меню и цены.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Тема: Мерчендайзинг меню**Цель работы:** *формирование представления о мерчендайзинге меню***Оцениваемые компетенции:** ПК-1, ПК-2

Меню ресторана, также как и его винная карта, оказывают значительное влияние на привлечение гостей. Цвет, дизайн, содержание и описания блюд играют свою роль в убеждении посетителей, чтобы войти в помещение.

Меню является ключевым инструментом продаж вместе с обслуживающим персоналом, который продвигает прибыльные блюда и напитки. Оно помогает созданию темы или стиля, способствует творчеству и выражению как для работников кухни, так и для обслуживающего персонала. Правильное меню обеспечивает доход ресторана и повышает прибыль при грамотном управлении.

Крайне важно, чтобы меню точно и честно отражало продаваемый продукт питания и напиток, чтобы максимально соответствовать ожиданиям клиентов.

Эффективность, с помощью которой меню продается клиентам, может повлиять на спрос на использование продуктов питания и напитков, а также повлиять на выбор предметов и, тем самым, сбыт продукции. Меню, без сомнения, является одним из наиболее важных инструментов продаж, которые есть в сфере общественного питания, но, к сожалению, рестораторы часто не могут использовать это в полной мере. Как уже упоминалось ранее, все виды меню должны соответствовать основным требованиям: общая презентация, чистота, разборчивость, размер и содержание. В мерчендайзинге операций с продукцией подразумевается продвижение продаж произведенных изделий с использованием инструментов, не являющихся средствами массовой информации. Продвижение с помощью рекламы в средствах массовой информации больше связано с влиянием на поведение клиентов в краткосрочной перспективе.

Когда клиенты находятся в ресторане, они уже приняли решение о типе заведения, в котором они хотят поехать; их последующие решения касаются того, какие конкретные аспекты продукта они выберут сейчас. Клиенты могут принять решение о том, чтобы поесть в ресторане, потому что они видели рекламу и поэтому приведут в ресторан заранее задуманные идеи относительно питания, уровня обслуживания и т. д., которые они получают. На этом этапе важно, чтобы торговая марка торгового представителя поддерживала свою рекламную кампанию, чтобы достичь чувства последовательности. Например, если ресторан рекламирует специальные блюда на определенный период времени, они должны быть доступны, когда клиент приезжает в ресторан.

Основные виды мерчендайзинга, которые могут быть использованы при организации питания:

- напольные стойки;
- плакаты;
- настенные дисплеи;
- планшет- палатки;
- вкладыши.

Контрольные вопросы:

1. Виды мерчендайзинга меню.
2. Настенные дисплеи
3. Плакаты.
4. Напольные стенды.
5. Вкладыши.
6. Планшет-палатки.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Тема: Философия и методы ценообразования в меню

Цель работы: Сопоставить и выявить особенности разных методов ценообразования

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Практическое задание:

- 1 Определить, какие функции выполняет меню
- 2 Выявить современные тенденции в составе и содержании меню
- 3 Сопоставить три разных подхода к установлению цен в меню
- 4 Сопоставить и выявить особенности разных методов ценообразования
- 5 Описать разные методы указания цен в меню
- 6 Сопоставить существующие методы оценки эффективности меню и выявить их различия
- 7 Дать конкретные рекомендации по составлению ассортимента, оформлению меню и ценообразованию, которые будут способствовать повышению средней суммы чека и одновременно стимулировать продажи

Меню — это перечень блюд, которые предлагает ресторан. Однако этим роль меню не ограничивается. Во-первых, это своеобразное соглашение с клиентом, подтверждающее, что заведение готово предоставить ему все то, что значится в меню. В меню как минимум должны быть указаны названия всех блюд, основные их ингредиенты и способ приготовления. Во-вторых, меню несет и существенную маркетинговую нагрузку. В качестве инструмента мерчандайзинга меню призвано решить ряд задач. Грамотно составленное, хорошо оформленное меню с разумными ценами способно само по себе увеличить среднюю сумму чека, стимулировать продажи рекламируемых блюд, а заодно добавить благоприятный штрих к общей атмосфере заведения.

Представленный NRA прогноз на 2005 г. Выделяет следующие тренды, влияющие на состав меню заведений общественного питания¹.

- Потребители все более восприимчивы к идеалам здорового образа жизни и сбережения здоровья, поэтому многие рестораны включают в меню блюда, соответствующие концепциям диетического или здорового питания; одновременно рестораны корректируют в сторону оздоровления и методы приготовления традиционных блюд.

- В составе меню ресторанов увеличивается доля низкоуглеводных блюд.
- Многие заведения предлагают и такое новшество, как специальное меню для детей, куда включены полезные для здоровья витаминные блюда.

- Усиливается спрос на продукты питания местного производства и экологически безопасные продукты.

- Продолжается рост популярности таких напитков, как вино, кофе по специальной рецептуре, чай со льдом, бутилированная питьевая вода.

- Ресторанные операторы полного цикла обслуживания отмечают, что возрастает число закусок, вегетарианских салатов, порционных салатов, порционных овощей и фруктов.

Потребителем все больше овладевает кулинарное любопытство, готовность экспериментировать и открывать для себя новые кулинарные горизонты. В качестве подтверждения приводятся данные, согласно которым потребители, которым не доводилось отпробовать некоторых экзотических кушаний, указали, что были бы рады восполнить этот пробел. Вот рейтинг блюд, вызывающих у американцев наибольший интерес (в процентах —

доля респондентов, желающих попробовать данное блюдо):

Ценообразование.

Чтобы грамотно определить цены наименований меню, требуются знания как в области маркетинга, так и в области учета. С точки зрения маркетинга задача сводится к тому, чтобы установить цены, соответствующие условиям рынка и в то же время конкурентные. С позиций учета цены должны быть таковы, чтобы покрывать расходы и обеспечивать заведению прибыль.

Философии ценообразования

Прежде чем приступать к определению цен на отдельные блюда, руководство ресторана должно избрать одну из существующих философий ценообразования. Самых распространенных три²:

- (1) Ценообразование на основе спроса/воспринимаемой ценности;
- (2) Конкурентное ценообразование;
- (3) Ценообразование на основе затрат.

Цены в меню можно представить несколькими разными способами⁵. При этом выбранный способ указания цен должен соответствовать общему маркетинговому плану заведения. Существует вариант одной цены — когда по фиксированной цене предлагается набор блюд (комплексный обед). Здесь все просто. Однако следует учитывать, что, поскольку блюда разной себестоимости предлагаются по одной и той же цене, валовая прибыль будет зависеть от того, какие блюда выбраны. Если клиент выбирает блюда, приготовление которых требует больших затрат, валовая прибыль соответственно будет меньше. Оператору следует заранее обдумать этот момент и, предположим, компоновать комплексные предложения так, чтобы в каждом содержались блюда примерно одинаковой себестоимости. Такой способ обозначения цен обычно предпочитают дешевые рестораны с ограниченным ассортиментом блюд.

Рестораны верхнего ценового сегмента предпочитают *à la carte*. Эффект строится на том, что изначально клиент, изучая цены на основные блюда, приходит к выводу, что они вполне разумны и не слишком высоки. Движимый этим впечатлением, он добавляет к основному блюду целый набор сопутствующих наименований. Отрезвление наступает позже, при взгляде на итоговую сумму счета. Хорошо еще, если в восприятии клиента ценность полученного ресторанного опыта заслуживает таких денег, иначе он будет крайне разочарован. Данный метод рассчитан преимущественно на тех, кто предпочитает самостоятельно решать, что должно войти в его заказ. Правда, официантам труднее справляться с подсчетами. В качестве модификации меню *à la carte* цены на основные блюда остаются индивидуальными, но каждое подается с «нагрузкой» — например, с картофелем фри или сезонными овощами, — цена которой включена в цену основного блюда.

Контрольные вопросы.

1. Ценообразование.
2. Философии ценообразования.
3. Методы ценообразования.
4. Ценообразование путем наценки.
5. Ценообразование на основе себестоимости.
6. Фактическое ценообразование.
7. Метод валовой наценки или валовой прибыли.
8. Метод базовой цены.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Тема: Анализ меню

Цель работы: Овладеть методами анализа меню, научиться составлять рекомендации по увеличению эффективности меню

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Целью качественного анализа меню состоит в том, чтобы сократить ассортимент предлагаемых блюд, оставив лишь те, которые пользуются наибольшим спросом и приносят высокую прибыль. Меню не должно представлять кулинарный справочник.

Известны несколько классических методов анализа меню. Один из старейших методов был предложен Джеком Миллером.

В основе его анализа лежит разделение ассортимента блюд на две группы:

1. блюда, пользующиеся спросом клиентов;
2. блюда, не пользующиеся спросом клиентов. Пользующиеся высоким спросом блюда Джек Миллер называл "победителями", несмотря на низкий процент рентабельности.

В 1985 году Хайесом и Гуфманом был предложен метод, в основе которого лежит ранжирование блюд в меню - присвоение каждому блюду индивидуального ранга в зависимости от прибыльности. Блюда первых трех рангов приносят наивысшую прибыль.

В основе других методов качественного анализа меню лежит разбивка ассортимента блюд на четыре основные группы (каждая - с наименьшими и наибольшими объемами спроса (продаж), прибылью и другими показателями), а затем оптимизация меню на основе сравнительного анализа.

Метод Миллера, разработанный в 1980 году, предполагает следующую матрицу: вертикальная ось координат - объем продаж, горизонтальная ось координат - себестоимость (в процентах). Лучшими ("лидерами") признаются блюда с наименьшей себестоимостью и большим спросом (объемом продаж).

В 1982 году профессором Вашингтонского университета Доналдом Смитом в учебном курсе "Инжиниринг меню" была предложена схема, состоящая из четырех позиций, оценивающих каждое блюдо в меню. Блюда, занимающие наилучшую позицию, называются "звездами". Они обладают высокой валовой прибылью (горизонтальная ось координат) и самым высоким объемом продаж (вертикальная ось), причем валовую прибыль Смит определяет как разницу между ценой и себестоимостью - без учета объема продаж.

Противоположную (наихудшую позицию) в матрице занимают блюда "собачки".

В меню каждого предприятия обычно присутствуют все четыре позиции блюд: от "звезд" до "собачек". Менеджеры стремятся увеличить число "звезд" и вовсе избавиться от "собачек".

Однако на практике сделать это очень трудно, поскольку случается так, что сегодняшняя "звезда" завтра надоедает гостям и превращается в "загадку" или "рабочую лошадку". И наоборот, блюдо "загадка" превращается в очередную "звезду".

В 1983 году Дэвид Пэйвесик для анализа меню предложил руководствоваться комбинацией трех переменных: себестоимостью блюд, валовой прибылью, объемом продаж.

В предложенной матрице лучшие позиции - у блюд с низкой себестоимостью и высокой валовой прибылью (средневзвешенной), дополненной высоким объемом продаж.

Проводя сравнительный анализ меню по всем предложенным методам, в обязательном порядке необходимо учитывать следующие условия:

1. различные группы блюд в меню (закуски, основные блюда, десерты и т.д.);
2. время еды (ланч, ужин и т.д.) и форму обслуживания;
3. размер ресторана и тип управления;
4. период действия анализа.

Контрольные вопросы

1. Анализ меню.
2. Прибыльность и популярность.
3. Оценка эффективности меню.
4. Сравнительный анализ меню

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9

Тема: Способы организации производства продуктов питания

Цель работы: Овладеть основными элементами процесса производства продуктов питания

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Производство продукции в ресторане должно быть организовано таким образом, чтобы качественно произвести нужное количество блюд и кулинарных изделий в нужное время для необходимого количества людей, с использованием имеющихся ресурсов, персонала, оборудования и материалов с максимальной экономической эффективностью.

По мере того как затраты на содержание, оборудование, топливо, обслуживание и оплату труда продолжают подниматься, больше внимания и времени должны уделяться планированию производственной системы и организации производства. В настоящее время расширяются исследования по разработке нового технологического оборудования. Новые технологии позволяют более эффективно планировать производственные системы.

Требования производственной системы должны быть четко определены в отношении типа продуктов питания, которые должны быть приготовлены и поданы на требуемый рынок по правильной цене. Выбор различных видов оборудования и расчет всех площадей помещений должны быть полностью обоснованы, как и организация работы кухонного персонала.

Производство продуктов питания в индустрии гостеприимства должно рассматриваться как операционная система. Целый ряд различных производств могут использовать этот подход, потому что ключевые элементы сосредоточены на процессе, способе приготовления, обработки, хранения и подачи пищи.

Основные элементы процесса производства продуктов питания представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Основные элементы процесса производства продуктов питания

Этапы процесса производства	Характеристика процесса/технологические операции
Поступление продукции	Свежие Полуфабрикаты Полуфабрикаты высокой степени готовности консервы замороженные охлажденные в вакуумной упаковке сухие копченые соленые маринованные пастеризованные ультрапастеризованные
Хранение	В сухих прохладных помещениях В холодильных камерах Глубокая заморозка
Подготовка продуктов	Взвешивание мойка

	/очистка /вскрытие тары Нарезка Измельчение Смешивание Взбивание Придание формы фарширование
Кулинарная обработка	Бланширование Варка Жарка Гриль Пассерование Запекание Варка на пару
Хранение готовой продукции	Вакуумирование Охлаждение Шоковая заморозка Мармит
Подогрев	Традиционный способ Конвекция Микроволны
Оформление и подача	Подносы Тележки Блюда Мармиты Торговые автоматы

Процесс производства продуктов питания можно увидеть в общей модели производства продуктов питания, как показано в таблице 1. Эта модель определяет семь этапов общего процесса производства продуктов питания.

При изучении способов производства продуктов питания, которые используются в настоящее время, следует обратиться к традициям общественного питания, которые оказали на них большое влияние.

В первой половине 20-го века в кухнях гостиниц и ресторанов практически не было технических изменений. Большинство менеджеров и шеф-поваров проходили подготовку по старым традиционным методам, которые давали достаточно удовлетворительные результаты, и не было достаточных предпосылок для их изменения. В течение последних тридцати лет в старых традиционных методах начали происходить перемены. Они медленно появлялись в первую очередь в перерабатывающей промышленности, а затем на кухнях гостиниц и ресторанов.

Пищевая промышленность и торговля стали активно развиваться в результате научно-технического прогресса, но новые методы медленно внедрялись в ресторанный бизнес из-за недостатка квалифицированного персонала. В дальнейшем развитию новых методов организации способствовал рост стоимости производственных площадей, необходимых для традиционной кухни, и изменения стали происходить с большей скоростью. В 1966 году стали развиваться промышленные технологии по замораживанию, что стало предпосылками для формирования как методов кулинарной заморозки, так и новых методов приготовления пищи.

В течение первого десятилетия XXI века стремительно продвинулась разработка оборудования для производства продуктов питания. Во всем мире произошло изменение модели спроса. Принимая также во внимание условия жесткой конкуренции, в индустрии гостеприимства возникла необходимость разнообразить ассортимент своей продукции. Клиенты стали более осведомленными о питательных свойствах пищевых продуктов –

содержании белков, жиров, углеводов, поваренной соли, особенно в отношении переработанных пищевых продуктов. Вопросы, связанные с окружающей средой, длительностью транспортировки и фальсификацией пищевых продуктов, стали объектом пристального внимания средств массовой информации. В дополнение к этому, нужно отметить нестабильную экономическую ситуацию, а также международный банковский кризис.

Таким образом, чтобы оставаться жизнеспособными индустрии общественного питания необходимо было развивать и внедрять альтернативные методы организации производства.

Одной из областей с потенциалом роста является рынок событий, но это сопряжено с различными проблемами для производства и обслуживания продуктов. Раньше мы смотрели на управление пропускной способностью, и это, будь то в стандартной кухне ресторана или централизованном процессоре, повлияет на способность любого предприятия общественного питания переходить в разные сектора рынка.

Рассмотрим основные методы производства продуктов питания и напитков, которые используются в настоящее время.

При традиционном методе организации производства большинство продуктов питания приобретается свежими и необработанными.

Очень мало используется того, что можно отнести к категории «удобные продукты». Требуется оборудование и производственные помещения для получения и хранения товаров, подготовки, приготовления пищи, хранения готовой продукции, сервировки и подачи блюд, а также для мойки кухонной и столовой посуды.

В течение каждого рабочего дня загрузка персонала неравномерна, поднимаясь до пика непосредственно перед началом каждого приема пищи. Аналогичная ситуация происходит с кухонным оборудованием, высокий коэффициент полезного действия которого, распространяется только на короткие периоды, что уменьшает эффективность капитальных вложений. Это, в свою очередь, приводит к нерациональному использованию электричества и газовых приборов, которые часто включаются утром и оставляются в течение дня, хотя они эффективно используются в течение нескольких часов. В целом, это неэкономичный способ управления кухней из-за нерационального использования рабочей силы, необходимой для ее эксплуатации, а также требуемого пространства, оборудования и больших потребностей в энергии.

Традиционное производство с использованием полуфабрикатов. Этот способ организации общественного питания отличается использованием полуфабрикатов в традиционной кухне. Производство с использованием полуфабрикатов может варьироваться от частичного до практически полного использования широкого ассортимента полуфабрикатов, которые доступны. Однако наилучшим использованием таких продуктов может быть только планируемая система общественного питания.

Централизованные методы производства включают в себя разделение производственных и сервисных составляющих системы приготовления пищи по месту или времени, или и то, и другое. Блюда, которые производятся на предприятии затем распределяются по пунктам реализации партиями; продукция может транспортироваться в готовом виде, в горячем, охлажденном или замороженном состоянии. Разогрев блюд производится в месте реализации продукции. Эта форма производства продуктов питания стала популярной в 1970-х и 1980-х годах в основном благодаря спросу в секторе социального обеспечения - например, школьного или больничного питания.

Контрольная работа

1. Основные элементы процесса производства продуктов питания.

2. Традиционный метод производства.
3. Традиционное производство с использованием полуфабрикатов.
4. Централизованные методы производства.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

Тема: Способы организации производства напитков

Цель работы: Овладеть основными элементами процесса производства напитков

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Термин «напитки» в этом контексте используется для описания как алкогольных, так и безалкогольных напитков. Степень подготовки, необходимая до того, как эти различные напитки могут быть поданы клиенту, варьируется, но в большинстве случаев именно безалкогольные напитки попадают в категории сырых и полуфабрикатов и алкогольные напитки, которые находятся в основной уже полностью подготовлен.

1 Напитки, требующие тепловой обработки: это напитки, которые требуют более высокой степени подготовки, по сравнению с другими категориями, перед тем, как подавать их клиенту. Примерами таких напитков являются чай, кофе, какао, на приготовление которых может потребоваться до пятнадцати минут. Подготовка этих напитков может быть вдали от зоны обслуживания и клиента, например, на кухне большой гостиницы, но в некоторых специализированных ресторанах или кафе, чай или кофе могут быть неотъемлемой частью основного питания, предлагаемого предприятиями общественного питания.

2 Полуфабрикаты: это напитки, которые не нужно готовить из сырья, но они еще не готовы к подаче. Примерами полуподготовленных напитков являются фруктовые концентраты, для которых требуется только добавление воды; в эту категорию также могут быть включены кофе со льдом и коктейли. Подготовка этих полуподготовленных напитков также может стать частью услуги, например, демонстрации смешивания коктейлей в коктейль-баре.

3 Полностью приготовленные напитки: это напитки, которые практически не требуют подготовки до того, как их подадут заказчику, например, соки из упаковок или бутылок, спиртные напитки, вина и т. д. В большинстве случаев полностью готовые напитки подаются клиентам, например, спиртные напитки в баре или вина за столом.

Контрольные вопросы:

1. Ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков.
2. Способы производства и подачи алкогольных и безалкогольных напитков.
3. Как подразделяются напитки в зависимости от степени подготовки?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

Тема: Организации производства продукции общественного питания с использованием охлаждения

Цель работы: Овладеть основными элементами процесса производства продукции общественного питания с использованием охлаждения

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Этот метод относится к системе общественного питания, основанной на доведении до полной готовности пищевых продуктов, за которой следует быстрое охлаждение, с

хранением в условиях низкой контролируемой температуры хранения чуть выше точки замерзания и между 0 ° С и + 3 ° С, с последующим повторным нагреванием непосредственно перед подачей и потреблением. Блюда, приготовленный таким способом, имеют короткий срок годности по сравнению с замораживанием - до пяти дней, включая день производства, время доставки и разогрев. Технологический процесс включает в себя следующие операции:

Хранение и предварительная подготовка сырья: закупка, контроль, хранение и предварительная подготовка сырья, используемого в процессе варки-охлаждителя, имеют те же строгие требования, что и ранее описанный процесс замораживания.

Кулинарная обработка: приготовление пищи должно быть достаточным, чтобы обеспечить проникновение тепла в толщу любой пищи и привести к разрушению патогенных микроорганизмов. Рекомендуется использование конвектомата так же как и для способа производства замороженных блюд.

Порционирование: горячая пища должна быть расфасована в контейнеры на максимальную глубину 50 мм до охлаждения в течение 30 минут после завершения приготовления. Это делается для того, чтобы сохранить внешний вид, аромат, качество и безопасность продуктов питания.

Охлаждение: всю пищу следует охлаждать посредством шоковой заморозки до температуры от 0 ° С до + 3 ° С в течение девяноста минут от размещения. Причины этого - сохранить качество продуктов питания и предотвратить рост бактерий.

Хранение: Срок годности предварительно приготовленных охлажденных блюд составляет максимум пять дней, включая день подготовки, время доставки и разогрев. Пища должна храниться между 0 ° С и + 3 ° С в охлажденном контейнере, содержащем только пищевые продукты. Это связано с важностью поддержания нужного температурного диапазона и предотвращения перекрестного загрязнения. Важное значение имеет понятная система маркировки каждого контейнера, содержащая название продукта, номер партии, дату производства и дату истечения срока годности. Это обеспечивает рациональный оборот запасов и позволяет контролировать качество.

Транспортировка: должна проводиться с использованием охлажденных изолированных контейнеров для непродолжительных поездок или в транспортных средствах, оснащенных рефрижераторами для дальних поездок. Стадию транспортировки при этой системе организации производства сложно контролировать эффективно, так как повышение температуры до + 5 ° С является максимально допустимым для коротких поездок, после чего температуру необходимо быстро снизить до температуры от 0 ° С до + 3 ° С. Если до разогрева температура достигала от + 5 ° С до + 10 ° С, пища должна быть употреблена в течение двенадцати часов или уничтожена. Эти правила применяются в равной степени к этапу хранения, а также к этапу транспортировки.

Доготовка: охлажденная пища должна быть разогрета в течение тридцати минут после того, как ее достали из охлаждаемого контейнера. Пищу необходимо нагревать до минимальной температуры не менее 70 °С и удерживать ее в течение как минимум двух минут для доведения до вкуса и обеспечения безопасности.

Контрольные вопросы:

1. Основные принципы метода организации производства продукции общественного питания с использованием охлаждения.
2. Преимущества и недостатки метода организации производства продукции общественного питания с использованием охлаждения.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12

Тема: Организации производства продукции общественного питания с использованием замораживания. Су-вид

Цель работы: Овладеть основными элементами процесса продукции общественного питания с использованием замораживания и су-вид

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Производство продукции общественного питания с использованием замораживания относится к системе общественного питания, основанной на доведении продукта до полной готовности с последующим быстрым замораживанием, с хранением при контролируемой низкой температуре - 18 ° С или ниже, с последующим полным повторным нагревом непосредственно перед реализацией. Это полный процесс производства продуктов от сырья до готовой продукции, и в основном это делается компаниями, производящими пищевые продукты.

Необходимо уделять внимание следующим аспектам на каждом этапе технологического процесса:

Закупка: Сырье необходимо приобретать строго в соответствии со стандартами и сертификатами. Для крупных партий лабораторные анализ всех входящих продуктов должны быть стандартной процедурой. Инспекция складских помещений поставщиков с регулярными проверками качества и процедур контроля также является стандартной практикой.

Хранение. Все продукты следует хранить под строгим контролем температуры и влажности, в чистых помещениях. Условия хранения должны не допускать возможности перекрестного загрязнения и обеспечивать своевременный оборот запасов.

Предварительная подготовка: Этот процесс физически должен быть изолирован из соображений гигиены и безопасности. При этом весь персонал, работающий с сырыми продуктами, должен быть ограничен этой территорией.

Приготовление пищи. Процесс кулинарной обработки должен быть достаточным для обеспечения того, чтобы тепло проникало в толщу продукта и обеспечивало гибель патогенных микроорганизмов. Это достигается, когда пища в центре прогревается до температуры не менее 70 ° С и выдерживают там, по меньшей мере, две минуты. Это следует всегда тщательно проверять с помощью зондового термометра. Современные тепловое оборудование, например, комбинированные печи, производят как сухой, так и влажный нагрев, в любой комбинации и в широком температурном диапазоне. Печи имеют встроенные температурные датчики, и могут быть настроены на нагрев до тех пор, пока не будет достигнута запрограммированная температура в толще продукта. Кроме того, некоторые печи имеют встроенный микропроцессор, который позволяет загружать весь цикл кулинарной обработки на компьютер, чтобы процесс мог тщательно контролироваться, а также обеспечивается постоянная запись технологических параметров процесса приготовления всей партии. Таким образом, в случае инцидента с пищевым отравлением становится возможным предоставить доказательства правильности проведения кулинарной обработки. Предварительное программирование полезно для поддержания стабильного качества и безопасной пищевой обработки с минимальным навыком работы оператора, Микроволновые комбинированные печи также имеют микропроцессоры, которые позволяют «запрограммировать» кулинарию, но вместо сухого или влажного тепла они объединяют энергию микроволн с инфракрасным излучением. Это позволяет замороженному продукту проходить стадию оттаивания, стадию повторного нагрева и стадию жарки. Более сложно устроенные микроволновые печи также имеют считыватели штрих-кодов, так что дальнейшая доготовка продуктов может быть запрограммирована с помощью штрих-кода производителя для продукта, что значительно снижает вероятность того, что продукт будет неправильно приготовлен или разогрет, или не соответствует стандартам качества.

Порционирование. В течение 30 минут все горячие блюда должны быть разделены на одну или несколько порций для замораживания. Какой бы тип контейнера не использовался, толщина продукта должна быть ограничена максимум 50 мм. Быстрое

охлаждение пищевых продуктов до хранения регулируется Законом о безопасности пищевых продуктов и должно быть частью оценки ХАССП.

Замораживание. Для того, чтобы сохранить качество пищи и предотвратить рост бактерий, все приготовленные продукты следует помещать в морозильную камеру в течение 30 минут после окончательной варки и порционирования. Пищу следует заморозить, по крайней мере, до -5°C в течение девяноста минут после входа в морозильную камеру, а затем довести до температуры хранения не менее 18°C .

Холодильное хранение: Срок годности предварительно приготовленных замороженных продуктов зависит от типа, но, как правило, может храниться до восьми недель без какой-либо значительной потери питательных веществ или вкусовых качеств. Простая, но понятная система маркировки каждого контейнера имеет важное значение, показывающая название продукта, серийный номер производства и срок годности, чтобы способствовать правильному обороту запасов и контролю качества.

Транспортировка. Должна проводиться с использованием охлажденных изолированных контейнеров для непродолжительных поездок или в транспортных средствах, оснащенных рефрижераторами для дальних поездок.

Размораживание и подогрев. Замороженные продукты могут быть разморожены до $+3^{\circ}\text{C}$ до их регенерации или регенерации непосредственно из замороженного состояния. Пищу следует нагревать как минимум до 70°C в течение как минимум двух минут. Подача блюд после дготовки должна происходить как можно быстрее или в течение максимально допустимого времени в соответствии с нормативной документацией для данного продукта при строго контролируемой температуре и не допускать падения ниже 63°C . Продовольствие, такое как холодные десерты, требует только оттаивания перед обслуживанием, но должно храниться в холодильных шкафах до подачи.

Способ производства продуктов *sous vide* завоевывает популярность и известность на многих ведущих кухнях.

Метод *sous vide* увеличивает потенциальный срок хранения охлажденного блюда по следующим причинам:

- ✓ Благодаря процессу вакуумирования в пластиковых пакетах рост большинства бактерий ограничен.
- ✓ Пища готовится при температурах пастеризации длительное время, помогая уничтожению большинства микроорганизмов.
- ✓ Пища, запечатанная в пакетах, защищена во время хранения и дготовки от любого перекрестного загрязнения.

Контрольные вопросы:

1. Технологический производства с использованием замораживания.
2. Технологический производства продукции с последующим охлаждением.
3. Су-вид (Sousvide) .

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13

Тема: Организация закупки и приемки продуктов

Цель работы: изучить правила закупки и приемки пищевых продуктов

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Практическое задание:

- 1 Самостоятельно разработать процедуры эффективной закупки и приемки, требуемых ресторану
- 2 Сопоставить отдельные производственные системы и выявить различия между ними
- 3 Разъяснить важность и показать, как в рамках системы контроля затрат оперировать такими понятиями, как закупочные спецификации, выход продукта, нормативные рецепты, порционный контроль в системе контроля затрат

В зависимости от размера предприятия обязанности менеджера по закупкам может выполнять отдельный сотрудник или же совмещать с другой должностью. В небольших заведениях шеф-повар или управляющий баром отправляет заказы непосредственно поставщикам. В подавляющем большинстве случаев, договоры с поставщиками утверждаются предварительно руководством и контроль производится финансовой службой.

В более крупных организациях может быть организован отдел по закупкам.

Обязанности менеджера по закупкам различаются в зависимости от предприятия, но, как правило, включает в себя следующие аспекты:

1. Ответственность за управление закупочной деятельностью, ведение документации, приемку товара и размещение на хранение.
2. Закупка всех товаров в пределах ответственности.
3. Обеспечение непрерывности поставки товаров
4. Поиск выгодных источников поставок
5. Мониторинг рынков нового сырья
6. Исследование рынков, ценовых тенденций и т. д.
7. Согласование с производственными отделами стандартизации товаров и, следовательно, снижения уровня запасов.
8. Постоянная связь с отделами производства, контроля, бухгалтерией и маркетинга.

Отдел закупок также может быть передан или быть частью более широкой логистической функции, которая включает в себя закупки и поставки, транспорт и перевозки, прием, складирование или хранение, контроль запасов, обработку материалов, доставку и распределение, а также местоположение и связь. Особенно важно в крупных организациях управлять логистикой, поскольку, как правило, диапазон управления контролем еще больше расширяется, а логистика является неотъемлемой частью цепочки поставок: она охватывает затратные звенья производственной цепочки, влияет на производительность и, следовательно, на прибыльность. Логистический подход к управлению в закупочной деятельности может снизить затраты и улучшить общую производительность, повышая конкурентные преимущества. В крупных учреждениях закупочная функция может отвечать за широкий спектр непродовольственных товаров, включая мелкое оборудование, чистящие материалы, белье и т. д.

Существует пять основных целей, которые должны быть достигнуты закупочной деятельностью:

- ✓ высокая эффективность
- ✓ высокое качество
- ✓ высокие конкурентные преимущества
- ✓ высокие отзывы потребителей
- ✓ низкая стоимость

Из вышеперечисленных целей формируются следующие задачи службы снабжения:

1. Поддержание достаточного уровня запасов, который предотвращает отсутствие какой-либо позиции в меню, имеет решающее значение для хорошего управления.
2. Свести к минимуму инвестиции. Необходимо найти рациональное соотношение между объемом инвестиций и уровнем запасов, обеспечивающем непрерывный поток продукции.
3. Поддержание качества.
4. Получить максимально возможную низкую цену при приемлемом уровне качества
5. Поддерживать конкурентную позицию компании. Можно рассматривать как попытку получить более выгодные цены на закупку, чем у конкурентов.

3. Процедура закупки

Процедуру можно разбить на несколько этапов:

1. В каждом подразделении предприятия устанавливаются необходимые уровни запасов и порядок их использования. Это может быть форма заявки от уполномоченного сотрудника, например, шеф-повара, менеджера ресторана или заведующего складом. При использовании более совершенных систем электронных продаж, используемых в настоящее время, система автоматически запускает предупреждение о достижении критического уровня запасов. В крупных организациях эти системы могут даже генерировать заказ и отправлять его в электронном виде поставщику.

2. Осуществляется выбор поставщиков. Заключаются договоры поставок, которые включает в себя соглашение о цене, об объемах поставки и других условиях, в частности, о периодичности и месте доставки.

3. Процесс заказа - электронный, телефонный или письменный заказ.

4. Приемка заказанных товаров и корректировка любых несоответствий по качеству или количеству доставленных товаров, проверка накладных, счетов-фактур.

5. Проверка температуры товара при доставке.

6. Проверка состояния упаковки или контейнеров и маркировки.

7. Периодически проверяйте температуру внутри транспортного средства, в котором доставлялись товары (при получении скоропортящихся товаров)

8. Передача товаров в помещения для хранения.

Закупка не является отдельным видом деятельности. Что, как и когда закупается, должно всегда отражать общие цели предприятия.

Эффективная стратегия закупочной деятельности конкурентоспособного предприятия состоит из пяти пунктов:

- ✓ Правильный продукт
- ✓ Правильное качество
- ✓ По правильной цене
- ✓ В нужное время
- ✓ От правильного поставщика.

4. Выбор поставщика и непрерывность цепочки поставок

В условиях жесткой конкуренции в ресторанном бизнесе выбор поставщика должно уделяться особенное внимание.

Критерии выбора поставщика:

- ✓ Надежность снабжения.
- ✓ Качество поставляемой продукции.
- ✓ Приемлемая цена.
- ✓ Удаленность генератора материальных потоков от потребляющей логистической системы.
- ✓ Сроки выполнения текущих и экстренных заказов.
- ✓ Способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования.
- ✓ Психологический климат в трудовом коллективе поставщика.
- ✓ Организация управления качеством продукции у поставщика.
- ✓ Кредитоспособность и финансовое положение поставщика.
- ✓ Репутация и роль в своей отрасли.
- ✓ Имидж.
- ✓ Упаковка товара.
- ✓ Наличие резервных мощностей у источника поставки.

Во всех случаях заключения договора о поставках следует привлекать любого посетителя потенциального поставщика, чтобы увидеть размер компании, весь спектр реализуемых продуктов, размер производственных и складских помещений, при

необходимости, транспортный парк, провести переговоры с управленческой командой. Это важный процесс, который должен быть зарегистрирован как часть политики ХАССП организаций и является частью критериев безопасности.

Цена и качество. В то время как цена, уплачиваемая за товары, важна, решение о покупке принимается на основании соотношения цены и качества. Существенным для любого бизнеса является непрерывность поставок и построение устойчивых отношений с поставщиком, которые часто имеют большее значение, чем несколько процентов скидки за товар. Не всегда дешевый товар - самая выгодная покупка; часто дешевые продукты питания имеют низкое качество или же получены не из этического источника генетически модифицированного или имеют неорганическое происхождение. Это может противоречить общей политике ресторана.

Надежность поставки. Это способность поставщика соответствовать согласованным срокам поставки с покупателем. Быстрые поставки означают, что товары будут доставлены по мере необходимости и когда персонал сможет эффективно их проверять на количество и качество.

Контрольные вопросы:

1. Этапы процесса закупки.
2. Важность процесса закупки.
3. Организация процесса.
4. Методы закупок.
5. Нормативы и стандарты.
6. Контроль закупок.
7. Приемка.
8. Методы приемки.
9. Необходимые площади.
10. Практика приемки.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14

Тема: Хранение пищевых продуктов

Цель работы: *изучить правила хранения пищевых продуктов*

Оцениваемые компетенции: ПК-1, ПК-2

Практическое задание:

- 1 Самостоятельно разработать процедуры эффективного хранения и отпуска продуктов, требуемых ресторану
- 2 Сопоставить отдельные производственные системы и выявить различия между ними
- 3 Разъяснить важность и показать, как в рамках системы контроля затрат оперировать такими понятиями, как закупочные спецификации, выход продукта, нормативные рецепты, порционный контроль в системе контроля затрат

Контрольные вопросы:

1. Хранение продуктов питания
2. Отпуск продуктов питания со склада ресторана.
3. Контроль запасов. Функции. Необходимые площади.
4. Подготовка пищевых продуктов.
5. Приготовление блюд.
6. Системы организации общественного питания.
7. Расчет необходимой площади для приготовления блюд.
8. Принципы приготовления пищи.
9. Контроль затрат.
10. Сервис.
11. Типы ресторанного обслуживания.
12. Порционный контроль.

13. Организация работы посудомоечного цеха.
14. Зона мойки котлов и противней.
15. Зона сбора мусора.

Практическое занятие № 15

Тема: Продвижение ресторана

Цель: Сопоставить и выявить особенности существующих методов составления бюджета на цели продвижения

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции ПК-1, ПК-2

Практическое задание:

1. Определить ключевые компоненты успешного стимулирования продаж: мерчандайзинг и PR-кампанию

Цели продвижения.

Современный маркетинг не ограничивается такими традиционными целями, как разработка востребованного продукта с привлекательной ценой и обеспечение доступа к нему целевого сегмента потребителей. В ресторанном бизнесе существенно важно поддерживать общение со своими потребителями.

Менеджеры ресторана осуществляют коммуникации с потребителями, как существующими, так и потенциальными, посредством комплекса продвижения, конечная цель которого — изменить в желаемом направлении поведение потребителя. В контексте ресторанного бизнеса это означает побудить его посетить ресторан или переубедить, если у клиента сложилось о нем негативное впечатление.

Методы продвижения направлены, в частности, на то, чтобы информировать, убеждать и напоминать. Для нового или открывшегося после реконструкции ресторана главная задача в том, чтобы оповестить публику о факте открытия; для действующих заведений важно заманить к себе нового посетителя; уже имеющимся клиентам следует почаще напоминать о себе — пусть сама идея поесть на стороне ассоциируется в их сознании с названием данного заведения.

Стадии процесса продвижения

Процесс продвижения графически представлен на рис. 4.1. Он предполагает определение целевого сегмента рынка, постановку целей, разработку содержания и формы обращения к потребителям, разработку соответствующего набора способов продвижения, выбор медиасредств и определение бюджета. На каждом этапе важно предусмотреть методы контроля, чтобы все время быть уверенными, что процесс идет в нужном направлении.

Целевой рынок Удостовериться в правильности выбора целевых сегментов ресторанному оператору могут помочь следующие вопросы.

- Знаю ли я, чего хотят мои клиенты?
- Знаю ли я, чего хочет рынок?
- Известны ли мне характеристики целевого рынка, который я намереваюсь привлечь?

Цели Прежде чем разрабатывать цели кампании по продвижению, необходимо оценить, на какой стадии жизненного цикла находится в данный момент ресторан и на какой стадии процесса совершения покупки находятся потребители. Концепция жизненного цикла основана на идее, что любое предприятие, в том числе общественного питания, проходит в своем развитии несколько стадий. Продолжительность их зависит от отраслевых особенностей. Для каждой стадии уместны свои стратегии продвижения. Обычно все начинается с вхождения на рынок, далее следуют стадия роста, потом зрелости, а после —

упадка или омоложения. На первой стадии, когда новая или обновленная ресторанная концепция только начинает завоевывать рынок, потребитель еще не осведомлен о ней. Цель продвижения — как можно шире оповестить целевые сегменты рынка о том, что ресторан открылся.

В случае успеха первой стадии наступает следующая — стадия роста и развития. Особенность ее в том, что продажи или посещаемость растут возрастающими темпами. Предположим, в прошлом году темпы роста отмечались на уровне 5%, в этом увеличились до 7%, а на следующий год прогнозируемый темп роста и вовсе перевалит за 8%. На этой стадии, само собой очевидно, потребитель уже знает о существовании заведения, и главное теперь — убедить его, что оно заслуживает внимания.

На стадии зрелости рост объема продаж и/или посещаемости продолжается, но темпы замедляются. Если в прошлом году объем продаж, скажем, был 6%, то в этом он снизился до 5%, а в будущем году, как ожидается, сползет до 3%. Размер прибыли перед спадом достигает пиковых значений, и цель мероприятий по продвижению — как можно больше дифференцировать себя на фоне конкурентов.

В дальнейшем, если не предпринять мер по оздоровлению бизнеса, наступит стадия упадка. И объем продаж, и посещаемость постепенно снижаются. В этот момент первоочередная задача — предпринять шаги по выходу из данного сегмента бизнеса.

Однако можно предпринять и корректирующие действия, направленные на омоложение бизнеса и инициацию нового всплеска роста. Они могут выражаться в попытках стимулировать существующую клиентуру к более частым посещениям и/или привлекать поток клиентов в ресторан в другое время дня, т.е., по сути, освоить другой сегмент рынка. Еще один вариант — ввести в ассортимент новые блюда (а то и поменять тематическую направленность заведения). Так, зафиксировав снижение объема продаж, характерное для стадии зрелости, некоторые сети фастфуда предприняли шаги по омоложению бизнеса за счет введения новой опции — специальных меню для завтрака. Многие, помимо того, начали расширять свою деятельность, осваивая совершенно новые географические рынки

Перечень дискуссионных тем для круглого стола:

1. Сопоставить и выявить особенности существующих методов составления бюджета на цели продвижения
2. Процесс продвижения ресторанов.
3. Цели продвижения ресторанов.
4. Стадии процесса продвижения ресторанов для потребителей.

Практическое занятие № 16

Тема: Реклама как инструмент продвижения ресторана

Цель: Сопоставить и выявить особенности существующих методов продвижения ресторана с помощью рекламы

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (семинара), формируемые компетенции ПК-1, ПК-2

Практическое задание:

1. Перечислить и разъяснить функции рекламы
2. Определить критерии отбора медиасредств для рекламы ресторана
3. Сопоставить и выявить степень эффективности разных медиасредств

Содержание и формат обращения В рамках кампании по продвижению можно развивать несколько тем. Так, ресторан может стараться подчеркнуть свою безупречную репутацию или предлагаемые в меню деликатесы, качество пищи или сервиса.

«Правильным» следует считать обращение, которое четко сформулировано, правдоподобно, чем-то выделяется на фоне других и стимулирует к действиям. Оно должно вызвать желание воспользоваться тем, что предлагается, звучать убедительно и не походить на хвастовство или вранье. К тому же оно должно быть выдержано в стиле, характерном именно для этого ресторанного оператора, чтобы потребитель сразу понял, что перед ним обращение именно этой, и только этой компании.

Комплекс продвижения К числу основных элементов комплекса продвижения относятся¹:

- *Реклама*: любая платная форма неличной презентации и продвижения идей, товаров или услуг конкретным спонсором (рекламодателем).
- *Личные продажи*: устные обращения агента по продажам к потенциальному потребителю, по телефону или личном контакте.
- *Стимулирование (поощрение) продаж* — комплекс краткосрочных мер по продвижению продукта (услуги).
- *Мерчандайзинг*: материалы, используемые в точке продаж (непосредственно в ресторане) для стимулирования продаж. К их числу относятся выкладки бесплатных рекламных брошюр и буклетов, постеры, шатровая реклама и пр.
- *PR и публицити*: неоплачиваемые коммуникации, связанные с поддержанием или улучшением отношений с любыми внешними организациями и отдельными личностями.

Далее поговорим о том, как выбирать наиболее подходящие элементы комплекса продвижения.

Цели мерчандайзинга

Мерчандайзинг преследует двоякую цель: удержать лояльных клиентов и увеличить долю поступлений от этих клиентов в общей выручке. В первом случае мерчандайзинг ставит целью оживить интересы постоянных клиентов (чтобы им не прискучило посещать заведение), во втором — способствовать увеличению частоты посещений и/или средней суммы чека имеющихся клиентов.

Мерчандайзинг напитков

Мерчандайзинг напитков можно осуществлять несколькими способами. Легкий доступ к напиткам можно обеспечить, разместив в лобби ресторана переносные мини-бары, которыми могут воспользоваться клиенты в ожидании столика. Если гость занял место в зале, у него принимают заказ на напитки, который доставляется немедленно. В некоторых ресторанах действует режим «часа удачи», когда к напиткам подают бесплатные закуски. Некоторые заведения используют этот способ для привлечения корпоративных клиентов на коктейли. Не следует упускать из виду цену и качество бесплатных закусок — их цена должна учитываться в стоимости напитков, а качество соответствовать уровню заведения.

Другой способ — налегать на продвижения вин. «Винный» мерчандайзинг должен быть простым для понимания и дружелюбным к клиенту. Многие, как известно, воздерживаются заказывать в ресторане вина, боясь ошибиться в выборе или продемонстрировать невежество в столь тонком вопросе. Умелая презентационная выкладка винных бутылок, рекомендации и советы персонала способны помочь гостю в выборе соответствующего вина к тем или иным блюдам.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола:

1. Перечислить и разъяснить функции рекламы
2. Определить критерии отбора медиасредств для рекламы ресторана
3. Сопоставить и выявить степень эффективности разных медиасредств
4. Определить ключевые компоненты успешного стимулирования продаж: мерчандайзинг и PR-кампанию
5. Использование рекламных агентств для продвижения ресторанов.
6. Реклама. Функции рекламы. Типы рекламных кампаний.

7. Критерии выбора медиасредств. Газеты. Радио. Телевидение. Журналы.
8. Критерии выбора медиасредств. (Вывески и билборды. Прямая почтовая реклама. Интернет. Личные продажи.)
9. Стимулирование (продвижение) продаж.
10. Побудительные стимулы.
11. Основные этапы программы продвижения.
12. Мерчандайзинг.
13. Цели и эффективность мерчандайзинга.
14. Мерчандайзинг напитков.
15. PR и паблисити.
16. Осуществление PR-программы.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Милл, Р.К. Управление рестораном : учебник / Р.К. Милл ; под ред. Г.А. Клебче. - 3-е изд. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 536 с.
2. Уокер, Д. Введение в гостеприимство : учебное пособие / Д. Уокер ; под ред. Л.В. Речицкая, Г.А. Клебче ; пер. В.Н. Егоров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 735 с.

Дополнительная литература:

1. Тимофеевко, П.М. Взаимосвязь туристического бизнеса и сети общественного питания / П.М. Тимофеевко. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 167 с.
2. Крюков, Р.В. Ресторанный менеджмент. Конспект лекций : учебное пособие / Р.В. Крюков. - М. : А-Приор, 2009. - 107 с.
3. Кабушкин, Н.И. Управление гостиницами и ресторанами: учеб. пособие/ Н. И. Кабушкин - Минск: БГЭУ, 2009. – 416 с.