

# ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

Навчальний посібник



Житомир 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Олійник О.В., Тарасюк Г.М., Климчук А.О., Любченко В.В.,  
Каленська В.П., Горшкова Л.О., Ярмолюк Д.І.,  
Жабровець Л.Л., Тишко Д.Ф.

# **ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС**

Навчальний посібник

Житомир – 2024

УДК 640.43  
І-60

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Державного університету «Житомирська політехніка»  
(Протокол № 10 від 28 серпня 2024 р.)*

**Рецензенти:**

*Брич В.Я.* – доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету;

*Антоненко І.Я.* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри туристичного та готельного бізнесу Національного університету харчових технологій;

*Клюкевич М.М.* – доктор сільськогосподарських наук, професор, в.о. завідувача кафедри здоров'я природи та якості харчових ресурсів Державного університету «Житомирська політехніка»

**Олійник О.В., Тарасюк Г.М., Климчук А.О., Любченко В.В., Каленська В.П., Горшкова Л.О., Ярмолюк Д.І., Жабровець Л.Л., Тишко Д.Ф.**

**Індустрія гостинності: готельно-ресторанний бізнес:** навч. посібник [Електронне видання]. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2024. – 535 с.

**ISBN 978-966-683-662-8**

У навчальному посібнику розкрито теоретичні положення і практичні питання щодо підготовки фахівців у сфері готельно-ресторанної справи у відповідності з освітньо-професійною програмою спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Даний навчальний посібник охоплює широке коло питань, пов'язаних з основними напрямками розвитку готельного та ресторанного бізнесу. Тут висвітлені основні питання організації обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі, організації виробництва в ресторанному бізнесі, економіки та менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі, що відповідає новітнім вимогам та стандартам. Викладений матеріал спрямовано на формування здатності здійснювати адміністративну, підприємницьку, проектну та дослідницьку діяльність з урахуванням сучасного стану та перспектив розвитку готельного та ресторанного господарств.

Навчальний посібник рекомендований для підготовки до атестаційного екзамену здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 24 «Сфера обслуговування», спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Також він буде корисним для працівників і власників підприємств у сфері гостинності та інших зацікавлених осіб.

Навчальне видання

ОЛІЙНИК Оксана Вікторівна, ТАРАСЮК Галина Миколаївна  
КЛИМЧУК Альона Олегівна, ЛЮБЧЕНКО Валентина Вікторівна, КАЛЕНСЬКА  
Віталіна Петрівна, ГОРШКОВА Людмила Олександрівна, ЯРМОЛЮК Діна Іванівна,  
ЖАБРОВЕЦЬ Людмила Леонідівна, ТИШКО Дмитро Федорович

Навчальний посібник

Електронне видання

Комп'ютерний дизайн та верстка: Симон Л.В.  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
Вул. Чуднівська 103, м. Житомир, 10005

**ISBN 978-966-683-662-8**

© Олійник О.В., Тарасюк Г.М., Климчук А.О., Любченко В.В., Каленська В.П.,  
Горшкова Л.О., Ярмолюк Д.І., Жабровець Л.Л., Тишко Д.Ф. 2024

## ЗМІСТ

Вступ	8
<b>Розділ 1. Теоретико аспекти розвитку готельно-ресторанного бізнесу (к.е.н., Каленська Віталіна Петрівна)</b>	9
1.1 Теоретичні основи поняття індустрії гостинності	9
1.2 Історія розвитку та становлення індустрії гостинності	12
1.3. Сучасний стан та тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу України	15
<i>Питання для самоконтролю</i>	18
<i>Тести</i>	20
<i>Практичні завдання</i>	24
<b>Розділ 2. Законодавчі засади розвитку готельно-ресторанного бізнесу (к.е.н., Каленська Віталіна Петрівна)</b>	26
2.1. Державне регулювання підприємств готельного господарства в Україні	26
2.2. Основні положення сертифікації послуг в індустрії гостинності	32
<i>Питання для самоконтролю</i>	35
<i>Тести</i>	36
<i>Практичні завдання</i>	39
<b>Розділ 3. Організація готельної справи (д.е.н., доцент Климчук Альона Олегівна, аспірант Тишко Дмитро Федорович)</b>	40
3.1 Класифікація та типізація готелів й інших засобів розміщення готельного типу	40
3.2 Архітектура та інтер'єр у готельному господарстві	45
3.3 Організація не житлових приміщень готелю	50
3.4 Організація не житлових приміщень	52
3.5 Організація приміщень житлової групи	58
3.6 Організація роботи служби прийому і розміщення	62
3.7 Організація та технологія бронювання послуг	66
3.8 Організація роботи служби експлуатації номерного фонду та обслуговування	68
3.9 Організація та технологія надання додаткових послуг в готелі	73
3.10 Організація та технологія обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелях	78
3.11 Сучасні інформаційні технології в готелях	83
3.12 Управління безпекою готелю	85
<i>Питання для самоконтролю</i>	87
<i>Тести</i>	89
<i>Практичні завдання</i>	94
<b>Розділ 4. Організація ресторанної справи (д.е.н., доцент Климчук Альона Олегівна)</b>	96
4.1 Організація постачання закладів ресторанного господарства	96
4.2 Організація роботи складського та тарного господарства	100
4.3 Планування меню і преїскурантів закладів ресторанного господарства	108
4.4 Виробничий процес як основа формування закладу ресторанного господарства	113
4.5 Організація виробництва в заготівельних цехах підприємств ресторанного господарства	118
4.6 Організація виробництва в доготівельних цехах підприємств ресторанного господарства	124

4.7	Спеціалізовані цехи та додаткові приміщення закладів ресторанного господарства	129
4.8	Основи технологічного процесу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства	135
4.9	Основи технологічного процесу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства	141
	<i>Питання для самоконтролю</i>	145
	<i>Тести</i>	146
	<i>Практичні завдання</i>	150
<b>Розділ 5. Барна справа та організація роботи сомельє (ст. викладач, Жабровець Людмила Леонідівна).</b>		153
5.1	Історія виникнення, класифікація барів	153
5.2	Організація постачання в барах	157
5.3	Організація робочого місця бармена	158
5.4	Підготовка бару до обслуговування відвідувачів	160
5.5	Характеристика приміщень барів. Характеристика виробничих приміщень	163
5.6	Характеристика приміщень барів. Характеристика торгових приміщень	164
5.7	Асортимент та призначення посуду, інструментів, інвентарю бармена. Характеристика посуду, інвентарю для роботи бармена	166
5.8	Асортимент та призначення посуду, інструментів, інвентарю бармена. Посуд для подачі напоїв та гарнірі	166
5.9	Акcesуари, призначені для сервірування змішаних напоїв	168
5.10	Класифікація змішаних напоїв	172
5.11	Характеристика та асортимент модифікаторів	182
5.12	Основні правила приготування та оформлення напоїв	186
5.13	Характеристика та технологія приготування аперитивів	190
5.14	Характеристика та технологія приготування вершково – десертних коктейлів, довгих змішаних напоїв	195
5.15	Організація роботи сомельє. Обов'язки сомельє	198
5.16	Складання карти вин	199
5.17	Характеристики смакових особливостей вина	201
5.18	Асортимент і характеристика алкогольних напоїв	202
	<i>Питання для самоконтролю</i>	209
	<i>Тести</i>	210
	<i>Практичні завдання</i>	218
<b>Розділ 6. Сервіс та етикет в готельно-ресторанному бізнесі (асистент Ярмолюк Діна Іванівна)</b>		230
6.1.	Визначення понять «сервіс» та «сервісна діяльність». Особливості сервісної діяльності	230
6.2	Ринок послуг в Україні	231
6.3	Сучасні сервісні технології	235
6.4	Культура сервісної діяльності	242
6.5	Перспективи розвитку сервісної діяльності	248
	<i>Питання для самоконтролю</i>	250
	<i>Тести</i>	250
<b>Розділ 7. Економіка готелів і ресторанів (д.е.н., професор Тарасюк Галина Миколаївна, д.е.н., доцент Климчук Альона Олегівна)</b>		254
7.1	Сутність та специфіка готельно-ресторанних послуг	254
7.2	Матеріально-технічне забезпечення готелів і ресторанів	257
7.3	Основні засоби готелів і ресторанів та їх відтворення	263

7.4	Трудові ресурси готелів і ресторанів, ефективність їх використання	267
7.5	Експлуатаційна діяльність готелів	272
7.6	Планування товарообороту і виробничої програми ресторану	277
7.7	Фінансові ресурси готелів і ресторанів	281
7.8	Планування витрат в готелях та ресторанах	284
7.9	Планування прибутку та рентабельності в готелях та ресторанах	291
7.10	Ефективність діяльності готелів і ресторанів	294
	<i>Питання для самоконтролю</i>	297
	<i>Тести</i>	299
	<i>Практичні завдання</i>	301
<b>Розділ 8. Менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі</b> (ст. викладач, Горшкова Людмила Олександрівна).		305
8.1	Сутність, основні підходи суб'єкта та об'єкта управління, їх характеристика	305
8.2	Сучасні тенденції розвитку наукових шкіл менеджменту	308
8.3	Принципи, цілі, методи та завдання менеджменту	314
8.4	Основні функції менеджменту: планування, організація, координація, мотивація, контроль	330
8.5	Типізація організаційних структур управління	342
	<i>Питання для самоконтролю</i>	354
	<i>Тести</i>	355
	<i>Практичні завдання</i>	356
<b>Розділ 9. Маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі</b> (к.е.н., Каленська Віталіна Петрівна, к.і.н., Любченко Валентина Вікторівна)		360
9.1	Сутність маркетингової діяльності у готельно-ресторанному бізнесі	360
9.2	Сутність та напрями маркетингових досліджень	368
9.3	Концепції маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі	377
9.4	Нормативна база маркетингової діяльності в готельно-ресторанному бізнесі України	379
9.5	Сучасні тенденції розвитку маркетингу в індустрії гостинності	380
	<i>Питання для самоконтролю</i>	382
	<i>Тести</i>	382
	<i>Практичні завдання</i>	383
<b>Розділ 10. Управління якістю продукції і послуг в готельно-ресторанному бізнесі</b> (к.е.н., Каленська Віталіна Петрівна, к.і.н., Любченко Валентина Вікторівна)		385
10.1	Етапи розвитку та сучасний стан теорії і практики управління якістю	385
10.2	Основні напрямки діяльності України у сфері якості	397
10.3	Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі	406
10.4	Сучасні системи управління якістю продукції та послуг	409
10.5	Формування системи управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу	416
	<i>Питання для самоконтролю</i>	423
	<i>Тести</i>	424
	<i>Практичні завдання</i>	425
<b>Розділ 11. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі</b> (д.е.н., професор Олійник Оксана Вікторівна, асистент Ярмолюк Діна Іванівна)		427
11.1	Варіативність інновації у готельно-ресторанному господарстві	427
11.2	Інновації у ресторанному господарстві	439
11.3	Інновації у формах обслуговування	444

11.4	Використання Digital – технологій в готельно-ресторанному бізнесі	446
	<i>Питання для самоконтролю</i>	452
	<i>Тести</i>	453
<b>Розділ 12. Іміджологія та бренд-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі</b> (д.е.н., професор Олійник Оксана Вікторівна, асистент Ярмолюк Діна Іванівна)		456
12.1	Імідж: сутність, значення	456
12.2	Іміджмейкінг – технологія формування іміджу	459
12.3	Технології іміджування	473
12.4	Самопрезентація у системі іміджування	475
12.5	Формування іміджу підприємства сфери гостинності	482
12.6	Бренд-менеджмент	487
12.7	Бренд, імідж і репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток організацій та осіб	492
12.8	Стратегії бренду	494
	<i>Питання для самоконтролю</i>	500
	<i>Тести</i>	500
	<i>Практичні завдання</i>	504
Список використаних джерел		508
Додатки		514

## ВСТУП

Готельний і ресторанний бізнес, безперечно, відіграє важливу роль у сучасній економіці, особливо в Україні, де цей сектор має великий потенціал для розвитку. Розширення цієї галузі може суттєво вплинути на економічне зростання, створюючи нові робочі місця, підтримуючи розвиток підприємництва та сприяючи зменшенню економічних диспропорцій між регіонами.

Цей сегмент також здатен забезпечити стабільні надходження до місцевих та державного бюджетів, а також сприяти покращенню добробуту населення. Сфера послуг, особливо туризм і готельно-ресторанний бізнес, може стати каталізатором для інших галузей економіки, таких як транспорт, торгівля та інші послуги.

В Україні, з її багатою культурною спадщиною та природними ресурсами, розвиток готельно-ресторанного бізнесу має всі шанси стати одним з головних двигунів економічного зростання, особливо в регіонах з високим туристичним потенціалом.

Підтримка цього сектору на державному та місцевому рівнях, а також інвестиції у його розвиток, можуть стати ключем до покращення загальної економічної ситуації та добробуту українців.

Функціонування ринку готельних і ресторанних послуг в Україні стикається з низкою викликів, які потребують серйозної уваги. Перехід до європейських стандартів обслуговування є однією з головних проблем, з якими стикаються українські підприємства в цій галузі. Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління необхідно вдосконалювати не лише інфраструктуру, але й підходи до підготовки фахівців.

Одним із ключових аспектів є підвищення якості підготовки кадрів. Сучасний ринок вимагає від працівників не тільки професійних навичок, але й глибокого розуміння міжнародних стандартів, особливо в умовах інтеграції України до європейського економічного простору. Це означає необхідність розвитку освітніх програм, орієнтованих на специфіку готельно-ресторанного бізнесу, а також регулярного підвищення кваліфікації персоналу.

Видання навчального посібника «Індустрія гостинності: готельно-ресторанний бізнес» колективу авторів Державного університету «Житомирська політехніка» для освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», є дійсно актуальним і своєчасним кроком для розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Успішний розвиток цього сектора значною мірою залежить від якісної підготовки фахівців, здатних ефективно впроваджувати передові практики та стандарти.

Навчальний посібник, спрямований на формування системних знань у майбутніх фахівців, відіграє важливу роль у вирішенні задач підвищення теоретичного і практичного рівня підготовки. Він дозволить студентам і професіоналам у цій галузі отримати необхідні навички та знання для успішної організації та координації бізнес-процесів в умовах конкуренції і міжнародної інтеграції.

Крім того, цей посібник сприятиме підвищенню методично-інформаційного забезпечення, що є важливим для підготовки висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації та підтримувати високі стандарти якості у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Це видання є необхідним для забезпечення галузі кваліфікованими фахівцями, які зможуть розвивати бізнес у відповідності з найкращими світовими практиками.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Теоретичні основи поняття індустрії гостинності

Індустрія гостинності є складною категорією, для визначення її семантики доцільно розглянути систему понять «індустрія», «гостинність», а в подальшому шляхом визначення специфіки сформулювати визначення терміна «індустрія гостинності».

На сучасному етапі розвитку досить часто зустрічається словосполучення «індустрія гостинності», проте його тлумачення викликає певні труднощі. Для того щоб їх подолати, необхідно визначити кожен термін.

«Гостинність» (від англ. «hospitality») – «універсальна традиція повсякденно побутової культури, відповідно до якої існує обов'язок привітності і турботи про гостя».

Поняття «гостинність» має високу соціальну значущість і відіграє важливу роль у міжкультурному спілкуванні. В різних тлумаченнях поняття гостинності автори роблять акцент, з одного боку, на «якості характеру і поведінки людини, що відрізняється гостинністю та хлібосольством, людини, яка любить приймати та пригощати гостей», звужуючи це поняття, з іншого боку, розглядають його як «широкий набір видів бізнесу, кожен із яких пов'язаний з обслуговуванням людей, що знаходяться не вдома». Таке тлумачення характеризує полярність поглядів на розуміння феноменів гостинності і не відображає його соціокультурного значення. Як поширене визначення, що найбільш повно характеризує феномен гостинності, його застосовує А. І. Першці, зазначаючи, що гостинність – це універсальний поширений загальний інститут, що забезпечує гостю прийом та турботу.

Слово «гостинність» («hospitality») також походить від старофранцузького «хоспіс» («hospice»), тобто «місця, в якому мандрівники можуть отримати дах над головою і їжу».

У перекладі з латинської індустрія («industria») – це діяльність. У багатьох словниках поняття «індустрія» (англ. «industry») означає промисловість, визначається як «найбільша галузь економіки, сукупність споріднених підприємств, що характеризуються єдністю економічного призначення виробленої продукції, однорідністю споживання сировини, єдиними технологічними процесами і технічної бази, особливим професійним складом кадрів і специфічними умовами праці».

Віднесення індустрії до промисловості має своє логічне обґрунтування. Протягом тривалого часу в усьому світі промисловий сектор вважався основною складовою економіки, в той час як сфера обслуговування розглядалася як вторинна. Це відображалось у розподілі економіки на реальний (промисловість), невиробничий (сфера послуг) та фінансовий сектори. Зауважимо, що термін «невиробничий сектор» вважається не зовсім точним, оскільки він може створювати враження, ніби в цьому секторі нічого не виробляється. Сучасна сфера послуг є провідним сектором економіки розвинених країн, вона залучає значні трудові ресурси та стрімко розвивається.

Отже, термін «індустрія», який спочатку вказував на промисловість, почав застосовуватися для позначення великих комплексів споріднених підприємств або видів діяльності. Зокрема, Дж. Уокер відзначає, що галузь гостинності, як «одне з фундаментальних понять цивілізації», давно перетворилася на індустрію. Незважаючи на досить часте вживання терміну «індустрія», в науковій та методичній літературі не сформовані критерії, за якими можна судити про обґрунтованість віднесення тих чи інших видів діяльності до індустрії.

У другій половині ХХ – на початку ХХІ століття основною глобальною тенденцією формування сучасного суспільства є перехід від сировинної та індустріальної економіки до сервісної. Цей перехід визначає особливості взаємодії між споживачем і постачальником послуг, що виявляється в більш повному задоволенні особистих (специфічних) запитів і потреб клієнтів.

Отже, орієнтація на клієнта є ключовим принципом діяльності підприємств галузі гостинності, які є важливими учасниками сектору послуг та відображають його специфіку.

Деякі автори, такі як І. В. Зорін, В. А. Квартальнов, розглядають індустрію гостинності з точки зору клієнторієнтованого підходу, який акцентує увагу на розробці та застосуванні механізмів обслуговування відвідувачів, не вдаючись до докладного аналізу сутності індустрії та її факторів розвитку. Інші дослідники, такі як Д. І. Єлканова, В. В. Романов, Е. В. Сорокіна, Д. А. Осипов, вважають, що «гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу і часу перетворилось на потужну індустрію, в якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все краще для споживачів послуг (туристів)». Вони підтримують ідею, що індустрія гостинності включає різні сфери діяльності, такі як туризм, відпочинок, розваги, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, екскурсійна діяльність, організація виставок і проведення різних наукових конференцій. Таким чином, індустрія гостинності є складною сферою діяльності фахівців, які відповідають на різноманітні запити і бажання туристів. Однак вони вважають, що споживачами послуг гостинності виступають лише туристи, тоді як клієнтами можуть бути мандрівники (не тільки туристи, але й люди, що приїхали в цю місцевість з іншими цілями), місцеві жителі.

Дослідження галузі гостинності за кордоном почалося значно раніше, ніж в Україні. Західні вчені акцентують увагу на гостинності як турботі, виявленій до клієнтів. Термін «гостинність» позитивно визначає цей сектор економіки, розкриваючи природу цієї діяльності. Він асоціюється у споживачів з дружелюбністю, щедрістю та увагою до клієнта. Британський фахівець Р. А. Браймер у своєму визначенні першими намагався виділити структуру індустрії гостинності, розкриваючи її специфіку і акцентуючи на гарних взаємовідносинах між продавцем і споживачем. Він визначив гостинність як «секрет будь-якого турботливого обслуговування», яке виявляється у турботі до гостя та вмінні відчувати його потреби. Індустрія гостинності розглядається як сукупне поняття для різноманітних форм підприємництва, спеціалізованих у сфері послуг, пов'язаних із прийомом та обслуговуванням гостей.

Є. В. Лунев визначає поняття «індустрія гостинності» інакше, розглядаючи її як підсистему економічних відносин, пов'язаних із купівлею-продажем специфічного продукту – послуг, надаються сезонними готельними підприємствами туристам та іншим категоріям користувачів на комплексній основі для максимального задоволення їх потреб у гостинності. Проте, вона обмежує сферу індустрії гостинності виключно готельними підприємствами і знову наголошує на особливій важливості максимального задоволення потреб клієнтів.

С. С. Скобкін вніс значний внесок у розвиток знань про індустрію гостинності, досліджуючи схожість та відмінність індустрії гостинності та туристської індустрії, а також концентруючись на складі та конкурентних перевагах і недоліках цієї галузі. Він розглядає індустрію гостинності як самостійну, складну і відносно відокремлену соціально-економічну систему, яка привертає значні матеріальні, фінансові та трудові ресурси.

Експерт із вивчення індустрії гостинності у США, Дж. Р. Уокер, чітко визначає основні компоненти цієї галузі, такі як туризм, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад. Він стверджує, що гостинність є фундаментальним поняттям людської цивілізації, яке вже давно перетворилося на індустрію з участю мільйонів професіоналів.

Е. І. Макрінова та Т. Ю. Іваницька визначають індустрію гостинності як підприємницьку діяльність на ринку послуг, пов'язану з обслуговуванням гостей, які можуть бути туристами, мандрівниками, представниками бізнесу або відпочиваючими, які вирішують особисті та сімейні інтереси. Вони також вказують, що до індустрії гостинності входять організація громадського харчування, фізкультурно-спортивних та інших розваг, парки відпочинку тощо.

М. М. Романова підкреслює інтегрований характер економічних відносин взаємодії та взаємної залежності суб'єктів виробничих і невиробничих галузей в індустрії гостинності. Вона стверджує, що ця галузь відрізняється інтегрованим характером економічних відносин, що включає універсальний продукт, такий як набір послуг, різноманітні види робіт та різнопрофільні товари.

Є. Б. Доброжанська розглядає індустрію гостинності як «міжгалузевий комплекс послуг». Вона визначає індустрію гостинності як галузь, спеціалізовану в обслуговуванні приїжджих в дану місцевість, що включає різноманітні послуги, такі як розміщення, громадське харчування, об'єкти для відпочинку, бізнесу, оздоровлення, спорту, а також виробництво туристичного спорядження та сувенірів. Л. В. Ваген вважає, що індустрія гостинності є сектором туризму, який відповідає за розміщення туристів і включає галузі, що надають послуги з продажу алкогольних напоїв, надання житла, їжі і розважальних заходів.

У визначенні за тлумачним словником Н. Вебстера, індустрія гостинності – це сфера підприємництва, що включає види обслуговування, що базуються на принципах гостинності і відзначаються щедрістю і дружелюбністю до гостей.

Західні економісти виділяють таке поняття, як «індустрія гостинності». Визначення цього терміну підкреслює дві істотні особливості підприємства індустрії гостинності: по-перше, доброзичливе ставлення до клієнта, по-друге, діяльність, спрямовану на отримання прибутку.

В українській економіці відсутнє єдине формальне розуміння терміну «індустрія гостинності». Деякі дослідники не визначають чіткого розрізнення між поняттями «індустрія гостинності», «індустрія туризму», «індустрія відпочинку» та «готельна індустрія», використовуючи їх як синоніми.



Рис. 1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття індустрії гостинності

Зазвичай в літературних джерелах частіше вживається вираз «індустрія гостинності», тоді як у текстах досліджень може йтися про готельний чи туристичний бізнес. Наприклад, Є. В. Лунева розглядає індустрію гостинності як готельні послуги, не обмежуючи її лише частиною великої і різноманітної індустрії гостинності. У своїй роботі «Управління інноваціями в індустрії гостинності» О. В. Леснікова обирає підприємства індустрії

гостинності як об'єкт дослідження, однак в самому дослідженні розкриває питання щодо функціонування готельних підприємств за допомогою статистичних даних, які відображають тенденції розвитку туристичної індустрії. Схожі підходи використовують і С. В. Кошечев та О. Ю. Нощенко.

Таким чином, на базі вищенаведених визначень та думок науковців можна виокремити наступні теоретичні підходи до визначення поняття індустрії гостинності (рис. 1.1).

Сучасна індустрія гостинності охоплює підприємства готельного господарства, а також індустрію туризму, включаючи підприємства та організації різних видів діяльності у сфері транспортного обслуговування, громадського харчування, культурного сектору, побутового обслуговування, торгового обслуговування, а також підприємства сфери індустрії розваг, дозвілля та спорту.

## 1.2. Історія розвитку та становлення індустрії гостинності

Осередки з надання послуг гостинності подорожуючим виникли в період становлення сучасної цивілізації. Мандруючи з різною метою та намірами (паломництво, торгівля тощо), люди мали потребу в притулку, харчуванні та відпочинку.

Найдавніші згадки в писемностях Стародавнього Єгипту про місця для розміщення подорожуючих свідчать про те, що історія розвитку готельного бізнесу нерозривно пов'язана з подорожами.

В еволюції світового готельного господарства виділяють періоди, які відповідають історичним етапам розвитку суспільства (рис. 1.2).

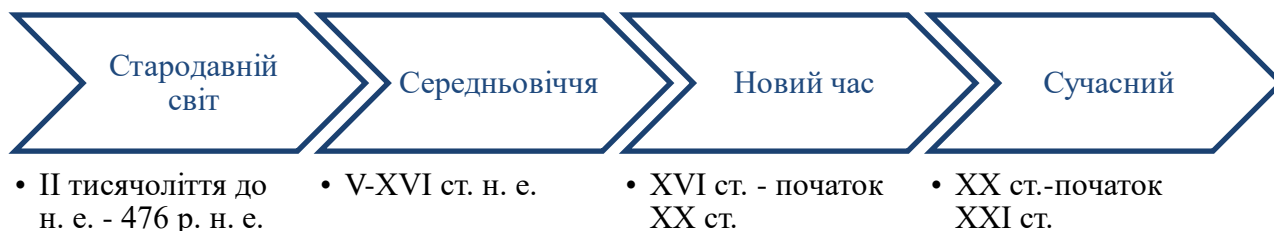


Рис. 1.2. Періодизація еволюції світового готельного господарства

У другому тисячолітті до н. е. активний розвиток торгівлі та подорожей призвів до потреби в організації послуг для подорожуючих, таких як ночівля, безпека, і відпочинок для тварин. Міста будували спеціальні споруди для цих потреб, включаючи приміщення для ночівлі, склади та стійла.

Найраніші залишки організованого будівництва на Близькому Сході відносяться до II тисячоліття до н. е., зокрема будинки для купців на транзитних шляхах біля водних джерел. З цього періоду історики вважають, що виникли перші гостинні та постоялі двори, що були прототипами сучасних готелів і ресторанів.

Наприклад, в античних манускриптах, таких як Кодекс царя Вавилону Хамурапі (близько 1700 р. до н. е.), згадується про таверни. У Стародавній Греції таверни відігравали важливу роль у соціальному та релігійному житті, хоча їх кількість була обмеженою через повільний транспорт [16, с. 36].

З розвитком торгівлі, особливо в містах, таких як Рим і Афіни, з'явилися постоялі двори з кімнатами для подорожуючих, а деякі мали навіть кімнати для умивання. Найбільше постоялих дворів було в Римській імперії, розташованих кожні 25 миль (40,225 км) уздовж головних доріг. Під час імператорського правління Октавіана (63 рік до н. е. – 14 рік н. е.) з'явилися *mansiones* і *stationes*, вважаються першими центрами готельних послуг, які забезпечували не лише ночівлю, але й безпеку та обмін товарів. Кодекс Хамурапі містив «Права гостинності», гарантуючи безпеку та захист для подорожуючих.

Розширення торгових шляхів на Близькому Сході, в Азії і Закавказзі відіграло важливу роль у розвитку засобів гостинності. Найбільші торгові маршрути пролягали саме через ці

регіони. В Персії використовували великі каравани верблюдів для подорожей, де подорожники ночували у наметах біля караванних шляхів. Для їхнього комфорту будували караван-сараї – захищені фортечними стінами споруди з кімнатами для людей і загонами для верблюдів.

У Середньовіччі (V-XVI ст. н. е.) релігійні традиції сильно вплинули на розвиток готельного бізнесу. Збільшилася кількість паломників, яких гостинно приймали монастирі, забезпечуючи ночівлю і харчування. Імператор Карл Великий заснував спеціальні будинки для паломників, де надавали безкоштовні послуги. Надання монастирями безкоштовних послуг стримувало розвиток приватних готелів. У Європі, зокрема в Англії, розвивалися приватні постоялі двори і таверни пізнього середньовіччя після секуляризації монастирів Генріхом VIII. У XVI ст. в Англії з'явилися каретні готелі для гонців королівської пошти, які обслуговували мандрівників.

У XII-XIV ст. у Київській Русі теж існували постоялі двори, які називали ямами. Вони розташовувалися один від одного на відстані кінного переходу (25 км). Подорожні могли зупинитись там для ночівлі та отримати харчування за плату, хоча рівень комфорту був невисоким, а мандрівники відпочивали на підлозі в одній загальній кімнаті, харчувались разом із господарями.

У XV столітті постоялі двори розташовувались біля поштових станцій, які були підпорядковані Ямському приказу. У великих містах будували гостинні двори, які відрізнялись від постоялих тим, що, крім розміщення і харчування, надавали можливості для торгівлі. Зазвичай гостинні двори були оточені стінами і вежами з в'їзними воротами.

У період Нового часу (XVI ст. – початок XX ст.) почали з'являтися кав'ярні, які стали центрами культурного та літературного життя. Розповсюдження напоїв, таких як кава і чай, сприяло цьому явищу. Перші кав'ярні з'явилися в Лондоні у 1652 році та у Відні у 1683 році.

У 1553 році в Парижі був відкритий перший ресторан «Тур Д'аржан», що залишався елітним закладом протягом двох століть. Під час Великої французької революції (1789–1799 рр.) еміграція французьких шеф-кухарів стала поштовхом для розвитку ресторанного бізнесу в усьому світі.

На початку XIX ст. в Лондоні відкривається Royal Hotel. На французькій та італійській Рив'єрі з'являється безліч курортних готелів. В Японії виникають постоялі двори «рюокан», в Індії – державні дак бунгало (поштова станція)

З середини XIX століття в Європі (насамперед в Швейцарії) починають будувати сучасні готелі з високим рівнем комфорту. На зміну традиційним готелям зі скромними назвами («Англійський двір», «Стара пошта») з'являються розкішні готелі під звучними назвами: «Брістоль», «Метрополь», «Палас», «Савой», «Ексельсіор» або просто «Гранд-Готель», позбавлені будь-якого зв'язку з місцевими традиціями. У 1898 році в Лондоні був відкритий готель «Савой», яким управляв Цезар Ритц (нині – це готелі мережі «Ритц-Карлтон»).

У США виникли перші постоялі двори значно пізніше, ніж в Європі (1607 р.). Таверни поширилися вже в 1634 році у Бостоні та в 1642 році в Нью-Йорку, ставши центрами громадського життя. Перший готель в США, «Сіті-готель», відкрився у 1794 році. У 1829 р. почав функціонувати готель 1 першого класу «Тремонт» (м. Бостон). Потім з'явилися «готелі-палаці» у Чикаго, Новому Орлеані, Балтиморі та Вашингтоні. З 1880 по 1890 роки функціонували готельні мережі на кожних 100 км залізниці.

До кінця XIX ст. були поширені два типи готелів:

- великі і розкішні, а деякі з них були просто архітектурними шедеврами – з просторими вестибюлями, залами для балів. Вони мали в своєму розпорядженні всі можливі у той час зручності: ліфт, туалети, електричне освітлення та ін.;

- маленькі і застарілі готелі, що пропонували послуги за низькими цінами.

У період Першої світової війни готельне будівництво в Європі та США призупинилося, багато готелів лише ледь зводили кінці з кінцями. Після війни, в перші роки двадцятого століття, відновлення готельного бізнесу почалося з розбудови готелів для бізнесменів і комерсантів. Один з перших таких готелів, «Буффало Статлер», відкрився в 1908 році і

представляв нову концепцію в готельній справі, спрямовану на надання споживачам максимальних зручностей.

У цей період почалося масове будівництво готелів з раціональними і комфортабельними номерами, без зайвої розкоші. Лідерами в готельному бізнесі стали США і Європа, де виникли нові форми організації готельного господарства, такі як об'єднання в готельні ланцюги. Послуги готелів розширювались, а сама галузь отримувала цікаву диференціацію. Було створено Міжнародну спілку власників готелів, яка об'єднала 1700 готелів із різних країн світу. Перший інститут готельного господарства відкрився в Дюссельдорфі.

Проте, цей прогрес був тимчасово призупинений Великою депресією та Другою світовою війною. У Сполучених Штатах Америки відновлення індустрії гостинності розпочалося тільки на початку 40-х років, а в європейських країнах – в 50-і роки ХХ століття.

У 50-і роки ХХ століття почався другий готельний бум, який виокремлюється на два періоди. По-перше, середина 50-х років, коли розбудовували готельні мережі, впроваджували сучасні методи управління готельним бізнесом, розвивали мотелі, будували готелі біля аеропортів та для сімейного відпочинку. Цей період пов'язаний з ім'ям Конрада Хілтона та його готельною імперією, а також створенням готельних мереж Sheraton та Statler. По-друге, наприкінці 60-х – на початку 70-х років, коли готелі отримали технічне оснащення, таке як кондиціонери повітря, телевізійні системи в номерах, індивідуальна сигналізація та ін.

Однією з найбільш вагомих подій стало проникнення на міжнародний ринок готельних послуг авіакомпаній та зростання кількості бізнес-туристів, що викликало у 70-і роки масове будівництво бізнес-готелів.

У 1970–1980-і роки відзначився активний розвиток готельних ланцюгів, таких як «Mariott», «Ramada», «Sheraton», «Radisson», і інших. Готелі великих корпорацій, таких як «Sheraton», вже обладнані конференц-залами, що включають систему синхронного перекладу, бездротові мікрофони, проектори та інше технічне обладнання. У подальших роках спостерігається ріст сегментації та спеціалізації готельного ринку, з'явлення нових видів готелів, таких як «замкові» готелі, супер готелі, екологічні готелі і т.д.

Багато готелів переходять на електронні системи управління та резервування місць. Третій бум готельного бізнесу, започаткований в 1980 році, характеризується вдосконаленим маркетингом і зростаючою спеціалізацією готелів відповідно до конкретних типів клієнтів. Конкуренція стає більш жорсткою, а ключовими цільовими групами клієнтів стають бізнесмени і туристи пенсійного віку.

Основні досягнення у період «третього буму» включають:

Впровадження перших систем адміністрування та управління готелем;

Зростання ефективності систем бронювання готельних номерів, що надає готельерам новий потужний інструмент для роботи з постійними клієнтами – електронні бази даних.

Кількість готелів, що впроваджують передові комунікаційні технології, постійно зростає. Новітні технології, такі як Pad offering, які надають безкоштовний бездротовий доступ до Інтернету та локальної мережі, сенсорні екрани, можливість вибору стандарту передачі даних через гнучкі інтерфейси, віртуальні клавіатури та розпізнавання рукописних букв, стають стандартом.

Готельний бізнес продовжує глобалізуватися. Наприклад, «Holiday Inns», «Inter-Continental», та «Plaza» об'єдналися, утворивши готельну мережу. «Sol Melia» представив нову готельну лінію «Boutique». «Accor» розпочав кілька спільних проєктів у Сході, Далекому Сході та інших регіонах.

Відбулася диференціація серед готелів рівня п'ять зірок.

Зросла конкуренція між готелями рівня п'ять зірок за диференційованим попитом. У зв'язку з цим з'явилася нова концепція «колекції готелів» – об'єднання унікальних готелів, що входять до вищого сегменту класу, під одним брендом, з спільними цінностями, але зберігають індивідуальність.

### 1.3. Сучасний стан та тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес згідно з чинною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) України ідентифікується як «тимчасове розміщування й організація харчування». Класифікація видів економічної діяльності у цій сфері представлена на рис. 1.3.

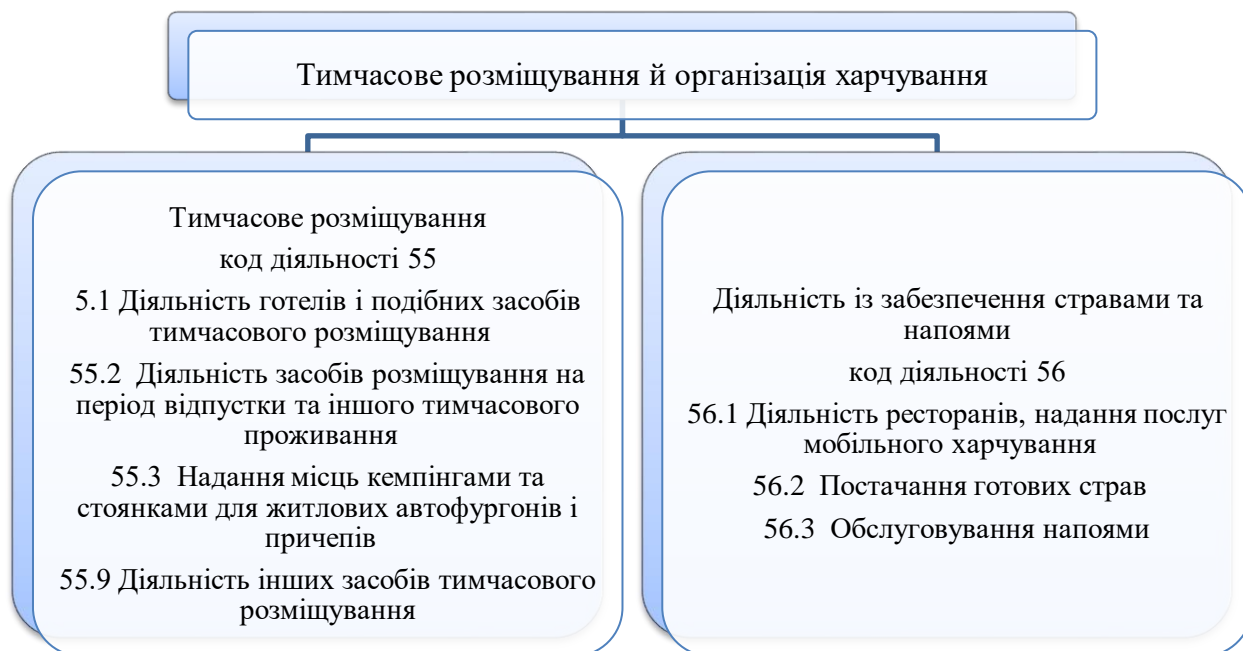


Рис 1.3. Класифікація видів економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Початок 90-х років ХХ століття в Україні визначив новий етап у розвитку готельного господарства, який почався із численних проблем. Спричинено припиненням належного фінансування, готельне будівництво припинилося. Після розпаду СРСР та його монопольних структур виникли ускладнення в управлінні готельними підприємствами. Законодавча база діяльності готелів втратила чинність.

Мережа туристських підприємств активно формувалася наприкінці 70-х і протягом 80-х років ХХ століття. Більшість готелів та інших об'єктів відпочинку будувалися за проектами, які не відповідали міжнародним стандартам. Неправильне використання та несвоєчасні ремонти призвели до значного зносу будівель та їхнього оснащення.

Готелі, збудовані ще за радянських часів, часто мають недоліки, такі як надмірна кількість двомісних номерів порівняно із світовими стандартами, відсутність сучасного обладнання та інфраструктури, такої як кондиціонери, громадські зони, конференц-зали та інше.

У другій половині 90-х років ситуація в готельній галузі стабілізувалася, але залишалася незадовільною. Відбувалося зменшення кількості готелів, але з'являлися нові заклади вищого класу та невеликі приватні готелі. За цей період зниження місткості готельної бази склало 3,8%.

У період з 2002 по 2004 рік кількість готелів продовжувала зменшуватися. Ситуація вдосконалюється завдяки з'явленню нових готелів, але деякі підприємства ще перебувають у тіні через недоліки законодавчої бази.

Асоціація готельних об'єднань і готелів міст України стала найбільшим некомерційним готельним об'єднанням, яке забезпечує обмін досвідом, надає допомогу у різних аспектах діяльності готелів та працює над удосконаленням законодавчої бази.

В грудні 2006 року розпочала свою діяльність Асоціація малих готелів та апартаментів України, яка має на меті сприяти, захищати та підтримувати своїх членів, а також підвищувати стандарти обслуговування через впровадження бренду «Золотий ключ».

Наприкінці 2000 року готелі України почали приєднуватися до світових готельних асоціацій. Наприклад, готелі «Донбас Палац» (Донецьк) та «Опера» (Київ) приєдналися до асоціації Leading Hotels of the World, заснованої у 1928 році. У 2003 році розпочала свою діяльність бельгійська готельна мережа ReikartzHotels&Resorts під брендом Reikartz. Готелі цієї мережі охоплюють сегмент 3–4 зірки відповідно до європейської класифікації Hotres та планували відкрити до 2015 року 20 готелів по всій Україні [13, с. 333].

У вересні 2003 року була створена перша в Україні національна готельна мережа «Premier International» з такими брендами:

«Accord Hotels» – готелі середнього рівня з орієнтацією на бізнес-послуги;

«Premier Hotels» – колекція розкішних готелів;

«Компас Готелі» – мережа бюджетних готелів.

До її членів увійшли відомі готелі в Україні та за її межами, такі як «Premier Palace» (Київ), «Ореанда» (Ялта), «Дністер» (Львів), «Star» (Мукачево), «Лондонський» (Одеса), «Cosmopolit» (Харків).

Згідно зі структурою підприємств готельного господарства на території України, навколо Євро – 2012 у 2010 році, послуги тимчасового проживання надавали 815 готелів, 19 мотелів, 6 готельно-офісних центрів, 9 кемпінгів, 42 молодіжні турбази та гірські притулки, 191 гуртожиток та 341 інше місце для тимчасового проживання в Україні. Найпоширенішими є підприємства готельного господарства, які пропонують повний комплекс послуг, таких як прийом, розміщення, харчування та обслуговування клієнтів. На 2013 рік обслуговування приїжджих здійснювалося 7 п'ятизірковими готелями, такими як «Premier Palace», «Hilton», «St Sofia Regency Hyatt», «Intercontinental» та «Опера (Інтерн)» у Києві, «Donbass Palace» у м. Донецьку, «Україна» у м. Дніпропетровську та «Ортодос» у м. Одесі; 46 чотиризірковими готелями, близько 350 тризірковими, двозірковими та однозірковими, решта, близько 410 готелів, не мають категорії.

Аналіз розвитку готельно-ресторанної сфери України за останні роки показує високий рівень динаміки, посилення конкурентної боротьби та збільшення кількості нових закладів. Зростання кількості підприємств в галузі тимчасового розміщення та організації харчування в Україні, яке можна спостерігати з 2015 по 2020 рік (рис. 1.4), свідчить про позитивний тренд у цьому секторі [11, с. 15].

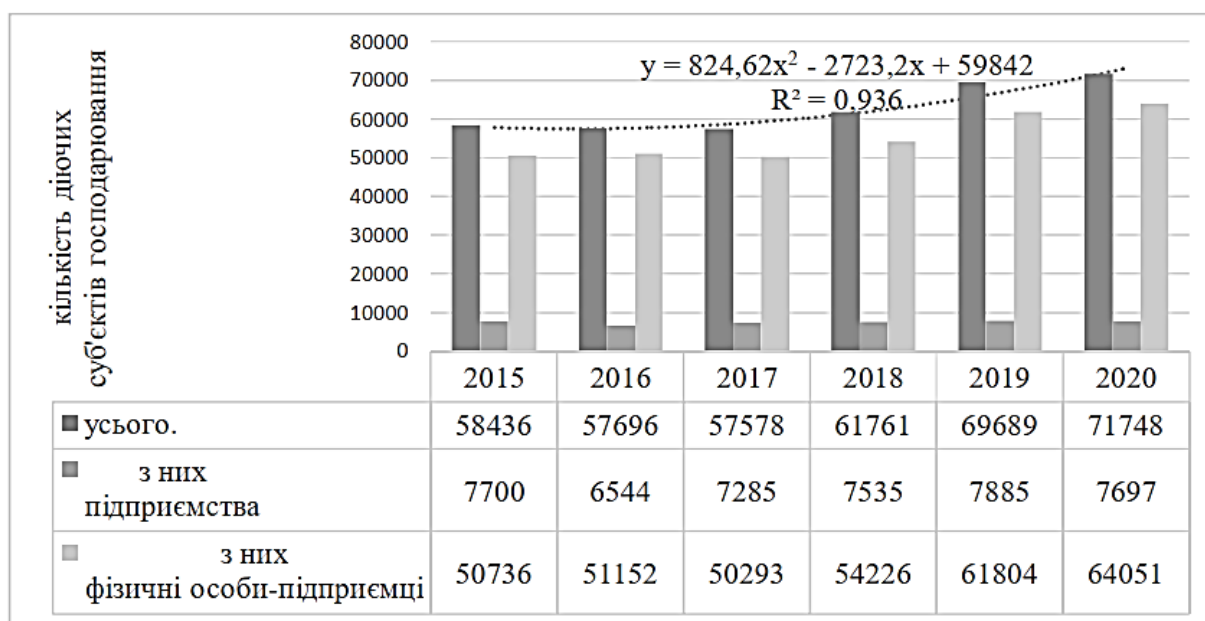


Рис. 1.4. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщення й організації харчування України за 2015–2020 рр



В цілому за 2017–2020 рр. спостерігається збільшення кількості суб'єктів, однак у період 2015–2016 рр. відбулося зменшення кількості суб'єктів. Скорочення кількості суб'єктів господарювання протягом 2015–2017 рр. можна пояснити подіями 2014 року: Революція Гідності, анексія АРК Крим, військові події на сході країни.

Одним з факторів збільшення кількості суб'єктів господарювання у 2017–2019 рр. є проведення фіналу Ліги Чемпіонів. У 2020 р. внаслідок впливу пандемії коронавірусу спостерігався приріст загальної кількості діючих суб'єктів в порівнянні з попереднім роком, однак кількість підприємств зменшилася.

Станом на 2021 рік в Україні налічується близько 5 тисяч готелів, із яких лише 197 мають офіційне свідоцтво: 73 – чотиризіркові, 57 – тризіркові, 14 – двозіркові та 16 – однозіркові. Більшість готелів залишається без визначеної категорії через небажання здійснювати сертифікацію. Багато готелів, особливо при низькій завантаженості, не бажають витратити додаткові кошти на сертифікацію, і часто їхній стан не відповідає вимогам. В наш час спостерігається попит на готелі середнього класу, які відповідають міжнародним стандартам.

Пандемія COVID негативно вплинула на готельно-ресторанний бізнесу, що підтверджується даними щодо фінансових результатів діяльності підприємств в 2020 році. Перший та другий квартали 2020 року ознаменувались характерним занепадом готельно-ресторанного бізнесу. На початок липня, при послабленні карантинних обмежень, лише 86% кафе та ресторанів мали змогу відновити свою роботу та частково адаптуватись до нових умов функціонування.

Готельна галузь зазнала серйозних втрат та переживала повне припинення діяльності протягом цього періоду, оскільки готелі не мали можливості працювати в режимі «на виніс» або здійснювати доставку. Важливо відзначити, що існує значна різниця у регіональному розміщенні кількості діючих підприємств у готельно-ресторанній індустрії.

Згідно з даними Держкомстату України на 1 листопада 2020 року, за КВЕД «Тимчасове розміщення та організація харчування» функціонувало 8039 підприємств. Варто відзначити, що найбільша кількість таких підприємств сконцентрована у містах Київ, Львів, Одеса, Харків, Київ, Дніпро, Запоріжжя, Миколаїв, Херсон та регіоні Закарпаття. Це пов'язано з інтенсивним туристичним потоком, наявністю розвинених культурно-розважальних закладів та високим економічним статусом цих регіонів. Найнижчі показники зафіксовані в таких областях, як Рівненська, Житомирська, Чернівецька, Кіровоградська та Тернопільська. Ці регіони вимагають привертання інвестиційних ресурсів для стимулювання розвитку туризму та готельно-ресторанної індустрії.

Аналізуючи тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу України, зазначимо, що практично у всіх країнах Європи, включаючи Україну, у 2021 році спостерігалось значне відновлення ринку готельних послуг.

**У готельному та ресторанному секторах можна виділити наступні основні тенденції розвитку:**

- Забезпечення громадян відпочинком та сприяння поліпшенню їхнього здоров'я.
- Модернізація технологічних процесів обслуговування клієнтів.
- Підвищення рівня технічного забезпечення ресторанів.
- Вдосконалення асортименту продовольчої продукції та ресторанних послуг.
- Розвиток системи управління ресторанним бізнесом як на рівні самого закладу, так і на рівні держави в цілому.

В Україні зростає попит на послуги високої якості, що відповідають європейським стандартам. Це стимулює підприємства інвестувати в підвищення рівня обслуговування, модернізацію інфраструктури та впровадження інноваційних технологій.

Українці все більше віддають перевагу екологічно чистим, локальним продуктам та послугам. Це стимулює розвиток "зеленого" туризму, фермерських ресторанів та екологічно чистих готелів.

Розвиток цифрових технологій теж суттєво впливає на розвиток індустрії гостинності, автоматизація процесів, цифрові платформи для бронювання та замовлення, а також

використання соціальних мереж для маркетингу стали важливими факторами успіху в сучасному готельно-ресторанному бізнесі.

Але розпочата російською федерацією збройна агресія проти України у лютому 2022 р. змінила окреслену тенденцію. Загалом, головною метою підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які не були знищені фізично під час обстрілів, є виживання.

У умовах воєнного стану ключовим напрямком розвитку для готельно-ресторанного бізнесу України може стати відкриття нових закладів харчування та тимчасового розміщення за кордоном, особливо в країнах Європейського союзу, що мають спільний кордон з Україною. Також спостерігається тенденція до відкриття нових закладів на території Західної України, куди переїхали багато українців та осіб, переміщених з зон активних бойових дій.

Для виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу України важливо адаптуватися до щоденних змін і використовувати переваги ситуаційного управління. Розглядати можливі сценарії часткової або повної відсутності електроенергії та газопостачання, переобладнання опалювальної системи для використання вугілля, торф'яних брикетів та дров, а також зниження якості обслуговування.

З огляду на обмеження під час повітряної тривоги та відсутність власного сховища, рекомендується акцентувати увагу на доставці їжі. Допомога в організації харчування особового складу ЗСУ та їх розміщення може стати одним із варіантів виживання. Також важливо зосередитися на соціальних та комунікаційних аспектах, розглядати психологічні аспекти, оскільки відвідування кафе, ресторану чи кав'ярні для багатьох українців є способом відволіктися від страхів і насолодитися звичайним життям. Створення приємної атмосфери та інформаційний аспект, що частка від кожного чеку спрямовується на підтримку ЗСУ, можуть стати мотивуючими факторами для клієнтів, які бажають зробити свій внесок у підтримку військових.

У зв'язку із сучасною військово-політичною ситуацією в Україні можна визначити кілька перспективних напрямків розвитку готельного господарства:

1. Переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні території Західної України.
2. Зміна акценту готельних послуг на реабілітацію, що має великий попит. Активізація роботи курортних готелів.
3. Збільшення кількості апартаментів, які більше відповідають потребам сімей та забезпечують комфортне довготривале проживання.
4. Відкладений попит на туризм та популяризація України на міжнародному рівні, що активізує туристичну діяльність після завершення війни, впливатиме на готельне господарство.
5. Адаптація готельних підприємств до реалій воєнного часу та розробка нових форм обслуговування.
6. Формування на ринку готельного господарства «відкладеної пропозиції», що стимулює конкуренцію та вдосконалення послуг готелів країни.
7. Переобладнання готелів з урахуванням вимог безпеки та можливості автономної роботи (наявність бомбосховищ, автономних джерел живлення).
8. Розвиток екоготелів з акцентом на альтернативну енергетику.
9. Зміцнення контролю за походженням інвестицій, які вкладаються в готельне господарство.
10. Наближення стандартів готельного господарства до європейських норм.
11. Розбудова нових підприємств та переобладнання існуючих за рахунок коштів з різних засобів для відновлення після війни.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Що означає термін «гостинність» і яку роль він відіграє в міжкультурному спілкуванні?
2. Наведіть різні тлумачення поняття гостинності?

3. Які основні принципи клієнторієнтованого підходу в індустрії гостинності і яку роль вони відіграють?
4. Яким чином визначається гостинність в індустрії, згідно з авторами Є. В. Лунев та С. С. Скобкін?
5. Які аспекти індустрії гостинності розглядає С. С. Скобкін у своїх дослідженнях, і яку роль вона відіграє в економіці?
6. Як визначається індустрія гостинності з погляду Дж. Р. Уокера, і які компоненти цієї галузі він визначає як основні?
7. Як Е. І. Макрінова та Т. Ю. Іваницька визначають індустрію гостинності?
8. Які основні особливості індустрії гостинності виділяє М. М. Романова?
9. Як Є. Б. Доброжанська розглядає індустрію гостинності?
10. Порівняйте визначення терміну «індустрія гостинності» роботах Е. В. Лунєвої та О. В. Леснікової?
11. Перерахуйте теоретичні підходи до визначення поняття індустрії гостинності?
12. Чому розвиток торгівлі та подорожей призвів до необхідності організації послуг для подорожуючих?
13. Які основні функції виконували таверни в Стародавньому Єгипті та Стародавній Греції, і чому їх кількість була обмеженою?
14. Які особливості постійних дворів в Римській імперії під час імператорського правління Октавіана?
15. Які «Права гостинності» гарантував Кодекс царя Вавилона Хамурапі і яку роль вони відігравали в гостинному обслуговуванні подорожуючих?
16. Як релігійні традиції вплинули на розвиток готельного бізнесу в Середньовіччі?
17. Які обставини сприяли розвитку приватних готелів в Англії пізнього середньовіччя?
18. Які релігійні та соціокультурні фактори впливали на обмеження розвитку готельного бізнесу у Середньовіччі?
19. Назвіть відомі приклади споруд готельного призначення часів Стародавнього Єгипту та Стародавньої Греції?
20. Які основні функції виконували постійні двори в Київській Русі у XII-XIV століттях?
21. Які нововведення в сфері гостинності виникли в Парижі під час Великої французької революції?
22. Які інновації в сфері готельного бізнесу виникли в Європі з середини XIX століття?
23. Які типи готелів були поширені до кінця XIX століття, і як вони відрізнялись один від одного?
24. Особливості розвитку готельного бізнесу в США у XVII-XIX ст?
25. Які тенденції в розвитку готельного бізнесу були притаманні періоду масового будівництва готелів у початку XX століття?
26. Які особливості другого готельного буму, який розпочався в середині 50-х років XX століття?
27. Які важливі події періоду 1960–1980 років відзначено в розвитку готельного бізнесу?
28. Які досягнення включає третій готельний бум?
29. Як визначається готельно-ресторанний бізнес згідно з КВЕД України і які основні види діяльності входять до цієї категорії?
30. Які труднощі виникли в готельному будівництві в Україні на початку 90-х років XX століття?
31. Які недоліки часто спостерігаються в готелях, збудованих ще за часів радянської епохи?
32. Які зміни відбувалися в готельній галузі України в другій половині 90-х років?
33. Які асоціації в Україні займаються підтримкою та розвитком готельного бізнесу, і яку роль вони відіграють?
34. Які нові ініціативи з'явилися в Україні в готельній сфері в період з 2006 року?

35. Як вплинула пандемія COVID–19 на готельно-ресторанний бізнес в Україні в 2020 році?
36. Які основні тенденції розвитку готельно-ресторанної сфери в Україні спостерігалися в 2021 році?
37. Як російська федерація збройної агресії проти України у лютому 2022 року вплинула на готельно-ресторанний бізнес у країні?
38. Які можливості розвитку відкриваються для готельно-ресторанного бізнесу України у зв'язку з воєнним станом?
39. Які ключові фактори виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану?

### *Тести*

1. Яке визначення поняття «гостинність» використовує А. І. Першці, і чому він надає цьому терміну важливого соціокультурного значення?
- А. Гостинність – це лише вид бізнесу, пов'язаний з обслуговуванням людей, що перебувають не вдома.
- Б. Гостинність – це обов'язок привітності та турботи про гостя, універсальна традиція культури.
- В. Гостинність – це тільки якість характеру людини, яка любить приймати та пригощати гостей.
- Г. Гостинність – це виключно сфера послуг, пов'язана з туризмом.
2. Якість характеру та поведінка людини, що відрізняється гостинністю та хлібосолюством, визначається як:
- А. Спілкування з гостями.
- Б. Любов до подорожей.
- В. Любов до готування їжі.
- Г. Турбота про гостя та бажання приймати та пригощати.
3. Звідки походить слово «гостинність» (hospitality)?
- А. Від латинської індустрії.
- Б. Від грецького терміну «гостинність».
- В. Від старофранцузького «хоспіс» (hospice).
- Г. Від англійського «host» (господар).
4. Як визначає поняття галузь гостинності Дж. Уокер?
- А. Індустрія гостинності вважається сферою вторинної важливості.
- Б. Промисловий сектор є основним у всій економіці.
- В. Галузь гостинності є фундаментальним поняттям цивілізації та індустрією, що давно перетворилася на індустрію
- Г. Гостинність розглядається як частина туристичної індустрії.
5. Які аспекти галузі гостинності визначають дослідники, такі як Д. І. Єлканова, В.В. Романов, Е.В. Сорокіна, Д. А. Осипов?
- А. Гостинність як одне з понять цивілізації та фундаментальна індустрія.
- Б. Лише обслуговування туристів у готелях.
- В. Гостинність як тільки вид бізнесу.
- Г. Розробка механізмів обслуговування відвідувачів без аналізу індустрії.
6. Як Р. А. Браймер визначає гостинність в своєму визначенні?
- А. Специфічний продукт і послуга для туристів.
- Б. Секрет будь-якого турботливого обслуговування та турботи до гостя.
- В. Ефективність ринкових відносин у галузі гостинності.
- Г. Інтегрований характер економічних відносин в індустрії.
7. Що наголошує Є. В. Лунев в своєму визначенні індустрії гостинності?
- А. Інтегрований характер економічних відносин.
- Б. Важливість задоволення потреб клієнтів.

- В. Специфічні послуги готелів.  
 Г. Ефективність конкурентних переваг.
8. Які аспекти включає індустрія гостинності за визначенням М. М. Романової?  
 А. Лише готельний бізнес.  
 Б. Споживання алкогольних напоїв і розважальні заходи.  
 В. Різноманітні послуги, пов'язані з обслуговуванням приїжджих.  
 Г. Лише розваги та відпочинок.
9. Які принципи визначає тлумачний словник Н. Вебстера для індустрії гостинності?  
 А. Принципи конкуренції та інновацій.  
 А. Принципи гостинності та щедрості.  
 Б. Принципи дружелюбності та діяльності, спрямованої на прибуток.  
 В. Принципи управління та підприємництва.
10. Як Е. В. Лунева розглядає індустрію гостинності?  
 А. Лише як частину готельних послуг.  
 Б. Як велику і різноманітну галузь.  
 В. Як функціонування готельних підприємств за допомогою статистичних даних.  
 Г. Як об'єкт дослідження статистичних тенденцій розвитку туризму.
11. Які поняття підкреслює О. В. Леснікова у своїй роботі «Управління інноваціями в індустрії гостинності»?  
 А. Функціонування готельних підприємств та туристична індустрія.  
 Б. Інновації та управління готельними послугами.  
 В. Тенденції розвитку туристичної індустрії та дослідження статистичних даних.  
 Г. Підприємства індустрії гостинності та їх функціонування.
12. Що призвело до необхідності організації послуг для подорожуючих у другому тисячолітті до н. е.?  
 А. Активний розвиток науки.  
 Б. Розквіт мистецтва.  
 В. Розвиток торгівлі та подорожей.  
 Г. військові походи
13. Що було характерно для таверн у Стародавній Греції?  
 А. Висока кількість закладів через швидкість пересування на транспорті.  
 Б. Важлива роль у соціальному та релігійному житті.  
 В. Відсутність згадок у стародавніх манускриптах.  
 Г. Заклади приймали тільки жінок.
14. Які послуги надавали *mansiones* і *stationes* в Римській імперії?  
 А. Тільки ночівля.  
 Б. Ночівля, безпека, та обмін товарів.  
 В. Тільки обмін товарів.  
 Г. Тільки годували
15. Що гарантував Кодекс Хамурапі у сфері гостинності?  
 А. Права тварин.  
 Б. Безпеку та захист для подорожуючих.  
 В. Вільний обмін товарів.  
 Г. Свободу віросповідання
16. Для чого використовували караван-сараї в Персії?  
 А. Для зберігання документів.  
 Б. Для ночівлі подорожуючих та тварин.  
 В. Для проведення релігійних обрядів.  
 Г. Для зберігання товарів
17. Як вплинули релігійні традиції на розвиток готельного бізнесу в Середньовіччі?  
 А. Зменшили кількість паломників.  
 Б. Збільшили кількість паломників та роль монастирів у гостинному обслуговуванні.

- В. Заборонили надавати послуги паломникам.  
Г. Не вплинули
18. Які фактори стримували розвиток приватних готелів в Середньовіччі?  
А. Розвиток торгівлі.  
Б. Заборона будівництва готелів монастирями.  
В. Велика кількість приватних готелів.  
Г. Розквіт мистецтва
19. Які періоди в історії відповідають історичним етапам розвитку готельного бізнесу?  
А. Стародавній світ, Середньовіччя, Новий час, Сучасний.  
Б. Античність, Ренесанс, Бароко, Романтизм.  
В. Класицизм, Ренесанс, Срібний вік  
Г. Періоди не пов'язані з історією готельного бізнесу.
20. Як називалися постоялі двори в Київській Русі у XII-XIV століттях?  
А. Готелі  
Б. Ями  
В. Гостинні двори  
Г. Кав'ярні
21. Які умови пропонували постоялі двори для подорожніх?  
А. Власний номер і розкішний сервіс  
Б. Спільна кімната і низький рівень комфорту  
В. Приватна кімната з власною ванною  
Г. Безкоштовний обід і вечеря
22. У якому місті відкрився Royal Hotel на початку XIX століття?  
А. Париж  
Б. Лондон  
В. Швейцарія  
Г. Японія
23. Які типи готелів з'явилися в Європі в середині XIX століття?  
А. Зі скромними назвами  
Б. Розкішні готелі під звучними назвами  
В. Тільки готелі-палаці  
Г. Готелі з низькими цінами
24. Коли відкрився готель «Буффало Статлер» і якою була його концепція?  
А. 1920 рік, економічна розкіш  
Б. 1908 рік, максимальні зручності  
В. 1950 рік, розкіш та елегантність  
Г. 1970 рік, комфортабельні номери
25. Які країни стали лідерами в готельному бізнесі в період після війни?  
А. США та Європа  
Б. Азія та Африка  
В. Південна Америка та Океанія  
Г. Європа та Австралія
26. Що стало однією з важливих подій у готельному бізнесі наприкінці 60-х – на початку 70-х років?  
А. Розбудова готельних мереж  
Б. Введення технічного оснащення готелів  
В. Зростання кількості бізнес-туристів  
Г. Проникнення авіакомпаній на міжнародний ринок готельних послуг
27. Що є однією з ключових особливостей третього готельного буму, започаткованого в 1980 році?  
А. Розробка нових концепцій готелів  
Б. Глобалізація готельного бізнесу

В. Зменшення конкуренції

Г. Створення нових готельних ланцюгів

28. Яка класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) визначає готельно-ресторанний бізнес в Україні, і які основні категорії входять до цього виду діяльності?

А. КВЕД 56 – «Діяльність ресторанів та постачання готових страв»

Б. КВЕД 55 – «Тимчасове розміщення та організація харчування»

В. КВЕД 60 – «Діяльність у сфері туризму та гостинності»

Г. КВЕД 40 – «Торгівля та роздрібна торгівля»

29. Що стало причиною нового етапу розвитку готельного господарства в Україні на початку 90-х років ХХ століття?

А. Зростання туристичного потоку

Б. Належне фінансування готельного будівництва

В. Розпад СРСР та відсутність фінансування

Г. Розвиток мереж туристичних підприємств

30. Які недоліки часто спостерігаються в готелях, збудованих ще за радянських часів?

А. Надмірна кількість конференц-залів

Б. Відсутність сучасного обладнання та інфраструктури

В. Велика кількість громадських зон

Г. Суворі вимоги до стандартів розміщення

31. Які труднощі виникли в готельному будівництві в Україні у другій половині 90-х років?

А. Зростання кількості готелів

Б. Недоліки законодавчої бази

В. Стабілізація ситуації

Г. Активний розвиток готельної галузі

32. Що спричинило зменшення кількості готелів у період з 2002 по 2004 рік?

А. Збільшення інвестицій у готельний сектор

Б. Зміни в законодавстві, що підтримують готельний бізнес

В. Недоліки законодавчої бази та відсутність інвестицій

Г. Активна рекламна кампанія нових готелів

33. Яка роль відводиться Асоціації готельних об'єднань і готелів міст України в розвитку готельного бізнесу?

А. Проведення готельних конференцій

Б. Забезпечення обміну досвідом та допомога у різних аспектах готельного бізнесу

В. Адміністрування законодавчої бази

Г. Розвиток нових готельних технологій

34. Скільки готелів мають офіційне свідоцтво станом на 2021 рік?

А. 73

Б. 57

В. 14

Г. 16

35. Які п'ятизіркові готелі надавали обслуговування приїжджих у 2013 році?

А. Premier Palace, Hilton, St Sofia Regency Hyatt, Intercontinental, Опера (Інтерн)

Б. Donbass Palace, Україна, Ортодос

В. Hilton, Donbass Palace, Опера (Інтерн)

Г. Premier Palace, St Sofia Regency Hyatt, Intercontinental, Україна

36. Що стало причиною збільшення кількості суб'єктів господарювання у 2017–2019 роках?

А. Проведення фіналу Ліги Чемпіонів

Б. Вплив пандемії коронавірусу

В. Зменшення конкуренції

Г. Збільшення кількості замовлень

37. Що стало причиною зменшення кількості суб'єктів господарювання у 2020 році?

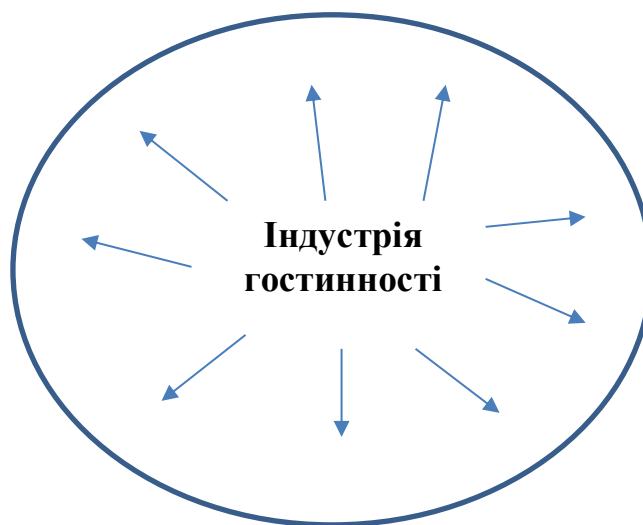
А. Проведення фіналу Ліги Чемпіонів

В. Зменшення конкуренції

Г. Збільшення кількості замовлень

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Створення ментальної карти. У центрі карти пишемо «Індустрія гостинності». Від центрального зображення проводяться тонкі лінії-гілки, які розкривають зміст центрального слова. (рекомендується звернути увагу на визначення поняття індустрія гостинності дане різними вченими).



**Завдання 2.** Порівняльний аналіз поглядів дослідників. Оберіть два підходи до визначення індустрії гостинності (наприклад, погляд І. В. Зоріна та Д. І. Єлканової) і зробіть порівняльний аналіз їхніх поглядів. Як вони спільно визначають гостинність, а які відмінності можна виділити?

**Завдання 3.** Роль індустрії гостинності у розвитку туризму. Розгляньте взаємозв'язок індустрії гостинності та розвитку туризму. Як галузі взаємодіють та впливають одна на одну? Підкресліть ключові аспекти цієї взаємодії.

**Завдання 4.** Особливості гостинності в українському контексті. Зосередьте увагу на особливостях розвитку галузі гостинності в Україні. Які фактори впливають на індустрію гостинності в країні, і як вона відрізняється від західних моделей?

**Завдання 5.** Проект караван-сараю. Розробіть проект караван-сараю, враховуючи інформацію про торгові маршрути та специфіку подорожей у Середньовіччі. Визначте основні зони та зручності для подорожуючих.

**Завдання 6.** Віртуальна екскурсія. Створіть віртуальну екскурсію по історичним місцям готельного бізнесу, використовуючи технології віртуальної реальності. Включіть в неї деталі про структури та послуги з різних історичних періодів.

**Завдання 7.** Співвідношення інтер'єру та історії. Оберіть конкретний історичний період та створіть концепцію інтер'єру для готелю, яка відображає характер та атмосферу цього періоду. Зазначте, які елементи будівель та облаштування будуть нагадувати про історію.

**Завдання 8.** Порівняння розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Європі та у США. Порівняйте особливості розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Європі та у США в XVII-XIX ст. Визначить спільні та індивідуальні риси розвитку.



**Завдання 9.** Визначення особливостей готельних бумів у ХХ ст. Визначте основні досягнення першого, другого та третього готельних бумів у ХХ ст. та поясніть їхню важливість для розвитку готельного бізнесу

**Завдання 10.** Аналіз готельної ситуації. Проведіть аналіз стану готельного бізнесу в вашому місті чи країні, звертаючи увагу на останні роки. Які тенденції спостерігаються в кількості готелів, рівні послуг, та їхній загальний стан?

**Завдання 11.** Маркетингові стратегії: Розробіть маркетингову стратегію для готелю в умовах збільшення конкуренції. Які кроки ви б порекомендували для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих?

**Завдання 12.** Удосконалення сервісу. Запропонуйте конкретні заходи для удосконалення обслуговування в готелях, зокрема враховуючи сучасні вимоги та стандарти. Які нові сервіси чи зручності можуть підняти рівень задоволеності клієнтів?

**Завдання 13.** Співпраця з асоціаціями. Розгляньте можливість вступу готельного підприємства до асоціації, такої як Асоціація малих готелів та апартаментів України. Які переваги та можливі ризики це може мати для готелю?

**Завдання 14.** Аналіз Структури. Зібрати інформацію про готельно-ресторанний бізнес у вашому регіоні або країні. Визначте основні гравці, кількість готелів, їхню класифікацію та поточні тенденції розвитку.

**Завдання 15.** Опитування Клієнтів. Розробіть опитувальник для клієнтів готелів та ресторанів. Поставте питання, що стосуються якості обслуговування, комфорту, харчування та інших аспектів. Проведіть анкетування та проаналізуйте результати.

## РОЗДІЛ 2. ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 2.1. Державне регулювання підприємств готельного господарства в Україні

Чинне законодавство України в значній мірі чітко не визначає готельно-ресторанний бізнес у контексті його приналежності до системи інститутів сфери туристичних послуг. З огляду на це, для підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, їх фінансової стійкості, яка базується на низці факторів, ключовими з яких є, зокрема, стрімке зростання попиту на національний туристичний продукт як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках споживання послуг, доцільним є ґрунтовна комплексна систематизація та узагальнення чинної нормативно-правової бази з урахуванням міжнародних нормативно-правових актів. Адже попри наявність великої кількості різноманітних нормативно-правових актів не існує єдиної системи їх взаємозв'язку та комплексної дії. Забезпечення фінансової стійкості підприємств сфери гостинності неможливе без ґрунтовної та якісної нормативно-правової бази, яка б повною мірою регулювала та встановлювала правила та обов'язки усіх учасників ринку готельно-ресторанних та туристичних послуг.

На сьогоднішній день, інтенсифікація процесів у готельно-ресторанному і туристичному бізнесі відбувається під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, що загострюють існуючі проблеми, заважають розвитку сфери гостинності та вимагають застосування дієвого специфічного інструментарію, що адаптований до сучасних умов управління. Саме тому, обґрунтування необхідності удосконалення нормативно-правового забезпечення готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, перш за все, повинно базуватися на факторному аналізі інтенсифікації розвитку підприємств в індустрії гостинності (рис 2.1).



Рис. 2.1. Факторний аналіз необхідності удосконалення нормативно-правового забезпечення готельно-ресторанного і туристичного бізнесу

Держава, як гарант економічної безпеки та фінансової стабільності, повинна розуміти необхідність створення сприятливого клімату для розвитку підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу.

Держава, як гарант економічної безпеки та фінансової стабільності, повинна усвідомлювати важливість створення сприятливого клімату для розвитку підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. У цьому контексті адміністративні важелі державного регулювання стають необхідною частиною системи технологій сфери гостинності. Проаналізувавши нормативно-правове поле діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, можемо згрупувати всю нормативно-законодавчу та регуляторну документацію за кількома напрямками (рис. 2.2).

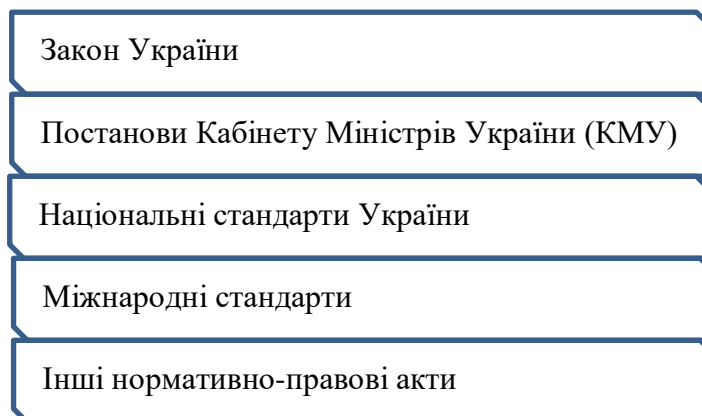


Рис. 2.2. Класифікація нормативно-правового забезпечення функціонування суб'єктів господарювання готельно-ресторанного і туристичного бізнесу

Враховуючи надану класифікацію, далі аналіз проблемних аспектів нормативно-правового забезпечення для підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу здійснюється з урахуванням визначеної градації. Серед законодавчих актів України, які регулюють ключові аспекти господарської діяльності цих підприємств, варто визначити Цивільний і Господарський кодекси України.

Крім того, Закон України «Про туризм», Закон України «Про стандартизацію», Закон України «Про курорти», Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», Закон України «Про захист прав споживачів» визначають ключові аспекти функціонування підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу (табл. 2.1).

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України – головний орган системи центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері гостинності. Відповідно, Мінекономрозвитку встановлює відповідні категорії об'єктам туристичної інфраструктури (готелям, іншим об'єктам, призначених для надання послуг з розміщення, закладам харчування, курортним закладам тощо), видає свідоцтва про встановлення об'єктам туристичної інфраструктури відповідної категорії та веде реєстр свідоцтв.

Таблиця 2.1

**Закони України, що регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу**

Тип	Назва	Опис
ЗАК ОНИ УКРАЇНИ	Цивільний кодекс України	Цивільний кодекс України є кодифікованим нормативним актом (законом) яким регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), учасниками яких є фізичні та юридичні особи, Держава

	Україна, територіальні громади, іноземні держави та інші суб'єкти публічного права.
Господарський кодекс України	Господарський кодекс України встановлює правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Закон забезпечує зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва, підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість, утверджує суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяє гармонізації м з іншими економічними системами.
Про туризм	Закон визначає загальні правові, організаційні та соціально- економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей.
Про стандартизацію	Закон встановлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері.
Про курорти	Закон визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні та спрямований на забезпечення використання з метою лікування і оздоровлення людей природних лікувальних ресурсів, природних територій курортів, які є надбанням народу України, та їх охорони.
Про технічні регламенти та оцінку відповідності	Закон визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, а також здійснення добровільної оцінки відповідності.
Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів	Закон регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів та споживачами харчових продуктів і визначає порядок забезпечення безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, що виробляються, перебувають в обігу, ввозяться та / або вивозяться на митну територію України.
Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення	Закон регулює суспільні відносини, які виникають у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, визначає відповідні права і обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян, встановлює порядок організації державної санітарно-епідеміологічної служби і здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні.
Про захист прав споживачів	Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

У Законі України «Про туризм» визначено ключові терміни, такі як «готель», «готельна послуга», «аналогічні засоби розміщення». Згідно з цим Законом, для підвищення рівня туристичного обслуговування та сприяння свідомому вибору туристичних послуг споживачам, забезпечення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг, а також для захисту прав, інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, а також підвищення екологічної безпеки об'єктів туристичної інфраструктури, надаються категорії якості та рівня обслуговування. Також визначаються різновиди категорій об'єктів туристичної інфраструктури, та порядок їх встановлення, змін, та розповсюдження інформації серед споживачів щодо виду та категорії об'єкта туристичної інфраструктури. Зазначено, що надання послуг з розміщення забороняється без наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії.

Постанови Кабінету Міністрів України також регулюють діяльність суб'єктів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу (табл. 2.2).

Порядок визначення категорій для готелів регулюється постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)». Згідно з цим Порядком, категорії для готелів та інших об'єктів, що надають послуги тимчасового розміщення (проживання), встановлюються на основі добровільної сертифікації щодо безпеки життя та здоров'я людей, захисту майна та охорони довкілля. Ця сертифікація проводиться органами, що мають право на це.

Таблиця 2.2

**Постанови Кабінету міністрів України, що регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу**

Тип	Назва	Опис
Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ)	Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)	Порядок визначає процедуру встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання).
	Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури	Порядок визначає процедуру доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію.
	Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)	Порядок регулює питання надання юридичними та фізичними особами послуг з тимчасового розміщення (проживання).

Сертифікація та оцінювання готелю здійснюється органами із сертифікації. Готелям встановлюються наступні категорії: «п'ять зірок», «чотири зірки», «три зірки», «дві зірки» та «одна зірка». Іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), у тому числі мотелям, пансіонатам, будинкам відпочинку, туристичним базам, кемпінгам, категорія встановлюється за рівнем обслуговування в них (перший, другий, третій, четвертий та п'ятий рівні).

Вимоги до функціонування закладів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу встановлюють національні стандарти України – ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги», ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Роботи з оцінювання готелів, визначення їх категорії виконуються відповідно до вимог ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». Стандарт визначає

класифікацію готелів та аналогічних засобів розміщування за категоріями, а також вимоги до них. Категорію готелю зазначають на його вивісці, на квитанціях, у реєстраційній картці гостя та в рекламних документах. Вимоги до кожної категорії готелів, визначені стандартом, є мінімальними, які необхідно виконувати в повному обсязі.

Окремі міжнародні стандарти гармонізовані у вітчизняних нормативно-правових аналогах, наприклад, ISO / FDIS 18513:2003 Tourism services. Hotels and tourism accommodation. Terminology адаптований у ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Таблиця 2.3.

**Національні, міжнародні стандарти та державні будівельні норми України, що регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу**

Тип	Назва	Опис
Національні стандарти України	ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»	Стандарт поширюється на засоби розміщування: встановлює їх класифікацію, загальні вимоги до них та до послуг, які надаються. На підставі стандарту можна розробляти нормативні документи, що конкретизують вимоги до окремих видів засобів розміщування. Встановлені вимоги не можуть бути нижчі за вимоги цього стандарту. Стандарт придатний для застосування з метою сертифікації засобів розміщування.
	ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»	Стандарт встановлює класифікацію готелів та аналогічних засобів розміщування незалежно від форм власності та відомчої належності. Стандарт придатний для застосування з метою сертифікації.
	ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»	Стандарт поширюється на сферу ресторанного господарства. Стандартом визначаються терміни та визначення понять: наводиться класифікація закладів ресторанного господарства: висуваються загальні вимоги до закладів ресторанного господарства: надається характеристика структурно-функційних параметрів закладів ресторанного господарства різних типів і класів.
	ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»	Терміни, встановлені Стандартом, обов'язкові для вживання в усіх видах нормативних документів, що стосуються сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання): для встановлювання категорій готелів та інших об'єктів, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), а також для робіт зі стандартизування.
	ДБН В. 2.2–20:2008 «Будинки і споруди. Готелі» ДБН В. 2.2–25:2009 «Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства.» ДБН В. 2.2–9:2018 «Громадські будинки та споруди. Основні	Державні будівельні норми (ДБН) поширюються на проектування нових і реконструкцію існуючих будинків, споруд та комплексів громадського призначення з умовною висотою до 73,5 м (включно), а також вбудовано-прибудованих приміщень громадського призначення. Вимоги Норм є обов'язковими для юридичних та фізичних осіб – суб'єктів інвестиційної діяльності на території України незалежно від форм власності та відомчої належності. При проектуванні громадських будинків та споруд поряд з положеннями цих Норм слід також

	положення»	керуватися положеннями будівельних норм за видами будинків та споруд.
Міжнародні стандарти	ISO / FDIS 18513:2003 Tourism services – Hotels and tourism accommodation. Terminology	Міжнародний стандарт, що адаптований у ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Крім державних стандартів, обов'язковими є державні будівельні норми ДБН В. 2.2–9:2018, ДБН В. 2.2–20:2008, ДБН В. 2.2–25:2009, які поширюються на проектування нових і реконструкцію існуючих будинків, споруд та комплексів громадського призначення, зокрема готельно-ресторанних підприємств (табл. 2.3).

Не менш важливими є інші нормативно-правові акти – накази Державної туристичної адміністрації, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, санітарні правила (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Інші нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу**

Тип	Назва	Опис
Нормативно-правові акти України	Наказ Державної туристичної адміністрації України «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг»	Правила регламентують основні вимоги щодо користування готелями та аналогічними засобами розміщення усіх форм власності, що здійснюють діяльність на території України у сфері надання послуг розміщення споживачам, і регулюють відносини між споживачами та готелями, виконавцями цих послуг.
	СанПін 42–123–5777–91. Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво	Санітарні правила поширюються на діяльність закладів ресторанного господарства незалежно від форм власності та відомчої належності та визначають санітарні вимоги до території, приміщень і їх оснащення, транспортування, приймання та зберігання харчових продуктів, обробки сировини, виробництва і реалізації продукції, а також до умов праці і особистої гігієни персоналу підприємства.
	Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування»	Наказ визначає рекомендовані норми технічного оснащення закладів ресторанного господарства, що розраховані для найбільш поширених закладів різних типів, які складають основу виробничо-торговельної сфери на території України. Норми призначено для застосування під час проектування, будівництва, реконструкції або технічного переобладнання закладів різних типів усіх організаційно-правових форм.
	Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах	Наказ регламентує вимоги щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР), визначає загальні положення, програми-передумови системи НАССР; послідовність розробки системи НАССР; визначає спрощений підхід для певних категорій потужностей у застосуванні

	Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)»	процедур, що засновані на принципах НАССР та процедури, які забезпечують ефективне функціонування системи управління безпечністю харчових продуктів.
--	--	--

Курс на інтенсифікацію сфери гостинності як джерела наповнення бюджету й сучасного фактору поліпшення ділового іміджу України на міжнародному ринку зумовлює потребу у проведенні державними органами постійного оновлення та удосконалення нормативно-правової бази, що здійснює з'єднувальну інституціональну функцію в системі соціально-економічних відносин.

## 2.2. Основні положення сертифікації послуг в індустрії гостинності

Ліцензування та сертифікація грають важливу роль у вдосконаленні роботи готельного господарства. Ліцензування спрямоване на захист прав і інтересів споживачів, гарантуючи відповідний рівень обслуговування та відповідність екологічним, санітарним та іншим нормам і правилам. Варто відзначити, що всі готелі розділяються на категорії відповідно до рівня комфорту для клієнтів, а це визначає різний перелік послуг, для яких потрібна ліцензія, такі як медичні чи транспортні послуги.

Крім ліцензування, готель може претендувати на певну категорію за допомогою атестації або добровільної сертифікації. Метою атестації готелів є полегшення вибору клієнтами та надання їм гарантії отримання конкретного набору послуг, які може забезпечити готель певної категорії. Цей процес може проводитися на національному чи міжнародному рівні.

Сертифікація повинна забезпечувати документальне підтвердження того, наскільки якість послуг відповідає визначеним стандартам.

Сертифікація продукції (послуг) – це процедура підтвердження відповідності продукції визначеним вимогам. Цей процес спрямований на декілька цілей, включаючи створення умов для діяльності підприємств на ринках, сприяння компетентності споживачів у виборі продукції (послуг), захист споживачів від неякісних продуктів, контроль безпеки та підтвердження якості.

Згідно з Наказом № 238 «Правила обов'язкової сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання)», обов'язкова сертифікація передусе оцінюванню засобів розміщення на предмет відповідності категорії. Об'єктами обов'язкової сертифікації є послуги з тимчасового розміщення у колективних і індивідуальних засобах розміщення.

Однак, згідно з Постановою Кабінету Міністрів від 13 вересня 2012 р. № 830, обов'язкова сертифікація послуг з тимчасового розміщення скасовується, і запроваджується добровільна сертифікація щодо безпеки для життя та здоров'я, захисту майна та охорони довкілля. Присвоєння «зірок» готелям тепер здійснюється за результатами цієї добровільної сертифікації. Органи із сертифікації, призначені Мінекономрозвитку, виконують роботи з сертифікації в рамках державної системи сертифікації УкрСЕПРО.

Як і раніше функції уповноваженого органу із встановлення категорій готелям виконує Держтуризмкурорт, який формує комісію, до складу якої включаються представники Держтуризмкурорту, Мінекономрозвитку, інших відповідних центральних органів виконавчої влади, органів сертифікації, а також, за згодою, представники громадських організацій. Комісія розглядає документацію, яка стосується результатів оцінювання готелю, і приймає рішення щодо присвоєння йому певної категорії. Після прийняття рішення комісія видаватиме заявнику свідоцтво про встановлення відповідної категорії готелю. Форма цього свідоцтва розробляється та затверджується Мінінфраструктурою. Свідоцтво видається строком не більше як на три роки, або, у випадку наявності системи управління якістю в готелі, не більше як на п'ять років.





Рис 2.3. Етапи сертифікації та оцінювання на предмет присвоєння категорії готелям

Процедура сертифікації та оцінювання на предмет присвоєння категорії готелям складається з таких етапів (рис. 2.3).

Об'єкти перевірки для проходження процедури сертифікації та характеристика ключових аспектів на які звертається увага при їх перевірці (обстеженні) представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Об'єкти перевірки готелів для проходження процедури сертифікації**

Об'єкт перевірки	Характеристика ключових аспектів на які звертається увага при перевірці
Документація	наявність нормативної та організаційної документації на послугу, що сертифікується
	аналіз організаційно-структурної схеми та Статуту підприємства, переліку кадрового складу
	наявність висновків (актів перевірки) органів державного нагляду: пожежного, нагляду за охороною праці, санітарно-епідемічного, інших (за потреби), наявність дозволу на відкриття для засобів розміщування сезонного функціонування
	наявність у зручному для огляду споживачем місці (у приміщенні, що призначене для оформлення розміщення споживача. Достовірної інформації про послуги з розміщення згідно з вимогами Правил готельних послуг
	наявність внутрішніх правил проживання у готелі, які не суперечать Правилам готельних послуг, а також книги відгуків та пропозицій
	наявність інформації стосовно виконавців послуг засобу розміщування, режиму їх роботи при вході на територію і (або) у приміщенні, та відповідність цієї інформації вимогам Закону України «Про захист прав споживачів»

	<p>наявність у кожному номері внутрішніх правил проживання у готелі, правил протипожежної безпеки та інструкції щодо дій в екстремальних умовах, перелік додаткових послуг та прейскурант цін на них, відомості про роботу закладів громадського харчування, торгівлі, зв'язку, побутового обслуговування та інших, що розміщені в готелі, внутрішній телефонний довідник</p>
	<p>забезпеченість нормативною та організаційною документацією служб і робочих місць, зокрема наявність затверджених посадових інструкцій для персоналу, технологічних (робочих) інструкцій щодо виконання основних видів робіт (прибирання номерів, прибирання громадських приміщень, обслуговування в номерах з харчування тощо)</p>
	<p>ведення журналу реєстрації вступного інструктажу працівників з питань охорони праці та журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці</p>
<p>Матеріально-технічна база необхідна для надання готельних послуг</p>	<p>відповідність засобу розміщування будівельним нормам та правилам (на підставі акта приймання в експлуатацію або висновку уповноваженої організації)</p>
	<p>наявність зручних під'їзних шляхів, упорядкованої прилеглої території</p>
	<p>наявність необхідного устаткування і матеріально-технічної бази та забезпечення їх придатності до використання</p>
	<p>наявність на об'єктах засобу розміщування інженерних систем, що забезпечують освітлення, електропостачання, водопостачання і каналізацію, опалення і вентиляцію, телефонний зв'язок, радіомовлення, справність пасажирських ліфтів (у разі потреби)</p>
	<p>відповідність устаткування за п. 3.4 вимогам експлуатації на підставі розгляду договорів на обслуговування цих систем компетентними організаціями і висновків органів державного нагляду в конкретних сферах</p>
	<p>відповідність засобу розміщування вимогам, передбаченим в Правилах пожежної безпеки (на підставі експертного висновку або акта пожежного нагляду)</p>
	<p>відповідність засобу розміщування вимогам органів санітарно-епідеміологічного нагляду (на підставі акта обстеження цими органами)</p>
	<p>відповідність засобу розміщування вимогам органів нагляду за охороною праці (на підставі експертного висновку або акта обстеження цими органами)</p>
	<p>відповідність технічної оснащеності житлових кімнат, санвузлів та інших приміщень засобу розміщування вимогам ДСТУ 4268 (ДСанПіН5.5.5.23 – для дитячих оздоровчих закладів).</p>
<p>Процеси надання готельних послуг</p>	<p>цілодобовий режим роботи засобу розміщування (цілодобове оформлення споживачів, які прибувають та вибувають з готелю)</p>
	<p>функціонування організаційної структури підприємства, яка передбачає наявність усіх необхідних для ефективного надання послуг підрозділів</p>
	<p>забезпечення своєчасної і якісної підготовки приміщення під заселення, зокрема комплектності і справності обладнання в номері</p>
	<p>виконання мінімального набору готельних послуг відповідно до вимог ДСТУ 4268:2003, а також додаткових послуг (за наявності)</p>
	<p>надання споживачу без додаткової оплати таких послуг: виклик швидкої допомоги; доставка в номер кореспонденції; побудка у</p>

	визначений час; надання необхідного інвентарю в залежності від категорії готелю
Система контролювання відповідності послуг	облік претензій та пропозицій і побажань споживачів (наприклад, у вигляді опитувальних анкет)
	функціонування системи внутрішнього контролю, зокрема: контроль процесів бронювання та управління договорами; контроль процесу надання номера (місця) споживачу відповідно до Правил готельних послуг; контроль якості надання готельних послуг; контроль справності технічного устаткування; контроль санітарного стану номерів та приміщень загального користування; контроль санітарного стану персоналу
Коригувальні та запобіжні дії	організацію робіт з виявлення невідповідностей та їх потенційних причин
	застосування коригувальних та запобіжних дій на рівні персоналу та керівництва засобу розміщування
	організацію контролю за реалізацією заходів, необхідних для виконання коригувальних та запобіжних дій
Персонал	наявність відповідної професійної підготовки персоналу, що бере безпосередню участь у прийманні та обслуговуванні споживачів, дотримання персоналом правил службового етикету (ввічливість, люб'язність, охайний вигляд); знання персоналом своїх посадових обов'язків, наявність відгуків про майстерність персоналу у книзі відгуків та пропозицій
	кваліфікацію, освіту і спеціальну професійну підготовку посадових осіб, які безпосередньо здійснюють керівництво засобом розміщування, згідно з вимогами Правил готельних послуг
	стан підготовки та підвищення кваліфікації персоналу
Навколишнє середовище	розташування засобу розміщування – в екологічно безпечній зоні (для замських засобів розміщування) на підставі довідки щодо екологічного стану навколишнього середовища.
	відсутність шкідливих впливів на навколишнє середовище

Після проходження процедури сертифікації виносяться рішення щодо відповідності (невідповідності) вимогам безпеки, що встановлені в ДСТУ 4268:2003, ГОСТ 28681.3–95, ГОСТ 12.1.004–91, СНиП 2.04.01–85, ДБНВ 2.2–9–99, СанПіН 42–128–4690–88, СанПіН 42–123–5777–91, ДСанПіН 5.5.5.23–99, Правилах користування готелями й аналогічними засобами розміщування та надання готельних послуг, Правилах пожежної безпеки в Україні, та відповідності (не відповідності) вимогам ДСТУ 4269:2003 до певної (заявленої замовником) категорії готелю..

Термін дії сертифіката відповідності залежить від встановленої заявнику схеми сертифікації і може складати 1 рік, 3 роки, 5 років.

Не пізніше ніж за три місяці до закінчення строку дії сертифіката заявник подає нову заявку для отримання сертифіката на наступний період.

Таким чином, сертифікація покликана підтвердити не просто категорію готелю чи його якість, а, насамперед, його безпечність для життя та здоров'я людей.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Чому важлива ґрунтовна комплексна систематизація та узагальнення чинної нормативно-правової бази для готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в Україні?
2. Які внутрішні фактори інтенсифікації розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу?

3. Які зовнішні фактори впливають на інтенсифікацію процесів у готельно-ресторанному і туристичному бізнесі?
4. Чому держава повинна усвідомлювати важливість створення сприятливого клімату для розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?
5. Які законодавчі акти України регулюють ключові аспекти господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?
6. Які постанови Кабінету Міністрів України стосуються затвердження порядків для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?
7. Які національні стандарти України визначають вимоги до функціонування закладів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу?
8. Які державні будівельні норми обов'язкові для готельно-ресторанних підприємств з точки зору проектування та реконструкції?
9. Які інші нормативно-правові (крім законів та постанов Кабінету міністрів України) акти важливі для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?
10. Які основні цілі ліцензування в готельному господарстві та як воно сприяє захисту прав інтересів споживачів?
11. Як розділяються готелі на категорії, і чому це важливо для ліцензування та сертифікації?
12. Які відмінності між атестацією та добровільною сертифікацією готелів, і як ці процеси сприяють полегшенню вибору клієнтами?
13. Які зміни відбулися в системі сертифікації готельного бізнесу згідно з Постановою Кабінету Міністрів від 13 вересня 2012 р. № 830, і як це впливає на процес присвоєння категорії готелям?
14. Які етапи проходить готель при сертифікації та оцінюванні для присвоєння категорії, згідно з установленими процедурами?
15. Які переваги та обов'язки пов'язані з добровільною сертифікацією готелів за новими правилами, які передбачені Постановою Кабінету Міністрів України?
16. Які аспекти вимагають особливої уваги під час сертифікації готелю?
17. Як органи сертифікації визначають категорію готелю, і яким чином здійснюється контроль за дотриманням готелем встановлених стандартів після присвоєння категорії?
18. Які основні об'єкти перевірки включає в себе процедура сертифікації для готелів?
19. Який термін дії сертифіката відповідності для готелю?
20. Які кроки необхідно вжити заявнику за три місяці до закінчення терміну дії сертифіката для продовження його дії?

### *Тести*

1. Чому необхідне удосконалення нормативно-правового забезпечення готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в Україні?
  - А. Зменшення попиту на туристичний продукт
  - Б. Відсутність фінансової стійкості
  - В. Неповне регулювання та взаємозв'язок наявних нормативно-правових актів
  - Г. Відсутність технологічного інструментарію
2. Які фактори є внутрішніми для інтенсифікації розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу?
  - А. Глобалізаційні тенденції в економіці
  - Б. Трансформаційні процеси власності на ринку
  - В. Сприйняття сфери гостинності як міжнародного інституту
  - Г. Недосконала система контролю гостинності в галузі
3. Яким чином держава може вплинути на розвиток готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?

- А.Зменшення сприятливого клімату
- Б.Зниження адміністративних важелів регулювання
- В.Збільшення економічної нестабільності
- Г. Зміцнення технологічного інструментарію

4. Які зовнішні фактори інтенсифікації розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу?

- А.Трансформаційні процеси власності на ринку
- Б.Покращення якості надання послуг
- В.Глобалізаційні тенденції в економіці
- Г. Невикористаний потенціал у сфері гостинності

5. Що визначається як ключові фактори для фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті тексту?

- А.Зростання попиту на туристичний продукт
- Б.Міжнародні нормативно-правові акти
- В.Наявність технологічного інструментарію
- Г. Якісна та ґрунтова нормативно-правова база

6. Які законодавчі акти України регулюють ключові аспекти господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?

- А.Цивільний і Господарський кодекси України
- Б.Закон України «Про туризм»

В.Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»

- Г. Усі відповіді вірні

7. Які постанови Кабінету Міністрів України стосуються затвердження порядків для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?

- А.Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)
- Б.Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам

В.Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури

- Г. Усі відповіді вірні

8. Які національні стандарти України визначають вимоги до функціонування закладів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу?

- А.ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»
- Б.ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»
- В.ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства»

- Г. Усі відповіді вірні

9. Які державні будівельні норми обов'язкові для готельно-ресторанних підприємств з точки зору проектування та реконструкції?

- А.ДБН В. 2.2–9:2018
- Б.ДБН В. 2.2–20:2008
- В.ДБН В. 2.2–25:2009

- Г. Усі відповіді вірні

10. Які інші нормативно-правові акти (крім законів та постанов Кабінету міністрів України) важливі для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?

- А.Накази Державної туристичної адміністрації
- Б.Накази Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України
- В.Накази Міністерства аграрної політики та продовольства України

- Г. Усі відповіді вірні

11. Які міжнародні стандарти використовуються в Україні у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу?

- А.ISO / FDIS 18513:2003
- Б.ДСТУ 4527:2006

В.Обидва варіанти

Г. Жоден варіант

12. Які санітарні правила є обов'язковими для готельно-ресторанних підприємств?

А.Закон України «Про захист прав споживачів»

Б.Державні будівельні норми ДБН В. 2.2–9:2018

В.Санітарні правила

Г. Усі відповіді вірні

13. Ліцензування та сертифікація готельного господарства спрямовані на:

А.Збільшення прибутковості готелів.

Б.Захист прав і інтересів споживачів та дотримання стандартів.

В.Зниження комфортності для клієнтів.

Г. Усі відповіді вірні

14. Для яких послуг готелю необхідна ліцензія?

А.Санітарні послуги.

Б.Транспортні послуги.

В.Обслуговування кафе та ресторану.

Г. Усі відповіді не вірні

15. Метою атестації готелів є:

А.Збільшення цін на послуги.

Б.Полегшення вибору клієнтами та гарантія отримання конкретного набору послуг.

В.Спрощення процесу ліцензування.

Г. Отримання більшого прибутку

16. Що забезпечує сертифікація продукції (послуг) у готельній галузі?

А.Документальне підтвердження відповідності вимогам та контроль якості.

Б.Збільшення вартості послуг.

В.Визначення категорій готелів.

Г. Більший податок

17. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2012 р. № 830, що стосується сертифікації послуг з тимчасового розміщення, введено:

А.Обов'язкову сертифікацію.

Б.Добровільну сертифікацію щодо безпеки та інших аспектів.

В.Заборону сертифікації готелів.

Г. Часткову сертифікацію

18. Що включає в себе перевірка наявності нормативної та організаційної документації на послугу, що сертифікується?

А.Документи про засоби безпеки

Б.Сертифікати працівників

В.Інструкції з обслуговування

Г. Висновки органів державного нагляду

19. Що включає в себе перевірка забезпеченості нормативною та організаційною документацією служб і робочих місць?

А.Наявність технічної оснащеності

Б.Затверджені посадові інструкції

В.Розклад роботи персоналу

Г. Дозволи на відкриття

20. Що включає в себе перевірка наявності необхідного устаткування та матеріально-технічної бази?

А.Відповідність інженерних систем вимогам

Б.Наявність телефонних ліній

В.Робочі інструкції персоналу

Г. Зручність під'їзних шляхів

21. Як можна перевірити відповідність засобу розміщування вимогам органів санітарно-епідеміологічного нагляду?
- А. Експертний висновок або акт пожежного нагляду
  - Б. Акт обстеження цими органами
  - В. Відомості про роботу закладів громадського харчування
  - Г. Внутрішні правила проживання у готелі
22. Яке завдання виконує персонал щодо виконання мінімального набору готельних послуг?
- А. Обслуговування громадських приміщень
  - Б. Прибирання лише кімнат
  - В. Надання комплексу послуг відповідно до вимог
  - Г. Забезпечення тільки робочого місця
23. Які складові включає облік претензій та пропозицій споживачів?
- А. Акт обстеження органами санітарно-епідеміологічного нагляду
  - Б. Опитувальні анкети
  - В. Робочі інструкції персоналу
  - Г. Відповіді на звернення урядових органів
24. Яке завдання має організація робіт з виявлення невідповідностей та їх потенційних причин?
- А. Виявлення та усунення причин невідповідностей
  - Б. Запобігання будь-яким проблемам
  - В. Видача санкцій працівникам
  - Г. Ізоляція працівників
25. Які аспекти включає в себе перевірка наявності відповідної професійної підготовки персоналу?
- А. Справність технічного устаткування
  - Б. Знання персоналом своїх обов'язків
  - В. Стан підготовки та підвищення кваліфікації персоналу
  - Г. Вартість додаткових послуг
26. Як визначається розташування засобу розміщення в екологічно безпечній зоні?
- А. За наявності технічного устаткування
  - Б. На підставі акта обстеження органами нагляду
  - В. За допомогою екологічної довідки
  - Г. Згідно з вимогами Правил готельних послуг

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Аналіз діючого законодавства. Складіть перелік основних нормативно-правових актів, які регулюють готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні. Визначте прогалини або конфлікти в чинному законодавстві, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємств.

**Завдання 2.** Факторний аналіз інтенсифікації розвитку. Визначте основні фактори, які зараз впливають на розвиток готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в Україні. Оцініть вплив кожного фактора на галузь гостинності.

**Завдання 3.** Сприяння держави розвитку галузі. Запропонуйте конкретні заходи, які держава може прийняти для створення сприятливого клімату для розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Розгляньте можливість вдосконалення адміністративних важелів регулювання.

**Завдання 4.** Організація системи контролю гостинності. Визначте основні проблеми системи контролю гостинності в галузі. Запропонуйте кроки щодо покращення системи контролю для забезпечення якості надання послуг.

**Завдання 5.** Підготуйте перелік необхідних документів для створення готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Включіть законодавчі акти, стандарти, та інші документи, які регулюють цю діяльність.

**Завдання 6.** Розробіть план впровадження системи управління якістю в готелі для отримання максимального терміну дії свідоцтва про категорію.

**Завдання 7.** Проведіть аналіз сертифікованих готелів в вашому регіоні та складіть рейтинг їхньої категорії за результатами добровільної сертифікації.

**Завдання 8.** Підготуйте рекомендації для готелю щодо підвищення його категорії за допомогою атестації.

**Завдання 9.** Розробіть інформаційну брошуру для клієнтів готелю, яка пояснює значення і переваги сертифікації готелю та категорій.

**Завдання 10.** Аудит матеріально-технічної бази. Розробіть план аудиту матеріально-технічної бази готелю з урахуванням вимог сертифікації. Проведіть віртуальний аудит матеріально-технічної бази готелю, ідентифікуйте можливі невідповідності та запропонуйте коригувальні дії.

**Завдання 11.** Аналіз відповідності вимогам безпеки. Оберіть одну з нормативних документацій (наприклад, ДСТУ 4268:2003) і проведіть аналіз відповідності готелю встановленим стандартам безпеки. Підготуйте звіт з результатами аналізу та рекомендаціями щодо виправлення виявлених невідповідностей.

## РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ

### 3.1. Класифікація та типізація готелів й інших засобів розміщення готельного типу

Активний розвиток міжнародного туризму дійсно вплинув на значне розширення спектру додаткових послуг, які пропонуються готелями, і як наслідок – на їх диференціацію за рівнем комфорту. Це стало основою для створення класифікації готельних підприємств. Виникнення потреби в такій класифікації обумовлено бажанням забезпечити споживачів чітким розумінням того, який рівень комфорту може запропонувати той чи інший готель, і що саме вони можуть очікувати під час свого перебування.

**Класифікація готелів** – це система, яка групує споріднені об'єкти готельного господарства на основі спільних характеристик щодо якості послуг та системи обслуговування. Такий підхід дозволяє створити уніфіковану та зрозумілу інформацію для споживачів, таких як туристи, турфірми та інші зацікавлені сторони. Вона також сприяє підвищенню довіри клієнтів, оскільки вони можуть бути впевнені в тому, що обраний ними готель відповідає певному стандарту якості та комфорту.

Незважаючи на труднощі, пов'язані з вирішенням глобальних завдань класифікації готелів, існує необхідність розробки національних систем, які б відповідали специфічним потребам окремих країн. Такий підхід дозволяє адаптувати класифікацію до місцевих умов і потреб ефективного розвитку туристичної індустрії.

**Класифікація готельних підприємств може базуватися на різних критеріях. Найпоширенішими з них є:**

– **Рівень комфорту** – один з основних критеріїв, який визначається планувальними рішеннями, рівнем обслуговування та якістю матеріалів, що використовуються в інтер'єрі.

– **Місткість номерного фонду** – кількість номерів в готелі, що впливає на його категорію.

– **Функціональне призначення** – відображає спеціалізацію готелю, наприклад, чи це бізнес-готель, курортний комплекс або бюджетний готель.

– **Місце розташування** – готелі в центрі міста, поблизу туристичних об'єктів або на курортах, мають свої особливості класифікації.

– **Тривалість роботи** – чи працює готель цілорічно або сезонно.



– **Забезпечення харчування** – наявність ресторанів, барів, сніданків або повного пансиону.

– **Тривалість перебування** – чи орієнтований готель на короткострокове або довгострокове проживання.

– **Рівень цін** – визначає доступність готелю для різних категорій клієнтів.

Встановлення ступеня комфортності готелю визначається багатьма факторами, такими як планування житлових і громадських приміщень, якість санітарно-технічного обладнання, опорядження приміщень, рівень оснащення і меблів, а також кількість і якість послуг, що надаються гостям. Кожна з цих складових впливає на техніко-економічні умови готелю і визначає його категорію. Відповідно, різні рівні комфорту та обслуговування вимагають різних обсягів капіталовкладень, що є важливим аспектом для розвитку і модернізації готельної мережі.

Класифікація готельних підприємств за рівнем комфорту відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості готельних послуг та управлінні ними. Рівень комфорту – це комплексний показник, який визначає загальний рівень благоустрою та психологічну атмосферу в готелі. **Основні критерії, що впливають на рівень комфорту, включають:**

1. **Стан номерного фонду:** оцінюється площа номерів, кількість одномісних та багатокімнатних номерів, апартаментів, а також наявність комунальних зручностей, таких як ванні кімнати, кондиціонери, інтернет і т.д.

2. **Стан меблів та інвентарю:** якість меблів, сантехнічного обладнання, а також санітарно-гігієнічних предметів, як-от рушники, засоби для догляду за собою.

3. **Заклади ресторанного господарства:** наявність і стан ресторанів, кафе, барів, які є частиною готелю, а також якість послуг харчування.

4. **Стан будівлі та прилеглої території:** включає стан будівлі готелю, під'їзних шляхів, а також облаштування прилеглої території, наприклад, садів, паркувальних місць.

5. **Інформаційне та технічне оснащення:** наявність сучасних засобів зв'язку, таких як телефон, супутниковий зв'язок, а також телевізори, холодильники, міні-бари, сейфи тощо.

6. **Додаткові послуги:** можливість надання додаткових послуг, таких як пральня, фітнес-центр, спа-салон, трансфер тощо.

Важливим аспектом рівня комфорту є також **психологічна атмосфера**, яка залежить від комунікації між персоналом і гостями. Оцінка персоналу як складової комфорту включає такі критерії, як освіта, кваліфікація, вік, зовнішній вигляд і знання іноземних мов.

**Загалом, класифікація готелів за рівнем комфорту є основою багатьох систем, найбільш поширеними з яких є:**

– **Європейська система класифікації** (французька національна система А.: застосовується в багатьох країнах, таких як Франція, Австрія, Угорщина, Єгипет, Китай, Росія, Україна та інші. Вона базується на таких показниках, як площа приміщень, кількість номерів з санвузлом, а також наявність різних послуг.

– **Бальна система класифікації** (індійська національна класифікація): використовує іншу методологію оцінювання, засновану на бальній оцінці різних аспектів обслуговування і зручностей.

Таким чином, системи класифікації допомагають стандартизувати якість послуг, що надаються готелями, і надають споживачам чітке розуміння того, чого можна очікувати від конкретного готельного закладу.

У країнах Азії та Африки, що розвиваються, найбільшого розповсюдження набув другий тип класифікації – якісний, оснований на **бальній системі оцінювання (індійська система класифікації)**. Готелі поділяються на 5 категорій – від 1 до 5 зірок. Зірки привласнюються спеціальною комісією на підставі визначеної суми балів. Переважають якісні оцінки, такі як «гарний район», «зручні ліжка», «доброякісне харчування», «гарне обслуговування», «досвідчений персонал». Велика увага приділяється асортименту послуг.

У 2001 році один із провідних провайдерів в електронному резервуванні готелів UTELL, у співпраці з готелями та турагентами, розробив власну систему категоризації готелів. Ця

система була запропонована до використання чотирьом найбільшим глобальним дистрибуційним системам (GDS) – Amadeus, Galileo, Worldspan та Sabre.

**Система UTELL поділяє готелі на три основних категорії за рівнем комфорту:**

1. **Перша категорія** – готелі високого класу з максимальним рівнем комфорту та широким спектром додаткових послуг.

2. **Друга категорія** – готелі середнього класу, які забезпечують стандартний рівень комфорту та послуг.

3. **Третя категорія** – готелі економ-класу з базовими зручностями та обмеженим набором послуг.

**Також готелі були поділені на чотири категорії за призначенням:**

1. **Ділові готелі** – орієнтовані на обслуговування бізнес-туристів, пропонують зручності для проведення конференцій, зустрічей і бізнес-заходів.

2. **Курортні готелі** – розташовані в туристичних зонах, пропонують послуги для відпочинку та розваг.

3. **Аеропортові готелі** – розташовані поблизу аеропортів, надають послуги для короткострокового проживання та зручний трансфер.

4. **Міські готелі** – розташовані в центрі міст, підходять для туристів, що приїжджають з метою огляду визначних пам'яток або шопінгу.

Ця система категоризації допомогла стандартизувати підхід до класифікації готелів у різних країнах і зробила процес вибору готелю більш прозорим і зрозумілим для туристів та турагентів по всьому світу.

Тож, класифікація готелів за різними ознаками є важливим інструментом для організації, управління та маркетингу готельного бізнесу. **Основним критеріями, за якими класифікують готелі є наступні:**

#### **1. За рівнем комфорту**

Це один з найважливіших критеріїв, що визначає загальний рівень зручностей, що надаються гостям:

– **Зірковість:** 1-5 зірок, де 1 зірка – найнижчий рівень комфорту, а 5 зірок – найвищий.

– **Клас:** стандартний, середній, люкс.

#### **2. За місткістю номерного фонду**

Цей критерій відображає кількість номерів, яку може запропонувати готель:

– **Малі готелі:** до 50 номерів.

– **Середні готелі:** від 50 до 200 номерів.

– **Великі готелі:** більше 200 номерів.

#### **3. За функціональним призначенням**

Готелі можуть бути орієнтовані на різні категорії клієнтів:

– **Бізнес-готелі:** спеціалізуються на обслуговуванні ділових мандрівників, пропонують конференц-зали, бізнес-центри.

– **Курортні готелі:** розташовані в туристичних зонах, зосереджені на відпочинку, пропонують розваги, спа, басейни.

– **Апарт-готелі:** пропонують номери з кухнями для тривалого проживання.

– **Аеропортові готелі:** розташовані поблизу аеропортів, призначені для короткострокового проживання.

– **Міські готелі:** розташовані в центрі міста, зручні для туристів.

#### **4. За місцем розташування**

Розташування готелю відіграє ключову роль у його класифікації:

– **Центральні:** знаходяться в центрі міста.

– **Передміські:** розташовані на околицях міста.

– **Курортні:** розташовані на узбережжі, в гірських районах, біля озер.

– **Аеропортові:** поблизу аеропортів.

– **Придорожні (мотелі):** розташовані вздовж основних автошляхів.

#### **5. За тривалістю роботи**

- **Цілорічні готелі:** працюють протягом усього року.
- **Сезонні готелі:** працюють тільки в певний сезон (літній або зимовий).

#### **6. За забезпеченням харчування**

- **Готелі з повним пансіоном:** надають триразове харчування.
- **Готелі з напівпансіоном:** надають сніданок та обід або вечерю.
- **Готелі без харчування:** харчування не входить у вартість проживання.

#### **7. За тривалістю перебування**

- **Короткострокові готелі:** розраховані на проживання до декількох днів.
- **Довгострокові готелі:** орієнтовані на гостей, які залишаються на тривалий термін (тижні або місяці).

#### **8. За рівнем цін**

- **Економ-клас:** доступні ціни, базовий рівень комфорту.
- **Середній клас:** оптимальне співвідношення ціни та якості.
- **Преміум-клас:** високий рівень комфорту, люксові умови.

#### **9. За типом управління**

- **Самостійні готелі:** керуються безпосередньо власником.
- **Мережеві готелі:** входять до складу готельної мережі (наприклад, Hilton, Marriott).
- **Франшизні готелі:** працюють за франшизою великої мережі, але мають власне управління.

Кожна з цих категорій дозволяє туристам та турагентам краще розуміти, що вони можуть очікувати від готелю, і обирати той варіант, який найбільше відповідає їхнім потребам та бюджетним можливостям.

**За рекомендацією Всесвітньої туристичної організації (ВТО), всі засоби розміщування в Україні можуть бути поділені на дві основні категорії:**

#### **1. Колективні засоби розміщування**

Ця категорія включає всі засоби, де розміщуються групи людей або значна кількість індивідуальних гостей. Вони зазвичай мають адміністративний персонал і надають різноманітні послуги для гостей. До колективних засобів розміщування належать:

- Готелі (**включаючи мотелі, курортні готелі та інші подібні заклади**)
- Хостели
- Готельні комплекси
- Пансіонати
- Санаторії та курортні заклади
- Туристичні бази
- Кемпінги
- Гуртожитки

Ці заклади, як правило, призначені для короткострокового або середньострокового проживання і можуть пропонувати додаткові послуги, такі як харчування, прибирання, організація дозвілля тощо.

#### **2. Індивідуальні засоби розміщування**

Ця категорія включає приватні оселі або невеликі об'єкти, де послуги з розміщення надаються без значного адміністративного управління і зазвичай без додаткових послуг. До індивідуальних засобів розміщування належать:

- Орендовані квартири
- Приватні будинки та вілли
- Садиби зеленого туризму
- Гостьові будинки (Bed and Breakfast)
- Квартири подорож

Індивідуальні засоби розміщування часто орієнтовані на довгострокове або більш персоналізоване проживання і можуть пропонувати мінімальний набір послуг або навіть самостійне обслуговування гостями.

Розподіл засобів розміщування на колективні та індивідуальні допомагає краще розуміти ринок гостинності, а також спрощує статистичний облік та аналіз у сфері туризму.

Класифікація готелів України за рівнем комфорту здійснюється на основі міжнародних стандартів і рекомендацій, зокрема з урахуванням вимог Всесвітньої туристичної організації (ВТО). Основою такої класифікації є система зірок, яка використовується в багатьох країнах світу. В Україні готелі класифікуються за наступною схемою:

#### **1. Однозіркові готелі (1 зірка)**

- Рівень комфорту: мінімальний, з основними зручностями.
- Послуги: обмежений набір послуг, як-от прибирання номерів, телефон на рецепції.
- Номерний фонд: невеликі номери з базовими зручностями, часто спільні ванні кімнати.
- Інфраструктура: мінімальна, може бути відсутня їдальня або ресторан.

#### **2. Двозіркові готелі (2 зірки)**

- Рівень комфорту: трохи вищий, ніж у однозіркових готелях, але все ще досить простий.
- Послуги: наявність прибирання номерів, можливі додаткові послуги (сніданок, послуги прання).
- Номерний фонд: трохи більші номери, ванна кімната може бути в номері.
- Інфраструктура: може включати кафе або їдальню, доступ до інтернету.

#### **3. Тризіркові готелі (3 зірки)**

- Рівень комфорту: середній, відповідає вимогам більшості туристів.
- Послуги: щоденне прибирання, сніданок, доступ до інтернету, телевізор у номері.
- Номерний фонд: комфортні номери з власною ванною кімнатою, телефоном, іноді – кондиціонером.
- Інфраструктура: ресторан, бар, конференц-зал, парковка, інші послуги для гостей.

#### **4. Чотиризіркові готелі (4 зірки)**

- Рівень комфорту: високий, з широким набором послуг.
- Послуги: крім стандартних послуг, пропонуються додаткові зручності, як-от спа-послуги, фітнес-центр, трансфер.
- Номерний фонд: просторі номери з високоякісними меблями та обробкою, міні-бар, сейф, кондиціонер.
- Інфраструктура: декілька ресторанів, басейн, бізнес-центр, зали для конференцій та банкетів.

#### **5. П'ятизіркові готелі (5 зірок)**

- Рівень комфорту: преміальний, люксовий рівень послуг та обслуговування.
- Послуги: індивідуальне обслуговування, консьєрж-сервіс, персоналізовані послуги, трансфер люкс-класу.
- Номерний фонд: великі розкішні номери з вишуканим дизайном, з високоякісними меблями, сучасною технікою, просторими ванними кімнатами.
- Інфраструктура: ексклюзивні ресторани, спа-центри, тренажерні зали, басейни, конференц-зали преміум-класу, приміщення для відпочинку та розваг, часто з панорамними видами.

Ця система класифікації забезпечує стандартизацію готельних послуг і дозволяє туристам обрати готелі відповідно до їхніх очікувань та бюджету.

*В Україні діяльність готелів класифікується за Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД). Для готелів та подібних місць тимчасового розміщення використовується наступний код:*

**КВЕД 55.10** – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Цей код охоплює діяльність готелів, мотелів, гостьових будинків, хостелів, пансіонатів та інших подібних закладів, що надають послуги з короткострокового проживання. Код включає надання місця для проживання, а також може охоплювати додаткові послуги, такі як харчування, прибирання, обслуговування номерів тощо.

Для більш спеціалізованих типів розміщення можуть застосовуватися інші підкласи КВЕД 55.

*Клас КВЕД 55 охоплює діяльність, пов'язану з тимчасовим розміщенням людей. Він має кілька підкласів, які конкретизують види діяльності в сфері гостинності. Ось основні підкласи КВЕД 55:*

***КВЕД 55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення***

Цей підклас включає діяльність готелів, мотелів, гостьових будинків та інших засобів розміщення з наданням обмеженого спектра послуг.

***КВЕД 55.20 – Діяльність засобів розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання***

Цей підклас охоплює діяльність курортних готелів, санаторіїв, пансіонатів, таборів для відпочинку, туристичних баз, кемпінгів, гірських притулків та інших місць для відпочинку.

***КВЕД 55.30 – Надання місць кемпінгами, стоянками для будинків на колесах і стоянками для караванів***

Цей підклас включає діяльність кемпінгів, стоянок для караванів, трейлерів та інших подібних місць для тимчасового розміщення на відкритому повітрі.

***КВЕД 55.90 – Інші види тимчасового розміщення***

Цей підклас охоплює інші види тимчасового розміщення, які не входять до вищезазначених категорій, наприклад, хостели, будинки відпочинку, квартири та інші форми тимчасового проживання, що не мають постійного характеру.

Ці підкласи дозволяють більш точно класифікувати різні види діяльності в сфері тимчасового розміщення в Україні.

### **3.2. Архітектура та інтер'єр у готельному господарстві**

Розташування готелю в місті є важливим фактором, що визначає його привабливість для гостей, ефективність роботи і економічну доцільність. Розміщення готельних підприємств у міській структурі залежить від кількох важливих чинників:

***Варіанти розташування готельних підприємств у структурі міста:***

***1. У центрі міста:***

Переваги: близькість до основних ділових, культурних та туристичних об'єктів, зручний доступ до транспорту, висока привабливість для туристів та бізнесменів.

Недоліки: висока вартість землі, обмеження простору для розширення.

***2. На територіях, прилеглих до центру міста:***

Переваги: відносна близькість до центру при нижчій вартості землі, зручний доступ до транспортних артерій.

Недоліки: менша популярність у туристів порівняно з центром, можливі проблеми з транспортною доступністю в години пік.

***3. В центрі житлових районів і мікрорайонів:***

Переваги: зручність для гостей, які приїжджають у місто на тривалий період, нижчі ціни на землю, можливість залучення місцевих мешканців до користування готельними послугами.

Недоліки: віддаленість від основних туристичних і ділових об'єктів.

***4. На "порозі" міста:***

Переваги: зручний доступ для мандрівників, які прибувають до міста на автомобілі, велика площа для розташування, можливість розміщення великого готельного комплексу.

Недоліки: віддаленість від центру і основних туристичних об'єктів, що може бути менш привабливим для гостей.

***5. За межами міста:***

Переваги: підходить для курортних і рекреаційних готелів, великих комплексів з власною інфраструктурою, нижча вартість землі.

Недоліки: необхідність у добре організованому транспортному сполученні, менша привабливість для короткострокових гостей, які прагнуть перебувати ближче до міської інфраструктури.

**Чинники, що впливають на вибір ділянки для готельного підприємства:**

### 1. Містобудівні чинники:

- Враховують необхідну площу території відповідно до типу готелю (конгрес-готель, курортний готель) і його місткості.

- Важливими є геометричні контури ділянки, близькість до транспортної інфраструктури, а також віддаленість від аеропорту, вокзалу або інших важливих об'єктів.

### 2. Архітектурно-ландшафтні чинники:

- Наявність природних компонентів, таких як рельєф, водні об'єкти, зелені масиви.

- Враховується також архітектурний ансамбль навколишньої забудови.

- Поділяються на **природний ландшафт** (натуральне середовище) і **антропогенний ландшафт** (середовище, створене людиною), який може бути сільськогосподарським, промисловим, урбаністичним або рекреаційним.

### 3. Інженерно-економічні чинники:

- Важливими є наявність або відсутність інженерних комунікацій (водопостачання, каналізація, електрика, і можливість підключення до них.

- Це впливає на вартість будівництва і подальше обслуговування готелю.

### 4. Екологічні чинники:

- Оцінюються санітарно-гігієнічні параметри навколишнього середовища, відповідність встановленим нормам (чистота повітря, наявність шуму, рівень інсоляції, аерація).

- Ділянка повинна відповідати вимогам санітарно-епідеміологічних норм, враховуючи вплив на здоров'я людини (шум, вібрація, радіація).

Площа ділянки повинна бути достатньою для розміщення готелю з урахуванням всіх функціональних елементів: місця для відпочинку, господарських потреб, стоянок автотранспорту та озеленення. Вона повинна відповідати умовам міського середовища, забезпечувати комфортне перебування гостей і відповідати всім будівельним та санітарним нормам.

Готелі відіграють важливу роль у сучасній туристичній інфраструктурі, оскільки вони не лише надають місце для проживання, але й створюють унікальний досвід для клієнтів. Готель повинен виправдати всі очікування гостей, ставши для них тимчасовим комфортним будинком і залишивши незабутнє враження. Позитивний імідж готелю є ключем до комерційного успіху, і його створення є спільною метою власників та персоналу.

Імідж готелю відображає концепцію та ідею, закладену в його основу. Гармонійне поєднання форми (архітектурного рішення) та змісту (роботи сервісних служб) є основою позитивного іміджу. Архітектура готелю – це багатогранне поняття, яке включає зовнішній вигляд будівлі, внутрішнє планування, ландшафтне облаштування та внутрішній дизайн. Всі ці елементи важливі самі по собі, але лише в комплексі вони створюють завершений художній образ.

Архітектура готелю повинна не просто створювати будівлю, а формувати індивідуальний образ, що гармонійно вписується в навколишнє середовище. Серед архітектурних засобів для створення атмосфери та іміджу готелю можна виділити:

1. Виразну пластичну зовнішність.

2. Самобутній інтер'єр, що запам'ятовується.

3. Використання національних особливостей місцевої архітектури і традиційних матеріалів.

Ще з давнини існує формула архітектури, яку винайшов давньоримський архітектор Вітрувій:

**Архітектура = користь + міцність + краса**

(функціональність + техніка + естетика..)

Функціональна сторона архітектури відображає її необхідність для людини, технічна відповідає за конструкцію та стійкість споруди, а естетична перетворює архітектуру на вид мистецтва.

Архітектурно-планувальні рішення готелів формуються під впливом природно-кліматичних умов, культурно-історичних особливостей регіону та його архітектурних традицій. Ці традиції можна класифікувати за такими чинниками:

1. **Чинники колориту** – відображають ступінь використання традиційних для регіону планувальних прийомів та матеріалів у поєднанні з новаторськими ідеями.

2. **Чинники емоційного рівня** – виявляються через застосування в декорі та оформленні інтер'єру специфічних деталей, таких як витвори мистецтва, антикварні меблі, або авторські дизайнерські елементи.

3. **Чинники комфорту** – виражаються через раціональну організацію простору, поділ на гостьову та службову зони, забезпечення зручного зв'язку між ними, а також наявність сучасного інженерного обладнання.

Так якими ж архітектурними засобами добиваються успіху провідні готелі світу? Які основні сучасні тенденції, в яких напрямках розвивається архітектура готелів? Архітектурні споруди, як і інші явища сучасної художньої культури, важко загнати в жорсткі рамки одного стилю або напрямку. Вони часто перебувають на межі, є складним поєднанням різних традиційних і новаторських архітектурних прийомів. Тому вважається за логічне умовно розділити строкате розмаїття сучасних готелів на групи за принципами їх розташування і способом будівництва. Для кожної групи характерні загальні архітектурні особливості (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1. Особливості архітектурних рішень готелів в залежності від їх розташування та типу будівлі*

Місце розташування	Характеристики типів будівель
Нові міські райони	Багатоповерхові комплекси з розвинутою інфраструктурою. Виразність зовнішності досягається за рахунок сміливих конструктивних рішень, застосування новітніх матеріалів і технологій. Відповідність містобудівним вимогам
Культурно-історичні центри міст	Поверховість, зазвичай, обмежена, особлива увага приділяється тому, щоб нова будівля гармонійно вписувалася в існуючу забудову і не порушувала цілісності навколишнього історичного середовища
Узбережна зона курортних міст	Особливістю архітектурно-планувального рішення є орієнтація номерів і ресторанів так, щоб звідти відкривався вид на рекреаційні ресурси; облаштування території для відпочинку і рекреації
Сільська місцевість	Зазвичай готелі будуються відповідно до архітектурних традицій даної місцевості. В оформленні інтер'єрів також присутній національний колорит
Гірськолижні курорти	У зовнішності готелів простежується вплив традиційної для гірської місцевості архітектури «шале». Двосхилі гостроверхі дахи, дерево і камінь. В інтер'єрах – каміни і рустикальний затишок
Клубні готелі	Розташовані в місцях живописної території у вигляді житлових корпусів або бунгала. Мають на території розважальний центр, ресторани і бари, спортивні зали і майданчики, корти і басейни
Туристичні і лікувальні комплекси	Велика увага приділяється ландшафтній організації території, озелененню і благоустрою. Такі комплекси стають самодостатніми, де є все для повноцінного відпочинку
Мотелі	Архітектурне рішення павільйонного типу, камерного характеру, архітектурний вираз якої має бути скромним і менш монументальними. Має бути можливість забезпечити укриття для автомобіля, а також можливість здійснення його дрібного ремонту
Реконструйовані історичні будівлі	Історичні будівлі оновлюються, фасади реставруються, інженерне обладнання повністю модернізується. Інтер'єр оформляється в стилі минулої епохи, або в сучасному стилі. Старовинні палаци, садиби і середньовічні замки перетворюються в замські готелі, де

	сучасне інженерне устаткування, високий рівень обслуговування та атмосфера справжньої розкоші справляють незабутнє враження.
Будівлі функціонального призначення	Готелі розміщуються в будівлях, в яких раніше розташо–увалися промислові підприємства, де конструкції і просторі площі дозволяють сформувавши цікавий, багаторівневий простір, організувати внутрішній двір – атріум та компенсувати безвиразність індустріального оточення дивовижністю внутрішнього дизайну

Специфіка функціонування готельного комплексу та його клієнтури значною мірою визначає архітектурно-художню композицію інтер'єру, що формується ще на етапі проектування і будівництва. Хоча готелі можуть будуватися за однаковими проектами, вони не повинні бути схожими один на одного. Кожен готельний комплекс повинен мати щось унікальне, що запам'ятовується, цікавить відвідувача і виділяється серед інших.

Досягнення цієї мети можливе завдяки оригінальним рішенням художньої композиції, використанню штучного освітлення, особливостям інженерного обладнання, несподіваним колірним поєднанням та декоративним прийомам оздоблення. В інтер'єрі широко застосовують національну самобутність та багатство місцевих художніх традицій.

**Інтер'єр** – це організація внутрішнього простору будівлі, який створюється для забезпечення комфортних умов життєдіяльності людини. Це складне і багатопланове поняття, яке має величезний вплив на людину як з естетичної, так і з психофізіологічної точки зору. Комфортні умови проживання в готелях забезпечуються як внутрішнім простором будівлі, так і облаштуванням прилеглої території.

Особливість готелів полягає в різноманітності функцій, які вони виконують. Вони одночасно є і житловими, і громадськими будівлями, що зумовлює специфічні вимоги до формування інтер'єрів.

**Стиль інтер'єру** відображає сукупність ознак архітектури певного історичного періоду та національних особливостей, виявляючись у функціональних, конструктивних та художніх компонентах.

На сучасному етапі розвитку архітектури в готельній індустрії основними проблемами є художня виразність архітектурної споруди та гармонійна цілісність її внутрішнього простору.

**Організація внутрішнього простору готелю повинна відповідати таким принципам:**

1. Відкритість внутрішнього простору для зовнішнього середовища.
2. Відповідність розмірів внутрішнього простору кількості людей, на яку розрахований готель.
3. Ізоляція внутрішнього простору в межах його функціонального призначення.
4. Цілісність і гармонійне поєднання всіх приміщень між собою.

Специфічні особливості інтер'єру готельних комплексів пов'язані з планувальною структурою будівлі, функціональною організацією приміщень, розміщенням меблів, дизайнерськими рішеннями в оздобленні, кольоровою гамою та освітленням.

Композиційна схема інтер'єру закладена в основу архітектури будівлі, тому ключова роль належить не деталям, а загальним принципам архітектурної побудови. Висока культура дизайну в інтер'єрі сучасних готелів базується на досягненнях як вітчизняних, так і зарубіжних дизайнерів. Вона не тільки задовольняє прагнення людей до прекрасного, але й викликає позитивні емоції.

Таким чином, інтер'єр готелю виконує не лише естетичну функцію, але й безпосередньо впливає на рівень корпоративної культури, забезпечуючи фізичний і психологічний комфорт для гостей. Загальний комфорт внутрішнього простору готелю є комплексним поняттям, яке охоплює екологічний, функціональний та естетичний комфорт будь-якого приміщення (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2. Комфорт внутрішнього простору готелю*

Види комфорту		
Функціональний	Естетичний	Екологічний



– захист від оточення;	– композиція простору;	– температура;
– безпека;	– колірне вирішення;	– освітленість;
– зберігання особистих речей;	– освітлення;	– інсоляція приміщень;
– ділові контакти;	– обробка поверхонь;	– волоспоживач повітря;
– відпочинок, сон;	– декоративні деталі;	– вентиляція;
– розваги;	– озеленення;	– шумовий режим;
– харчування;	– світлозвуковий ефект;	– вібрація
– особиста гігієна;	– розміщення меблів	
- функціональне зонування;		
- раціональний набір обладнання		

Екологічний комфорт є важливим аспектом, який забезпечує оптимальні умови для організму людини шляхом правильного поєднання температури, вологості, швидкості руху повітря та впливу променевого тепла. Наприклад, у стані спокою або при виконанні легкої фізичної роботи температура в приміщенні взимку повинна бути в межах 18–22 °С, а влітку – 23–25 °С. Швидкість руху повітря повинна становити 0,15 м/с взимку і 0,2–0,4 м/с влітку, а відносна вологість повітря має бути в межах 40–60 %.

Функціональний комфорт забезпечується оптимальним підбором меблів і устаткування, що визначає зручність експлуатації приміщення. Меблі є одним з основних компонентів формування інтер'єру готельних приміщень, що впливає на загальну зручність і функціональність простору.

Естетичний комфорт сприяє створенню позитивного емоційного настрою у гостей, що досягається гармонійним поєднанням всіх елементів інтер'єру. Він залежить від цілісності та узгодженості елементів простору, таких як композиція, кольорове рішення, освітлення, обробка поверхонь, декор, озеленення, світлозвукові ефекти, а також розташування меблів.

Для гармонізації зовнішнього та внутрішнього простору в приміщеннях готелів використовуються різні інтер'єрні прийоми, наприклад:

– Застосування однакових матеріалів для облаштування підлоги у вестибюлі та перед входом до нього.

– Використання однакових матеріалів для оздоблення внутрішніх і зовнішніх стін, а також покриття підлоги вестибюля, холів, ресторанних залів та фойє на першому поверсі.

Ці прийоми допомагають створити цілісність простору, що позитивно впливає на загальний комфорт і сприйняття готелю гостями.

Колір відіграє ключову роль у формуванні та сприйнятті інтер'єру, оскільки впливає на фізіологічний, психологічний та естетичний стан людини. Колір може створюватися штучно через фарбування поверхонь або застосування матеріалів із певною обробкою. У цьому випадку важливу роль відіграють текстура і характер матеріалу. Наприклад, дзеркальні або глазуровані поверхні відбивають світло, створюючи світлі блики, тоді як матові поверхні розсіюють світло, створюючи м'якші відблиски.

Взаємодія кольорів також суттєво впливає на сприйняття простору. Наприклад, жовтий колір на синьому фоні здається більш інтенсивним, ніж на червоному. Крім того, світлий фон може робити предмети темнішими на вигляд, тоді як темний фон може підкреслювати їх світлі відтінки.

За допомогою кольору можна візуально змінювати відчуття простору: світлі холодні тони можуть розширити простір, тоді як теплі червоні та коричневі відтінки можуть зменшити його. Проте колір є лише одним із багатьох факторів, що впливають на комфорт інтер'єру. **До інших факторів належать:**

– **Структура, форма та розмір приміщення:** Ці характеристики визначають основну організацію простору.

– **Освітлення:** Природне і штучне освітлення відіграє важливу роль у сприйнятті кольорів та створенні настрою в інтер'єрі.

– **Кольорове оточення:** Взаємодія кольорів між собою та з навколишнім середовищем може змінювати їхнє сприйняття.

– **Відстань до елементів декору:** Віддаленість від стін і розміщення декору, як-от інформаційних стендів, впливає на візуальне сприйняття простору.

– **Мікроклімат приміщення:** Температура, вологість і циркуляція повітря також впливають на комфорт.

– **Загальна композиційна ідея:** Всі елементи повинні гармонійно поєднуватися в єдине ціле.

Озеленення є важливим елементом оформлення інтер'єру, який виконує як естетичні, так і утилітарні функції. Рослини допомагають створити художню виразність простору та покращити функціональну організацію приміщення. Вони також сприяють створенню певного мікроклімату, що підвищує комфорт перебування в приміщенні.

В озелененні інтер'єру використовують два підходи: **активну** і **нейтральну** системи озеленення. У робочих зонах зазвичай застосовують нейтральну систему, яка не відволікає увагу, тоді як у зонах відпочинку використовують активну систему, яка сприяє релаксації.

Озеленення широко застосовується у вестибюлях, холах, коридорах, ресторанах, кафе та номерах готелів. У готелях з високим рівнем комфорту часто створюють зимові сади у вестибюлях.

Для озеленення інтер'єрів використовують різні види рослин, зокрема:

– **Декоративно-листяні:** Рослини з яскравим або цікавим листям.

– **Декоративно-квіткові:** Рослини, що цвітуть.

– **В'юнкі та ампельні:** Рослини, що плетуться або звисають.

– **Сукуленти:** Рослини, які накопичують воду у своїх тканинах.

Озеленення інтер'єру може бути реалізоване як за допомогою живих рослин, так і штучних. Широко використовуються декоративно-квіткові рослини та ампельні рослини, а також засохлі дерева, на яких кріпляться інші рослини.

### 3.3. Функціональна організація приміщень готелю

Функціональна організація будівлі готелю залежить, перш за все, від його типу та місткості, яка визначається кількістю спальних місць.

Сучасний готель середнього або великого розміру з високим рівнем комфорту є комплексним об'єктом, що включає широкий спектр приміщень із різними функціями: житлові номери, зони прийому і обслуговування гостей, ресторани приміщення з розвиненою виробничою інфраструктурою, приміщення культурно-розважального та побутового призначення, а також технічні, господарські та службові зони. У деяких готелях також можуть бути передбачені конференц-зали, бізнес-центри, кінозали, басейни, спортзали, сауни, торгові приміщення, гаражі та простори для проведення виставок чи інших заходів.

Наявність житлової зони та приміщень приймально-вестибюльної групи є обов'язковою. Додаткові приміщення, які підвищують рівень комфорту, визначаються індивідуально. Житлова частина (номерний фонд) має бути функціональною та ізольованою від інших зон.

**Функціональна організація приміщень передбачає:**

1. Зручне виконання функцій у кожній зоні.
2. Раціональний розподіл потоків людей.
3. Доступність додаткових послуг.

Планування приміщень залежить від їх призначення, що визначає їхнє формоутворення та взаємозв'язки.

**Методи архітектурно-планувальної організації**

1. **Чітке зонування:** передбачає розподіл приміщень на однорідні функціональні групи та забезпечення їх взаємозв'язків.

**2. Гнучке зонування:** передбачає універсальність простору через створення великих багатофункціональних зон. Це досягається за допомогою мобільних перегородок, що дозволяють змінювати простір залежно від потреб (наприклад, організація банкетів, виставок чи ярмарок).

Під час зонування приміщень важливо враховувати:

- Тісний взаємозв'язок приміщень, які повинні розташовуватися поруч (наприклад, ресторан, гардероб і вестибюль).

- Зручне розташування горизонтальних та вертикальних комунікацій (сходи, ліфти, коридори).

У великих готелях виконується зонування за принципом об'єднання приміщень із подібними функціями. Це забезпечує ефективну взаємодію зон, відповідність структури середовища структурі функцій і реалізацію загальної архітектурно-планувальної концепції.

Склад і розташування приміщень готелю визначаються його типом, місткістю та цільовою аудиторією. Основна мета планування – створення комфортних умов для гостей і персоналу.

*До основних груп приміщень готелю належать:*

- Житлова група: включає всі типи готельних номерів, коридори, холи, вітальні, приміщення для персоналу та побутового обслуговування на поверхах.

- Адміністративна група: складається з кабінетів дирекції, відділу кадрів, бухгалтерії, каси, планово-економічного відділу та приміщень для інженерно-технічного персоналу.

- Приймально-вестибюльна група: вестибюль, зони прийому, оформлення та розміщення гостей, приміщення для зберігання і транспортування багажу, гардероб, санвузли, бюро обслуговування, кіоски, транспортне агентство, відділення зв'язку тощо.

- Приміщення ресторанного господарства: містять торгові зали, виробничі цехи, складські та адміністративно-побутові приміщення.

- Приміщення побутового обслуговування і торгівлі: перукарні, фотолабораторії, пункти прокату, комплексні приймальні (хімчистка, ремонт одягу, прання, прасування), каси з продажу квитків на транспорт, культурні та спортивні заходи, торговельні кіоски й магазини.

- Господарські та складські приміщення: включають центральні білизняні з пральнями, майстерні, склади, диспетчерські пункти, приміщення для зв'язку (радіовузли, телестудії), комп'ютерні центри.

- Приміщення культурно-масового та спортивно-рекреаційного призначення: сюди входять конференц-зали, універсальні зали, дискотеки, бібліотеки, більярдні, казино, басейни, сауни, спортивні зали, масажні кабінети та лікувально-оздоровчі комплекси.

*Основні вимоги до планування готелю:*

- **Розподіл потоків:** важливо забезпечити чіткий поділ потоків гостей, обслуговуючого персоналу та сторонніх відвідувачів, зокрема у випадку ресторану відкритого типу, який має бути обладнаний окремим входом з вулиці.

- **Доступність для осіб з інвалідністю:** готель повинен відповідати вимогам ДБН В.2.2–17 та ДСТУ 4269, забезпечуючи: спеціально облаштовані одно- та двомісні номери, пандуси з нахилом не більше 1:12, огорожі для пандусів і ганків висотою понад 0,45 м, зручні двері та механізми фіксації для безперешкодного пересування.

- **Захист входів:** основні входи до будівлі слід обладнувати захисними конструкціями від опадів, тамбурами або подвійними дверима, які відповідають умовам евакуації.

- **Організація багажних входів:** у готелях 3\* і вище місткістю понад 300 місць потрібно передбачати багажні входи із засобами механізації для транспортування багажу.

- **Природне освітлення:** приміщення з постійним режимом роботи, зокрема житлові, службові та адміністративні, повинні отримувати природне освітлення. Житлові приміщення допускається розміщувати лише на наземних поверхах, а адміністративні – у підземних, якщо є інженерні рішення для освітлення.

Розташування приміщень і їхній взаємозв'язок визначаються:

- логікою обслуговування клієнтів,
- напрямками руху відвідувачів,
- архітектурними особливостями будівлі.

У всіх випадках структура простору має відповідати функціональним процесам, забезпечуючи комфорт гостей і ефективну роботу персоналу.

### 3.4. Організація не житлових приміщень

У готелі приміщення поділяються на житлові та нежитлові групи. **Нежитлова група приміщень** включає всі простори, які не призначені для проживання гостей, але виконують важливі функції для забезпечення комфорту та обслуговування клієнтів, а також для роботи персоналу. До нежитлової групи приміщень готелю належать:

**1. Вестибюльна група:** вестибюль, рецепція, зона очікування, кімната для зберігання багажу, гардероб.

**2. Зони харчування:** ресторани, кафе, бар, кухня, приміщення для зберігання продуктів.

**3. Адміністративні приміщення:** офіси адміністрації, приміщення для роботи персоналу, приміщення для бухгалтерії.

**4. Конференц-зали та зали для заходів:** конференц-зали, зали для проведення зустрічей та банкетів, приміщення для проведення семінарів та тренінгів.

**5. Зона обслуговування та побутові приміщення:** пральня, приміщення для прасування та складання білизни, складські приміщення для інвентарю та обладнання, кімнати для відпочинку персоналу, душові та роздягальні для персоналу.

**6. Спортивно-оздоровчі зони:** фітнес-зал, спа-центр, басейн, сауна або хамам.

**7. Технічні приміщення:** котельня, приміщення для систем кондиціонування та вентиляції, електрощитова, приміщення для зберігання технічного обладнання.

**8. Господарські приміщення:** складські приміщення для зберігання запасів, приміщення для зберігання господарського інвентарю, приміщення для утилізації сміття.

Ці приміщення забезпечують належне функціонування готелю, комфорт проживання гостей і ефективну роботу персоналу.

Вестибюль готелю є центральним місцем прийому гостей і має ключове значення в процесі забезпечення комфорту та надання послуг. **До нього прислужуються такі приміщення та зони, які виконують різні технологічні операції:**

**1. Сходово-ліфтовий блок:**

- Включає сходи та ліфти для вертикального переміщення гостей та персоналу між поверхами.

- Забезпечує швидкий доступ до житлових поверхів та інших зон готелю.

**2. Гардероб:**

- Призначений для зберігання верхнього одягу гостей, особливо в холодну пору року.

- Зазвичай розташовується поблизу входу до вестибюлю.

**3. Приміщення зберігання багажу:**

- Використовується для тимчасового зберігання багажу гостей до їх заселення або після виселення.

- Забезпечує безпеку та зручність для гостей.

**4. Приміщення для персоналу:**

- Приміщення швейцарів, ліфтерів, посильних, підносиць багажу, які забезпечують обслуговування гостей і підтримку порядку.

- Забезпечує комфортні умови для роботи обслуговуючого персоналу.

**5. Санітарні вузли громадського користування:**

- Туалети та умивальники для гостей та відвідувачів, розташовані у вестибюльній зоні.

- Зазвичай доступні для всіх відвідувачів, незалежно від того, проживають вони в готелі чи ні.

**6. Приміщення телеграфу та банку:**

- Надають поштово-телеграфні послуги, банківські операції, включаючи обмін валюти та зняття грошей з карток.

- Можуть включати банкомати та термінали для самообслуговування.

#### **7. Довідкові та інформаційні служби:**

- Приміщення для організації екскурсій, надання туристичної інформації та бронювання послуг (наприклад, таксі або трансфер).

- Зазвичай оснащені стійками або кабінетами з комп'ютерами та інформаційними матеріалами.

#### **8. Торгові зони:**

- Магазили з товарами повсякденного попиту, сувенірні лавки, кіоски з пресою.

- Пропонують додаткові послуги гостям, розташовані в доступних для них місцях.

Відповідно до ДБН В.2.2-20:2008 «Будинки і споруди. Готелі», встановлені рекомендовані склади та мінімальні площі приміщень приймально-вестибюльної групи для готелів різних категорій та місткості. Площа вестибюлю варіюється залежно від класу та розміру готелю:

- **Готелі вищого класу:** Вестибюль має більшу площу на одного гостя, що забезпечує більше простору, комфорту та додаткові зони для відпочинку і зустрічей.

- **Готелі середнього та нижчого класу:** Площі вестибюлів можуть бути меншими, але вони все одно повинні відповідати вимогам до комфорту та функціональності.

В цілому, вестибюльна зона є важливим елементом, який формує перше враження про готель, і її організація має відповідати високим стандартам якості та зручності.

**До функціональних зон приймально-вестибюльної групи приміщень готелю належать:**

##### **1. Зона інтенсивного пішохідного руху:**

- Призначена для забезпечення транзитного руху гостей і персоналу до ліфтів та сходів.

- Розташована в центрі вестибюлю, де відбувається найбільший потік людей, що проходять через цю зону до своїх номерів або інших зон готелю.

- Має забезпечувати швидкий і зручний доступ до вертикальних комунікацій.

##### **2. Зона екстенсивного пішохідного руху:**

- Включає пішохідні підходи до допоміжних приміщень, таких як гардероби, торгові кіоски, телефони-автомати та групи прийому.

- Ця зона призначена для менш інтенсивного руху і включає маршрути до допоміжних послуг, які не потребують постійного потоку людей.

- Зазвичай розташовується навколо центральної зони або в бокових частинах вестибюлю.

##### **3. Рекреаційна зона:**

- Призначена для короткочасного відпочинку гостей. Може включати зони очікування з м'якими меблями, журнальними столиками, телевізорами та іншими елементами, що сприяють комфортному перебуванню.

- Ця зона розташована у менш активній частині вестибюлю, де гості можуть відпочити або поспілкуватися, не заважаючи основному потоку руху.

- Інколи рекреаційна зона включає міні-бари, кав'ярні або куточки для читання.

##### **4. Допоміжна зона:**

- Включає приміщення для персоналу, технічні кімнати, службові входи та виходи.

- Призначена для виконання операцій, пов'язаних з обслуговуванням гостей, таких як зберігання багажу, санітарні вузли громадського користування, приміщення для персоналу.

- Ця зона зазвичай розташовується в непомітних для гостей місцях, щоб забезпечити безперервну роботу готелю без порушення комфорту відвідувачів.

**Склад функціональних зон та їх планувальна організація залежать від типу та категорії готелю:**

- Для готелів вищого класу вестибюльні зони можуть бути більш просторими, з додатковими рекреаційними та комерційними можливостями, такими як магазини, бари, ресторани.

– У готелях середнього та економ-класу зони можуть бути більш компактними, але все одно повинні забезпечувати зручність і функціональність для гостей.

Розташування та розмір кожної зони визначається архітектурним планом готелю, з урахуванням потреб гостей і специфіки обслуговування.

В облаштуванні інтер'єру вестибюлю готелю можна виділити кілька основних принципів, які допомагають створити комфортний, естетично привабливий і функціональний простір:

**1. Оригінальність:** інтер'єр вестибюлю має відрізнятися індивідуальністю та унікальністю, що робить його запам'ятовуваним для гостей. Оригінальний дизайн може бути досягнутий через використання нестандартних архітектурних рішень, авторських декоративних елементів або незвичайних матеріалів.

**2. Використання матеріалів високої якості:** у вестибюлі повинні використовуватися матеріали високої якості, такі як природний камінь, мармур, граніт, дерево дорогих порід, скло, метал. Ці матеріали не тільки довговічні, але й додають інтер'єру вестибюля престижу та вишуканості. Гармонійне поєднання кольорів та текстур матеріалів сприяє створенню естетично привабливого простору.

**3. Помірність декоративних елементів:** декоративні елементи мають використовуватися з помірністю, щоб не перевантажувати інтер'єр і не відволікати увагу гостей. Важливо досягти балансу між функціональністю і декоративністю, щоб інтер'єр виглядав гармонійно та витончено.

**4. Функціональне зонування:** простір вестибюлю повинен бути чітко зонованим з урахуванням різних функціональних потреб. Для цього використовуються різні елементи декоративного оздоблення, освітлення та кольору. Зонування дозволяє ефективно організувати простір, виділяючи зони інтенсивного та екстенсивного пішохідного руху, рекреаційні зони та допоміжні приміщення.

**5. Взаєморозташування меблів:** розміщення меблів у вестибюлі має бути продумане з урахуванням руху відвідувачів і технологічного процесу надання послуг. Групи меблів, призначені для відпочинку, очікування або роботи, повинні розташовуватися таким чином, щоб забезпечувати зручний доступ, не перешкоджаючи транзитному руху. Використання різних типів меблів для різних зон (наприклад, м'які дивани для зони відпочинку та стійки для роботи з документами в адміністративній зоні) сприяє чіткій функціональній організації простору.

Ці принципи створюють інтер'єр вестибюлю, що поєднує естетику, комфорт і функціональність, забезпечуючи гостям позитивний досвід з моменту їх прибуття в готель.

**Приміщення побутового обслуговування** в готелі мають важливе значення для забезпечення зручності та комфорту мешканців, пропонуючи широкий спектр послуг, які допомагають гостям задовольнити свої повсякденні потреби без необхідності залишати готель. Ці приміщення, як правило, розташовані окремо від господарських і складських приміщень, щоб забезпечити приватність і комфорт гостей, а також зберегти високий рівень обслуговування.

До таких приміщень належать:

**1. Перукарні:** призначені для надання послуг стрижки, укладання, фарбування волосся та інших косметичних процедур. Ці приміщення можуть бути оснащені сучасним обладнанням і пропонувати послуги професійних перукарів.

**2. Пункти прокату предметів культурно-побутового призначення:** у таких пунктах гості можуть орендувати різноманітні предмети, які можуть знадобитися під час перебування в готелі, наприклад, спортивне обладнання, велосипеди, книги, настільні ігри та інші речі.

**3. Пункти дрібного ремонту:** ці приміщення надають послуги з ремонту одягу, взуття або інших особистих речей гостей, забезпечуючи швидке та зручне вирішення проблем, що виникають під час перебування.

4. Приймальні пункти хімчистки і прання білизни: гості можуть скористатися послугами хімчистки та прання, залишивши свої речі в приймальних пунктах. Це дозволяє підтримувати чистоту та охайність одягу, особливо під час тривалого перебування.

5. Фотолабораторія: місце, де гості можуть обробити або роздрукувати фотографії, отримані під час подорожі, а також скористатися іншими фотоуслугами.

6. Пральня за методом самообслуговування: гості мають можливість самостійно випрати свої речі, використовуючи пральні машини та сушарки. Це зручно для гостей, які бажають заощадити час і кошти.

7. Медичний пункт: забезпечує гостям доступ до первинної медичної допомоги в разі необхідності. Тут можуть працювати кваліфіковані медичні працівники, які надають консультації, першу допомогу та організують виклик лікаря або швидкої допомоги в разі потреби.

Ці приміщення створюють умови для комфортного проживання в готелі, забезпечуючи виконання різноманітних побутових потреб гостей, що підвищує загальний рівень обслуговування та задоволення від перебування в готелі.

**Приміщення адміністративної групи** в готелі відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної роботи управлінського персоналу та координації діяльності готелю. Ці приміщення створюють умови для виконання адміністративних, управлінських та організаційних функцій, що є необхідними для підтримки високого рівня обслуговування гостей і забезпечення безперебійної роботи готелю.

#### **Основні характеристики адміністративних приміщень:**

**1. Призначення:** приміщення адміністративної групи призначені для розміщення робочих місць управлінського персоналу, включаючи менеджмент, бухгалтерію, відділ кадрів, службу безпеки та інші підрозділи, відповідальні за внутрішні операції готелю.

**2. Розташування:** адміністративні приміщення зазвичай розташовуються на перших поверхах готелю або в окремих частинах будівлі, що дозволяє уникнути перетину з основними потоками споживачів готельних послуг. Це забезпечує приватність і зручність для роботи персоналу.

**3. Площа:** в готелях з місткістю від 50 до 400 чоловік, площа адміністративного блоку розраховується з нормативу 0,12–0,18 м<sup>2</sup> на одне місце в готелі. Це дозволяє забезпечити необхідні простори для ефективної роботи персоналу.

**4. Обладнання робочих місць:** якщо робоче місце планується обладнати комп'ютером, то площа приміщення визначається з розрахунку 6 м<sup>2</sup> на одного працівника. Це враховує необхідність забезпечення комфортних умов праці, включаючи достатнє місце для розташування меблів, техніки та особистих речей працівників.

#### **Види адміністративних приміщень:**

– **Кабінети керівників:** окремі приміщення для директорів, менеджерів та інших керівників, забезпечують приватність і можливість проведення нарад.

– **Відділ кадрів:** займається питаннями управління персоналом, включаючи найм, навчання та мотивацію співробітників.

– **Бухгалтерія:** приміщення для роботи бухгалтерів, що займаються фінансовими операціями, звітністю та іншими бухгалтерськими задачами.

– **Приміщення служби безпеки:** для моніторингу безпеки на території готелю та управління системами безпеки.

Ці приміщення є невід'ємною частиною ефективної роботи готелю, забезпечуючи всі необхідні умови для організації управлінських процесів і підтримки належного рівня обслуговування гостей.

**Приміщення господарського і складського призначення** є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування готелю, незалежно від його розміру чи категорії. Ці приміщення відповідають за ресурсне забезпечення всіх служб готелю, зберігання матеріальних ресурсів, а також виконання необхідних ремонтних робіт і обслуговування.

#### **Основні характеристики приміщень господарського і складського призначення:**

### 1. Призначення:

– Ресурсне забезпечення: забезпечують роботу всіх приміщень і служб готелю, включаючи підтримання запасів білизни, технічних матеріалів, побутових і господарських товарів.

– Ремонтні роботи: приміщення для зберігання інструментів і матеріалів, необхідних для поточного ремонту і технічного обслуговування.

### 2. Види приміщень:

– Приміщення для обслуговуючого персоналу: призначені для відпочинку, переодягання та зберігання особистих речей співробітників.

– Побутові майстерні: включають в себе приміщення для ремонту меблів, сантехніки, електроустаткування та інших елементів готелю.

– Склади: приміщення для зберігання запасів білизни, технічних матеріалів, засобів гігієни, продуктів для ресторанів та інших необхідних ресурсів.

– Білизняні приміщення: для зберігання чистої білизни та збору використаної білизни для прання.

### 3. Площа:

– У невеликих готелях (до 300 осіб) норматив площі для господарських і складських приміщень становить 0,33–0,39 м<sup>2</sup> на одне місце в готелі. Цей норматив дозволяє ефективно організувати простір для зберігання та забезпечення всіх необхідних ресурсів.

– Для білизняних шаф у господарських кімнатах невеликих готелів встановлена норма площі 0,06–0,04 м<sup>2</sup> на одне місце, що забезпечує достатньо місця для зберігання чистої білизни.

– Для гардеробних шаф персоналу визначена площа 0,07–0,05 м<sup>2</sup> на одну людину, що дозволяє зберігати особисті речі працівників у належних умовах.

Ці приміщення забезпечують ефективну організацію роботи готелю, підтримку чистоти, порядку і безперебійного функціонування всіх систем і послуг. Вони також допомагають уникнути збоїв у роботі готелю, забезпечуючи своєчасне постачання необхідних матеріалів і виконання ремонтних робіт.

Службово-господарські приміщення в готелях зазвичай групуються за виконуваними функціями для підвищення ефективності роботи. Це допомагає оптимізувати процеси, полегшує логістику і забезпечує зручність для персоналу. **Основні функціональні групи можуть включати:**

1. **Адміністративні приміщення:** Офіси менеджерів, бухгалтерія, кімната для зустрічей.

2. **Приміщення для персоналу:** Гардеробні, кімнати відпочинку, кухні для персоналу.

3. **Технічні приміщення:** Котельні, електрощитові, вентиляційні системи.

4. **Складські приміщення:** Місця для зберігання інвентарю, продуктів, білизни.

5. **Приміщення для прибирання та технічного обслуговування:** Комори для прибирання, пральні, прасувальні.

Групування приміщень відповідно до виконуваних функцій сприяє ефективній організації роботи готелю та створенню комфортних умов як для гостей, так і для персоналу.

У залежності від категорії та типу готелю, структура приміщень може включати **культурно-видовищні та дозвілльєві заклади**, які надають гостям можливість насолоджуватися різними видами відпочинку та розвагами. Ці приміщення спрямовані на забезпечення комфорту та розширення спектру послуг, що надаються гостям, з урахуванням їх потреб та інтересів.

### Основні типи культурно-видовищних та дозвілльєвих закладів:

1. **Кінозали та театри:** передбачені для організації кіносеансів, театральних вистав, презентацій та інших культурних заходів.

2. **Концертні зали:** використовуються для проведення концертів, музичних виступів та інших заходів.

3. **Нічні клуби та дискотеки:** місця для вечірнього відпочинку, танців та розваг.



4. **Конференц-зали та аудиторії:** забезпечують можливість проведення семінарів, лекцій, тренінгів, конференцій та інших освітніх заходів.

5. **Бібліотеки та читальні зали:** призначені для відпочинку, читання, роботи з книгами та іншими друкованими матеріалами.

6. **Ігрові кімнати та зали:** місця для проведення ігор (настільних, відеоігор) та інших дозвіллевих активностей.

7. **Басейни, спортивні зали та фітнес-центри:** призначені для активного відпочинку, занять спортом та підтримки здорового способу життя.

#### **Площі приміщень культурно-дозвіллевого призначення:**

1. **Категорія готелю:** Чим вища категорія готелю, тим більш просторі і різноманітні культурно-видовищні та дозвіллеві заклади можуть бути передбачені.

2. **Тип готелю:** Наприклад, курортні готелі можуть мати великі зони відпочинку з акцентом на спортивні та оздоровчі заклади, тоді як міські готелі можуть зосереджуватись на конференц-залах і бізнес-послугах.

3. **Нормативи площі:** Площі приміщень визначаються згідно з національними будівельними нормами та стандартами, які враховують чисельність гостей, функціональне призначення приміщень та тип закладу. Наприклад, для конференц-залу може бути передбачена площа 1,2–1,5 м<sup>2</sup> на одне місце, а для спортивного залу – 0,5–1,0 м<sup>2</sup> на одне місце.

Наявність культурно-видовищних та дозвіллевих закладів підвищує конкурентоспроможність готелю, роблячи його більш привабливим для гостей. Такі приміщення можуть сприяти продовженню тривалості перебування гостей у готелі та підвищенню рівня їх задоволеності.

Організація приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення в готелі є важливим аспектом створення комфортних умов для гостей, які піклуються про своє здоров'я та фізичну форму під час подорожей. Такі приміщення можуть включати спортивні зали, фітнес-центри, басейни, сауни, спа-центри та інші зони, що сприяють підтримці фізичного та психічного здоров'я.

#### **Основні типи приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення:**

##### **1. Фітнес-зали та тренажерні зали:**

- Обладнані різноманітними тренажерами для силових тренувань та кардіонавантажень.
- Можуть включати зони для групових занять, таких як йога, пілатес, аеробіка тощо.
- Площа фітнес-залів зазвичай визначається на основі кількості тренажерів та максимального числа відвідувачів.

##### **2. Басейни:**

- Басейни можуть бути як критими, так і відкритими.
- Призначені для плавання, аквааеробіки та інших водних процедур.
- Висококласні готелі часто пропонують додаткові послуги, такі як джакузі, водні масажі та інші водні процедури.

##### **3. Спа-центри та сауни:**

- Включають масажні кабінети, зони для релаксації, парні, сауни та інші оздоровчі приміщення.
- Спа-послуги можуть варіюватися від базових процедур до комплексних програм догляду за тілом та обличчям.

##### **4. Зали для йоги та медитації:**

- Призначені для занять йогою, медитацією та іншими релаксаційними практиками.
- Мають забезпечувати спокійну атмосферу, часто використовуються натуральні матеріали в оздобленні.

##### **5. Зали для ігрових видів спорту:**

- Приміщення для гри в теніс, бадмінтон, сквош або інші спортивні ігри.
- У деяких готелях можуть бути наявні зали для боулінгу, більярдні кімнати.

#### **Вимоги до організації приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення:**

##### **1. Розташування:**

- Приміщення фізкультурно-оздоровчого призначення, як правило, розташовуються на нижніх поверхах або в окремих блоках, щоб забезпечити легкий доступ і зручність для гостей.
- Вони мають бути відокремлені від житлових зон для мінімізації шуму та забезпечення приватності.

### **2. Оздоблення та матеріали:**

- Використовуються матеріали, стійкі до вологи та механічних пошкоджень, особливо в зонах, пов'язаних з водними процедурами.
- Оздоблення має створювати атмосферу спокою та розслаблення, часто застосовуються натуральні матеріали, такі як дерево, камінь, скло.

### **3. Освітлення:**

- Освітлення в таких приміщеннях має бути достатньо яскравим у зонах тренувань і м'яким у зонах релаксації.
- Використання природного освітлення є перевагою, особливо у фітнес-залах і басейнах.

### **4. Вентиляція та кондиціонування:**

- Забезпечується ефективна вентиляція і кондиціонування повітря для підтримки комфортних умов, особливо у зонах з підвищеною фізичною активністю.

### **5. Безпека:**

- Приміщення повинні відповідати всім нормам безпеки, включаючи протипожежні заходи, наявність аварійних виходів, медичних пунктів та обладнання для надання першої допомоги.

Наявність приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення є суттєвою конкурентною перевагою для готелю, особливо для бізнес-класу, люкс-готелів та курортних готелів. Вони сприяють підвищенню задоволеності гостей, розширюють спектр послуг і дозволяють готелю приваблювати клієнтів, які цінують здоровий спосіб життя та активний відпочинок.

## **3.5. Організація приміщень житлової групи**

Організація приміщень житлової групи в готелі є центральним елементом у створенні комфортного та функціонального середовища для гостей. Житлова група приміщень включає номери різних категорій, а також приміщення, що забезпечують комфортне перебування гостей протягом усього їхнього часу в готелі.

### **Основні типи приміщень житлової групи:**

#### **1. номери (гостьові кімнати):**

- **Стандартні номери:** Найпоширеніший тип номерів, який забезпечує базові зручності для одного або двох гостей. Включають ліжко, ванну кімнату, робочий стіл, телевізор та інші основні зручності.
- **номери підвищеного комфорту:** Зазвичай більші за площею та можуть включати додаткові зручності, такі як зони відпочинку, балкони, більш розкішне оздоблення.
- **Люкс:** номери цього типу зазвичай складаються з декількох приміщень – спальні, вітальні, а іноді й окремої кухні. Вони призначені для гостей, які шукають високий рівень комфорту та приватності.
- **Апартаменти:** Великі номери, що включають кухню, кілька спалень, вітальню та інші приміщення. Часто обираються для довготривалого перебування.
- **Сімейні номери:** Призначені для розміщення родин. Вони можуть включати кілька ліжок або кімнат, дитячі меблі та обладнання.

#### **2. Сервісні приміщення:**

- **Кімнати для персоналу:** Включають робочі простори для обслуговуючого персоналу, наприклад, для покоївок або обслуговуючого персоналу, який доглядає за номерами.
- **Пральні кімнати:** Призначені для обслуговування потреб гостей (якщо є пральні самообслуговування) або для персоналу, який займається пранням білизни.

### **Вимоги до організації приміщень житлової групи:**

**1. Розташування:**

- Номери житлової групи зазвичай розташовуються на верхніх поверхах для забезпечення приватності та зниження шуму від громадських зон готелю.
- Планування повинно враховувати зручність доступу до ліфтів, сходів та інших необхідних сервісів, таких як пральня або кімнати для зберігання багажу.

**2. Оздоблення та матеріали:**

- Використовуються матеріали високої якості, стійкі до зношування, але водночас естетично привабливі.
- Оздоблення повинне відповідати загальному стилю готелю і створювати атмосферу комфорту та розкоші.

**3. Освітлення:**

- Важливо забезпечити достатнє природне освітлення в номерах, а також продумане штучне освітлення, що дозволяє гостям комфортно працювати, відпочивати та пересуватися по кімнаті.
- Освітлення має бути регульованим, щоб відповідати різним потребам гостей (читання, робота, відпочинок).

**4. Меблювання та обладнання:**

- Меблі повинні бути функціональними, ергономічними та відповідати стандартам комфорту.
- Номери повинні бути обладнані сучасними технологіями, такими як Wi-Fi, телевізори з плоским екраном, зарядні пристрої та інші зручності для сучасних мандрівників.

**5. Вентиляція та кондиціонування:**

- Житлові приміщення повинні мати ефективну систему вентиляції та кондиціонування повітря, щоб забезпечити оптимальні умови для відпочинку незалежно від погоди чи сезону.

**6. Безпека:**

- Приміщення повинні відповідати всім нормам безпеки, включаючи протипожежні заходи, наявність аварійних виходів, детекторів диму, сейфів та інших заходів для забезпечення безпеки гостей.

Житлова група приміщень є ключовим елементом готелю, оскільки саме тут гості проводять більшу частину свого часу. Зручність, комфорт і якість номерів безпосередньо впливають на задоволеність гостей і їх бажання повернутися або рекомендувати готель іншим. Організація цих приміщень повинна враховувати потреби різних категорій гостей, забезпечуючи високу якість послуг та комфорт.

На житлових поверхах готелів, за певних умов, допускається влаштування приміщень громадського призначення, таких як бари, кафе, буфети, вітальні, приміщення для ділових зустрічей, дитячі кімнати та інші подібні об'єкти. Важливою умовою для цього є забезпечення ефективного шумозахисту житлових приміщень, щоб зберегти комфорт гостей, які проживають у готелі.

**Основні вимоги та обмеження:****1. Шумозахист:**

- Приміщення громадського призначення повинні бути обладнані таким чином, щоб запобігати проникненню шуму в сусідні житлові номери.
- Використовуються спеціальні будівельні матеріали та технології для звукоізоляції, такі як звукопоглинальні стіни, підвісні стелі, подвійні двері тощо.

**2. Розташування:**

- Приміщення громадського призначення не можуть розміщуватись суміжно з житловими номерами. Це означає, що вони повинні бути відділені технічними приміщеннями, коридорами або іншими елементами, що знижують ризик проникнення шуму та вібрацій.
- Бажано, щоб ці приміщення розташовувалися в окремих зонах або на окремих поверхах, призначених виключно для громадського використання.

**3. Забезпечення приватності та безпеки:**

– Важливо забезпечити, щоб доступ до громадських приміщень був зручним, але водночас не порушував приватність гостей. Це можна досягти через окремі ліфти або входи для гостей, які користуються цими послугами.

– Необхідно враховувати заходи безпеки, зокрема розташування камер спостереження та охоронних пунктів.

#### **Приклади громадських приміщень:**

– **Бари та кафе:** Можуть бути розташовані на верхніх поверхах або у вигляді окремих лаунж-зон для гостей. Важливо, щоб вони були доступні, але не заважали гостям, які хочуть спокою та тиші.

– **Вітальні та зони для ділових зустрічей:** Часто розташовуються на житлових поверхах як додаткові зони для гостей, що зупиняються на тривалий час або потребують місця для роботи.

– **Дитячі кімнати:** Можуть бути передбачені на житлових поверхах для зручності сімей з дітьми, але повинні бути добре ізольовані від номерів.

В цілому, розміщення приміщень громадського призначення на житлових поверхах може підвищити комфорт і зручність для гостей, але потребує ретельного планування, щоб уникнути конфліктів з основною функцією житлових номерів.

**Холи, вітальні та коридори** є важливими елементами житлової групи готелю, оскільки вони створюють перше враження для гостей і забезпечують комфортне переміщення по готелю.

**1. Холи (лобі):** Це основний простір, де гості отримують перше враження про готель. Дизайн холу має бути привабливим, комфортним і функціональним. Тут можуть розташовуватися рецепція, зони відпочинку, іноді кафе або бар. Важливо забезпечити зручний доступ до інших частин готелю.

**2. Вітальні:** Вітальні кімнати зазвичай розташовані на кожному поверсі житлової частини готелю і призначені для спілкування та відпочинку гостей. Вони можуть бути обладнані м'якими меблями, телевізорами, книжковими полицями, а також мати декор, який створює затишну атмосферу.

**3. Коридори:** Це функціональні простори, які з'єднують номери готелю з іншими приміщеннями, такими як ліфти, сходи, або холи. Коридори повинні бути добре освітленими, мати достатню ширину для зручного пересування та відповідати загальному стилю готелю.

Загалом, ці простори відіграють ключову роль у забезпеченні комфорту та зручності для гостей, а також у створенні загального враження про готель.

Номерний фонд готелю – це загальна кількість номерів або місць для проживання, які є в розпорядженні засобу розміщення. Він визначає масштаб готелю та його можливість приймати певну кількість гостей одночасно.

**Номер в готелі** – це окреме мебльоване приміщення, що складається з однієї або декількох кімнат. Кожен номер обладнаний необхідними меблями та інвентарем, які забезпечують комфортне тимчасове проживання гостей. номери можуть включати такі елементи, як ліжка, шафи, столи, стільці, телевізори, ванні кімнати, а також інші зручності, залежно від рівня готелю та категорії номера.

**Категорія номера** визначає рівень комфорту, обслуговування та обладнання. Зазвичай номери поділяються на категорії, такі як стандарт, напівлюкс, люкс, апартаменти, які відрізняються за площею, кількістю кімнат, рівнем оснащення та додатковими послугами. Відповідно до категорії номера, готель встановлює різні ціни за проживання та надає різні рівні обслуговування.

Класифікація номерів у готелях України відповідає міжнародним стандартам і зазвичай базується на рівні комфорту, площі номера, кількості кімнат та наявності додаткових зручностей. **Основні категорії номерів включають:**

#### **1. Економ (економічний клас):**

– *Особливості:* Найпростіші номери з базовим набором зручностей. Зазвичай це невелика площа, одномісні або двомісні ліжка, мінімальний інвентар.

– *Зручності*: Ванна кімната може бути як окремою, так і загальною для кількох номерів, відсутність додаткових зручностей.

## **2. Стандарт:**

– *Особливості*: Базовий тип номера, найбільш поширений у готелях. Може бути одномісним, двомісним або тримісним.

– *Зручності*: Окрема ванна кімната, телевізор, Wi-Fi, мінібар, іноді кондиціонер.

## **3. Напівлюкс:**

– *Особливості*: Просторіші номери з покращеним дизайном і додатковими зручностями. Зазвичай складаються з однієї кімнати, але мають більше простору, ніж стандарт.

– *Зручності*: Можуть включати диван або крісла, робочий стіл, мінібар, сейф, кращий вид з вікна.

## **4. Люкс:**

– *Особливості*: Високий рівень комфорту, номер складається з декількох кімнат (зазвичай спальня та вітальня).

– *Зручності*: Покращений інтер'єр, меблі, наявність додаткових зручностей, таких як джакузі, плазмовий телевізор, велика ванна кімната, кухня або мінікухня.

## **5. Апартаменти:**

– *Особливості*: Найбільші та найбільш розкішні номери в готелі. Апартаменти можуть мати декілька спалень, вітальню, кухню, робочу зону.

– *Зручності*: Всі можливі зручності, розкішний інтер'єр, високий рівень обслуговування, часто включають ексклюзивні послуги, такі як персональний обслуговуючий персонал.

## **6. Президентський люкс:**

– *Особливості*: Найвищий рівень комфорту та розкоші, призначений для важливих гостей або VIP-персон.

– *Зручності*: Велика площа, ексклюзивні зручності та обслуговування, особливий дизайн, декілька кімнат, приватна зона для зустрічей, персональний консьєрж.

Ця класифікація може варіюватися в залежності від конкретного готелю, його рейтингу та стандартів обслуговування, але загалом відповідає цим основним категоріям.

**До структури, площі та оснащення номерів готелів висуваються такі планувальні вимоги:**

### **1. Структура номерів:**

– *Основні зони*: у кожному номері повинні бути чітко виділені основні функціональні зони: зона відпочинку (спальня зона, зона зберігання речей (гардероб), санвузол.

– *Додаткові зони*: у номерах вищої категорії (люкс, апартаменти) додатково передбачаються вітальня зона, робоча зона, кухня або міні-кухня.

– *Вхідна зона*: номер має бути спланований таким чином, щоб вхідна зона була ізольована від спальної частини, що забезпечує додатковий комфорт і приватність.

### **2. Площа номерів:**

– *Економ-клас*: Площа таких номерів зазвичай складає від 10 до 15 м<sup>2</sup> для одномісного номера і від 14 до 18 м<sup>2</sup> для двомісного.

– *Стандарт*: Площа стандартного номера для одномісного проживання становить 16–18 м<sup>2</sup>, для двомісного — 18–22 м<sup>2</sup>.

– *Напівлюкс*: Площа напівлюкса коливається в межах 24–32 м<sup>2</sup>.

– *Люкс*: Площа номера люкс може бути від 35 м<sup>2</sup> і більше, залежно від рівня готелю.

– *Апартаменти*: Площа може перевищувати 50 м<sup>2</sup>, включаючи додаткові зони для відпочинку, роботи та харчування.

### **3. Оснащення номерів:**

– *Меблі*: ліжка відповідного розміру (односпальні, двоспальні, «king-size» або «queen-size»), гардеробна шафа або шафа-купе для зберігання одягу. робочий стіл з кріслом, стіл для багажу, нічні тумбочки або приліжкові столи.

– *Освітлення*: основне освітлення (люстри, світильники), лампи для читання біля ліжка, робоче освітлення (настільна лампа).

– *Електротехніка*: телевізор з плоским екраном., кондиціонер або система клімат-контролю, міні-бар або холодильник, сейф для зберігання цінних речей, фен у ванній кімнаті.

– *Санвузол*: умивальник, унітаз, душ або ванна (залежно від класу номера.), абір рушників та туалетного приладдя (мило, шампунь, гель для душу), дзеркало з підсвічуванням.

– *Текстиль*: штори або жалюзі, що забезпечують захист від сонця і приватність, постільна білизна відповідного класу.

– *Інші елементи*: телефон з виходом на рецепцію та зовнішні лінії, wi-fi доступ до інтернету, додаткові аксесуари, такі як прасувальна дошка, чайник або кавоварка, за запитом.

**4. Звукоізоляція**: особлива увага приділяється звукоізоляції номерів, щоб забезпечити комфортний відпочинок гостей. Використовуються звукоізоляційні матеріали для стін, підлоги та стелі.

**5. Комфорт та ергономіка**: усі меблі та елементи інтер'єру повинні бути розміщені таким чином, щоб забезпечувати максимальний комфорт і зручність використання. Проходи між меблями повинні бути достатньо широкими, щоб уникнути травм і забезпечити легкість пересування.

Ці вимоги забезпечують високий рівень комфорту для гостей та сприяють позитивному враженню від перебування в готелі.

### 3.6. Організація роботи служби прийому і розміщення

У готелях існує розподіл служб на переднього (front of the house) і заднього (back of the house) планів. Цей розподіл визначає характер взаємодії персоналу з гостями та їх роль у забезпеченні функціонування готелю.

#### Служби переднього плану (Front of the House)

Ці служби безпосередньо контактують з гостями та виконують основні функції з обслуговування клієнтів. Вони формують перше враження гостей про готель і мають вирішальне значення для загальної оцінки якості послуг. **До основних служб переднього плану відносяться:**

##### 1. Служба прийому і розміщення (Front Office):

– *Функції*: Бронювання, реєстрація гостей, розподіл номерів, надання інформаційних послуг, стягування плати за проживання, ведення документації.

– *Основні працівники*: Адміністратори, портье, телефоністи, менеджери з бронювання, нічні аудиторі, підносики багажу.

– *Ключова роль*: Служба працює цілодобово, забезпечуючи безперервний контакт з гостями від моменту їх прибуття до моменту виїзду. Персонал має бути не лише професійним у своїх обов'язках, але й здатним вирішувати конфлікти та демонструвати дипломатичність.

##### 2. Служба обслуговування (Guest Services):

– *Функції*: Надання додаткових послуг, організація екскурсій, трансферів, робота з багажем, конс'єрж-сервіс.

– *Основні працівники*: Конс'єржі, підносики багажу, портье.

– *Ключова роль*: Забезпечення додаткових послуг і створення комфортних умов для гостей.

##### 3. Служба експлуатації номерного фонду (Housekeeping):

– *Функції*: Прибирання номерів, заміна постільної білизни та рушників, забезпечення чистоти в номерах та громадських зонах.

– *Основні працівники*: Покоївки, супервайзери.

– *Ключова роль*: Забезпечення чистоти і порядку в номерах та інших зонах готелю.

#### Служби заднього плану (Back of the House)

Ці служби виконують важливі адміністративні, технічні та допоміжні функції, проте зазвичай не контактують з гостями безпосередньо. Їх робота спрямована на забезпечення безперебійного функціонування готелю. До служб заднього плану відносяться:

**1. Інженерні та технічні служби:**

– *Функції:* Технічне обслуговування готелю, ремонтні роботи, забезпечення безперебійної роботи всіх систем (електропостачання, водопостачання, кондиціонування тощо).

– *Ключова роль:* Підтримка належного стану інфраструктури готелю.

**2. Господарська служба:**

– *Функції:* Управління запасами, складування та облік товарів, контроль за якістю товарів і послуг, що надаються.

– *Ключова роль:* Забезпечення готелю всіма необхідними матеріалами та ресурсами для роботи.

**3. Адміністративні служби (бухгалтерія, кадровий відділ, комерційна служба):**

– *Функції:* Управління фінансами, персоналом, маркетингом та продажами.

– *Ключова роль:* Забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління готелем.

**Служба прийому і розміщення (Front Office).** Ця служба є основною точкою взаємодії з гостями і має найбільший вплив на їхнє враження про готель. Вона реалізує безліч важливих функцій, включаючи бронювання, реєстрацію, розподіл номерів, надання інформації та обробку рахунків. Персонал цієї служби складає приблизно 10–15% від загальної кількості працівників готелю. Служба працює цілодобово, забезпечуючи постійний зв'язок з гостями і координацію роботи інших підрозділів готелю.

**Важливість Front Office.** Служба прийому і розміщення є ключовою ланкою у формуванні враження гостей про готель. Від професійності та доброзичливості її працівників залежить не тільки успішне обслуговування клієнтів, але й репутація всього готелю.

Служба прийому і розміщення (рецепція) виконує ключові функції в готелі, оскільки вона є першим контактом гостей з готелем і забезпечує основні послуги, пов'язані з їхнім перебуванням. Основні функції цієї служби включають:

**1. Прийом і реєстрація гостей:**

– Прийом гостей при їх прибутті в готель.

– Реєстрація гостей, оформлення необхідних документів (паспорта, реєстраційні картки).

– Видача ключів від номерів та інформування гостей про умови проживання і послуги готелю.

**2. Бронювання номерів:**

– Прийом і обробка заявок на бронювання номерів.

– Підтвердження бронювання та внесення інформації в систему управління готелем.

– Ведення бази даних про наявність вільних номерів і управління бронюванням.

**3. Розміщення гостей:**

– Організація розміщення гостей у відповідні номери.

– Надання інформації про номер, допомога з багажем, супровід до номера, якщо це передбачено послугами готелю.

**4. Надання інформаційних послуг:**

– Надання інформації про готель, його послуги, а також про місцеві визначні пам'ятки, транспорт, ресторани і т.д.

– Вирішення запитів гостей, організація додаткових послуг (наприклад, виклик таксі, бронювання екскурсій).

**5. Розрахункові операції:**

– Ведення рахунків гостей за надані послуги (проживання, харчування, додаткові послуги).

– Прийом оплат за послуги готелю (готівка, банківські картки, електронні платежі).

– Оформлення фінансових документів (квитанції, рахунки).

## **6. Вирішення проблемних ситуацій:**

- Реагування на скарги та побажання гостей, вирішення конфліктних ситуацій.
- Координація дій з іншими службами готелю для забезпечення комфортного перебування гостей.

## **7. Підтримка зв'язку з іншими службами готелю:**

- Координація з іншими відділами (прибирання, ресторан, технічна служба) для виконання запитів гостей та підтримки загальної роботи готелю.
- Інформування про приїзд та виїзд гостей, особливі запити.

## **8. Організація виїзду гостей:**

- Оформлення документів при виїзді, перевірка номера, прийом ключів.
- Розрахунок з гостем, видача рахунку та завершення перебування в готелі.

Ці функції є критично важливими для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб гостей, що безпосередньо впливає на імідж готелю та рівень його популярності серед клієнтів.

Організація роботи служби прийому і розміщення (рецепції) є важливим аспектом управління готелем, оскільки саме ця служба забезпечує безперервний контакт з гостями та виконує ключові функції щодо їхнього розміщення та обслуговування. Правильна організація роботи рецепції сприяє ефективному функціонуванню готелю та задоволенню потреб гостей.

### **Основні аспекти організації роботи служби прийому і розміщення включають:**

#### **1. Структура і штатний розклад**

– *Формування команди:* Визначення необхідної кількості співробітників залежно від розміру готелю, його завантаженості та категорії. Включає менеджерів, адміністраторів, порт'є, консьєржів, операторів колл-центру.

– *Розподіл обов'язків:* Кожен співробітник повинен мати чітко визначені обов'язки, наприклад, один адміністратор відповідає за бронювання, інший – за реєстрацію та розрахункові операції.

– *Робочі зміни:* Організація роботи за змінами, що дозволяє забезпечити безперебійну роботу рецепції 24/7. Це включає як денні, так і нічні зміни.

#### **2. Процеси і процедури**

– *Процедура реєстрації гостей:* Розробка чіткої інструкції щодо прийому та реєстрації гостей, яка включає оформлення документів, видачу ключів, інформування про послуги.

– *Бронювання номерів:* Впровадження системи бронювання, яка дозволяє автоматизувати процеси бронювання та зберігання даних про гостей.

– *Процедура виїзду гостей:* Включає розрахунок, закриття рахунків, повернення ключів, перевірку номерів, оформлення відповідних документів.

#### **3. Навчання персоналу**

– *Тренінги:* Регулярне проведення тренінгів з обслуговування клієнтів, роботи з програмним забезпеченням для готелів, вирішення конфліктних ситуацій, надання інформаційних послуг.

– *Комунікативні навички:* Важливо, щоб персонал володів навичками ефективного спілкування, включаючи знання іноземних мов, вміння працювати з різними типами клієнтів.

#### **4. Технічне забезпечення**

– *Системи управління готелем (PMS):* Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління бронюванням, реєстрацією, розрахунками та обліком гостей.

– *Комунікаційне обладнання:* Забезпечення персоналу телефонами, комп'ютерами, принтерами, POS-терміналами для ефективної роботи.

– *Система відеоспостереження:* Може бути встановлена для забезпечення безпеки в зонах рецепції та громадських просторах.

#### **5. Комунікація з іншими відділами**

– *Взаємодія з службою прибирання:* Координація дій щодо готовності номерів до заселення, вирішення питань із забутими речами, термінове прибирання.



– *Взаємодія з рестораном/обслуговуванням номерів*: Оформлення замовлень на доставку їжі в номери, організація сніданків для гостей.

– *Технічна служба*: Співпраця у вирішенні технічних проблем у номерах, наприклад, поломки або необхідність у додатковому обладнанні.

## **6. Контроль якості**

– *Зворотний зв'язок від гостей*: Регулярний аналіз відгуків і пропозицій гостей, що дозволяє покращити якість обслуговування.

– *Моніторинг роботи персоналу*: Періодичний контроль роботи співробітників, перевірка дотримання стандартів обслуговування та процедур.

## **7. Вирішення конфліктних ситуацій**

– *Процедури вирішення конфліктів*: Впровадження стандартних процедур для вирішення конфліктів або незадоволеності гостей, що включає швидке реагування та пропозицію альтернативних рішень.

Організація роботи служби прийому і розміщення вимагає комплексного підходу, що включає належне планування, технічне забезпечення, навчання персоналу та регулярний контроль якості послуг. Це дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування гостей і створити позитивне враження про готель.

Технологія прийому та реєстрації в готелі є ключовим процесом, який впливає на перше враження гостей від готелю та забезпечує їхнє комфортне перебування. Цей процес включає кілька етапів, кожен з яких має бути організований максимально ефективно для забезпечення швидкого і якісного обслуговування. **Ось основні етапи технології прийому та реєстрації в готелі:**

### **1. Підготовка до приїзду гостя**

– *Підтвердження бронювання*: За кілька днів до прибуття гостя готель може надіслати електронний лист або SMS із підтвердженням бронювання, а також додаткову інформацію про готель, правила проживання та послуги.

– *Перевірка готовності номера*: Служба прийому та розміщення перевіряє, чи номер, заброньований гостем, готовий до заселення (прибраний, укомплектований необхідними зручностями).

### **2. Прибуття гостя**

– *Привітання гостя*: Персонал рецепції зустрічає гостя, пропонує допомогу з багажем і спрямовує до стійки реєстрації.

– *Запит інформації*: Адміністратор запитує у гостя документи, необхідні для реєстрації (паспорт, посвідчення особи), а також підтвердження бронювання.

### **3. Реєстрація гостя**

– *Введення даних у систему*: Адміністратор вводить дані гостя (ім'я, прізвище, контактна інформація, номер паспорта) в систему управління готелем (PMS).

– *Заповнення реєстраційної картки*: Гість заповнює реєстраційну картку, що містить основні дані про нього, а також підписує її.

– *Ідентифікація платника*: Якщо гість оплачує проживання самостійно, проводиться авторизація кредитної картки або оплата готівкою. Якщо оплата здійснюється іншою особою або організацією, адміністратор уточнює цю інформацію.

### **4. Видача ключа і інформування**

– *Видача ключа*: Після реєстрації адміністратор видає гостю ключ від номера (або електронну картку) та пояснює, як користуватися ним.

– *Надання інформації*: Адміністратор інформує гостя про основні послуги готелю, розклад роботи ресторанів, фітнес-центру, спа та інші зручності. Також він пояснює, як знайти номер та пропонує допомогу з багажем.

### **5. Супровід до номера (якщо передбачено)**

– *Супровід*: У деяких готелях гостя супроводжують до номера, показуючи йому основні функції приміщення, включаючи налаштування кондиціонера, телевізора, використання сейфа тощо.

– *Допомога з багажем:* Послуга портъє, який доставляє багаж гостя до номера.

#### **6. Взаємодія з іншими службами**

– *Інформація про заїзд:* Після реєстрації служба прийому інформує інші служби готелю (прибирання, ресторан, технічну службу) про заїзд нового гостя, а також передає особливі побажання або запити.

– *Активация рахунку:* У системі автоматично активується рахунок гостя, де відображаються всі послуги, якими він користується під час перебування (міні-бар, ресторан, спа-послуги).

#### **7. Підтримка та обслуговування під час перебування**

– *Обслуговування запитів:* Служба прийому протягом усього перебування гостя відповідає на його запити, надає додаткові послуги, допомагає з інформацією.

– *Реагування на проблеми:* Якщо у гостя виникають проблеми або скарги, служба прийому координує їх вирішення, залучаючи необхідні служби.

#### **8. Процес виїзду**

– *Оформлення виїзду:* Гість повертає ключі, адміністратор перевіряє рахунок, приймає оплату (якщо вона не була здійснена раніше), закриває рахунок і оформляє виїзд.

– *Видача рахунку та документів:* Гостю видається фінальний рахунок, чек про оплату, а також будь-які інші необхідні документи (наприклад, рахунок для відрядження).

#### **9. Аналіз зворотного зв'язку**

– *Збір відгуків:* Готель може запросити гостя залишити відгук про проживання, заповнити анкету або залишити свої побажання для покращення сервісу.

– *Реагування на зворотний зв'язок:* Аналіз відгуків допомагає готелю покращувати процеси обслуговування та вирішувати можливі проблеми.

Ця технологія прийому та реєстрації спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування, швидкість і точність роботи з даними, а також максимальне задоволення потреб гостей, що сприяє створенню позитивного іміджу готелю.

### **3.7. Організація та технологія бронювання послуг**

Процес обслуговування гостей починається з того, що вони попередньо замовляють місця або номери в готелі, тобто їх бронюють. Для гостя це зручно тому що при приїзду в готель у нього не виникає труднощів із заселенням до заявленого номеру та з оформленням документів.

Відділ бронювання в готелі є ключовою складовою служби прийому і розміщення (Front Office). Основна функція цього відділу полягає в управлінні процесом бронювання номерів і наданням інформаційних послуг гостям. Нижче наведені основні функції та завдання відділу бронювання:

#### **Функції відділу бронювання:**

– **Обробка запитів на бронювання:** Прийом і обробка запитів на бронювання номерів, отриманих через різні канали: телефон, електронну пошту, офіційний сайт готелю, онлайн-платформи (Booking.com, Expedia тощо), туристичні агентства. Перевірка наявності вільних номерів на запитовані дати та надання клієнтам варіантів відповідно до їхніх побажань.

– **Підтвердження та скасування бронювання:** Підтвердження бронювання після отримання необхідних даних і передоплати (якщо вона вимагається). Обробка запитів на зміну або скасування бронювання, внесення відповідних змін у базу даних.

– **Ведення бази даних:** Ведення та оновлення бази даних бронювань, що включає інформацію про гостей, типи номерів, дати заїзду та виїзду, особливі побажання гостей, умови бронювання. Забезпечення актуальності інформації про наявність вільних номерів у системі бронювання.

– **Координація з іншими відділами:** Інформування служби прийому і розміщення про майбутні заїзди, особливі вимоги або запити гостей. Взаємодія з відділом продажів і маркетингу для управління тарифами та спеціальними пропозиціями.

–**Аналіз і прогнозування:** Аналіз даних про бронювання для прогнозування завантаженості готелю та підготовки звітів для керівництва. Оптимізація завантаженості готелю, управління тарифами і пропозиціями для збільшення доходів.

–**Управління груповими бронюваннями:** Організація та координація бронювання для групових заїздів (конференції, весілля, тургрупи). Забезпечення відповідності особливих вимог групових клієнтів можливостям готелю.

#### **Завдання відділу бронювання:**

–**Забезпечення максимальної завантаженості готелю:** Оптимізація процесу бронювання з метою досягнення максимальної кількості бронювань і мінімізації кількості невикористаних номерів.

–**Забезпечення високого рівня обслуговування гостей:** Ввічливе та ефективне обслуговування клієнтів, оперативне вирішення їхніх запитів і проблем. Забезпечення точного виконання побажань гостей, таких як вибір конкретного номера, типу ліжка, додаткових послуг.

–**Підтримка позитивного іміджу готелю:** Встановлення та підтримка доброзичливих і професійних стосунків з клієнтами та партнерами. Забезпечення високої точності та надійності в роботі, що сприяє зміцненню репутації готелю.

–**Моніторинг ринку та конкурентів:** Аналіз тарифів і пропозицій конкурентів для підтримання конкурентоспроможних цін та умов бронювання. Впровадження нових стратегій для залучення клієнтів.

Існує кілька основних типів резервування (бронювання) номерів у готелях, які відрізняються за умовами та процедурами. Кожен тип бронювання має свої особливості, і вибір залежить від потреб гостей та політики готелю. **Основними типами резервування є наступні:**

#### **1. Гарантоване бронювання**

–**Особливості:** Гарантоване бронювання передбачає, що готель зобов'язується зберігати заброньований номер для гостя навіть у випадку його пізнього прибуття (після часу, зазначеного в політиці готелю). Для такого бронювання гість повинен надати гарантію оплати, зазвичай це номер кредитної картки.

–**Переваги для гостя:** Впевненість у тому, що номер буде доступний, незалежно від часу прибуття.

–**Переваги для готелю:** Гарантоване бронювання захищає готель від втрати доходу через відміну бронювання в останню хвилину.

#### **2. Негарантоване бронювання**

–**Особливості:** При негарантованому бронюванні готель резервує номер для гостя до певного часу (зазвичай до 18:00 в день прибуття). Якщо гість не приїжджає до цього часу і не підтверджує своє бронювання, готель має право скасувати бронювання і продати номер іншому клієнту.

–**Переваги для гостя:** Відсутність необхідності надавати передоплату або дані кредитної картки.

–**Ризики для гостя:** Немає гарантії, що номер буде збережено у випадку пізнього прибуття.

#### **3. Індивідуальне бронювання**

–**Особливості:** Це бронювання, яке здійснюється індивідуально для одного або кількох осіб. Зазвичай його оформляють безпосередньо гості або через туристичні агентства.

–**Особливості бронювання:** Індивідуальні бронювання можуть бути як гарантованими, так і негарантованими.

#### **4. Групове бронювання**

–**Особливості:** Групове бронювання здійснюється для групи людей (зазвичай від 10 осіб і більше). Це може бути група туристів, корпоративна група або учасники заходу.

–**Переваги для готелю:** Гарантований дохід від великої групи, можливість запропонувати спеціальні умови або знижки.

– *Переваги для гостей:* Можливість отримати знижку на проживання, спеціальні послуги або зручності.

### **5. Попереднє бронювання (Advanced Booking)**

– *Особливості:* Гостям пропонують зробити бронювання заздалегідь, часто зі знижкою, за умови, що вони сплатять повну вартість номеру до певної дати. Це бронювання, як правило, не підлягає скасуванню або зміні.

– *Переваги для гостя:* Знижка на проживання.

– *Ризики для гостя:* Втрата коштів у разі скасування або зміни планів.

### **6. Останнє бронювання (Last Minute Booking)**

– *Особливості:* Цей тип бронювання використовується для резервування номеру незадовго до дати заїзду, часто в день прибуття або за кілька днів до нього.

– *Переваги для гостя:* Можливість отримати номер за зниженою ціною, якщо готель має вільні місця.

– *Ризики для гостя:* Відсутність гарантії наявності вільних номерів.

### **7. Онлайн-бронювання**

– *Особливості:* Бронювання номерів через Інтернет на вебсайті готелю або через онлайн-платформи для бронювання, такі як Booking.com, Expedia тощо. Це найпоширеніший вид бронювання в сучасних умовах.

– *Переваги для гостя:* Зручність, можливість порівняти ціни та умови в різних готелях.

– *Переваги для готелю:* Широке охоплення клієнтів, можливість оперативного управління бронюванням.

### **8. Бронювання через туроператорів або агентства**

– *Особливості:* Туристичні агентства або туроператори бронюють номери для своїх клієнтів у рамках туристичних пакетів. Готелі часто надають агентствам спеціальні тарифи.

– *Переваги для гостя:* Пакетні пропозиції, включаючи транспорт, харчування та екскурсії.

– *Переваги для готелю:* Гарантоване завантаження номерного фонду, особливо в сезон високого попиту.

### **9. Бронювання за контрактом (Corporate Booking)**

– *Особливості:* Це бронювання номерів для співробітників компаній на підставі укладеного між готелем і компанією контракту. Готелі надають компаніям спеціальні тарифи та умови.

– *Переваги для компаній:* Знижки на проживання, пріоритетне обслуговування.

– *Переваги для готелю:* Сталість і передбачуваність завантаження, підтримка довгострокових відносин.

Кожен із цих типів бронювання може використовуватися залежно від конкретних потреб гостя, умов готелю та ситуації на ринку.

## **3.8. Організація роботи служби експлуатації номерного фонду та обслуговування**

**Служба експлуатації номерного фонду та обслуговування** в готелі відповідає за забезпечення належного стану номерів і їхню відповідність стандартам якості. Її основна мета – забезпечити комфорт і задоволення потреб гостей, забезпечуючи безперебійну експлуатацію та обслуговування номерів.

**Сутність служби експлуатації номерного фонду та обслуговування**

### **1. Забезпечення комфортності та чистоти номерів**

– Перевірка стану номерів перед заселенням гостей.

– Регулярне прибирання та підтримка чистоти.

### **2. Технічне обслуговування**

– Проведення ремонту та технічного обслуговування меблів, обладнання та інфраструктури номерів.

– Контроль за функціонуванням сантехнічних систем, освітлення, електрики.

### 3. Вирішення проблем гостей

- Швидке реагування на запити та скарги гостей щодо номерів.
- Організація заміни номерів при необхідності.

### 4. Забезпечення стандартів якості

- Дотримання стандартів якості і вимог готельної індустрії.
- Регулярна перевірка і оцінка стану номерів.

### 5. Управління запасами

- Контроль за наявністю і запасами постільної білизни, рушників, туалетних засобів і інших необхідних матеріалів.

#### Структура служби експлуатації номерного фонду та обслуговування

**1. Менеджер служби номерного фонду.** Координує діяльність всіх підрозділів, управляє ресурсами та персоналом, забезпечує дотримання стандартів якості.

**2. Керівник покоївок (Housekeeping Supervisor).** Контролює роботу покоївок, планує графік прибирання, організовує інвентаризацію.

**3. Покоївки (Housekeepers).** Виконують прибирання номерів, змінюють постільну білизну, поповнюють запаси туалетних засобів.

**4. Технічний персонал.** Здійснює технічне обслуговування та ремонт номерів, забезпечує належну роботу технічного обладнання.

**5. Оператори по обслуговуванню (Room Service Operators).** Обробляють запити гостей на обслуговування номерів, організовують доставку їжі та напоїв до номерів.

**6. Служба контролю якості.** Проводить перевірки стану номерів, забезпечує відповідність стандартам якості, проводить аудити.

**7. Персонал підтримки.** Допомогає з перевезенням багажу, надає допомогу гостям у разі необхідності.

#### Основні процеси та завдання служби експлуатації номерного фонду та обслуговування:

– *Заселення та виселення:* Перевірка номерів після виселення, підготовка номерів до заселення нових гостей.

– *Регулярне прибирання:* Здійснення щоденного прибирання, зміна постільної білизни, обслуговування ванних кімнат.

– *Обслуговування:* Реагування на запити гостей, надання додаткових послуг, таких як додаткові рушники або подушки.

– *Технічне обслуговування:* Виправлення технічних несправностей, проведення регулярних перевірок і обслуговування систем.

**Прибиральниця** забезпечує дотримання у належному санітарному стані приміщень загального користування (вестибюль, холи, коридори, сходові зони, ліфти, санвузли, службові приміщення, прилегла до готелю територія). До обов'язків прибиральниць також входить миття стін, вікон, дверей, чищення і дезінфекція обладнання санітарних вузлів загального користування.

**Покоївка.** Колектив покоївок найбільш чисельний у структурі готелів. Покоївка здійснює прибирання, провітрювання номерів, санвузлів, зміну постільної білизни, контролює наявність у санвузлах необхідних засобів гігієни, перевіряє стан меблів, технічний стан побутової техніки та ін. Головний обов'язок покоївок стосується прибирання номерів незалежно від їхнього статусу – зайняті вони чи вільні.

Підготовка покоївки до роботи є критично важливим процесом для забезпечення ефективності та якості обслуговування номерів у готелі. Правильна підготовка допомагає забезпечити комфорт і задоволення гостей, а також підтримувати високі стандарти чистоти та організації. **Основні етапи підготовки покоївки до роботи:**

#### 1. Ознайомлення з планом роботи

– *Графік змін:* Перевірка розкладу роботи та визначення свого маршруту для прибирання.

– *Перелік завдань*: Ознайомлення з завданнями на день, включаючи спеціальні інструкції щодо окремих номерів або особливих запитів гостей.

## **2. Підготовка робочого місця**

– *Чистота та порядок*: Переконавання, що зберігання всіх інструментів і матеріалів у порядку, а також що робоче місце є чистим і організованим.

– *Інвентар*: Перевірка наявності всіх необхідних інструментів та матеріалів для прибирання (губки, миючі засоби, дезінфектанти, ганчірки, рукавички тощо).

## **3. Підготовка необхідних матеріалів**

– *Постільна білизна*: Підготовка чистих комплектів постільної білизни, рушників і халатів.

– *Туалетні засоби*: Перевірка наявності і якості туалетних засобів, таких як мило, шампунь, кондиціонер і туалетний папір.

– *Декоративні елементи*: Якщо вимагається, підготовка декоративних елементів, таких як квіти або інші дрібниці.

## **4. Перевірка обладнання**

– *Робочі інструменти*: Переконавання, що всі прилади та інструменти (наприклад, пирососи, швабри) справні і готові до використання.

– *Електроніка*: Перевірка функціонування електронного обладнання, якщо таке є (наприклад, електронні ключі або системи управління номером).

## **5. Ознайомлення з особливими запитами**

– *Інформація про гостей*: Перевірка особливих запитів або нотаток про гостей у номері (наприклад, особливі побажання або алергії).

– *Зміни в розкладі*: Уточнення будь-яких змін або спеціальних інструкцій, які можуть вплинути на процес прибирання.

## **6. Моральна та фізична підготовка**

– *Ознайомлення з планом*: Переконавання, що у вас є чітке уявлення про план роботи на день.

– *Фізична готовність*: Підготовка до фізичних навантажень, які можуть бути пов'язані з прибиранням і обслуговуванням номерів.

## **7. Комунікація**

– *Зв'язок з іншими відділами*: Якщо потрібно, узгодження з іншими службами готелю (наприклад, технічними службами для виправлення несправностей у номерах).

– *Зв'язок з колегами*: Уточнення завдань і планів з колегами, якщо робота організована в команді.

## **8. Перевірка інструкцій**

– *Стандарти чистоти*: Ознайомлення з актуальними стандартами чистоти та процедури обслуговування номерів.

– *Протоколи безпеки*: Ознайомлення з процедурами безпеки та санітарними вимогами.

Технологія прибиральних робіт у приміщеннях житлової групи в готелі є комплексом заходів, що забезпечують підтримання чистоти, порядку та комфорту для гостей. Основні етапи та технології можуть варіюватися в залежності від типу приміщення (номер, ванна кімната, коридор тощо) і стандартів конкретного готелю. Загалом, **технологія прибирання включає наступні етапи:**

### **1. Підготовка до прибирання**

– *Огляд приміщення*: Перевірка стану приміщення, виявлення можливих проблем (несправності техніки, пошкодження меблів, небезпеки для безпеки).

– *Підготовка інвентарю та матеріалів*: Збір всіх необхідних засобів для прибирання (мити, дезінфектанти, чистячі засоби, губки, ганчірки, мопи тощо).

– *Вивантаження сміття*: Вивантаження сміття та заміна сміттєвих пакетів, якщо необхідно.

### **2. Прибирання кімнати**

– *Провітрювання*: Відкриття вікон для забезпечення циркуляції повітря та зниження рівня забруднення.

– *Упорядкування ліжка*: Перетворення ліжка після вивантаження постільної білизни, включаючи зміну постільної білизни, підстилок та подушок.

– *Прибирання поверхонь*: Протирати всі поверхні, включаючи стільці, столи, комоди, тумбочки. Використовувати відповідні чистячі засоби для різних типів поверхонь.

– *Пилосос*: Пилососити килимові покриття та підлогу. У разі необхідності використовувати парову чистку або інші спеціальні засоби.

– *Вологе прибирання*: Мити підлогу в кімнатах та коридорах, використовуючи відповідні засоби для підлогових покриттів.

– *Перевірка меблів та техніки*: Перевірка справності меблів та технічного обладнання, виявлення несправностей або потреби в ремонті.

### **3. Прибирання ванної кімнати**

– *Миття умивальника та сантехніки*: Використання спеціальних засобів для чищення умивальників, унітазів, душових кабін і ванн.

– *Дезінфекція*: Застосування дезінфектантів для всіх поверхонь, які контактують з водою та мають високий рівень забруднення.

– *Миття дзеркал*: Протирати дзеркала спеціальними засобами для безслідного очищення.

– *Зміна рушників і міні-приладдя*: Замінювати використані рушники, забезпечувати наявність туалетного паперу, мила, шампуню та інших засобів.

### **4. Перевірка та фінальні дії**

– *Останній огляд*: Перевірка всіх зон приміщення для впевненості, що всі завдання виконані і приміщення відповідає стандартам.

– *Забезпечення гігієни*: Переконатися, що приміщення готове для наступного гостя, і що всі гігієнічні норми дотримані.

– *Закриття вікон і вимкнення електроніки*: Переконатися, що всі вікна закриті, електричні прилади вимкнені, якщо це не потрібно для роботи.

### **5. Документація та звітність**

– *Заповнення документації*: Заповнення звітів про виконання робіт, фіксація будь-яких несправностей або потреб у ремонті.

– *Комунікація з іншими службами*: Повідомлення адміністрації або інших відповідальних осіб про будь-які виявлені проблеми або потреби у ремонті.

Технологія прибирання приміщень загального користування та території в готелі забезпечує чистоту і порядок у зонах, що використовуються всіма гостями та персоналом. Це включає в себе вестибюлі, коридори, сходи, ліфти, туалети для громадського користування, території навколо готелю та інші спільні зони. Основні етапи та методи прибирання можуть включати:

#### **1. Прибирання приміщень загального користування**

##### ***Вестибюль та коридори:***

– *Огляд і підготовка*: Перевірка стану приміщення, підготовка необхідного інвентарю та матеріалів.

– *Вологе прибирання*: Мити підлогу вестибюля та коридорів, використовуючи підходящі чистячі засоби для типу покриття (керамічна плитка, ламінат, килим тощо).

– *Чистка поверхонь*: Протирати стіни, двері, поручні сходів та інші поверхні, використовуючи миючі засоби.

– *Прибирання меблів*: Протирати меблі, включаючи стільці, столи та лавки, від пилу і забруднень.

– *Чистка скляних поверхонь*: Мити вікна, двері, дзеркала, забезпечуючи їх безслідне очищення.

– *Видалення сміття*: Вивантажувати сміття з корзин і замінювати сміттєві пакети.

– *Провітрювання*: Відкрити вікна для забезпечення свіжого повітря.

**Сходи та ліфти:**

– Прибирання сходів: Пилососити або мити сходи, протирати поручні. Особливу увагу приділити кутах і важкодоступним місцям.

– Чистка ліфтів: Протирати панелі, кнопки, підлогу, дзеркала, дезінфікувати часто використовувані поверхні.

**Туалети для громадського користування:**

– Миття санітарних приладів: Очищати унітази, умивальники, дзеркала, використовувати дезінфектанти.

– Вологе прибирання: Мити підлогу та стіни.

– Заміна міні-приладдя: Перевіряти і заповнювати запаси туалетного паперу, мила, рушників.

**2. Прибирання території навколо готелю****Зовнішні території:**

– Огляд території: Перевірити стан території, виявити місця з накопиченням сміття або іншого забруднення.

– Збір сміття: Вивантажувати сміття з урн і контейнерів, прибрати сміття з території.

– Миття зовнішніх поверхонь: При необхідності мити зовнішні стіни, двері, вікна.

– Прибирання зелених зон: Підрізати рослини, збирати опале листя, чистити газони від сміття.

– Чистка тротуарів та доріжок: Пилососити або мити пішохідні доріжки, тротуари.

**Використання техніки:**

– Пилососи та мийні машини: Використовувати техніку для ефективного прибирання великих площ (підлоги, доріжки).

– Мийка високого тиску: Застосовувати для очищення зовнішніх стін, тротуарів і важкодоступних зон.

**3. Фінальні дії**

– Останній огляд: Перевірити, чи всі ділянки прибрані і чи відповідають стандартам чистоти.

– Документація: Заповнити звіти про виконану роботу, зазначити будь-які проблеми або потреби в ремонті.

– Зберігання інвентарю: Після завершення роботи, очистити та зберігати інвентар і матеріали в призначеному місці.

Організація роботи білизняного господарства в готелі є критично важливою для забезпечення високих стандартів чистоти та комфорту для гостей. Це включає управління всім циклом обробки білизни — від її приймання до повернення в експлуатацію. **Основні аспекти організації білизняного господарства можна поділити на кілька ключових етапів:**

**1. Приймання білизни**

– Контроль якості: Перевірка стану білизни на предмет пошкоджень, плям або забруднень. Виявлення та документування дефектів.

– Сорткування: Розділення білизни за типом (постільна, рушники, робоча, кухонна. та ступенем забруднення).

**2. Транспортування**

– Переміщення: Забезпечення ефективного транспортування білизни між різними зонами готелю (номерні фонди, кухні, ресторани) і пральнею.

– Упаковка: Використання спеціальних контейнерів або мішків для транспортування білизни, щоб уникнути її забруднення чи пошкодження.

**3. Прання**

– Вибір програм: Вибір відповідних програм прання для різних типів білизни та забруднень, враховуючи температурні режими і миючі засоби.

– Миючі засоби: Використання якісних миючих і дезінфікуючих засобів, які підходять для обробки текстильних матеріалів.



– Обробка плям: Попередня обробка плям перед пранням для забезпечення їх повного видалення.

#### **4. Сушіння**

– Технології сушіння: Вибір між сушінням у пральних машинках або природним сушінням (на сушильних верстатах, в сушильних камерах).

– Контроль якості: Перевірка білизни після сушіння на наявність дефектів і правильності висихання.

#### **5. Демонтаж та розгладжування**

– Розгладжування: Використання прасок, парових машин або гладильних машин для розгладжування білизни. У випадку великої кількості білизни, можуть використовуватися автоматизовані гладильні системи.

– Контроль якості: Останній огляд білизни на предмет залишків плям, пошкоджень чи дефектів.

#### **6. Складання та зберігання**

– Складання: Складання білизни в чисті і акуратні стосики, готові до розподілу.

– **Зберігання:** Організація зберігання білизни в чистих і сухих приміщеннях, що забезпечують захист від забруднень і пошкоджень. Білизна повинна бути упакована у відповідні пакети або контейнерів.

#### **7. Розподіл**

– Постачання: Організація своєчасного постачання чистої білизни в номерні фонди, кухні та інші зони готелю, забезпечуючи зручний доступ до неї.

– Облік: Ведення обліку кількості і стану білизни, що постачається та використовуються.

#### **8. Управління запасами**

– Контроль запасів: Регулярний моніторинг запасів білизни для запобігання дефіциту або надлишку. Проведення інвентаризацій.

– **Закупівля:** Замовлення нової білизни або ремонт старої, якщо це необхідно.

#### **9. Екологічні та безпекові аспекти**

– Екологічність: Використання екологічно чистих миючих засобів і технологій, які зменшують вплив на навколишнє середовище.

– Безпека: Забезпечення дотримання норм безпеки і гігієни при обробці і зберіганні білизни.

Тож, організація ефективної роботи білизняного господарства забезпечує безперебійну та високоякісну обробку білизни, що є важливою складовою частиною високого рівня обслуговування в готелі.

### **3.9. Організація та технологія надання додаткових послуг в готелі**

Історія виникнення додаткових готельних послуг розпочалася ще в давнину, коли люди почали диференціювати свої потреби. З часом система додаткових послуг розширювалася та вдосконалювалася, і цей процес продовжується досі. У сучасному готельному бізнесі додаткові послуги є невід'ємною частиною діяльності кожного готелю, оскільки вони сприяють не лише залученню клієнтів, а й підвищенню їх задоволення.

Зростання кількості та якості додаткових послуг залежить від орієнтації готелю на конкретні групи споживачів. Впровадження нових послуг повинно бути економічно виправданим і відповідати потребам клієнтів. Розвиток додаткових послуг дозволяє не лише розширити перелік пропозицій, але й залучити до готелю місцевих жителів, що збільшує доходи підприємства.

Сьогодні асортимент додаткових послуг значно розширився: від десяти послуг у минулому до понад шістдесяті в сучасних готелях, а в деяких найвищої категорії – до трьохсот. Різноманіття послуг залежить від рівня комфорту та спеціалізації готелю. Готелі можуть надавати послуги самостійно або через партнерів на договірній основі.

Інфраструктура готелів, яка забезпечує розвиток додаткових послуг, включає різноманітні об'єкти, такі як фотоательє, більярд, обмін валют, конференц-зали, бізнес-центри, казино, пральні, фітнес-центри, сауни, магазини, басейни тощо. Сучасні тенденції вказують на прагнення готелів створити таку інфраструктуру, яка б забезпечувала максимальний комфорт гостям і заохочувала їх залишатися на території готелю, користуючись його послугами.

Незважаючи на розмаїття асортименту додаткових послуг, їх доцільно розділити на групи.

### ***I. Залежно від сфери задоволення попиту***

#### ***1. Послуги, що полегшують перебування споживачів у готелі та туристичному районі:***

- інформаційні (інформування про послуги, що їх надає готель, розваги в туристичному районі, транспортні зв'язки, можливості купівлі товарів, місцезнаходження історико-культурних пам'яток і закладів тощо);
- комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентарю тощо);
- посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших містах тощо);
- послуги автотуристам (забезпечення гаражем, стоянкою, дрібним ремонтом транспортних засобів.;
- надання друкованої продукції, настільних ігор;
- продаж товарів;
- прокат спортивного, пляжного інвентарю, друкарських машинок, автомобілів, розмножувальної техніки та ін.;
- зберігання кореспонденції, цінностей.

#### ***2. Послуги, що збагачують знання туристів про район, країну (організація екскурсій, зустрічей, перегляду фільмів, урочистостей з нагоди національних свят).***

#### ***3. Послуги, що підвищують рівень комфорту в номерах (подання закусок і напоїв до номера, медичні та косметичні процедури, встановлення додаткового обладнання в номері, організація спортивно-оздоровчих послуг, створення умов для проведення конференцій тощо).***

#### ***4. Послуги, що задовольняють особливі вимоги гостей – діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (надання музичних інструментів, послуг особистого екскурсовода, перекладача, секретаря, забезпечення телексом зв'язком, комп'ютером тощо).***

### ***II. За способом надання додаткові послуги можуть бути:***

- платними;
- безкоштовними.

Відповідно до «Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» готель зобов'язаний надати споживачу без додаткової оплати такі види послуг:

- виклик швидкої допомоги;
- доставка в номер кореспонденції;
- побудка у визначений час;
- надання необхідного інвентарю в залежності від категорії готелю.

Працівники готелю не мають права без згоди споживача надавати платні додаткові послуги. Споживач має право відмовитися від оплати послуг, не передбачених договором. Також забороняється обумовлювати виконання одних послуг обов'язковим наданням інших послуг.

Організація додаткових послуг у готелях повинна відбуватися за принципом пропозиції, а не попиту, щоб готель міг задовольнити навіть непередбачені потреби клієнтів. Незважаючи на широкий асортимент додаткових послуг, їх можна поділити на групи залежно від сфери задоволення попиту та способу надання (платні та безкоштовні).

Залежно від сфери задоволення попиту послуги можуть полегшувати перебування в готелі (інформаційні, комунально-побутові, посередницькі, автотуристичні), збагачувати знання туристів про місцевість, підвищувати рівень комфорту в номерах або задовольняти особливі вимоги гостей (діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів..

Сучасні готелі також активно використовують нові технології, такі як пластикові картки з електронним кодом для доступу до номерів та послуг готелю, які дозволяють клієнтам здійснювати бронювання, замовляти послуги та перевіряти свої витрати безпосередньо через телевизор у номері. Це значно підвищує зручність і якість обслуговування гостей.

Транспортні послуги та бронювання квитків є важливими складовими додаткових послуг, що надаються готелями, особливо для гостей, які потребують комфортного та швидкого пересування під час свого перебування.

#### **Особливості надання транспортних послуг в готелі:**

##### **1. Трансфери:**

– Аеропорт-готель-аеропорт: Це найпоширеніший вид трансферу, який передбачає зустріч гостей в аеропорту або на вокзалі та їх доставку до готелю. Після закінчення перебування гостя в готелі здійснюється зворотній трансфер до аеропорту або вокзалу.

– Міські трансфери: Готелі можуть надавати послуги з перевезення гостей до визначних місць, бізнес-центрів, торгових зон, ресторанів та інших цікавих локацій у місті.

##### **2. Оренда автомобілів:**

– Багато готелів співпрацюють з компаніями з оренди автомобілів, що дозволяє гостям орендувати авто безпосередньо через готель. Це може включати як короткострокову, так і довгострокову оренду, залежно від потреб клієнта.

– Готелі можуть надавати послуги водія, що є особливо популярним серед гостей, які не знають місцевої мови або правил дорожнього руху.

##### **3. Парковка:**

– Для гостей, які подорожують на власному транспорті, важливим аспектом є наявність паркувальних місць. Готелі можуть надавати як безкоштовну, так і платну парковку з можливістю попереднього резервування місця.

– Послуги паркування можуть також включати охорону транспортних засобів та їх обслуговування (миття, дрібний ремонт).

##### **4. Послуги автотуристам:**

– Забезпечення спеціальних місць для стоянки, технічного обслуговування автомобілів, зарядки електромобілів.

– Надання допомоги в разі виникнення технічних проблем на дорозі, співпраця з місцевими майстернями та сервісними центрами.

#### **Особливості бронювання квитків в готелі:**

– **Бронювання авіаквитків:** Готелі часто співпрацюють з авіакомпаніями та туристичними агентствами, що дозволяє гостям швидко і зручно бронювати авіаквитки безпосередньо через готель. Послуги можуть включати бронювання рейсів, зміни квитків, надання інформації про рейси, а також послуги з оформлення документів для подорожі.

– **Бронювання залізничних квитків:** Готелі можуть надавати послуги з бронювання квитків на потяги, що є зручним для гостей, які планують подорожувати по країні залізницею. Як і в випадку з авіаквитками, ця послуга може включати надання інформації про розклад руху поїздів, резервування місць, а також допомогу в зміні чи скасуванні бронювання.

– **Бронювання квитків на автобуси та інші види транспорту:** Бронювання квитків на автобусні маршрути, що забезпечують перевезення між містами, а також на місцевий транспорт, включаючи туристичні автобуси. Готелі можуть також допомагати з бронюванням місць на круїзних лайнерах або туристичних паромках.

– **Бронювання квитків на культурні заходи та екскурсії:** Деякі готелі пропонують послуги бронювання квитків на різноманітні культурні заходи, такі як концерти, театральні вистави, спортивні змагання, а також на екскурсії по місту або в інші туристичні місця.

#### **Переваги для гостей надання транспортних послуг при готелі є:**

– *Зручність*: Гості можуть вирішувати всі питання, пов'язані з транспортом та квитками, не виходячи з готелю.

– *Безпека*: Використання транспортних послуг готелю знижує ризики, пов'язані з невідомими перевізниками.

– *Економія часу*: Готель бере на себе всі організаційні питання, що дозволяє гостям зосередитися на своєму відпочинку або бізнес-справах.

Організація побутового обслуговування в готелі є важливим аспектом, що забезпечує комфортне перебування гостей. Побутове обслуговування охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на задоволення повсякденних потреб гостей і підтримання чистоти та порядку в готелі.

### **Основні елементи побутового обслуговування в готелі:**

#### **1. Прибирання номерів та спільних зон:**

– *Щоденне прибирання номерів*: Включає зміни постільної білизни та рушників, пілососіння килимів, миття підлоги, чищення меблів і санвузлів, а також поповнення засобів гігієни (шампунь, мило тощо).

– *Генеральне прибирання*: Проводиться з певною періодичністю (наприклад, раз на тиждень) і включає більш ретельне очищення всіх поверхонь, миття вікон, хімчистку килимів та оббивки меблів.

– *Прибирання спільних зон*: Це коридори, холи, ліфтові зони, ресторани, конференц-зали тощо. Забезпечення чистоти та порядку в цих місцях є критично важливим для створення позитивного враження у гостей.

**2. Пральня та хімчистка**: Готелі зазвичай надають послуги з прання, прасування та хімчистки одягу гостей. Це може бути як внутрішня служба, так і зовнішня, коли готель співпрацює з місцевими пральнями. Послуги можуть включати експрес-прання (наприклад, прання протягом декількох годин), що є зручним для ділових мандрівників.

**3. Ремонт одягу та взуття**: Деякі готелі пропонують послуги дрібного ремонту одягу, взуття, аксесуарів (заміна гудзиків, підшивка, заміна підборів тощо). Ці послуги особливо корисні для гостей, які потрапили в непередбачені обставини під час подорожі.

**4. Обслуговування в номерах (Room Service)**: Гості можуть замовити доставку їжі, напоїв або інших товарів безпосередньо в номер. Ця послуга зазвичай доступна 24/7, що є великою перевагою для гостей, які прибули пізно або хочуть залишитися в номері. Також можуть бути надані послуги доставки газет, ліків, предметів гігієни або інших товарів, необхідних гостям.

#### **5. Послуги особистого характеру:**

– *Перукарня та салон краси*: Наявність на території готелю перукарні або салону краси, де гості можуть скористатися послугами стрижки, укладки, манікюру, педикюру та інших косметичних процедур.

– *Послуги масажу та СПА*: Готелі вищого класу часто пропонують послуги масажистів, сауни, джакузі та інших релаксаційних процедур, що є важливим елементом для залучення гостей, які шукають відпочинку та розслаблення.

**6. Прокат інвентарю**: Готелі можуть надавати послуги прокату різного інвентарю, включаючи спортивний, туристичний, пляжний (наприклад, велосипеди, лижі, сноуборди, шезлонги) та інші предмети, які можуть знадобитися гостям під час їх перебування.

**7. Поштові та кур'єрські послуги**: Надання послуг з відправки та отримання кореспонденції, пакетів, а також забезпечення доставки документів або товарів на замовлення гостя.

**8. Інформаційні послуги**: Інформація про транспортні зв'язки, місцеві визначні пам'ятки, культурні заходи, можливості для шопінгу, ресторани та інші послуги, що можуть бути корисними гостям під час їх перебування.

### **Організація та управління побутовими послугами:**

– *Чітке планування*: Графіки прибирання, прання та інших послуг повинні бути чітко організовані та координовані між різними службами готелю.

– **Персонал:** Важливо мати кваліфікований та добре навчений персонал, здатний швидко та ефективно реагувати на запити гостей. Крім того, персонал повинен дотримуватися високих стандартів чистоти та обслуговування.

– **Зворотній зв'язок:** Готель повинен активно отримувати зворотній зв'язок від гостей щодо рівня наданих послуг і відповідно коригувати свою діяльність.

Загалом, ефективна організація побутового обслуговування дозволяє готелю створювати комфортні умови для проживання, підвищувати рівень задоволення гостей та зміцнювати свою репутацію на ринку готельних послуг.

**Організація інших видів обслуговування в готелі** включає широкий спектр послуг, що спрямовані на задоволення потреб гостей та забезпечення їхнього комфорту. Ці послуги доповнюють основні послуги проживання і харчування, роблячи перебування в готелі більш приємним і зручним.

**Основні види обслуговування:**

### **1. Клірингове обслуговування (Housekeeping)**

– **Прибирання номерів:** Одним з найважливіших аспектів є регулярне прибирання номерів, яке може включати щоденне прибирання, зміни постільної білизни, заміну рушників та поповнення засобів гігієни.

– **Додаткове прибирання:** Гості можуть запросити додаткове прибирання, наприклад, після вечірки або в будь-який зручний для них час.

– **Підготовка номера до сну (turndown service):** Включає підготовку ліжка до сну, зміщення завіс, розміщення тапочок біля ліжка, а іноді навіть залишення маленького сюрпризу, наприклад, шоколаду.

### **2. Консьєрж-сервіс**

– **Інформаційна підтримка:** Консьєрж допомагає гостям з отриманням інформації про місцеві визначні пам'ятки, ресторани, магазини, культурні заходи тощо.

– **Резервування і бронювання:** Послуги включають бронювання столиків у ресторанах, замовлення квитків на вистави або екскурсії, організацію транспортних послуг.

– **Особливі доручення:** Консьєрж також може допомогти з незвичайними запитами, наприклад, організацією сюрпризу для близьких або доставкою спеціальних товарів.

### **3. Бізнес-послуги**

– **Бізнес-центр:** Готелі часто пропонують послуги бізнес-центру, де можна скористатися комп'ютерами, принтерами, факсом, сканером, а також орендувати конференц-зали.

– **Секретарські послуги:** Це може включати послуги друку документів, копіювання, переклад текстів, організацію відеоконференцій тощо.

– **Поштові та кур'єрські послуги:** Організація відправлення і отримання листів, посилок, пакетів через поштові та кур'єрські служби.

### **4. Транспортні послуги**

– **Трансфер:** Готелі можуть організовувати трансфер для гостей з/до аеропорту, вокзалу, а також інші поїздки містом.

– **Оренда автомобілів:** Послуги з оренди автомобілів можуть включати як короткострокову, так і довгострокову оренду, з можливістю вибору різних класів автомобілів.

– **Парковка та послуги водія:** Наявність паркувальних місць, послуги паркувальника або особистого водія для гостей.

### **5. Побутові послуги**

– **Пральня та хімчистка:** Готелі надають послуги прання, сушіння, прасування і хімчистки одягу, а також чищення взуття.

– **Дрібний ремонт:** Гості можуть скористатися послугами з ремонту одягу, взуття, а також лагодження дрібних предметів.

### **6. Фітнес та оздоровчі послуги**

– **Фітнес-центр:** Готелі часто мають власні тренажерні зали, де гості можуть займатися спортом, або пропонують послуги персонального тренера.

– *СПА і велнес*: Включає масаж, сауну, басейн, джакузі, косметичні процедури, манікюр та педикюр.

– *Медичні послуги*: У деяких готелях є можливість отримання медичної допомоги або консультації лікаря.

### **7. Розваги та культурні заходи**

– *Організація заходів*: Готелі можуть організовувати тематичні вечори, концерти, кінопокази, виставки або майстер-класи для гостей.

– *Екскурсійні послуги*: Консьєрж або спеціально організований тур-бюро при готелі може запропонувати екскурсії по місту, одноденні тури або виїзди за місто.

### **8. Дитячі послуги**

– *Послуги няні*: Надаються послуги професійних нянь для догляду за дітьми під час перебування гостей у готелі.

– *Дитячі кімнати*: Деякі готелі мають спеціальні ігрові зони або кімнати для дітей, де проводяться анімаційні програми.

– *Спеціальні страви для дітей*: Включення в меню ресторану страв, спеціально розроблених для дітей.

### **9. Послуги з догляду за домашніми тваринами**

– *Готелі для тварин*: Деякі готелі пропонують спеціальні послуги для гостей, які подорожують з домашніми тваринами, такі як догляд, вигул і навіть СПА для тварин.

– *Ветеранна допомога*: Організація ветеринарної допомоги або консультацій.

Організація інших видів обслуговування в готелі повинна бути орієнтована на максимальне задоволення потреб і очікувань гостей. Ці послуги не тільки підвищують комфорт і зручність, але й створюють унікальний досвід для кожного гостя, що підвищує загальний рівень задоволення від перебування в готелі.

## **3.10. Організація та технологія обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелях**

Харчування є важливою частиною обслуговування в готелях, оскільки воно значно впливає на загальне враження гостей від перебування. Готелі пропонують різноманітні системи та методи харчування, що можуть задовольнити потреби різних категорій гостей.

### **Умови харчування в готелях:**

#### **1. Категорія готелю:**

– *Готелі високого класу (4-5 зірок)*: Пропонують широкий вибір ресторанів, кафе, барів, які забезпечують різноманітне та якісне харчування. Зазвичай у таких готелях є ресторани з різною кухнею (національною, європейською, азійською тощо), а також ексклюзивні ресторани з шеф-кухарями високого рівня.

– *Готелі середнього класу (3 зірки)*: Пропонують сніданки, обіди та вечері в готельному ресторані або кафе. Меню може бути менш різноманітним, але достатньо різноплановим для задоволення потреб більшості гостей.

– *Економічні готелі (1-2 зірки)*: Пропонують базові послуги харчування, такі як сніданки (часто континентальні). В деяких випадках може бути лише кафе або буфет з обмеженим меню.

#### **2. Формат харчування:**

– *Шведський стіл (Buffet)*: Найпоширеніший формат, коли гості мають можливість вибирати з великої кількості страв, які виставлені на загальному столі. Цей формат популярний для сніданків, а іноді й для обідів і вечерь.

– *Обслуговування по меню (À la carte)*: Гості замовляють страви з меню, що пропонується в ресторані. Цей формат зазвичай застосовується в ресторанах високого класу або для спеціальних вечерь.

– *Комплексне харчування (Table d'hôte)*: Пропонуються заздалегідь підготовлені комплекси страв на вибір. Часто використовується для групових турів або конференцій.

– *Кав'ярні та закусочні*: Для гостей, які бажають перекусити або випити кави, готелі часто мають на території кав'ярні або закусочні.

### 3. Час харчування:

– *Сніданок*: Зазвичай подається вранці у вигляді шведського столу. Готелі можуть пропонувати різні види сніданків: континентальний, англійський, американський тощо.

– *Обід*: Частіше доступний у вигляді комплексного меню або шведського столу. Гості можуть вибрати основну страву, суп, салат та десерт.

– *Вечеря*: Може бути подана в форматі "à la carte", шведського столу або комплексного меню. У висококласних готелях можуть бути організовані тематичні вечери з живою музикою або шоу.

### 4. Спеціальні умови:

– *Дієтичне харчування*: Деякі готелі пропонують дієтичні меню для гостей з особливими потребами в харчуванні (вегетаріанське, безглютенове, низькокалорійне тощо).

– *Обслуговування в номерах (Room Service)*: Гості можуть замовити їжу безпосередньо до свого номера, що особливо зручно для тих, хто бажає приватності або працює в номері.

– *Харчування на вимогу*: У деяких готелях високого класу доступні послуги персонального шеф-кухаря, який готує страви за індивідуальним замовленням гостя.

Для організації обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства при готелі пропонують різні умови харчування, які наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Умови харчування у закладах ресторанного господарства при готелі

Позначення		Характеристика
<b>RO</b>	<b>Room Only</b>	Гостям не надається жодне харчування в рамках проживання. Вони самостійно вирішують, де і коли їсти, або можуть замовити харчування за додаткову плату.
<b>BB</b>	<b>bed &amp; breakfast</b>	До вартості проживання входить тільки сніданок (шведський стіл). Додаткове харчування за окрему плату в ресторанах і барах.
<b>HB</b>	<b>half board</b>	Напівпансіон – до вартості проживання входять тільки сніданок і вечеря (шведський стіл), безкоштовно – чай, кава, вода на сніданок.
<b>HB+</b>	<b>half board + extended half board</b>	Напівпансіон – сніданок і вечеря (шведський стіл), а також алкогольні та безалкогольні напої впродовж дня.
<b>FB</b>	<b>full board</b>	Повний пансіон – сніданок, обід і вечеря (шведський стіл).
<b>FB+ EXTFB</b>	<b>full board + extended half board</b>	Повний пансіон – сніданок, обід і вечеря (шведський стіл), а також напої (у ряді закладів – пиво і вино) під час прийому їжі.
<b>ALL, AI</b>	<b>all inclusive</b>	Сніданок, обід і вечеря (шведський стіл). Упродовж дня – продукція власного виробництва й алкогольні та безалкогольні напої. Залежно від категорії підприємства готельного господарства споживачам пропонують додаткове харчування. Це може бути другий сніданок, вечеря, пізня вечеря, легкі закуски, барбекю в барах.
<b>UAL, UAI</b>	<b>ultra all inclusive</b>	Сніданок, пізній сніданок, обід, полуденок і вечеря (шведський, стіл). Широкий вибір кондитерських виробів, десертів, закусок, а також напоїв власного виробництва відомих торгових марок. Більшість підприємств готельного господарства, що працює за системою «ultra all inclusive», пропонує споживачам додаткове безкоштовне харчування в ресторанах з кухнею різних народів світу

<b>HCAL, Imperial</b>	<b>high class all inclusive</b>	Усі послуги надаються безкоштовно, крім послуг лікаря, перукарні, у деяких водних видах спорту та підводного плавання, телефону.
---------------------------	-------------------------------------	--

#### Методи харчування в готелях:

– **Обслуговування за замовленням (À la carte):** Гості вибирають страви з меню, а офіціанти приносять замовлення. Цей метод найчастіше застосовується у висококласних ресторанах.

– **Самообслуговування (Buffet):** Гості обирають їжу з великого асортименту страв, розставлених на столах. Цей метод забезпечує велику різноманітність страв та швидке обслуговування.

– **Комплексне харчування (Set Menu):** Гості отримують заздалегідь визначений набір страв, який може бути змінений за певними параметрами (наприклад, вегетаріанська або дієтична опція).

– **Room Service:** Замовлення їжі безпосередньо до номера через телефон або електронний пристрій. Підходить для гостей, які хочуть харчуватися у приватній обстановці.

– **Takeaway:** Гості можуть замовити їжу на винос, яку вони можуть взяти з собою, наприклад, під час екскурсій або поїздок.

#### Переваги для гостей:

– *Зручність та комфорт:* Гості мають можливість харчуватися на місці, без необхідності шукати ресторани за межами готелю.

– *Безпека:* Особливо важливо під час пандемії чи у випадках, коли гості не бажають виходити з готелю.

– *Різноманітність:* Широкий вибір страв і систем харчування дозволяє задовольнити потреби різних гостей, від сімей з дітьми до ділових мандрівників.

Загалом, організація харчування в готелях сприяє підвищенню рівня обслуговування та задоволення гостей, що позитивно впливає на їхній досвід і бажання повернутися в майбутньому.

Організація сніданків у готелі є важливим аспектом гостинності, який суттєво впливає на задоволеність гостей. Сніданок часто є першою послугою, з якою стикаються гості після ночівлі, тому він має бути добре організованим та відповідати очікуванням різних категорій гостей.

#### Основні формати сніданків:

– **Континентальний сніданок:** Найпростіший формат сніданку, який зазвичай включає хлібобулочні вироби (круасани, булочки), масло, джеми, йогурти, фруктовий сік, чай або каву. Пропонується переважно в готелях середнього та економ-класу.

– **Англійський сніданок:** Більш ситний варіант, що може включати яйця (смажені або варені), бекон, ковбаски, боби, гриби, тости, помідори, чай або каву. Поширений у готелях вищого класу та в тих, які орієнтовані на міжнародних гостей.

– **Американський сніданок:** Варіант сніданку, який включає більш широкий вибір страв, таких як омлети, панкейки, бекон, ковбаси, йогурти, фрукти, соки, каву та чай. Такий формат підходить для готелів високого класу та курортів.

– **Шведський стіл (Buffet breakfast):** Найбільш популярний формат у готелях різних категорій. Гостям пропонується широкий вибір страв, які виставляються на загальному столі. Включає фрукти, йогурти, каші, яйця, хліб, випічку, м'ясні та сирні нарізки, соки, каву, чай та інші напої.

– **Сніданок "À la carte":** Гості замовляють страви з меню, які приносяться офіціантом. Цей формат частіше зустрічається в ресторанах високого класу та бутик-готелях.

– **Здоровий сніданок:** Орієнтований на гостей, які дотримуються здорового способу життя. Включає цільнозернові продукти, свіжі фрукти, горіхи, йогурти, смузі, мюслі та інші корисні страви.

#### Організація процесу сніданку



**1. Розташування:** Сніданки найчастіше організуються в ресторані або окремій залі для сніданків. У великих готелях може бути кілька зон для сніданків, щоб уникнути скупчення гостей.

**2. Час подачі:** Час подачі сніданків варіюється залежно від типу готелю та профілю гостей. Зазвичай сніданки подаються з 6:30 до 10:00 або 11:00 ранку. У готелях для ділових мандрівників сніданок може починатися раніше, тоді як курортні готелі можуть продовжити час подачі.

**3. Самообслуговування:** Гості самі вибирають їжу зі шведського столу. Обслуговування офіціантами: У форматі "à la carte" або під час сервірування напоїв. Обслуговування в номері: Можливість замовити сніданок у номер через room service, що особливо популярно в готелях високого класу.

**4. Меню та асортимент:** Меню сніданків має бути різноманітним і відповідати смакам та дієтичним потребам різних гостей. Важливо пропонувати варіанти для вегетаріанців, безглютенові продукти, страви для дітей та інші спеціальні опції.

**5. Обслуговуючий персонал:** Персонал, який обслуговує сніданок, має бути добре навчений, щоб забезпечити швидке та якісне обслуговування. Важливо, щоб офіціанти були привітними, оперативно замінювали порожні страви на столах і відповідали на запити гостей.

**6. Інтер'єр та атмосфера:** Атмосфера під час сніданку повинна сприяти гарному настрою на початку дня. Музичний супровід, приємне освітлення та зручні меблі відіграють важливу роль у створенні затишної атмосфери.

**7. Безпека та гігієна:** Дотримання високих стандартів гігієни є обов'язковим. Це включає регулярну дезінфекцію зон сніданку, забезпечення свіжості продуктів і використання якісних інгредієнтів. Особливо це важливо під час пандемій або інших епідемічних ситуацій.

Організація шведського столу в ресторані при готелі є важливою складовою харчового обслуговування гостей, яка дозволяє забезпечити різноманітне, швидке і зручне харчування. Цей формат підходить для сніданків, обідів, вечерів і навіть тематичних заходів, і широко використовується в готелях різних категорій.

### **Основні аспекти організації шведського столу:**

#### **1. Планування простору**

– *Розташування столів:* Столи зі стравами повинні бути розташовані таким чином, щоб гості могли легко пересуватися навколо них, не створюючи черг. Варто продумати розміщення столів з холодними і гарячими стравами, десертами, напоями тощо.

– *Зони обслуговування:* Важливо поділити простір на зони, де розміщуються різні типи страв (салати, основні страви, гарніри, десерти). Це допомагає уникнути скупчення гостей в одному місці.

– *Розташування столів для гостей:* Столові місця повинні бути організовані так, щоб гості мали достатньо простору для зручного прийому їжі.

#### **2. Різноманітність страв**

– *Широкий асортимент:* Шведський стіл повинен включати різноманітні страви, які задовольняють різні смаки та дієтичні потреби гостей. Це можуть бути гарячі страви, салати, закуски, супи, випічка, десерти, фрукти, напої.

– *Сезонні продукти:* Використання сезонних продуктів дозволяє забезпечити свіжість і якість страв, а також знизити витрати на їх приготування.

– *Вегетаріанські та дієтичні страви:* Важливо враховувати потреби гостей, які дотримуються особливих дієт (вегетаріанські, безглютенові, низькокалорійні тощо).

#### **3. Організація обслуговування**

– *Самообслуговування:* Основний принцип шведського столу — це самообслуговування, де гості самі вибирають і накладають собі їжу. Це дозволяє зекономити час як гостям, так і персоналу.

– *Підтримка чистоти і порядку:* Персонал повинен постійно слідкувати за чистотою столів, регулярно поповнювати страви та швидко усувати залишки їжі. Це забезпечує приємний досвід для гостей.

– *Ввічливий персонал*: Офіціанти та кухарі повинні бути привітними і готовими допомогти гостям, наприклад, відповісти на питання щодо страв або допомогти з вибором.

#### **4. Інтер'єр та атмосфера**

– *Естетичне оформлення*: Декорування столів, сервірування посуду та загальна атмосфера повинні створювати приємне враження. Можна використовувати тематичне оформлення залежно від пори року або події.

– *Освітлення та музика*: М'яке освітлення і легка фоновіа музика допоможуть створити затишну і розслаблену атмосферу для гостей.

#### **5. Безпека та гігієна**

– *Температурний режим*: Гарячі страви повинні підтримуватися при відповідній температурі, щоб уникнути псування їжі. Те саме стосується холодних страв, які повинні зберігатися охолодженими.

– *Санітарні норми*: Персонал має дотримуватися суворих правил гігієни під час приготування і подачі їжі. Крім того, слід забезпечити доступність дезінфекційних засобів для гостей.

#### **6. Технології та інновації**

– *Електронні меню*: Впровадження електронних меню або інтерактивних екранів біля столів з їжею може допомогти гостям отримати інформацію про страви, їх склад і калорійність.

– *Автоматизація процесів*: Використання технологій для автоматизації поповнення страв або контролю температури може значно підвищити ефективність роботи.

**Обслуговування в номерах (Room Service)** є важливою складовою готельного сервісу, особливо в готелях середнього і високого класу. Ця послуга надає гостям можливість отримувати їжу, напої та інші зручності безпосередньо в номері, що створює додатковий комфорт і підвищує рівень задоволення під час перебування.

#### **Основні особливості обслуговування в номерах готелю:**

##### **1. Асортимент послуг**

– *Харчування*: Найбільш поширеним елементом обслуговування в номерах є доставка їжі. Гості можуть замовити страви зі спеціального меню, яке може включати сніданки, обіди, вечері, закуски і напої. У деяких готелях доступні також спеціальні дієтичні або дитячі меню.

– *Напої*: Часто в меню обслуговування в номерах включені алкогольні та безалкогольні напої, кавові і чайні набори. У деяких випадках можна замовити навіть повноцінний барний сервіс.

– *Додаткові послуги*: Це може включати замовлення фільмів або музики, послуги з прання та прасування одягу, доставку газет і журналів, організацію додаткових зручностей (наприклад, дитяче ліжечко або настільні ігри), а також виклик медичної допомоги.

##### **2. Меню та замовлення**

– *Різноманітність меню*: Меню повинно бути продумане таким чином, щоб задовольнити різні смаки і потреби гостей, включаючи вегетаріанські страви, страви для людей з алергією або спеціальними дієтичними вимогами.

– *Процедура замовлення*: Замовлення можна зробити через телефон, спеціальний додаток готелю, або через інтерактивні системи в номері. Важливо, щоб процес був простим і зручним для гостей.

##### **3. Швидкість і якість обслуговування**

– *Час доставки*: Важливим аспектом є швидкість доставки замовлення. Гості очікують, що їжа і напої будуть доставлені в максимально короткий час, з дотриманням температурного режиму.

– *Температурний режим*: Гарячі страви повинні доставлятися теплими, а холодні — охолодженими. Для цього використовуються спеціальні контейнери і підноси.

– *Презентація*: Естетика подачі має велике значення. Страви повинні бути красиво сервіровані, використовуються якісний посуд і столові прибори.

##### **4. Інтерактивне обслуговування**

– *Електронні замовлення:* Багато готелів впроваджують можливість замовлення через телевізори в номерах або спеціальні планшети. Це зручно і дозволяє скоротити час на оформлення замовлення.

– *Дистанційне керування:* Інноваційні системи дозволяють гостям керувати освітленням, температурою в номері, відкривати або закривати штори за допомогою планшета або телефону, що додає зручності і сучасного комфорту.

### **5. Час роботи**

– *Цілодобове обслуговування:* Більшість готелів надають обслуговування в номерах цілодобово, що особливо важливо для гостей, які прибувають в пізній час або мають різний графік.

– *Обмежений час:* В деяких готелях обслуговування може бути доступне тільки в певні години, наприклад, під час сніданку або вечері.

### **6. Персонал і обслуговування**

– *Ввічливість і компетентність:* Персонал, що обслуговує в номерах, повинен бути добре навчений, ввічливий і компетентний, щоб забезпечити високий рівень сервісу.

– *Конфіденційність і увага:* Обслуговуючий персонал повинен поважати приватність гостей, не турбувати їх без необхідності і дотримуватись високих стандартів обслуговування.

### **7. Гігієна та безпека**

– *Дотримання гігієни:* Особливо важливо під час пандемій або в умовах підвищеного ризику інфекцій. Їжа і напої повинні доставлятися з дотриманням всіх норм гігієни.

– *Санітарні вимоги:* Використання герметичних упаковок для їжі, дезінфекція посуду і столових приборів є необхідними заходами для забезпечення безпеки гостей.

Організація обслуговування в номерах готелю має бути продуманою, гнучкою та зручною для гостей. Важливо забезпечити високу якість їжі, швидкість доставки, ввічливість персоналу, а також врахувати індивідуальні потреби кожного гостя. Це створює позитивне враження і підвищує загальну задоволеність перебуванням у готелі.

## **3.11. Сучасні інформаційні технології в готелях**

**Інформаційні технології (ІТ) в готельному бізнесі** є сукупністю програмних і апаратних засобів, а також технологічних рішень, що використовуються для автоматизації та оптимізації управлінських процесів, покращення обслуговування гостей і підвищення загальної ефективності функціонування готелів. Суть ІТ у готельному бізнесі полягає в інтеграції сучасних технологій для забезпечення безперебійного управління, надання високоякісних послуг і створення позитивного досвіду для гостей.

### **Значення інформаційних технологій в готельному бізнесі**

**1. Покращення ефективності управління:** ІТ дозволяють автоматизувати багато адміністративних процесів, таких як бронювання, реєстрація гостей, управління номерами та фінансовий облік. Це скорочує час обробки запитів і зменшує кількість помилок.

**2. Персоналізація обслуговування:** Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють зберігати і аналізувати дані про гостей, що допомагає надавати персоналізовані послуги, знижки і спеціальні пропозиції.

**3. Покращення комунікації з гостями:** ІТ забезпечують зручні канали комунікації між готелем і його гостями, включаючи мобільні додатки, веб-сайти і електронну пошту, що полегшує бронювання, отримання інформації і зворотний зв'язок.

**4. Оптимізація витрат:** Технології управління енергоспоживанням і автоматизація різних процесів допомагають знижувати витрати на ресурси, такі як електроенергія і вода, що позитивно впливає на фінансові результати.

**5. Покращення безпеки:** Системи відеоспостереження, контроль доступу і інформаційна безпека допомагають забезпечити безпеку гостей і захист інформації.

**6. Аналіз та звітність:** Інформаційні технології дозволяють збирати і аналізувати дані про операції готелю, що сприяє кращому управлінню бізнесом, плануванню та прийняттю рішень.

**Види інформаційних технологій в готельному бізнесі:**

**1. Системи управління готелем (Property Management Systems, PMS)** - автоматизують процеси управління номерами, бронюваннями, реєстрацією та виїздом гостей, фінансовим обліком і звітністю.

**2. Системи онлайн-бронювання** - включають веб-сайти готелів, мобільні додатки, а також інтеграцію з глобальними дистрибуційними системами (GDS) і онлайн-тревел агентами (OTA).

**3. Системи електронних замків** - використовують пластикові картки, RFID-ключі або мобільні додатки для забезпечення безпечного доступу до номерів.

**4. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)** - дозволяють зберігати дані про гостей, аналізувати їхню поведінку і надавати персоналізовані послуги та пропозиції.

**5. Системи управління енергоспоживанням** - контролюють використання енергії в готелі, автоматизують освітлення, опалення та кондиціонування для зменшення витрат.

**6. Розумні номери (Smart Rooms)** - оснащені IoT-пристроями, які дозволяють керувати різними аспектами номера, такими як освітлення, температура і розваги, через мобільні додатки або голосові асистенти.

**7. Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI)** - платформи для збору і аналізу даних, що допомагають готелям приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу операційних показників, заповнюваності, доходу та іншого.

**8. Мобільні додатки для гостей** - дозволяють гостям здійснювати бронювання, замовляти послуги, переглядати інформацію про готель і зв'язуватися з обслуговуючим персоналом.

**9. Системи безпеки** - включають відеоспостереження, системи контролю доступу і управління ризиками для забезпечення безпеки гостей та захисту інформації.

**10. Хмарні технології** - використовуються для зберігання даних, управління додатками і забезпечення гнучкості у веденні бізнесу без необхідності в локальних серверах.

Тож, **основними аспектами сучасних ІТ та автоматизованих систем в управлінні готелями:**

**1. Системи управління готелем (Property Management Systems, PMS)**

– *Бронювання і управління резерваціями:* Автоматизація процесів бронювання, управління заповнюваністю і змінами в резерваціях.

– *Реєстрація та виїзд гостей:* Полегшення процесу реєстрації і виїзду, включаючи генерацію і управління рахунками.

– *Фінансовий облік:* Автоматичне оброблення платежів, управління рахунками і фінансові звіти.

– *Управління номерами:* Координація стану номерів, планування прибирання і технічного обслуговування.

**2. Системи онлайн-бронювання**

– *Веб-сайти готелів і мобільні додатки:* Забезпечують можливість онлайн-бронювання, перегляду цін і доступності номерів.

– *Глобальні дистрибуційні системи (GDS):* Інтеграція з платформами для розподілу через онлайн-тревел агентів (OTA та інші канали).

**3. Електронні замки та системи контролю доступу**

– *RFID-замки і мобільні ключі:* Використання карток або смартфонів для доступу до номерів, що підвищує безпеку і зручність.

– *Контроль доступу:* Управління доступом до різних зон готелю, включаючи зони для персоналу та гостей.

**4. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)**

– *Персоналізація послуг*: Збір і аналіз даних про гостей для пропозицій персоналізованих акцій і послуг.

– *Аналіз поведінки*: Вивчення поведінки гостей для поліпшення обслуговування і маркетингових стратегій.

#### **5. Системи управління енергоспоживанням**

– *Автоматизація контролю*: Регулювання освітлення, опалення і кондиціонування на основі присутності гостей.

– *Моніторинг витрат*: Відстеження енергоспоживання для зменшення витрат і покращення ефективності.

#### **6. Розумні номери (Smart Rooms)**

– *IoT-пристрої*: Управління освітленням, температурою і розвагами через мобільний додаток або голосові команди.

– *Інтеграція з іншими системами*: Системи для контролю мультимедіа, бездротового інтернету і інших послуг.

#### **7. Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI)**

– *Збір і аналіз даних*: Аналіз операційних, фінансових і маркетингових даних для прийняття обґрунтованих рішень.

– *Звітність*: Генерація звітів для управлінських і стратегічних цілей.

#### **8. Мобільні додатки для гостей**

– *Самостійне обслуговування*: Реєстрація, замовлення послуг, перегляд інформації про готель.

– *Комунікація*: Спілкування з обслуговуючим персоналом і отримання швидкого зворотного зв'язку.

#### **9. Системи безпеки**

– *Відеоспостереження*: Камери та системи запису для моніторингу території готелю.

– *Контроль доступу*: Системи для забезпечення безпеки в зонах з обмеженим доступом.

#### **10. Хмарні технології**

– *Зберігання даних*: Хмарні сервіси для зберігання даних без необхідності у власних серверах.

– *Гнучкість і масштабування*: Легкість в управлінні ресурсами і адаптація до змінюваних потреб.

#### **11. Автоматизовані системи для обслуговування**

– *Кіоски для самообслуговування*: Автоматизовані термінали для реєстрації і виїзду без участі персоналу.

– *Роботи для обслуговування гостей*: Використання роботів для доставки їжі, напоїв або постільної білизни до номерів.

Отже, сучасні інформаційні технології та автоматизовані системи значно підвищують ефективність готельного бізнесу. Вони дозволяють автоматизувати багато аспектів управління, покращити обслуговування гостей, знизити витрати і підвищити безпеку. Інтеграція новітніх технологій у готелі не тільки спрощує управлінські процеси, але й створює більш комфортний і сучасний досвід для гостей.

### **3.12. Управління безпекою готелю**

Головне завдання безпеки готелю полягає в створенні умов, при яких гості та співробітники можуть почуватися впевнено, спокійно і комфортно. Безпека не обмежується лише захистом від кримінальних загроз, але й включає запобігання ризикам, пов'язаним із пожежами, вибухами та іншими надзвичайними ситуаціями.

Ефективне забезпечення безпеки вимагає системного підходу, який включає аналіз функціонування об'єкта, виявлення найбільш уразливих зон і загроз, розробку можливих сценаріїв кримінальних дій та впровадження відповідних заходів для їхньої нейтралізації.

Комплексний підхід передбачає оптимальне поєднання організаційних, технічних і фізичних заходів для запобігання і швидкого реагування на небезпечні ситуації.

**Технічні засоби безпеки займають ключове місце через кілька важливих переваг:**

– **Незалежність від людських факторів:** Технічні системи не підлягають втомі, неувважності чи впливу зовнішніх умов.

– **Непідкупність:** Вони не підлягають шантажу або обману.

– **Миттєва реакція:** Забезпечують швидке і точне виконання функцій.

**Готелі, як об'єкти безпеки, мають особливості, що відрізняють їх від промислових чи військових об'єктів:**

– **Імідж відкритого будинку:** Готелі прагнуть створити враження гостинності, тому системи безпеки повинні забезпечувати почуття особистої безпеки без створення відчуття загрози.

– **Міське середовище:** Готелі розташовані в зонах з активним транспортом і пішохідним рухом.

– **Простота доступу:** Системи безпеки повинні бути простими у використанні, щоб не створювати складнощів для гостей.

Інтеграція технічних засобів безпеки в готелях передбачає, що всі системи взаємопов'язані, а процеси управління автоматизовані. Це полегшує і пришвидшує прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях, забезпечує повну інформацію для операторів служби безпеки та автоматизує деякі дії. Такий підхід також полегшує роботу покоївок, техніків і адміністраторів, підвищує рівень обслуговування та створює комфортніші умови для гостей.

Безпека готелю є критично важливим аспектом для забезпечення безпеки гостей, персоналу та активів готелю. Це охоплює ряд заходів, процедур і технологій, спрямованих на захист від різних загроз, таких як крадіжки, вандалізм, пожежі, насильство та інші надзвичайні ситуації. Ось **ключові аспекти сутності та значення безпеки готелю:**

#### **1. Фізична безпека**

– **Контроль доступу:** Використання електронних замків, карток доступу, біометричних систем для обмеження доступу до номерів та чутливих зон.

– **Відеоспостереження:** Розміщення камер в стратегічних точках для моніторингу території готелю, включаючи лобі, коридори, парковки та інші ключові зони.

– **Охоронні служби:** Наявність фізичної охорони, яка забезпечує безпеку гостей і персоналу, проводить патрулювання та реагує на інциденти.

#### **2. Пожежна безпека**

– **Системи оповіщення:** Встановлення датчиків диму, сповіщувачів про пожежу та автоматичних систем сповіщення для своєчасного реагування.

– **Евакуаційні плани:** Розробка і впровадження планів евакуації, регулярні тренування для персоналу та гостей.

– **Обслуговування обладнання:** Регулярна перевірка та обслуговування систем протипожежного захисту, включаючи вогнегасники та спринклери.

#### **3. Безпека інформаційних технологій**

– **Захист даних:** Використання систем захисту від несанкціонованого доступу до інформаційних систем, шифрування даних і резервного копіювання.

– **Системи управління доступом:** Контроль доступу до інформаційних систем, обмеження прав доступу для різних категорій користувачів.

#### **4. Безпека персоналу та гостей**

– **Навчання і тренінги:** Проведення навчальних програм для персоналу з питань безпеки, включаючи реагування на надзвичайні ситуації і протидію агресивній поведінці.

– **Політики та процедури:** Впровадження чітких політик і процедур щодо обслуговування гостей, що включають обов'язкову перевірку документів і контроль доступу.

#### **5. Запобігання і реакція на інциденти**

– **Моніторинг і аналіз:** Постійний моніторинг ситуації в готелі і аналіз потенційних ризиків для своєчасного реагування.

– *Процедури реагування*: Наявність чітко визначених процедур для реагування на інциденти, включаючи план дій у випадку крадіжок, нападів або інших надзвичайних ситуацій.

**Пріоритетні напрямки забезпечення безпеки сучасного готелю включають:**

– *Протипожежний захист*: Включає комплекс заходів для запобігання та реагування на пожежі.

– *Охоронна сигналізація та відеоспостереження*: Здійснює моніторинг і контроль ситуації в готелі.

– *Контроль доступу*: Регулює вхід на територію готелю та в окремі зони.

**Загальні положення та вимоги до системи безпеки:**

– *Збалансованість*: Система повинна бути збалансованою, з рівномірним розподілом засобів захисту залежно від важливості зон.

– *Уникання перетворення на «закритий будинок»*: Система безпеки не повинна бути надто таємничою або насторожувати клієнтів, створюючи враження недружнього середовища.

– *Безпека для людей*: Заходи та засоби безпеки не повинні загрожувати здоров'ю і безпеці гостей та співробітників.

***Питання для самоконтролю***

1. Що таке «типизація» підприємств готельного господарства?
2. Дайте характеристику визначенню “тип” підприємства готельного господарства.
3. Назвіть основні фактори впливу на типизацію підприємств готельного господарства.
4. Дайте характеристику поняттю “гостинність”.
5. Охарактеризуйте сутність факторів впливу на типизацію підприємств готельного господарства.
6. Визначіть значення місцезнаходження підприємства готельного господарства для визначення його типу.
7. Як строк перебування гостей в підприємстві готельного господарства впливає на визначення його типу?
8. Чому при визначенні типу підприємства готельного господарства враховується фактор контингенту гостей?
9. Як залежить тип підприємства готельного господарства від режиму експлуатації об'єкту?
10. Поясніть сутність фактору “місткість (потужність)” підприємства готельного господарства.
11. Прослідкуйте взаємозв'язок мети подорожі туристів і типу підприємства готельного господарства, що їх обслуговує.
12. В чому полягає зміст фактору “соціальна орієнтація” підприємства готельного господарства?
13. Як розподіляються підприємства готельного господарства за типами в світовій практиці?
14. Які вимоги висуваються до ділянки під будівництво готелю?
15. Назвіть та охарактеризуйте головні типи планування споруд готелів.
16. Назвіть існуючі форми планів будівель готелю.
17. Сутність і роль інтер'єру в формуванні концептуального рішення готелю.
18. Що включає в себе поняття «загальний комфорт» внутрішнього простору готелю?
19. Назвіть основні принципи меблювання в готелі.
20. Які вимоги висуваються до ділянки під будівництво готелю?
21. Назвіть та охарактеризуйте головні типи планування споруд готелів.
22. Назвіть існуючі форми планів будівель готелю.
23. Сутність і роль інтер'єру в формуванні концептуального рішення готелю.
24. Що включає в себе поняття «загальний комфорт» внутрішнього простору готелю?
25. Назвіть основні принципи меблювання в готелі.

26. Назвіть основні групи приміщень підприємств готельного господарства.
27. Охарактеризуйте основні фактори, що впливають на кількісно-функціональний склад приміщень в підприємстві готельного господарства
28. Перелічіть приміщення, які відносять до житлової групи.
29. Дайте характеристику категоріям номерів в підприємствах готельного господарства: президентського апартаменту; апартаменту; бізнес-класу; економ-класу; люксу; напівлюксу; дубль (студію); комплекс; однокімнатний
30. Дайте характеристику організації холів, коридорів та віталень.
31. Особливості організації приміщень для обслуговуючого персоналу та приміщень побутового обслуговування на поверсі.
32. Як організована робота служби прийому і розміщення туристів?
33. Які вимоги висуваються до обслуговуючого персоналу служби прийому та розміщення?
34. Створіть перелік основних обов'язків служби прийому і розміщення.
35. Які існують вимоги до організації бюро обслуговування?
36. Які існують нормативні правила перебування гостей в готелі?
37. Опишіть організацію та технологію процесу бронювання місць в підприємстві готельного господарства.
38. Розкрийте зміст організації служби обслуговування в підприємстві готельного господарства.
39. Яку відповідальність несе підприємство готельного господарства перед своїми клієнтами?
40. Яким чином регламентується відповідальність підприємства готельного господарства за збереження майна гостей?
41. Послідовність і технологія резервування місць у готелі.
42. Особливості резервування для туристських груп та іноземців.
43. Попереднє замовлення, карта броні, візитна карта гостя, особливості візового режиму на території України для іноземних громадян.
44. Правила анулювання бронювання.
45. Інформаційні та телекомунікаційні технології для забезпечення процесу бронювання.
46. Системи бронювання.
47. Робота служби бронювання із споживачами готельних послуг.
48. Технологія ведення телефонних переговорів, вирішення конфліктних ситуацій, що виникли в процесі бронювання.
49. Основні правила подачі страв.
50. Організація повсякденного обслуговування туристів.
51. Організація обслуговування мешканців в номерах.
52. Організація сніданків в готелі.
53. Організація роботи «Room servise».
54. Організація роботи міні-барів.
55. Особливості обслуговування в конференц-залах.
56. Які Вам відомі сучасні системи автоматизації управління готелями?
57. Розкрийте сутність інформаційних технологій: обробка даних, управління, автоматизований офіс, підтримка прийнятих рішень, експертні системи.
58. Визначте роль інформаційних технологій: автоматизації, інформатизації, комунікації.
59. Як працює система розблокування виходів?
60. Як працює система пожежної безпеки?
61. Як працює система візуально-звукового оповіщення?
62. Як працює система вентиляції і димовидалення?
63. Як працює система охоронної сигналізації?



64. Як працює система управління доступом?
65. Як працює система телевізійного спостереження?
66. Як працює система захисту інформації?
67. Як працює система оперативного зв'язку?

### *Тести*

1. Перевагами віддалення мережі міських готелів від центру міста є
  - А. більша кількість придатних для будівництва територій;
  - Б. нижча вартість землі;
  - В. добра транспортна доступність;
  - Г. наявність комунікаційних мереж;
  - Д. вища комфортність середовища.
2. Розміщення готелів на околицях міста і за його межами в основному зорієнтоване на:
  - А. іноземних туристів;
  - Б. пішохідних туристів;
  - В. автотуристів;
  - Г) екскурсантів
3. Основними чинниками, що визначають вибір ділянки для розміщення готельного комплексу, є:
  - А. архітектурно-ландшафтні;
  - Б. політичні;
  - В. містобудівні;
  - Г. екологічні;
  - Д. естетичні;
  - Е. інженерно-економічні.
4. Містобудівні чинники, що впливають на вибір ділянки для будівництва готельного комплексу, охоплюють:
  - А. достатню площу території із врахуванням специфіки експлуатації готельного комплексу і його місткості,
  - Б. наявність природних компонентів на майданчику чи на прилеглій території;
  - В. оптимальні геометричні обриси ділянки;
  - Г. урахування транспортних комунікацій;
  - Д. наявність міських інженерних комунікацій;
  - Е. наявність доброго зв'язку з центром міста, залізничним вокзалом, аеропортом.
5. Архітектурно-ландшафтні чинники, що їх враховують при виборі ділянки для будівництва готельного комплексу, охоплюють:
  - А. достатню площу території з урахуванням специфіки експлуатації готельного комплексу і його місткості,
  - Б. наявність природних компонентів на будівельному майданчику чи на прилеглій території;
  - В. оптимальні геометричні обриси ділянки;
  - Г. урахування транспортних комунікацій;
  - Д. наявність міських інженерних комунікацій.
6. Екологічні чинники, які впливають на вибір ділянки для будівництва готельного комплексу, охоплюють:
  - А. достатню площу території з урахуванням специфіки експлуатації готельного комплексу і його місткості,
  - Б. наявність природних компонентів на будівельному майданчику чи на прилеглій території;
  - В. оптимальні геометричні обриси ділянки;
  - Г. урахування транспортних комунікацій;
  - Д. комфортність території.

7. Інженерно-економічні чинники, які впливають на вибір ділянки для будівництва готельного комплексу, охоплюють:
- достатню площу території з урахуванням специфіки експлуатації готельного комплексу і його місткості,
  - наявність природних компонентів на будівельному майданчику чи на прилеглій території;
  - наявність міських інженерних комунікацій;
  - урахування транспортних комунікацій;
  - комфортність території.
8. Загальний комфорт внутрішнього простору готелю визначають такі види комфорту:
- екологічний;
  - соціальний;
  - механічний;
  - функціональний;
  - естетичний.
9. Функціональний комфорт забезпечує:
- захист від оточення, безпеку і здійснення всіх процесів життєдіяльності людини: сон, харчування, відпочинок, особисту гігієну, розваги, ділові контакти та ін.;
  - оптимальне для організму людини поєднання температури, вологості, швидкості руху повітря і дії променевого тепла;
  - позитивний емоційний настрій людини.
10. Екологічний комфорт в інтер'єрах готелів створюється завдяки:
- оптимальному набору меблів і устаткування;
  - системам інженерного забезпечення готелів (вентиляції, кондиціонування повітря, централізованим системам видалення пилу та ін.);
  - засобам і прийомам, за допомогою яких досягається об'єднання всіх елементів інтер'єру в єдине для сприйняття ціле.
11. До групи житлових приміщень входять:
- житлові кімнати;
  - приміщення поповерхового обслуговування;
  - приміщення громадського призначення (дитячі кімнати);
  - всі відповіді правильні.
12. Приміщення, що їх відокремлено від людського потоку різними декоративними перегородками, – це:
- коридори;
  - вітальні;
  - холи;
  - номери.
13. Комунікаційний вузол, котрий з'єднує ліфти, сходи з номерним фондом готелю та іншими приміщеннями, – це:
- холи;
  - вітальні;
  - сходи;
  - коридори.
14. На житлових поверхах готелів допускається влаштування приміщень громадського призначення за умови:
- шумозахисту житлових приміщень;
  - нестачі місця в готелі;
  - невеликої місткості готелю;
  - немає правильної відповіді.
15. Який тип номерів найчастіше використовується в готелях?

- А. одномісний;
- Б. двомісний;
- В. сімейного типу;
- Г. багатомісний?

16. Яка температура повітря має бути у приміщеннях номера:

- А. від 18 до 22 °С;
- Б. 22 °С та більше;
- В. від 22 до 25 °С;
- Г. немає правильної відповіді.

17. Мінімальна площа номера має бути не менше:

- А. 15 м<sup>2</sup>;
- Б. 8 м<sup>2</sup>;
- В. 7 м<sup>2</sup>;
- Г. 11 м<sup>2</sup>.

18. Сукупність відмітних характерних ознак, що властиві для номера – це:

- А. тип номера; Б. клас номера;
- В. характеристика номера;
- Г. немає правильної відповіді.

19. Зазвичай великий номер з двома кімнатами, розділеними дверима. – це: А. люкс;

- Б. апартаменти;
- В. сьюїт;
- Г. бізнес.

20. Висота житлових приміщень від підлоги до стелі:

- А. не менше 2,5 м;
- Б. не менше 2,3 м;
- В. більше 2,7 м;
- Г. від 2 до 2,5 м

21. До групи житлових приміщень входять:

- А. житлові кімнати;
- Б. приміщення поповерхового обслуговування;
- В. приміщення громадського призначення (дитячі кімнати);
- Г. всі відповіді правильні.

22. Приміщення, що їх відокремлено від людського потоку різними декоративними перегородками, – це:

- А. коридори;
- Б. вітальні;
- В. холи;
- Г. номери.

23. Комунікаційний вузол, котрий з'єднує ліфти, сходи з номерним фондом готелю та іншими приміщеннями, – це:

- А. холи;
- Б. вітальні;
- В. сходи;
- Г. коридори.

24. На житлових поверхах готелів допускається влаштування приміщень громадського призначення за умови:

- А. шумозахисту житлових приміщень;
- Б. нестачі місця в готелі;
- В. невеликої місткості готелю;
- Г. немає правильної відповіді.

25. Який тип номерів найчастіше використовується в готелях?

- А. одномісний;

- Б. двомісний;
- В. сімейного типу;
- Г. багатомісний?

26. Яка температура повітря має бути у приміщеннях номера:

- А. від 18 до 22 °С;
- Б. 22 °С та більше;
- В. від 22 до 25 °С;
- Г. немає правильної відповіді.

27. Мінімальна площа номера має бути не менше:

- А. 15 м<sup>2</sup>;
- Б. 8 м<sup>2</sup>;
- В. 7 м<sup>2</sup>;
- Г. 11 м<sup>2</sup>.

28. Сукупність відмітних характерних ознак, що властиві для номера – це:

- А. тип номера; Б. клас номера;
- В. характеристика номера;
- Г. немає правильної відповіді.

29. Зазвичай великий номер з двома кімнатами, розділеними дверима. – це:

- А. люкс;
- Б. апартаменти;
- В. сьюїт;
- Г. бізнес.

30. Висота житлових приміщень від підлоги до стелі:

- А. не менше 2,5 м;
- Б. не менше 2,3 м;
- В. більше 2,7 м;
- Г. від 2 до 2,5 м

31. Для здійснення замкнутого технологічного циклу обслуговування споживачів готельних послуг у готельному підприємстві передбачені такі функціональні служби:

- А. бронювання;
- Б. організації харчування;
- В. організації дозвілля.

32. Однією з основних функцій служби прийому та розміщення є:

- А. розподіл номерного фонду;
- Б. бронювання;
- В. опрацювання заявок на поселення

33. Форма №1-Г – це:

- А. «Анкета проживаючого»;
- Б. «Реєстраційна картка»;
- В. «Візитна картка»

34. Бронювання – це:

А. процес замовлення замовником основних і/або додаткових послуг у певному обсязі, з метою використання послуг в обумовлені терміни конкретним споживачем або групою споживачів;

Б. процес замовлення замовником основних послуг у певному обсязі, з метою використання послуг в обумовлені терміни конкретним споживачем або групою споживачів;

В. процес замовлення замовником додаткових послуг у певному обсязі, з метою використання послуг в обумовлені терміни конкретним споживачем або групою споживачів

35. Своєчасне анулювання – це:

А. відмова замовника від використання заброньованих послуг не пізніше ніж за три доби до дати запланованого заїзду або в обумовлені договором терміни;

- Б.анулювання у термін не пізніше, ніж за одну добу до дати запланованого заїзду або в обумовлені договором терміни;
- В.це відмова замовника від заброньованих послуг.
36. Приєднана мережа бронювання – це:
- А.система бронювання готельного ланцюга, якою охоплені всі готелі ланцюга;
- Б.система з'єднання незалежних готельних підприємств, не включених в мережу;
- В.укладання контрактів з центрами систем бронювання
37. Санітарно-екологічний стан прилеглої території підприємств готельного господарства контролюється:
- А. державними санітарними та екологічними службами;
- Б. органом з сертифікації та стандартизації;
- В. Міністерством з культури та туризму України.
38. У готелях якої категорії частину тротуару, доріжки, які ведуть до центрального входу підприємства, необхідно оснащувати системою поверхневого підігріву:
- А. 4 зірки;
- Б. 5 зірок;
- В. 4 та 5 зірок.
39. Санітарний стан території готелю контролюють:
- А. санітарна та екологічна служби;
- Б. санітарна служба та ринок;
- В. санітарна, екологічна служби та податкова інспекція.
40. Опале листя з території підприємства готельного господарства:
- А. вивозять у спеціально призначені для цього місця;
- Б. вивозять до лісу;
- В. спалюють.
41. Стовбури дерев обробляють вапном:
- А. весною;
- Б. взимку;
- В. усі відповіді правильні.
42. Для здійснення прибиральних робіт у приміщеннях житлових груп підприємств готельного господарства функціонують:
- А. служби експлуатації номерного фонду;
- Б. «room-segvis»;
- В. служба прийому та обслуговування.
43. Щодня покоївка виконує:
- А. поточне і проміжне прибирання номерів;
- Б. поточне прибирання номерів;
- В. проміжне прибирання номерів.
44. Яка послідовність прибиральних технологічних операцій це однокімнатному номері?
- А. житлова кімната, передпокій, санітарний вузол;
- Б. передпокій, санітарний вузол, житлова кімната;
- В. немає послідовності.
45. Якщо споживач готельних послуг залишив відкриту валізу на ліжку, покоївка:
- А. не чіпає валізи;
- Б. закриває валізу і переносить у передпокій;
- В. переносить речі у шафу.
10. Якщо споживач готельних послуг залишив білизну для прання, покоївка:
- А. передає білизну в пральню;
- Б. надає інформацію менеджеру;
- В. оформляє квитанцію.
46. У готелі категорії «3 зірки» постільну білизну міняють:

А. 1 раз на 3 дні, щодня;

В. за вимогою гостя.

47. Пріоритетними напрямками забезпечення безпеки сучасного готелю є:

А. комплекс заходів з протипожежного захисту;

Б. охоронна сигналізація та відеоспостереження;

В. контроль доступу на об'єкт;

Г. всі відповіді правильні.

48. Вжиті заходи і засоби не повинні створювати додаткової небезпеки здоров'ю і життю гостей і співробітників готелю:

А. зайва таємність, жорсткий режим, постійна демонстрація збройної охорони і підозрливості;

Б. засоби захисту повинні розподілятися по можливості рівномірно у відповідності зі значимістю зон, що захищаються;

В. всі відповіді правильні.

49. Для виявлення факту загоряння використовуються різні типи пожежних датчиків (оповіщувачі):

А. димові (оптичні, іонізаційні, радіоізотопні, лінійні та ін.) ;

Б. теплові (магнітні, із застосуванням легкоплавких матеріалів, термометричні тощо);

В. ручні сигналізатори пожежі;

Г. всі відповіді правильні.

50. За принципом пожежогасіння розрізняють:

А. спрінклерне пожежогасіння;

Б. аерозольне або порошкове пожежогасіння; В. газове пожежогасіння;

В. всі відповіді правильні.

51. Захисту за допомогою засобів охоронної сигналізації підлягають:

А. зовнішній периметр готельного комплексу;

Б. паркування автотранспорту;

В. службові та житлові приміщення;

Г. всі відповіді правильні.

52. Захисту підлягає наступна інформація:

А. інформація про клієнтів категорії VIP;

Б. інформація, що обговорюється або оброблена із застосуванням технічних засобів під час нарад у спеціально виділених приміщеннях;

В. комерційна таємниця;

Г. всі відповіді правильні.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Готелі ділового призначення

Обрати країну або локальну місцевість (місто, область, регіон), вибрати 3-4 підприємства готельного господарства ділового призначення та презентувати їх особливості, що дозволяють їх віднести до досліджуваної групи. Виступити з презентативною доповіддю.

**Завдання 2.** «Світовий досвід типізації підприємств готельного господарства»

Оберіть на мапі світу країну та визначіть які типи підприємств готельного господарства функціонують на її території. Підготуйте коротку доповідь-презентацію.

**Завдання 3.** «Спеціалізовані підприємства готельного господарства»

Обрати один з типів підприємства готельного господарства групи "Спеціалізовані" та підготувати презентативну доповідь щодо особливостей їх організації. Презентація завантажити у папку, як виконане завдання.

**Завдання 4.** На основі вимог ДБН В.2.20:2008 «Будинки і споруди. Готелі» розрахувати склад та площу номерного фонду:

- готелю 3\* на 56 номерів ;

- готелю 5\* на 100 номерів;
- готелю 4 \* на 250 місць;
- готелю 3\* на 60 номерів;
- готелю 5\* на 70 номерів.

Розрахунок оформити у вигляді нижченаведеної таблиці

№ п/п	Категорія номеру	Характеристика номера						Кількість номерів даної категорії, шт.	Площа яку займають номера даної категорії, м2
		Кількість кімнат	Кількість місць	Житлова площа, м2	Площа сан. вузлів, м2	Площа передп. окою, м2	Загальна площа номеру, м2		
1	Апартамент	2	2	40,0	6,5	2,0	48,5	5	
2	Люкс	2	2	30,0	3,0	2,0	35,0	10	
3	Номер категорії 1	1	1	10,0	3,0	1,5	14,5	20	
		1	2	14,0	3,0	1,5	18,5	21	
Разом								56	=

**Завдання 5.** Визначити кількість днів мешкання клієнта у готелі згідно з чинними «Правилами користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні» за такими даними: 1800 грн / добу

№	Заїзд		Виїзд		Кількість днів мешкання
	дата	години	дата	години	
1	01.02	18:00	02.02	15:00	1 д. 3 год.
2	04.02	13:00	05.02	2:00	1 д.
3	07.02	5:00	09.02	3:00	
4	29.02	9:00	02.03	23:00	
5	03.03	11:00	05.03	14:00	
6	06.03	15:00	08.03	6:00	
7	09.03	19:00	12.03	21:00	
8	11.03	17:00	13.03	11:00	
9	14.03	16:00	17.03	20:00	
10	16.03	14:00	18.03	13:00	

**Завдання 6.** Громадянин Петренко В.А. оселився у готелі «Бристоль» в м. Київ 29 травня о 9<sup>00</sup> і мешкав до 4 червня 21<sup>00</sup> у 2-місному номері за бронєю. Ціна номера – 2500 грн. Виконайте розрахунок кількості ліжко-днів мешкання і заповніть форму №4-Г.

**Завдання 7.** Опишіть технологію надання ряду безкоштовних послуг:

- побудка;
- виклик швидкої медичної допомоги;
- надання першої медичної допомоги;
- виклик лікаря;
- надання преси в номер;
- надання сніданку в номер.

**Завдання 8.** Наведіть приклад технології надання платної додаткової послуги в підприємстві готельного господарства.

**Завдання 9.** Опишіть організацію надання транспортних послуг для гостей готельного господарства.

## РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

### 4.1. Організація постачання закладів ресторанного господарства

Раціональна організація постачання підприємств ресторанного господарства сировиною, напівфабрикатами, продуктами і матеріально-технічними засобами є найважливішою передумовою ефективної і ритмічної роботи виробництва, що дозволяє більш повно задовольняти споживчий попит, сприяє прискоренню оборотності коштів, зниженню витрат і підвищенню рентабельності.

Основою ритмічної роботи закладу є його **регулярне постачання** сировиною, продовольчими товарами, напівфабрикатами та предметами матеріально-технічного оснащення.

**Постачання ресторанного господарства** – процес забезпечення закладу всіма необхідними ресурсами у певні терміни та обсягах, необхідних для повноцінної торговельно-виробничої діяльності.

*Розрізняють такі види постачання підприємств ресторанного господарства:* продовольче і матеріально-технічне.

До організації *продовольчого постачання* підприємств ресторанного господарства висуваються такі вимоги:

- забезпечення широкого асортименту товарів в достатній кількості і належної якості протягом року;
- своєчасність і ритмічність завезення товарів при дотриманні графіка завезення;
- скорочення ланцюга просування товарів;
- оптимальний вибір постачальників і своєчасне укладання з ними договорів на поставку товарів.

Правильна організація продовольчого постачання - найважливіша умова задоволення попиту населення на продукцію ресторанного господарства.

Нормальна робота підприємств потребує безперервного постачання матеріально-технічними засобами, устаткуванням, інвентарем, спецодягом, столовим посудом та ін. Від цього залежить виконання виробничої програми підприємства, якість блюд, культура обслуговування споживачів.

Для ефективної та ритмічної роботи підприємства необхідно організувати завезення товарів з різних джерел:

- підприємства-виробники;
- оптові фірми;
- вихідні склади;
- торгово-закупівельні фірми;
- торгові склади.

Основними є підприємства-виробники.

**Підприємства-виробники** продовольчих товарів різних форм власності:

- державні підприємства харчової промисловості,
- акціонерні товариства,
- об'єднання,
- приватні фірми, які виготовляють продукти харчування.

Великий внесок в організацію продуктового постачання вносять виробники сільськогосподарської продукції:

- фермерські господарства,
- приватні, які пропонують надлишки своєї продукції.

Підприємства ресторанного господарства можуть закуповувати продукти на ринках, оптових ринках, у магазинах, у приватних осіб. У сезон дозрівання овочів, фруктів багато підприємств для розширення асортименту своєї продукції займаються самозаготівлянням (солінням, квашенням, консервацією і т. ін.).



Багато видів продуктів надходять на підприємства через посередників — оптові фірми:

Необхідність в послугах посередників виникає в тих випадках, коли необхідне накопичення продуктів і підприємство має умови, необхідні для зберігання. В цих випадках посередник повинен взяти на себе функції, пов'язані з просуванням товару від виробника до споживача.

**Оптові фірми** закупають товари у підприємств-виробників для подальшого їх продажу роздрібним торговим підприємствам та підприємствам ресторанного господарства.

**Оптові бази:**

- постачають м'ясо, масло, рибні і гастрономічні продукти
- постачають бакалійну продукцію
- плодоовочеві бази

Посередники – **торгові агенти** – не беруть на себе право власності на товар, лише сприяють **купівлі-продажу** (за свої послуги одержують комісійну винагороду). Основне їх завдання – **знайти покупця і продавця**, звести їх і допомогти домовитися про умови купівлі-продажу і поставки.

**Вихідні склади** розміщуються безпосередньо при великих промислових підприємствах (головна їх функція — організація просування товару від пунктів виробництва до пунктів споживання. Вони організують оптовий продаж товарів великими партіями оптовим і роздрібним підприємствам.

**Торгово-закупівельні фірми** розташовуються в районах, де є багато підприємств-виробників, накопичуються товари для продажу їх в місцях споживання.

**Торгові склади** знаходяться в місцях споживання. Вони закупають товари у виробників, вихідних і торгово-закупівельних фірм та інших посередників і продають їх роздрібним підприємствам та підприємствам ресторанного господарства.

На великих фірмах та підприємствах ресторанного господарства, незалежно від виду власності, створюються відділи постачання, на невеликих підприємствах призначається працівник, відповідальний за організацію постачання. Відділ постачання, як правило, працює самостійно, виконуючи певні функції. При логічному підході до роботи підприємства служба постачання є елементом системи, яка забезпечує проходження матеріального потоку в ланцюзі постачання: виробництво — збут.

Для забезпечення підприємства продовольчими продуктами необхідно вирішити такі завдання: що закупити, скільки закупити, у кого закупити, на яких умовах закупити.

Крім того, необхідно: укласти договір, проконтролювати його виконання, організувати доставку, організувати складування і зберігання.

На підприємствах ресторанного господарства повинен формуватися список потенційних постачальників, який постійно обновлюється та доповнюється.

Цей перелік аналізується на підставі спеціальних критеріїв. Часто при виборі постачальників обмежуються ціною і якістю продукції, а також надійністю постачання.

До інших критеріїв, які беруть до уваги при виборі постачальника, відносять наступні:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання замовлень;
- організацію управління якістю у постачальника;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

Кожне підприємство повинне підвищувати ефективність руху товару (рух матеріального потоку).

**Матеріальний потік** – це матеріальні ресурси (МР), незавершена продукція (НП) і готова продукція (ГП), що знаходяться у стані руху і до яких застосовуються логістичні операції й (або) функції, пов'язані з фізичним переміщенням у просторі: навантаження, розвантаження, перевезення, сортування, розукрупнення тощо.

**Параметрами матеріальних потоків можуть бути:**

- номенклатура, асортимент і кількість продукції;
- габаритні характеристики (обсяг, площа, лінійні розміри);

- вагові характеристики (загальна маса, вага брутто, вага нетто);
- фізико-хімічні характеристики вантажу;
- характеристики тари (упаковки);
- умови договорів закупівлі-продажу (передачі у власність, постачання);
- умови транспортування і страхування;
- фінансові (вартісні) характеристики;
- умови виконання інших операцій фізичного розподілу, пов'язаних із переміщенням продукції та ін.

Існує таке поняття, як **складський ланцюг**, тобто через скільки складів проходить товар на шляху його руху від виробництва до споживача. Наприклад: товар зі складу виробника транспортується на склади вихідних фірм, потім на торговельно-закупівельні фірми, а далі товар транспортується на склади торгових фірм та склади споживача.

При такій схемі товар проходить не менше чотири склади, що може призвести до погіршення якості товару. Така форма постачання називається складською. При ній забезпечується краща комплектність сировини та товарів.

**Транзитна форма** постачання передбачає прямі зв'язки постачальник - підприємство, минаючи проміжні оптові фірми.

Для швидкопсувних, а також великих за обсягом товарів (борошно, цукор, макаронні вироби і т. д.) використовується транзитна форма, для не швидкопсувних - складська, а в більшості випадків застосовується змішана форма постачання.

Переваги транзитної форми постачання:

- прискорюється рух товарів;
- усуваються додаткові витрати на завантажувально розвантажувальні роботи;
- краще зберігається якість продукції.

Товари, які постачають за транзитною формою:

- 1) молоко та молочнокисла продукція;
- 2) хлібобулочні вироби;
- 3) алкогольні та безалкогольні напої;
- 4) напівфабрикати різного ступеня готовності;
- 5) кондитерські та кулінарні вироби;
- 6) великі партії товарів, які не потребують попереднього підсортування.

Переваги складської форми постачання:

- забезпечується краща комплектація сировини та товарів;
- необхідна кількість надходить від 1 постачальника, а не від кількох, що зменшує потребу закладу в товарних запасах.

Товари, які постачають за складською формою:

- бакалійні;
- борошно, крупи, макаронні вироби;
- цукор;
- фрукти, овочі.

**Інші форми і методи постачання** закладів продовольчими товарами та предметами матеріальнотехнічного забезпечення:

1. Товарносировинні біржі.
2. Аукціони.
3. Спонсорство, конкурси.
4. Постійні закупки маленькими партіями.
5. Разові закупки невеликими партіями за потребою.

Доставка продуктів здійснюється централізованим і децентралізованим способами.

**Централізована** доставка товарів на підприємства здійснюється силами і засобами постачальників. При централізованій доставці підприємство звільняється від необхідності мати свій транспорт.

**При децентралізованій доставці** вивезення товарів від постачальників забезпечує

безпосередньо саме підприємство, використовуючи власний транспорт.

Зі способами доставки тісно пов'язані і маршрути завезення продуктів. При децентралізованій доставці продукти доставляються на підприємство тільки лінійними (маятниковими) маршрутами, а при централізованій — переважно кільцевими маршрутами, тобто на одній машині товар доставляється на декілька підприємств відповідно до графіка і розробленого маршруту. Для великих підприємств при цьому застосовуються маятникові рейси. Кільцевий маршрут дозволяє більш повно використовувати вантажопідйомність транспорту, скоротити транспортні витрати, прискорити повернення тари.

#### **Переваги кільцевого маршруту**

– скорочення транспортних витрат

– прискорення повернення тари

#### **Недоліки лінійного маршруту**

– нераціональне використання транспорту – простої, збільшення холостих пробігів;

– здорожчання перевезення.

Важливу роль в просуванні товару виконує транспорт. Транспортні організації в процесі пересування товарів повинні забезпечити:

- збереження вантажу при транспортуванні;
- своєчасну доставку;
- дотримання правил завантаження і транспортування;
- ефективно використання транспортних засобів.

Для перевезення продовольчих товарів використовується спеціалізований транспорт, що має маркування «Продукти». Кузови таких машин зсередини оббиваються оцинкованим залізом або листовим алюмінієм. На кожну машину, призначену для перевезення продуктів, має бути санітарний паспорт, виданий установами санітарно-епідеміологічної служби. Особливо швидкопсувні продукти перевозять ізотермічним транспортом і тим, що має камери охолодження.

#### **Стадії планування постачання:**

1. Визначення потреби в сировині, продовольчих товарах відповідно до обсягу випуску продукції і обороту закупних товарів.

2. Розрахунок величини запасів сировини і продовольчих товарів на початок та кінець планового періоду.

3. Планування надходжень сировини і продовольчих товарів

Розрахунок продовольчого балансу:

$$П+Зп = (P+B.+Зк$$

де:  $P$  – план надходження сировини і товарів, грн;

$Зп$  – запаси сировини і товарів на початок періоду, грн;

$P$  – реалізація сировини і товарів, грн;

$B$  – витрати сировини під час виробництва, грн;

$Зк$  – запаси сировини і товарів на кінець періоду, грн.

Розрахунок добової потреби закладу ресторанного господарства в сировині і продовольчих товарах (формули на слайді)

Організація приймання товарів відбувається за кількістю та за якістю.

Приймання за кількістю відбувається у два етапи.

Перший етап:

Приймання продукції здійснюють за товарнотранспортними накладними, рахунками-фактурами, перерахуванням тарних одиниць, зважуванням.

Другий етап:

Перевірка маси нетто після розкриття тари – не пізніше 10 днів (для швидкопсувних продуктів – не пізніше 24 год.) з моменту відкриття тари.

На кожному тарному місці має бути **маркувальний ярлик** – де зазначається дата, години виготовлення і кінцевий термін реалізації.

У разі виявлення недостачі складають **акт** і викликають постачальника (якщо товар

швидкопсувний – негайно, в інших випадках – не пізніше 24 год.)

При прийманні товару за якістю перевіряються:

1. Органолептичні показники (зовнішній вигляд, колір, запах, смак, консистенція).
2. Фізикохімічні показники
3. Мікробіологічні показники.

До транспортних документів додають **сертифікат або посвідчення якості**, де зазначено:

- назву продукції;
- найменування і адреса виробника;
- найменування нормативного документа;
- дата виготовлення продукції;
- кількість транспортної тари;
- маса бруто і нетто продукції;
- термін та умови зберігання.

Товар, що реалізується, повинен бути **безпечним для споживачів закладів ресторанного господарства (ЗРГ)**, тому **забороняється приймати:**

1. М'ясо усіх видів **без клейма та ветеринарного свідоцтва**.
2. Сільськогосподарську птицю і яйця **без ветеринарного свідоцтва**, а також продукцію з господарств, небезпечних щодо **сальмонельозу**.
3. Качині та гусячі яйця.
4. Консерви з **порушенням герметичності** та ознаками **бомбажу**.
5. Крупи, борошно, сухофрукти та інші продукти, які заражені **амбарними шкідниками**.
6. Овочі й плоди з **ознаками гнилі**.
7. Гриби свіжі, які є **червивими, пом'ятими або старими**.
8. Солені, мариновані, консервовані та сушені гриби **без документів про якість**.
9. Продукти, що **швидко псуються**, із **закінченим терміном реалізації** або на його межі.

10. Продукцію рослинництва **без якісного посвідчення**.

**Служби, які здійснюють контроль якості продуктів і товарів в ЗРГ:**

1. Представники служби контролю якості ЗРГ.
2. Працівники лабораторії (у разі її наявності).
3. На невеликих закладах, що працюють на сировині – завідувач виробництва/його заступник/кухарбригадир.

**Товарні запаси в закладах ресторанного господарства:**

Мають бути мінімальними, але достатніми:

- Нешвидкопсувні продукти (борошно, цукор, крупа. – 8..10 днів
- Швидкопсувні продукти (м'ясо, риба, птиця) – 2 .. 5 днів.
- Запаси хліба, молока – не більше, ніж 1 денна реалізація.

Наднормативні запаси збільшують втрати у процесі зберігання, ускладнюють облік, захиращують складські приміщення, при цьому погіршують умови зберігання.

## 4.2. Організація роботи складського та тарного господарства

Ланкою, що зв'язує між собою службу матеріально - технічного забезпечення і виробничі підрозділи, цехи, що виготовляють готову продукцію, і службу збуту, а також підрозділи підприємства є складське господарство як підсистема виробництва.

**Склад** – це будова, різноманітні пристрої, що призначені для приймання і зберігання різноманітних матеріальних, цінностей, підготовки їх до виробничого споживання і безперебійного відпуску споживачам.

**Основна мета складського господарства** полягає в забезпеченні збереження сировинних і матеріальних ресурсів та готової продукції.

**Завданнями складського господарства є:**

- організація оформлення матеріальних цінностей при прийманні;
- створення належних умов їх збереження;
- облік і регулювання запасів;
- своєчасне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами, комплектуючими виробами;
- підготовка готової продукції до відправлення; скорочення витрат на складські операції й обслуговування складів;
- підвищення продуктивності праці та поліпшення умов праці робітників, що обслуговують склади.

**Складське господарство** виконує низку важливих функцій для забезпечення ефективної роботи підприємства:

1. **Приймання матеріальних цінностей** із перевіркою їх кількісних та якісних характеристик.
2. **Підготовка та відпуск** матеріальних засобів для виробництва та відправлення за межі підприємства.
3. **Організація складських площ:**
  - Підготовка приміщень і площ для зберігання;
  - Переміщення вантажів усередині складу для раціонального використання площі або з інших причин.
4. **Приймання готової продукції** від виробничих підрозділів із перевіркою її кількості.
5. **Розміщення готової продукції** на складі та забезпечення її **схоронності**.
6. **Підготовка продукції до відвантаження** споживачам, зокрема комплектація необхідних партій.
7. **Відпуск готової продукції** споживачам за:
  - Номенклатурою;
  - Асортиментом;
  - Кількістю та якістю із оформленням відповідних документів.
8. **Вдосконалення складського господарства**, що включає:
  - Оптимізацію тарно-складського господарства;
  - Удосконалення вантажно-розвантажувальних робіт;
  - **Механізацію та автоматизацію** складських процесів.
9. **Регулювання запасів** для вирівнювання їх рівня та уникнення дефіцитів або надлишків.

**Склади поділяються:**

1. За призначенням у виробничому процесі та підпорядкуванням:
    - матеріальні;
    - збутові;
    - виробничі;
    - склади запасних;
    - інструментальні склади.
  2. За масштабами роботи та місцем розташування розрізняють: центральні, загальнозаводські, при цехові та цехові.
  3. За видом і призначенням матеріалів, що зберігаються, розрізняють склади: універсальні і спеціальні.
  4. За технічною будовою та властивостями матеріалів розрізняють склади відкриті; напівзакриті і закриті.
  5. За ступенем вогнестійкості: незаймисті, важкозаймисті, займисті.
- Складське господарство являє собою систему, яка складається з мережі складів зі спеціальними пристроями. Ознаками складу є можливість доставки і вивозу вантажу за допомогою автомобільного, залізничного або водного транспорту.

Складські приміщення підприємств ресторанного господарства служать для приймання продуктів, що надходять від постачальників, сировини і напівфабрикатів, їх короткострокового зберігання і відпуску. Склади можуть розміщуватися в окремих приміщеннях, а також на перших, у цокольних і підвальних поверхах. Вони повинні мати зручний зв'язок з виробничими приміщеннями. Компонування складських приміщень здійснюється в напрямку руху сировини і продуктів при забезпеченні найбільш раціонального виконання складських операцій та вантажно-розвантажувальних робіт.

Сукупність робіт, виконуваних на різних складах, приблизно однакова.

Будь-який склад обробляє щонайменше три види матеріальних потоків: вхідний, вихідний і внутрішній.

Наявність вхідного потоку означає необхідність розвантаження транспорту, перевірки кількості і якості вантажу, що надійшов. Вихідний потік обумовлює необхідність навантаження на транспорт або відпуску на виробництво, внутрішній - необхідність переміщення вантажу усередині складу.

У цілому комплекс складських операцій - це певна послідовність:

- 1) розвантаження транспорту;
- 2) приймання товарів;
- 3) розміщення на зберігання;
- 4) відпуск товарів з місць зберігання;
- 5) внутрішньо-складське переміщення вантажів.

Організація складських операцій включає: приймання, зберігання, облік і контроль за відпуском матеріальних цінностей.

1) Приймання матеріальних цінностей здійснюється за кількістю і якістю за участю працівників складів і фахівців за функціональними обов'язками.

2) Зберігання матеріальних цінностей. За кожною групою товарно-матеріальних цінностей на складах закріплюється визначене місце.

3) Облік товарно-матеріальних цінностей полягає у відображенні їх руху, а також наявності. Для обліку матеріалів кожного виду відкривають картки.

Залежно від типу виробництва застосовують **активну** або **пасивну** системи організації відпуску матеріальних цінностей:

1. **Активна система** характерна для **великосерійного та масового виробництв**. Вона передбачає:

- Попередню підготовку матеріалів на складі;
- Доставку матеріалів **точно за графіком** до робочих місць у цеху за допомогою складських транспортних засобів.

2. **Пасивна система** використовується в **одиночному та дрібносерійному виробництві**. Вона полягає у тому, що:

- Споживачі самостійно отримують матеріальні цінності на складі на підставі **матеріальних вимог** чи **лімітних карт**;
- Доставку здійснюють своїм транспортом.

Для великосерійного і масового виробництв характерна активна система, що передбачає підготовку матеріалів на складі заздалегідь і доставку їх точно за графіком у цех до робочих місць складськими транспортними засобами. При пасивній системі споживачі одержують на складах товарно-матеріальні цінності за матеріальними вимогами чи лімітними картами і доставляють їх у цех своїм транспортом. Така система застосовується в одиночному і дрібносерійному виробництвах.

Визначення потреби у складських площах. Раціональна організація складського господарства передбачає обладнання всіх складів під'їзними коліями; урахування вантажно-розвантажувальних фронтів; забезпечення пожежної безпеки, визначення маси різних матеріалів і місця їх збереження всередині складу, кількості стелажів.

Складська площа поділяється на:

1. **Корисну площу** (вантажну) – використовується для зберігання матеріальних цінностей.

2. **Оперативну площу** – охоплює простір для:

- Приймально-відпускних операцій;
- Сортування та комплектування матеріалів;
- Проходів і проїздів між штабелями та стелажими;
- Розміщення вагової та виміральної техніки;
- Службових приміщень.

Раціональна організація складського простору сприяє **оптимальному використанню площі**, ефективній логістиці та безпечному зберігання матеріалів.

Співвідношення між корисною площею складу ( $S_{кор}$ ) і загальною площею ( $S_{заг}$ ) називається коефіцієнтом використання площі складу.

Склад і площі складських приміщень для різних типів підприємств ресторанного господарства встановлюються за Будівельними нормами і правилами проектування цих підприємств залежно від їх типу і потужності.

Розрахунок площі складських приміщень можна робити за нормою навантаження на 1 м<sup>2</sup> площі підлоги і коефіцієнтом використання її за формулою для спеціалізованого складу.

$$S_{заг} = \frac{P * 100}{N (100 - K_{сп})}$$

де  $S_{заг}$  – загальна площа складу, м<sup>2</sup>;

$P$  – маса продукту, кг;

$N$  – норма навантаження, кг/ м<sup>2</sup>;

$K_{сп}$  – коефіцієнт що враховує вільні проходи, % (як правило 1,4-1,6).

Норма завантаження (кг/м<sup>2</sup>) для окремих продуктів така:

- м'ясо, м'ясопродукти, риба – 150-200;
- напівфабрикати м'ясні і рибні – 100;
- гастрономічні товари, жири, яйця, молочні продукти – 200-250;
- напої, вино, пиво, вода, картопля – 400-500;
- зелень, фрукти, ягоди свіжі, цибуля – 250- 300;
- коренеплоди, капуста свіжа, сухофрукти, макаронні і кондитерські вироби – 300;
- борошно, крупи, цукор – 500-600.

Норми встановлюють з урахуванням прийнятих правил розміщення товарів, при дотриманні яких забезпечується зберігання фізико-хімічних властивостей продуктів.

Норма завантаження залежить від способу укладання. Укладання дозволяє більш раціонально використовувати площу і кубатуру складських приміщень.

При визначенні площі обслуговування або коефіцієнта на проходи, проїзди і т. ін. враховують, що ширина транспортного повного) проходу або проїзду при використанні електро- чи автонавантажувача повинна бути достатньою для виконання маневрів при русі. Проходи між стелажими і штабелями при використанні візків передбачаються не менше 1-1,2 м і без візків 0,6-1 м.

За санітарними нормами у складах не можна розміщувати товари поблизу водопровідних труб, опалювальних і охолоджувальних приладів, відстань від стін і підлоги має бути не менше 20 см. Усе це необхідно враховувати, щоб запобігти забрудненню продуктів, їх псуванню і забезпечити в складах нормальну циркуляцію повітря. Підлога в складах і прилеглих до них коридорах має бути міцною, розрахованою на значне навантаження і механічний вплив, гладенькою, без вибоїн і тріщин, не слизькою і зручною для прибирання.

**Обладнання складів має забезпечити:**

- повну кількісну і якісну схоронність матеріальних цінностей;
- належний режим зберігання;
- раціональну організацію виконання складських операцій;
- нормальні умови праці.

**Обладнання складів у ресторанах** повинно відповідати певним вимогам для ефективного зберігання продуктів, підтримки їх якості та забезпечення санітарно-гігієнічних умов. Основні вимоги включають:

### 1. Контроль температури та вологості

- **Холодильне та морозильне обладнання** для підтримання необхідної температури зберігання швидкопсувних продуктів.

- **Вологоміри та системи вентиляції**, що забезпечують оптимальний рівень вологості й циркуляцію повітря для запобігання псуванню продуктів.

### 2. Організація простору

- **Раціональне розташування продуктів** на стелажах, полицях, у контейнерах з урахуванням їх категорії та умов зберігання.

- **Системи ротації запасів (FIFO — "перший прийшов, перший вийшов")** для оптимального використання продуктів відповідно до термінів придатності.

### 3. Безпека та гігієна

- **Системи захисту від шкідників**, які запобігають проникненню комах, гризунів і шкідників.

- **Легкомийні матеріали** для підлоги, стін і стелажів для регулярного прибирання та дезінфекції.

- **Зони для різних продуктів** (сирих, готових до вживання тощо) для запобігання перехресному забрудненню.

### 4. Ефективність роботи персоналу

- **Ергономічний доступ** до продуктів для полегшення праці персоналу та мінімізації часу на пошук товарів.

- **Автоматизовані системи обліку запасів**, що дозволяють відстежувати кількість продуктів та планувати їх своєчасне поповнення.

### 5. Документація та контроль

- **Системи обліку та маркування** для моніторингу термінів придатності, умов зберігання та руху запасів.

- **Датчики моніторингу умов зберігання** (температури та вологості), що дозволяють автоматично контролювати параметри з можливістю надсилання попереджень про відхилення від норм.

Для зберігання швидкопсувних продуктів (м'яса, риби, молочних продуктів, жирів і гастрономічних продуктів, на підприємствах обладнуються охолоджувальні камери. Кількість складських приміщень залежить від потужності підприємства. На невеликих підприємствах ресторанного господарства планується не менше двох камер: одна — загальна охолоджувальна камера для короткочасного зберігання м'ясних, рибних напівфабрикатів, кисломолочної продукції, гастрономічних продуктів та ін.; інша — неохолоджувальна для нешвидкопсувних продуктів. На середніх підприємствах має бути не менше чотирьох камер: дві камери охолоджувальні (м'ясо-рибна, для молочних, жирових продуктів та ін.), камера для сухих продуктів і овочева. На великих підприємствах на 150 місць і більше передбачається роздільне зберігання м'яса, риби, молочних і гастрономічних продуктів. Якщо підприємство має ліцензію на реалізацію винно-горілчаних виробів, вони повинні зберігатися в окремій камері. На підприємствах передбачаються приміщення для зберігання білизни, інвентаря, тари. Для забезпечення нормальних умов роботи при прийманні товарів, оформленні транспортних і супровідних документів у кількох складських приміщеннях обладнуються спеціальне приміщення для приймання сировини і продуктів.

Для зберігання напівфабрикатів і готових кулінарних виробів, які реалізуються іншим їдальням, кафе, закусточним на великих підприємствах, крім потужного холодильного господарства, створюють експедиції, до складу яких входять камери і склади, які оснащуються холодильним устаткуванням, стелажми, необхідним інвентарем і т. д., а також приміщення для миття і сушіння експедиційної тари.



На підприємствах середньої потужності продукцію власним підрозділам, буфетам відпускають безпосередньо з цехів, де вона виготовляється. Кількість складів та їх площі на доготовочних підприємствах значно скорочуються, тому що напівфабрикати надходять в основному відразу ж у виробництво.

Зазвичай склади розміщують на одному поверсі з виробничими цехами, іноді для їх організації використовують підвальні і напівпідвальні приміщення.

**В одноповерхових будівлях** без підвалу овочевий або м'ясний склад доцільно розташовувати **поруч** із відповідними виробничими цехами — овочевим або м'ясним. Білизняне приміщення краще розмістити поблизу гардеробної для персоналу.

У багатоповерхових будівлях сировинні склади доцільно розміщувати під відповідними цехами, забезпечивши їх зв'язок за допомогою підйомно-транспортного обладнання.

Складські приміщення слід організовувати компактно, забезпечуючи зручний зв'язок з виробничими цехами. Завантажувальні майданчики зазвичай розташовують з боку господарського двору, створюючи зручні умови для під'їзду транспорту.

Оснащення складів залежить від потужності підприємства, типу продукції та нормативів запасів. Серед обладнання: стелажі, підтоварники для зберігання продуктів, підвісні гаки у м'ясних камерах, а також ваговимірне, холодильне і підйомно-транспортне обладнання.

#### **Вимоги до приміщень:**

- Висота має бути не меншою за 3,5 м, а у підвалах і холодильних камерах — 2,4-2,8 м.
- Стіни та стеля повинні мати гладку поверхню, щоб легко очищуватися від пилу.
- Ширину дверей обирають відповідно до розмірів вантажів і транспортного обладнання.

Пороги біля дверей не встановлюються.

- Для захисту стін від пошкоджень під час перевезення вантажів на візках на висоті 15-20 см уздовж стін кріпляться металеві обмежувачі.

#### **Освітлення:**

- У неохолоджувані приміщеннях використовують природне та штучне освітлення.
- Вікна розташовують уздовж стін з північного боку на висоті 1,8-2 м від підлоги, що дозволяє встановлювати стелажі біля стін, не знижуючи рівень освітленості.

#### **Особливості охолоджувані складів:**

- Охолоджувальні камери зазвичай об'єднують у єдиний блок.
- Підлога, стіни та стеля повинні мати ізоляцію, крім перегородок між камерами з різницею температур до 4°C.
- Усі камери повинні мати вихід у тепловий шлюз (тамбур або загальний коридор) шириною не менше 1,4 м.
- Двері охолоджувальних камер мають бути ізоляційними з притискними затворами і відкриватися в напрямку коридора або тамбура.
- Стіни в камерах облицьовують світлою плиткою, стелю білять, а підлогу роблять водонепроникною.

В охолоджувальних камерах використовується лише штучне освітлення. Найефективнішими для цих приміщень є напівгерметичні світильники прямого світла. Серед холодильного обладнання найчастіше застосовують фреонові холодильні установки.

Холодильні агрегати розміщують у спеціально відведених приміщеннях, які повинні бути сухими, добре вентильованими та обладнаними як основним, так і аварійним освітленням. Трубопроводи з холодоносіями, що проходять за межами холодильних камер, необхідно надійно ізолювати.

У холодильних камерах облаштовують самостійну приточно-витяжну вентиляцію. Для рибних камер передбачають окрему вентиляційну систему, щоб запобігти поширенню запаху риби в інші приміщення.

Заборонено, щоб у холодильних камерах проходили водопровідні, каналізаційні, газові труби, повітроводи загальної вентиляції або елементи системи опалення.

При організації складів потрібно встановлювати спеціальні панелі, які перешкоджають проникненню гризунів. Відповідно, отвори для повітроводів закривають металевими сітками.

Система пожежної сигналізації та протипожежного захисту є спільною для всього підприємства. Для зручного зв'язку складів із виробничими цехами та буфетами рекомендується використовувати внутрішню телефонну мережу.

Кожен склад облаштовується відповідно до специфіки продуктів, що в ньому зберігаються. У ньому необхідно постійно підтримувати оптимальні умови зберігання:

- Температуру та вологість повітря.
  - Кратність повітрообміну та інтенсивність вентиляції.
  - Спосіб укладання, терміни зберігання та допустиме сумісне зберігання різних товарів.
- Усі параметри повинні відповідати **властивостям** конкретних видів продуктів.

Окрім вибору оптимального режиму зберігання, необхідно враховувати специфічні особливості товарів, зокрема: гігроскопічність, сприйнятливність до запахів, схильність до проростання, усихання чи прогіркнення під впливом світла, температури та інших чинників. Щоб забезпечити належну якість продуктів, працівники складів повинні ретельно контролювати ці аспекти.

Наприклад:

- Підвищена вологість може викликати пліснявіння сирів, а також зволоження борошна, солі й круп.
- При одночасному зберіганні хліба і цукру цукор може відволожитися.
- Зниження вологості призводить до усихання м'ясних та рибних продуктів, а підвищена температура прискорює їх псування.
- Заборонено одночасно зберігати рибу, оселедці та інші продукти з інтенсивними запахами поруч із молочними виробами, фруктами чи чаєм, оскільки ці товари легко вбирають сторонні запахи.

Складське обладнання підбирають відповідно до призначення складів та способу зберігання товарів: у промисловій тарі, розпакованому вигляді або навалом. Місця для зберігання продуктів обладнують стелажми, шафами, ящиками, бункерами, засіками, підтоварниками та вагами. Для кожної групи, виду або сорту товарів повинно бути чітко визначене місце.

Продукти слід розміщувати так, щоб до них був зручний доступ. Санітарні норми забороняють:

- Спільне зберігання сировини та готової продукції.
- Розміщення доброякісних продуктів поруч із тими, якість яких сумнівна.
- Зберігання разом з продуктами інвентарю чи тари.

Для підвищення продуктивності праці, зниження потреби у робочій силі та полегшення процесів приймання, розвантаження і відпуску товарів застосовують різноманітні вантажно-розвантажувальні механізми, зокрема:

- Блоки, тельфери, лебідки, підйомники, транспортери, монорейки.
- Похилі спуски, домкратні візки, автотрантажувачі, електрокари.
- Пересувні стелажі, трампліни до вагів, спеціальні конструкції ящиків і стелажів.

У підвальних складах додатково встановлюють ліфти, лоткові спуски та підйомники.

На складах необхідно постійно підтримувати чистоту: регулярно прибирати приміщення, протирати стіни, мити підлогу та дезінфікувати обладнання.

#### **Санітарно-гігієнічні вимоги до складських приміщень:**

—для дотримання санітарних правил стіни в складських приміщеннях повинні бути захищені від проникнення гризунів і пофарбовані олійною фарбою, а стіни охолоджувальних камер облицьовані кахельною плиткою для систематичного вологого прибирання;

—освітлення в овочевих складах і охолоджувальних камерах має бути тільки штучним, в інших складських приміщеннях, крім штучного, може бути і природне; коефіцієнт природного освітлення 1:15 (співвідношення площі вікон та підлоги), норма штучного освітлення -20 Вт на 1 м;

—вентиляція в складських приміщеннях повинна бути природною і механічною (витяжною);

– підлога повинна забезпечувати безпечне і зручне пересування вантажів, людей і транспортних засобів;

– ширина коридорів складів - 1,3-1,8 м, при застосуванні візків - 2,7 м.

**Тара** – це товарна упаковка, яка застосовується під час перевезення і зберігання товарів. Вона призначена для забезпечення схоронності кількості та якості товарів, захищає їх від зовнішніх впливів, втрат і псування. Всі товари і продукти, що переробляються або реалізуються підприємствами ресторанного господарства, доставляються в тарі.

Різні фізико-хімічні властивості сировини, продуктів, готових виробів визначають необхідність використання різноманітних видів тари.

**Класифікація тари** здійснюється за чотирма основними ознаками:

- за видами матеріалу тара поділяється на дерев'яну, скляну, металеву, тканюву, картонно-паперову, пластмасову, різну;

- за ступенем жорсткості, тобто здатності протистояти механічним впливам, – на жорстку, напівжорстку, м'яку;

- за ступенем спеціалізації – на універсальну і спеціалізовану; універсальна тара використовується для декількох видів товарів;

- за кратністю використання тара буває однооборотною і багатооборотною (використовуваною неодноразово). Багатооборотна тара у свою чергу поділяється на інвентарну, яка належить певному підприємству-постачальнику і має його інвентарний номер, та тару спільного користування, що надходить від різних постачальників.

Останнім часом все більше поширення отримує багатооборотна тара, що виконує функції як тари, так і обладнання. Такі спеціальні конструкції одночасно виконують роль зовнішньої упаковки, транспортного засобу і складського обладнання. Найбільш популярним у сфері ресторанного господарства є уніфікований контейнер, що складається з ємностей та засобів їх транспортування. Такі ємності застосовуються для зберігання, приготування, транспортування напівфабрикатів від заготівельних або промислових підприємств до закладів ресторанного господарства, а також для їх короткочасного зберігання, обробки та роздачі страв.

До тари висуваються певні технічні, експлуатаційні, санітарно-гігієнічні та екологічні вимоги. Особливе значення має підвищення рівня уніфікації, вдосконалення стандартів і технічних умов.

• Технічні вимоги охоплюють характеристики матеріалів, розмірів, міцності та надійності тари, що забезпечують збереження продукції та багаторазове її використання.

• Експлуатаційні вимоги стосуються зручності процесів упаковки, розпакування, транспортування, зберігання і продажу товарів.

• Санітарно-гігієнічні вимоги гарантують можливість швидкої санітарної обробки і дезінфекції тари.

• Екологічні вимоги передбачають безпечність тари для навколишнього середовища та мінімізацію забруднення під час утилізації.

**Тарооборот включає етапи:** приймання, розкриття, зберігання та повернення тари.

1. Приймання тари. Тара, що надходить разом із товаром, повинна бути прийнята відповідно до нормативної документації та умов договору постачання. Матеріально відповідальні особи перевіряють кількість та якість тари.

- Приймання за кількістю передбачає звірку фактичної наявності тари з даними супровідних документів.

- Під час приймання слід перевірити наявність сертифіката, правильність маркування тари відповідно до вимог ДСТУ.

- Приймання за якістю включає оцінку зовнішнього стану тари, її цілісності та відсутності дефектів (пошкоджень, забруднень тощо).

Якщо якість тари не відповідає стандартам чи умовам договору, приймання припиняється, і складається акт невідповідності. У випадку, коли кількість, якість та маркування відповідають супровідним документам (товарно-транспортна накладна, рахунок-

фактура), матеріально відповідальна особа підтверджує приймання підписом та штампом, після чого тара оприбутковується.

2. Розпакування тари. Для розкриття тари використовують спеціальні інструменти, щоб не пошкодити її. Зберігають тару у спеціально відведених приміщеннях або складах, використовуючи стелажний чи штабельний спосіб. Тару з інтенсивними запахами зберігають окремо. Мішки ретельно очищають, висушують і розміщують на стелажах у сухих приміщеннях.

3. Повернення тари. Порядок повернення тари визначається договором постачання.

- Багатооборотна тара, що належить постачальнику, повертається за заставною вартістю, встановленою у договорі.

- Тара, вартість якої включена у ціну товару, повертається на тарозбірні пункти як тароматеріал.

- Якщо вартість тари не входить у ціну товару, вона повертається постачальнику за ціною надходження, що обов'язково фіксується у договорі.

Якщо вартість тари вже включена в ціну товару, то додаткові витрати на неї не сплачуються. У цьому випадку вона передається тароремонтним підприємствам як тароматеріал за договірними цінами. Якщо ж вартість тари не врахована у ціні товару, її оплачує одержувач окремо, і вона повинна бути повернена постачальнику за договірними умовами та вартістю, що вказана у супровідних документах.

#### 4.3. Планування меню і преїскурантів закладів ресторанного господарства

**Меню** (фр. Menu) почали використовувати у Франції на королівських прийомах з 1541 року, де гостям почали пропонувати деталізований опис всіх страв, які буде подано до столу. Раніше у практиці організації прийомів кожен чергову страву оголошував шеф-кухар, а скільки буде всього подано і в якому порядку ніхто (крім кухаря) не знав. Історики відносять появу першого ресторанного меню до 1784 року. У Відні в ресторані „Зелене яблуко” було введено меню Ruchet-zeddel - карту всіх страв, які міг би обрати кожен гість. Карти меню оформлювались вишукано і багато, тому нерідко були витворами мистецтва. Деякі з них, що виготовлені великими майстрами, зайняли своє місце у великих музейних колекціях. Меню ресторану, який користується світовою славою, - відмінний, а іноді і безцінний, сувенір для туриста, особливо якщо там є автограф шеф-кухаря або хазяїна ресторану.

Терміни, визначені стандартом ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення».

**Меню** – систематизований перелік страв - кулінарних, борошняних, кондитерських, булочних виробів та напоїв, який пропонують споживачам у закладах ресторанного господарства, де зазначено їх вихід, ціну та номер рецептури.

**Преїскурант** – систематизований перелік алкогольних і безалкогольних напоїв, кондитерських і п'ютонових виробів, фруктів, який пропонують споживачам у закладах РГ з обов'язковим зазначенням маси, об'єму і ціни на відповідну одиницю продукту.

Меню і преїскурант повинні бути підписані керівником, бухгалтером і матеріально відповідальною особою (зав. виробництвом, бригадир, буфетник, бармен) і скріплені печаткою суб'єкта господарської діяльності.

Примітка:

- в меню і преїскуранті вказують код страви чи напою за касовим апаратом;
- в меню вказують калорійність страв;
- в меню дієтичного харчування вказують номер дієти

В практиці ресторанного обслуговування розробляються декілька видів меню сніданків, обідів, денного раціону, чергових страв, банкетів, прийомів, тематичних заходів тощо.

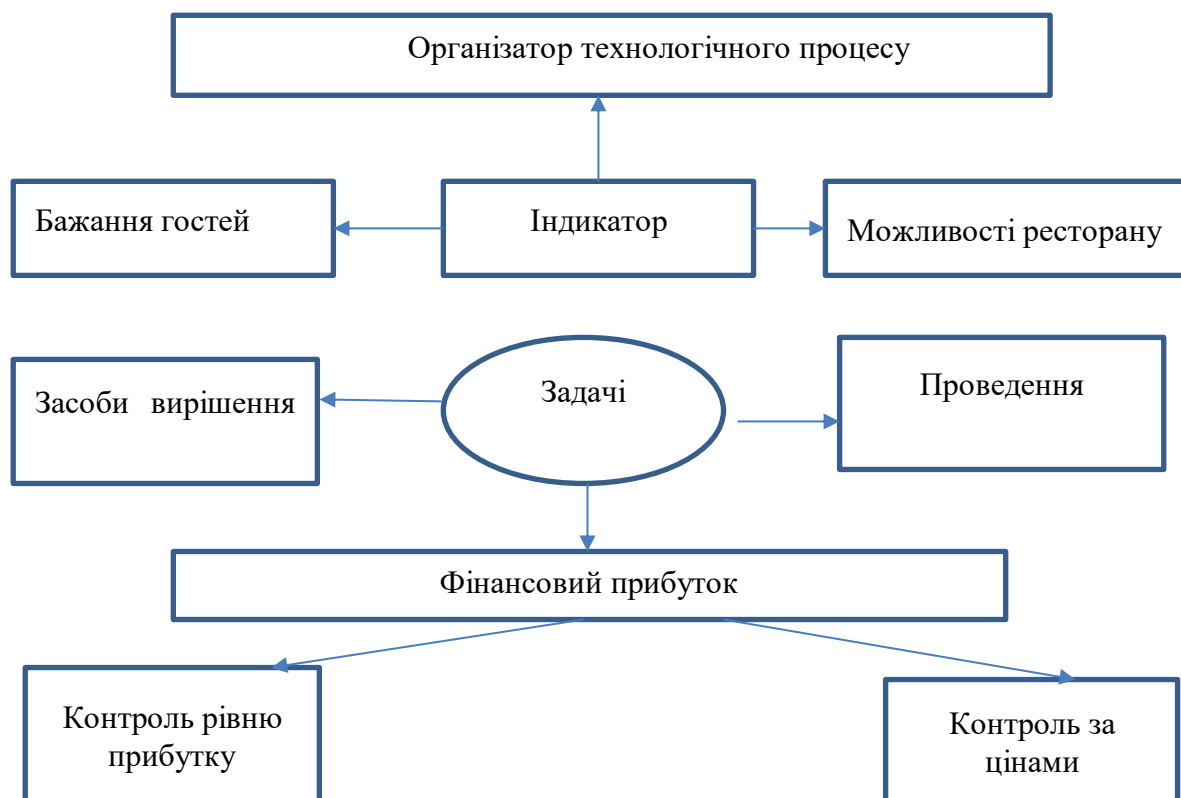


Рис. 4.1. Задачі меню

**Класифікацію меню здійснюють за наступними ознаками:**

За цільовим призначенням: меню сніданку, меню обіду, меню вечері, меню денного раціону, банкетне меню, меню офіційно-ділових прийомів.

**За технологічним призначенням:**

1) План-меню – організатор технологічного процесу приготування страв; технологічний документ, що лежить в основі розробки виробничої програми підприємства.

2) Меню, преїскурант – організатор технологічного процесу сервісного обслуговування – рекламний буклет закладу.

3) Карта-меню, карта вин – організатор тематичних банкетів та офіційних прийомів.

**За ціновим (вартісним) призначенням:**

1) А-ля карт – широкий асортимент страв вільного вибору, ціна фіксована на кожну окрему страву і напій;

2) Табльдот – харчування за вибором страв, ціна фіксованої сумарної вартості сніданків, обідів, банкетів, прийомів, денного раціону (єдина комплексна ціна)..

**За терміном розробки і використання:**

1) Планове меню (стандартні карти) – стратегічне, статичне, перспективне (на етапі відкриття підприємства, реконструкції або введення нових страв, - розширення, оновлення асортименту).

2) Меню-замовлення (при проведенні банкетів, фуршетів тощо)– розробляється за безпосередньої участі гостя за 2-3 місяці або 2-3 дні до початку проведення заходу;

3) План-меню – щоденне меню, що лежить в основі розробки виробничої програми підприємства;

4) Меню – рекламний буклет з визначенням послідовності подачі страв та напоїв (типографське виконання на 2-3 мовах), що подається гостям.

**Спеціальні карти меню:** карта фірмових страв; карта десертів, сирів, морозива; карта бізнес-ланчу; карта денного раціону (за фізіологічними нормами); дітичні карти;

вегетаріанські карти; сезонні карти; тематичні карти; карта дегустаційного меню; карта готельного обслуговування; дитяча карта.

### **Меню сніданків**

- Простий сніданок: кава або чай, какао, шоколад; булочка або рогалик, круасан (Франція);

- Складний сніданок: кава, чай, какао, шоколад, молоко; вершкове масло, мармелад, мед або джем; печиво або булочка.

- Доповнений сніданок: фруктовий або овочевий сік; закуски із м'яса або сир; гаряча страва із яєць; йогурт, вівсяні пластівці, вироби із сиру.

- Континентальний сніданок: кава або чай, какао; вершкове масло, мармелад, мед або джем; тости, булочки або рогалики.

Доповнений континентальний сніданок: фруктові або овочеві соки; кукурудзяні, вівсяні або пшеничні пластівці; вівсяна або манна каша; страви із яєць; холодні закуски з риби, м'яса, овочів; гарячі закуски з риби, м'яса, овочів.

Біосніданок (вегетаріанський): свіжі соки із фруктів, овочів; свіжі або сушені фрукти і горіхи; зернові або борошняні вироби: каші, хлібці, хліб з висівками, вівсяний, із насіння льону; молоко і кисломолочні продукти; джем і мед; гарячі напої - чай.

Принципи проектування меню (рис.4.2.).

**Ідеальний ресторан повинен мати меню, яке:** зрозуміло представляє страви; пробуджує фантазію; перетворює процес споживання їжі в особливий ритуал.

При складанні змісту меню, виникає необхідність дати відповідь на такі запитання: Яку мову, який стиль використовувати? Якими словами краще всього описати страви? Скільки страв повинно бути? Як врахувати харчову цінність страв, піклуючись про здоров'я гостей? Як врахувати запит гостей?

Щоб дати відповіді на ці та інші організаційні питання, слід перш за все врахувати, що меню – індикатор запитів гостей і можливостей ресторану задовольнити ці потреби.

При розробці меню та преїскурантів необхідно використовувати мову і стиль, які є найбільш близькими гостям. Не потрібно забувати, що:

- в підприємствах «фаст-фуд» використовується багато фотоілюстрацій та символічних слів.

- в піцерії – назви страв повинні бути максимально короткими.

- традиційний ресторан повинен пропонувати меню, яке буде допомагати гостям, а не ставити стан зняковіння.

**Меню** – універсальний представник іміджу ресторану або ресторанної мережі, є початком будь-якої ресторанної концепції.

Зміст меню і преїскурантів відповідає типу, класу підприємства та виду ресторанних послуг. За термінологічним визначенням зміст меню формується кулінарною продукцією власного виробництва, а преїскурант включає закупні товари.

Визначання за стандартом ДСТУ 3862 – 99 «Терміни та визначення»:

Продукція власного виробництва – продукція, яку виробляють заклади громадського харчування і продають як кулінарну продукцію, булочки та борошняні кондитерські вироби.

Закупні товари – товари, що купує суб'єкт господарювання сфери громадського харчування, для подальшого перепродажу споживачам без видозмінення (порціювання) – алкогольні напої, пиво, безалкогольні напої не власного виробництва; тютюнові вироби відносяться до закупних товарів незалежно від їх видозмінення в закладах громадського харчування.



Рис. 4.2. Принципи проектування меню

Всі страви в меню записують в послідовності, що відповідає порядку прийому та подачі їжі. Фірмові страви виділяють в окремий розділ. Структура меню повинна відповідати асортиментному мінімуму страв – певній кількості страв і напоїв, які щоденно повинні бути в реалізації підприємства в залежності від типу і класу.

Аспекти, що враховуються при складанні меню:

- вид сировини: рибні страви, м'ясні, овочеві, із яєць, молочних продуктів.
- технологічний режим приготування: припущені, відварені, жарені, тушковані, запечені.
- смакові властивості: менш гострі, більш гострі.

**Послідовність запису страв, закусок та напоїв у меню.**

**Меню та структура преїскуранту**

**1. Фірмові страви, закуски та напої**

У цій категорії представлено страви та напої, які є особливістю закладу і розроблені за унікальними рецептами.

**2. Холодні страви та закуски**

До цієї групи входять різноманітні страви з риби, м'яса, овочів та кисломолочних продуктів:

- **Ікра:** зерниста, паюсна.
- **Риба:** малосольна (сьомга, кета, балік), відварна, заливна, фарширована, під маринадом, під майонезом, холодного та гарячого копчення.
- **Рибна гастрономія:** консерви, оселедець натуральний, з гарніром, рублений.
- **Морепродукти:** нерибні морепродукти та закуски з них.
- **Салати:** рибні, м'ясні, овочеві.
- **М'ясо:** відварене, заливне, фаршироване, шпиговане, смажене, гастрономія.

- **Птиця та дичина:** холодні страви з птиці та дичини.
- **Овочі та гриби:** свіжі овочі, салати, вінегрети, закуски з овочів та грибів.
- **Кисломолочні продукти.**

### 3. Гарячі закуски

У цій категорії представлені закуски, що подаються у гарячому вигляді:

- **Рибні** та із нерибних морепродуктів.
- **М'ясні:** страви із м'яса та субпродуктів.
- **Птиця та дичина.**
- **Яєчні страви та мучні вироби.**

### 4. Супи

Супи класифікуються за способом приготування та подачі:

- **Прозорі супи.**
- **Заправні супи.**
- **Супи-пюре.**
- **Молочні супи.**
- **Холодні супи.**
- **Солодкі супи.**

### 5. Основні страви (другі страви)

- **Рибні страви:** відварна, припущена, смажена, фарширована, тушкована, запечена риба та страви із котлетної маси.

- **М'ясні страви:** відварне, припущене, смажене, тушковане, запечене м'ясо та страви з рубленого м'яса і котлетної маси.

- **Страви з птиці:** відварна, припущена, тушкована птиця, а також страви із рубленої птиці.

- **Овочеві страви:** відварені, припущені, смажені, тушковані, запечені.

- **Страви із круп, бобових та макаронних виробів.**

- **Мучні страви.**

- **Страви з яєць і сиру.**

### 6. Солодкі страви

Солодкі страви поділяються за способом подачі та температурою:

- **Гарячі страви:** суфле, пудинги тощо.
- **Холодні страви:** компоти, киселі, желе.
- **Заморожені десерти:** морозиво, сорбети.

### 7. Гарячі напої

До цієї групи належать традиційні напої:

- **Чай.**
- **Кава.**
- **Какао та гарячий шоколад.**

### 8. Холодні напої та соки

До категорії включено натуральні соки, прохолодні напої та інші безалкогольні напої.

### 9. Борошняні кондитерські вироби

У розділі представлені **випічка та кондитерські вироби** різних видів.

#### Структура преїскуранту напоїв та додаткових товарів

##### 1. Міцні алкогольні напої:

- Горілка.
- Гіркі настоянки.
- Солодкі настоянки та наливки.

##### 2. Вина:

- Міцні вина.
- Столові вина (білі та червоні).
- Напівсолодкі вина.
- Десертні вина.



- Шампанські вина.
- 3. **Коньяки.**
- 4. **Лікери.**
- 5. **Пиво.**
- 6. **Мінеральні та фруктові води.**
- 7. **Соки, фрукти та кондитерські вироби.**
- 8. **Тютюнові вироби.**

Порядок розташування страв у меню повинен відповідати послідовності їх подачі. Це дозволяє дотримуватися логічного процесу обслуговування гостей та забезпечує комфортну навігацію для відвідувачів.

#### **4.4. Виробничий процес як основа формування закладу ресторанного господарства**

Виробничий процес є центральним елементом функціонування будь-якого закладу ресторанного господарства. Він включає всі етапи підготовки, приготування, подачі їжі та напоїв, забезпечуючи кінцевий результат — задоволення потреб клієнтів. Формування закладу ресторанного господарства на основі ефективного виробничого процесу визначає його успіх, якість послуг і конкурентоспроможність.

Основні етапи виробничого процесу:

1. Планування та організація виробничих зон
  - Розподіл виробничих зон (гарячий, холодний цехи, зона зберігання, миття посуду тощо) відповідно до типу закладу та його меню.
  - Ергономічне розташування обладнання для мінімізації витрат часу та зусиль персоналу під час роботи.
2. Забезпечення ресурсами
  - Закупівля продуктів та матеріалів з урахуванням якості, свіжості та відповідності меню закладу.
  - Складування та зберігання продуктів з дотриманням належних умов, включаючи контроль температури та вологості, а також організацію логістики з постачальниками.
3. Підготовчі роботи
  - Підготовка інгредієнтів: миття, нарізка, маринування, розморожування та інші дії, необхідні для подальшого приготування страв.
  - Впровадження стандартів для кожного процесу, щоб забезпечити однорідність та якість кінцевого продукту.
4. Приготування страв
  - Використання технологічних карт для забезпечення точності приготування кожної страви згідно з рецептурою.
  - Контроль якості на всіх етапах приготування: від початкової обробки інгредієнтів до фінальної презентації страви.
5. подача
  - Організація сервісу: подача страв і напоїв відповідно до стандартів закладу, враховуючи час, температуру та презентацію.
  - Зворотний зв'язок з клієнтами: спостереження за реакцією клієнтів, що дозволяє коригувати процеси та підвищувати якість обслуговування.
6. Управління відходами
  - Раціональне використання ресурсів для мінімізації відходів під час виробничого процесу.
  - Правильне зберігання та утилізація відходів відповідно до санітарних норм і екологічних стандартів.

Заклади ресторанного господарства за характером організації виробництва поділяють:

1. *Заклади з повним технологічним процесом* - виконують усі стадії та операції, починаючи з прийому сировини і закінчуючи реалізацією кулінарної продукції та організацією її споживання

2. *Заклади з неповним технологічним процесом* – працюють на напівфабрикатах.

Виробнича структура – це поєднання всіх виробничих підрозділів, їх розміщення та взаємозв'язки.

Заклади ресторанного господарства, що працюють на сировині, можуть мати у своїй структурі такі цехи:

1. Заготівельний цех (м'ясний, птахогомільковий, рибний, овочевий).
2. Спеціалізований цех (кондитерський, борошняний, кулінарний).
3. Доготівельний цех (гарячий, холодний).

Заклади ресторанного господарства, що працюють на напівфабрикатах, можуть мати у своїй структурі такі цехи:

1. Заготівельний цех (цех доробки напівфабрикатів, з організацією робочих ліній за видами сировини – м'ясна, рибна, овочева; цех обробки зелені).
2. Доготівельний цех (гаряче та холодне відділення).

**Заклади ресторанного господарства, що працюють на сировині та напівфабрикатах, містять такі цехи:**

1. Заготівельний цех (м'ясо-рибний, овочевий).
2. Доготівельний цех (гарячий, холодний).
3. Спеціалізований цех (кондитерський, борошняний).

На кожному підприємстві відповідно до технологічного процесу випуску продукції організуються виробничі підрозділи, що формують його інфраструктуру, тобто склад його виробничих підрозділів (ділянок, відділень, цехів, форми їх побудови, розміщення, зв'язків.

**На кожному підприємстві виділяють дві найбільш важливі складові частини:**

- основне виробництво, що охоплює всі процеси, безпосередньо пов'язані з випуском готової продукції (цех, ділянка, відділення, робоче місце, поточна лінія),
- допоміжне, яке включає процеси матеріального і технічного обслуговування основного виробництва.

Виробництва — це більш крупні порівняно з цехами підрозділи, які створюються на великих підприємствах, де необхідно об'єднати кілька однорідних або взаємозалежних цехів.

У свою чергу основне і допоміжне виробництва поділяються на цехи, відділення, виробничі ділянки, робочі місця.

**Цех**— відособлена в технологічному відношенні частина підприємства, у якій проходить закінчений процес. Залежно від характеру технологічного процесу та обсягу роботи цех може мати виробничі ділянки, відділення або потокові лінії.

**Виробнича ділянка** — частина цеху, де здійснюється закінчена стадія виробничого процесу.

**Відділення** — виробничі підрозділи, які створюються у великих цехах. Наприклад, у гарячому цеху можуть створюватися супове і соусне відділення.

Цехи, відділення, виробничі ділянки поділяються на робочі місця.

**Робоче місце** — частина цеху, на якій процес роботи здійснюється одним або групою працівників, що виконують певні операції.

Розрізняють підприємства з цеховою структурою і безцеховою.

**Цехова структура** організовується на підприємствах, які працюють на сировині, з великим обсягом виробництва. Цехи поділяються на:

- заготівельні (м'ясний, рибний, птахогольовий, м'ясо-рибний, овочевий),
- доготовочні (гарячий, холодний),
- спеціалізовані (борошняний, кондитерський, кулінарний).

- На підприємствах ресторанного господарства, які працюють на напівфабрикатах, організовується цех доробки напівфабрикатів та цех обробки зелені.

**Безцехова** структура виробництва організовується на підприємствах з невеликим обсягом виробничої програми, які мають обмежений асортимент продукції на спеціалізованих підприємствах (закусочних, шашличних, пельменних, вареничних та ін.).

Склад приміщень підприємств ресторанного господарства і вимоги до них визначаються відповідними СНІПами. У них виділяються такі основні групи приміщень:

- складська група для короткочасного зберігання сировини і продуктів в охолоджувальних камерах і неохолоджувальних складах з відповідними режимами зберігання;
- виробнича група для переробки продуктів, сировини (напівфабрикатів. і випуску готової продукції; до складу виробничої групи входять основні (заготівельні і доготовочні) цехи, спеціалізовані (кондитерський, кулінарний та ін.) і допоміжні (мийні, хліборізка.);
- торговельна група для реалізації готової продукції й організації її споживання (торговельні зали з роздавальними та буфетами, магазини кулінарії, вестибюль з гардеробом і санвузлами та ін.);
- адміністративно-побутова група для створення нормальних умов праці і відпочинку працівників (кабінет директора, бухгалтерія, гардероб персоналу з душами і санвузлами).

**Для успішного виконання виробничого процесу на підприємствах ресторанного господарства необхідно:**

- вибрати раціональну структуру виробництва;
- виробничі приміщення повинні розміщуватися по ходу технологічного процесу, щоб уникнути зустрічних потоків сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Так, заготівельні цехи повинні розташовуватися ближче до складських приміщень, але в той же час мати зручний зв'язок із доготовельними цехами;
- забезпечити потоковість виробництва і послідовність здійснення технологічних процесів;
- правильно розмістити обладнання;
- забезпечити робочі місця необхідним обладнанням, інвентарем, інструментами;
- створити оптимальні умови для роботи.

Виробничі приміщення мають розташовуватися в наземних поверхах і орієнтуватися на північ і північний захід. Склад і площа виробничих приміщень визначаються Будівельними нормами і правилами проектування залежно від типу і потужності підприємства.

Площа виробничих приміщень повинна забезпечити безпечні умови праці і дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Площа складається з корисної, зайнятої під різне технологічне обладнання, а також площі проходів.

**Площа виробничих приміщень** розраховується за формулою:

$$S_{\text{заг}} = \frac{S_{\text{кор}}}{K_{\text{сп}}}$$

де  $S_{\text{заг}}$  - загальна площа цеху, м<sup>2</sup>;

$S_{\text{кор}}$  - корисна площа цеху, зайнята під обладнання, м<sup>2</sup>;

$K_{\text{сп}}$  - коефіцієнт використання площі, що враховує проходи між обладнанням.

Для розрахунків прийняті такі коефіцієнти використання площі: для гарячого цеху- 0,25-0,3; для холодного- 0,35- 0,4; для заготівельних цехів - 0,35.

**Розрахунок виробничих приміщень за нормою площі на одного працюючого** здійснюється за формулою:

$$S_{\text{заг}} = N \times n$$

де  $S_{\text{заг}}$  - загальна площа цеху, м<sup>2</sup>;

$N$  - кількість працівників у цеху;

$n$  - норма площі на одного працюючого, м<sup>2</sup>.

Прийняті норми площі, м<sup>2</sup>: для гарячого цеху- 7-10; холодного - 6-8; для заготівельних цехів - 4-6.

Висота виробничих приміщень повинна складати не менше 3,3 м. Стіни на висоту 1,8 м від підлоги облицьовують керамічною плиткою, решта покривається світлою клейовою фарбою.

У сучасних приміщеннях стіни облицьовуються світлою керамічною плиткою на всю висоту, що поліпшує умови санітарної обробки.

Підлога повинна бути водонепроникною, мати невеликий ухил до трапу. Вона покривається метлахською плиткою або іншим штучним матеріалом, що відповідає санітарно-гігієнічним вимогам.

У виробничих приміщеннях має бути створений оптимальний мікроклімат. До факторів мікроклімату відносяться: температура, вологість, швидкість руху повітря. На мікроклімат гарячого і кондитерського цехів впливає також теплове випромінювання від нагрітих поверхонь обладнання. Відкрита поверхня розпеченої плити виділяє стільки теплової енергії, що може викликати тепловий удар у працівника.

Оптимальна температура в заготівельних і холодних цехах має коливатися в межах 16 - 18°C, у гарячому і кондитерському - 23-25°C. Відносна вологість повітря складає - 60- 70%.

Дані мікрокліматичні умови створюються за допомогою пристрою приточно-витяжної вентиляції. Витяжка повинна бути більшою від притоку повітря. У гарячих цехах, крім загальної вентиляції, використовують місцеву, над секційно-модульованим обладнанням (плитами, сковорідками, фритюрницями, мармитами) влаштовують вентиляційні відсоси, які призначені для видалення пару.

Виробничі приміщення повинні мати підводку гарячої і холодної води до мийних - ванн, електрокип'ятильників, котлів. Каналізація забезпечує видалення стічних вод при експлуатації ванн, котлів для приготування страв.

У виробничих цехах у процесі роботи механічного і холодильного обладнання виникають шуми. Допустимий рівень шуму у виробничих приміщеннях складає 60-75 ДБ. Зниження його можна домогтися шляхом застосування звукопоглинаючих матеріалів.

Ефективна організація виробництва передбачає в першу чергу раціональну організацію робочих місць.

**Робочим місцем** називається ділянка виробничої площі, на якій розміщене обладнання, інвентар, інструменти, пристрої, необхідні для виконання певної технологічної операції.

Площа робочого місця має бути достатньою для зручного і компактного розміщення технологічного і допоміжного обладнання, інвентаря та створення безпечних умов праці.

Бажаним є зручний зв'язок між робочими місцями, що прискорює просування напівфабрикатів і готової продукції. Виходячи з конкретних особливостей цехів, при розміщенні робочих місць використовують лінійне, рівнобіжне, Г- і П-подібне, а також кругове розміщення.

Інструменти й інвентар, а також сировина і напівфабрикати розташовують на робочих місцях у суворо визначеному порядку.

Перед початком роботи посуд, сировину, напівфабрикати для зручності розміщують зліва; ножі, інвентар, спеції - справа або перед собою. Все, що часто використовується в роботі, слід розміщувати ближче до кухаря, порівняно рідко використовуване - на віддаленій ділянці робочого місця. Зберігання інвентаря й інструмента на певних постійних місцях дає можливість швидко знайти те, що необхідно, у той час як безсистемне розміщення приладдя призводить до непродуктивних витрат часу. Якщо для розміщення і зберігання інвентаря та інструмента площі столу недостатньо, влаштовують шухляди і полки під кришкою столу або стелажі, гірки, стенди, шафи біля столів чи над ними.

*Таблиця 4.1. - Рекомендована висота виробничих столів і робочої поверхні обладнання*

Виробничі столи, обладнання і робоче положення	Висота при зрості людини, мм		
	низькому	середньому	високому
Виробничі столи при роботі сидячи	700	725	750

Робоча поверхня обладнання: при роботі сидючи	800	825	850
при роботі стоячи	1000	1050	1100

Особливу увагу приділяють розмірам виробничих столів та допоміжних пристроїв, таких як полиці, стенди та стелажі. Висота робочого обладнання має бути оптимальною, щоб забезпечити найбільш зручне положення тіла та рук працівника. Зокрема, висота столу вважається ідеальною, коли відстань від ліктя зігнутої руки до його поверхні становить 20-25 см. Якщо стіл занадто високий, лікті віддаляються від корпусу, що призводить до перенапруги м'язів передпліччя, роблячи роботу важкою та незручною. У випадку, коли стіл надто низький, працівник змушений нахилитися, що викликає швидку втому. Для зручності роботи біля столів та ванн встановлюють дерев'яні підніжні решітки, висота яких підбирається залежно від зросту кухаря, але не перевищує 9-10 см.

При розміщенні полиць, стендів, навісних шаф і гірок над робочою поверхнею столу слід враховувати зручність доступу до інструментів і приладів. Найкращим є простір між рівнем полиці під столом (45 см) і плечем кухаря (150 см), оскільки на такій висоті працівник без зусиль може дістати необхідні предмети. Максимальна висота верхніх полиць не повинна перевищувати 175 см. Такі полиці доцільно використовувати для зберігання запасного обладнання, рідко вживаних спецій або інвентарю.

Ширина та довжина робочого місця визначаються залежно від виду оброблюваної продукції та максимальної амплітуди рухів рук у горизонтальній площині. Оптимальною вважається ширина робочого місця в межах 70-80 см, а довжина (фронт) – 100-120 см. За потреби до робочих місць підводять холодну та гарячу воду, а також організують додаткове освітлення. Джерела світла слід розташовувати спереду або з лівого боку від працівника для кращої видимості. У виробничих цехах столи краще розміщувати таким чином, щоб кухарі працювали обличчям до вікна, що забезпечує природне освітлення та комфортні умови праці.

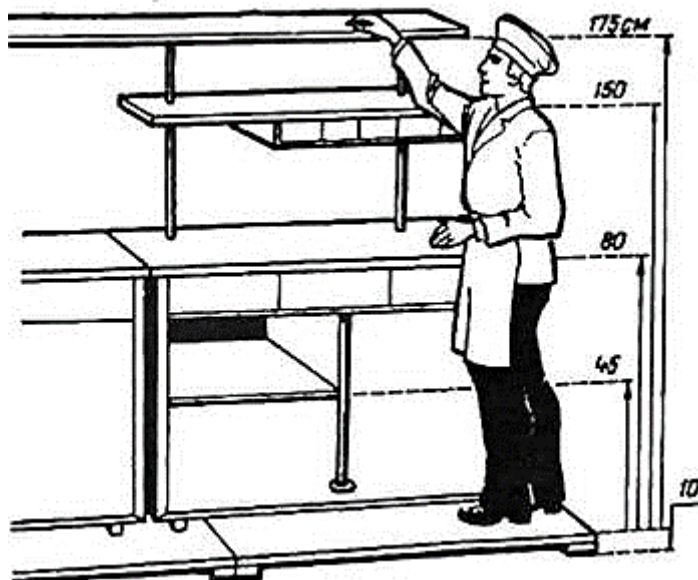


Рис. 4.3. Робоче місце кухаря

Кут ефективної видимості не повинен перевищувати 30°. У середньому для людини він складає 120°, тому довжина виробничого столу не перевищує 1,5 м. Кут миттєвої видимості предмета складає 18°. У цьому секторі огляду розміщується те, що працівник має побачити миттєво.

Достатня площа в зоні робочого місця виключає можливість виробничих травм, забезпечує підхід до обладнання при його експлуатації і ремонті.

**Рекомендується дотримуватися таких допустимих відстаней при розміщенні обладнання (у м):**

- між двома технологічними лініями немеханічного обладнання при двосторонньому розміщенні робочих місць і довжині ліній до 3 м. - 1,2 понад 3 м. - 1,5
- між стіною і технологічною лінією немеханічного обладнання - 0,1-0,2
- між стіною і механічним обладнанням - 0,2-0,4
- між стіною і тепловим обладнанням - 0,4
- між технологічною лінією теплового обладнання і роздавальною - 1,5
- між робочими фронтами теплового і немеханічного обладнання - 1,5
- між робочими фронтами секцій варочних котлів - 2,0
- між електричними котлами, виставленими водну лінію - 0,75
- між технологічними лініями обладнання, що виділяє тепло - 1,5
- між стіною і робочим місцем чистильниці овочів в овочевому цеху - 0,8.

Кожне робоче місце має бути забезпечене достатньою кількістю інструментів, інвентаря і посуду.

На робочих місцях, де збираються відходи, для їх видалення влаштовують жолоби, воронкоподібні отвори в столах, спускні рукави в камеру відходів, встановлюють пересувні контейнери і т. ін.

Робочі місця мають бути організовані так, щоб виключалася можливість одержання травм, опіків. Допомогти в цьому можуть захисні екрани, огороження, запобіжні пристрої і попереджувальна сигналізація.

Доцільніше використовувати на робочих місцях висувні, відкидні або переносні стільці, причому краще стільці з сидінням, регульованим по висоті, і спеціальною спинкою та підлокітниками.

Скорочують непродуктивні витрати часу своєчасна і повна підготовка робочих місць до початку зміни і чітке обслуговування кваліфікованих працівників підсобними.

Важливим фактором у раціональній організації виробництва є підбір працівників та їх розміщення. При цьому необхідно суворо розмежовувати обов'язки кожного, - це унеможливило знеосіблення на виробництві і підвищує відповідальність.

#### **4.5. Організація виробництва в заготівельних цехах підприємств ресторанного господарства**

Організація виробництва в заготівельних цехах є важливим етапом в роботі закладу ресторанного господарства. Заготівельні цехи забезпечують підготовку сировини та напівфабрикатів, які згодом використовуються на кухні для приготування страв. Ефективна організація роботи цих цехів є ключем до забезпечення високої якості продукції, економії часу та ресурсів.

##### **Види заготівельних цехів**

- **М'ясний цех:** обробка м'яса, приготування фаршу, нарізка та підготовка м'ясних напівфабрикатів.

- **Рибний цех:** обробка риби, нарізка філе, підготовка рибних напівфабрикатів.

- **Овочевий цех:** очищення, нарізка, приготування овочевих сумішей та напівфабрикатів.

- **Цехи для інших продуктів:** наприклад, кондитерські заготовки або підготовка тіста.

Механічна кулінарна обробка сировини і виробництво напівфабрикатів здійснюється в заготівельних цехах закладів ресторанного господарства.

##### **Обладнання заготівельних цехів:**

- **Спеціалізовані машини:** м'ясорубки, нарізні машини, овочечистки, вакуумні пакувальні машини.

- **Холодильні камери:** для зберігання підготовлених напівфабрикатів та охолодження продуктів.

- **Посуд та інструменти:** ножі, обробні дошки, контейнери для зберігання, які повинні бути відповідно марковані для уникнення перехресного забруднення.

## **Основні функції заготівельних цехів:**

### **1. Прийом і підготовка сировини**

- В заготівельних цехах здійснюється первинний прийом сировини, її очищення, миття та подальша підготовка для використання в спеціалізованих цехах.

- Сировина (м'ясо, риба, овочі, фрукти, зернові продукти) сортується, перевіряється на відповідність стандартам якості і готується до подальшої обробки.

### **2. Первинна обробка продуктів**

- Заготівельні цехи займаються такими процесами, як очищення овочів, обробка м'яса та риби, подрібнення, нарізка продуктів на певні форми та розміри, необхідні для подальшого приготування страв.

- Продукти можуть піддаватися термічній обробці, якщо це передбачено технологічним процесом (наприклад, бланшування овочів).

### **3. Зберігання напівфабрикатів**

- Після первинної обробки підготовлені напівфабрикати зберігаються в належних умовах (холодильники, морозильні камери, сухі приміщення), щоб зберегти їхню якість до моменту використання в приготуванні страв.

### **4. Забезпечення сировиною інших цехів**

- Заготівельні цехи є ланкою, яка забезпечує спеціалізовані цехи (гарячий, холодний, кондитерський) підготовленими продуктами та напівфабрикатами, що значно прискорює процес приготування страв і підвищує загальну ефективність виробництва.

Овочевий цех займається переробкою ягід, фруктів, картоплі, коренеплодів, капусти, салатів, цибулевих овочів, зелені та інших овочів. Виробництво овочевих напівфабрикатів (здебільшого картоплі й коренеплодів) для централізованого постачання організовують на овочевих базах, комбінатах напівфабрикатів та в їдальнях-заготовочних.

**Процес обробки картоплі й коренеплодів** включає сортування, миття, очищення (попереднє машинне та ручне доочищення), сульфитацію, промивання та нарізання. Попереднє очищення здійснюють механічним або термічним способом: у картоплечистках (для великих цехів – машини безперервної дії), у печах з температурою 1200°C або паром під тиском. Для ручного доочищення використовують спеціальні ножі, що знижують відходи. Очищену продукцію відправляють в експедицію у спеціальній тарі з сертифікатом якості.

**Інші овочі (цибуля, капуста, зелень, салати)** обробляють вручну: перебирають, очищують, промивають і нарізають. Для прискорення робіт використовують столи з отворами, витяжні пристрої та шинкувальні дошки. Машинна нарізка здійснюється овочерізками (соломка, брусочки, скибочки), ручна – ножами кухарської трійки й карбовочними пристроями. Форма нарізки залежить від страви та впливає на її зовнішній вигляд і якість теплової обробки.

**Зберігання овочів:** очищену картоплю зберігають у воді до 4 годин, інші овочі накривають вологою тканиною. Напівфабрикати доставляють у гарячий цех у спеціальній тарі.

**Організація м'ясного цеху:** великі підприємства мають окремі м'ясні цехи, середні й невеликі – спільні приміщення для м'яса й риби. Заморожену сировину дефростують у камерах із плюсовою температурою.

**Механізація процесів** забезпечується застосуванням калібрувальних машин, мийних апаратів, картоплечисток, овочерізків і допоміжного обладнання, що спрощує обробку продукції та підвищує продуктивність праці.

Для миття картоплі і коренеплодів застосовуються мийні або мийно-очисні машини. Невеликі підприємства ресторанного господарства використовують картоплечистки з гладеньким диском. Вони мають невеликі розміри і достатню продуктивність.

Очищення картоплі і коренеплодів від шкірки поділяється на дві операції: перше (попереднє) очищення здійснюється за допомогою спеціальних машин і апаратів, друге (остаточне або доочистка - вручну).

Попереднє (машинне) очищення здійснюється двома способами: механічним і термічним. Механічний спосіб - це зрізання шкірки за допомогою застосування картоплечисток переривної (невеликої потужності) або безперервної дії. Машини безперервної дії встановлюються у великих цехах при організації потокових ліній обробки картоплі та коренеплодів.

Термічне очищення картоплі здійснюється вогневим і паровим способом. При першому способі картоплю чистять у печі, в якій підтримується температура 1200°C за допомогою газового або рідкого палива. Шкірка картоплі та інших овочів (коренеплодів, ріпчастої цибулі) протягом 0,5-2 с згоряє. Картопля після виходу з печі промивається водою і йде на доочистку. При другому способі вона пропарюється паром високого тиску, після чого шкірка розм'якшується і потім знімається сильним струменем холодної води. Картопля йде на доочистку.

За відсутності спеціального столу робоче місце корінщиці організовується в такий спосіб: зліва на підставці встановлюють тару з неочищеними овочами, перед робітницею на підставці ставлять тару для відходів, а справа - тару для очищених овочів.

Для ручної доочистки овочів і картоплі використовують спеціальні ножі. Форма і якість їх мають велике значення для продуктивності праці і скорочення відходів. Найбільш досконалими вважаються такі ножі: з коротким лезом довжиною 6-7 см і шириною 2-2,5 см, зі скошеним кінцем; жолобковий з гострим кінцем і виступом посередині; ніж-шкребок - короткий, широкий, жолобкової форми з округлозрізаним гострим кінцем. При роботі жолобковим ножом виходить найменше відходів.

Далі очищена картопля й овочі надходять в експедицію для відправки. Для цього овочі укладають в спеціальну тару, причому в сертифікаті вказується якість і час відправлення напівфабрикатів.

На підприємствах, які працюють на овочевих напівфабрикатах, організують цех з обробки зелені, у цьому обробляють салатно-шпинатні овочі, зелену цибулю, свіжі огірки, помідори, кабачки, перець, баклажани та ін.

Процес обробки інших видів овочів: перебирання овочів, очищення овочів, промивання овочів, нарізання.

Для перебирання зелені, очищення кабачків і перцю можна використовувати стіл з отворами для відходів і напівфабрикатів такої ж конструкції, як і для доочистки картоплі, а для очищення хрону, зеленої цибулі, часнику - стіл з отворами і витяжним пристроєм.

Нарізають овочі в цехах, де здійснюється їх теплова обробка. Форма нарізки може бути різною залежно від страви. Від форми залежать зовнішній вигляд страви, рівномірність теплової обробки, а в деяких випадках і його назва.

Нарізка здійснюється машинним і ручним способами. При машинному використовуються овочерізки, які нарізають картоплю й овочі у вигляді соломки, брусочків, скибочок. Фігурну нарізку здійснюють ручним способом, ручну - за допомогою малого і середнього ножів "кухарської трійки", карбовочних ножів, виїмок та інших пристроїв.

Капусту, огірки, кабачки обробляють в основному вручну. Для видалення качана з капустини можна використовувати пристрої, що являють собою сталеву трубку.

При ручному нарізанні і шинкуванні овочів використовують обробні дошки з дерева твердих порід (берези, дуба, клена., які кладуть на кришку робочого столу. На робочому місці справа розмішують інструменти, зліва - сировину.

Для прискорення ручного нарізання овочів застосовують шинкувальну дошку, яку можна встановити на будь-якому столі. При цьому над вирізаною частиною дошки прикріплюють ножі. Між рамками по направляючих вільно рухається лоток, у який завантажують овочі. При переробці великої кількості цибулі застосовують витяжну шафу. Якщо її немає, робоче місце організують поблизу витяжної вентиляції.

Очищені коренеплоди, ріпчасту цибулю і капусту накривають вологою тканиною, щоб запобігти забрудненню і висиханню. Очищену картоплю зберігають у воді, але не більше 4-х годин, щоб не почався процес бродіння крохмалю.



Овочеві напівфабрикати зберігають і доставляють у гарячий цех в спеціальній тарі. За її відсутності - зберігають у ваннах.

Великі підприємства, які переробляють велику кількість м'ясних продуктів, організовують м'ясний цех в окремому приміщенні, середні і невеликі, які працюють на сировині, для обробки м'яса і риби мають одне приміщення.

Якщо м'ясна сировина надходить у замороженому стані, її піддають дефростації - зберігають в охолоджувальних камерах з плюсовою температурою. Ємність дефростерів розраховується на триденну кількість сировини.

М'ясну сировину, що надійшла в цех, обмивають теплою водою (25°С. у спеціальному приміщенні за допомогою щітки-душу, перед цим підвішуючи туші на гаках. Середні і невеликі підприємства мийуть м'ясо у ваннах. Звичайно ванна має такі розміри (мм): довжина-1000, ширина-750, висота- 900, глибина- 450. Обсушують м'ясо за допомогою вентиляторів або чистої сухої тканини.

Розрубання туші на частини роблять за допомогою стрічкової або циркулярної пилки. Невеликі підприємства використовують для цього розрубний стілець, що являє собою круглу колоду з твердих порід дерева (дуба, клена, берези) діаметром 500 - 650 мм і висотою 800 мм, та м'ясницьку сокиру, ножі-сікачі (великий і малий). Великим ножем-сікачем користуються для рубання кісток, баранини і птиці, малим - для рубання дрібних кісток і м'яса для рагу. Розрубні стільці після роботи очищують, промивають гарячою водою і посипають сіллю.

Для обвалювання, зачищення і нарізання м'яса на порції встановлюють робочі столи. Для підрізання м'якоті і зняття її з кістки використовують обвалочні ножі: великий - для обробки великих частин туші і товстого шару м'якоті, малий - для обвалювання дрібних частин туші і тонкого шару м'якоті.

При обвалюванні м'яса фронт роботи повинен бути не менше 1,5 м. Для зачищення м'яса і нарізання його на порції використовується комплект ножів – «кухарська трійка». Комплект складається з трьох ножів: великого, середнього і малого. Великий ніж призначається для нарізання великих шматків м'яса, середній - для дрібних, зняття філе та інших операцій, малий служить для зачищення частин туші, зняття філе і т. д. Різальний інструмент має бути добре заточений, без задирок, вибоїв та іржі. Дерев'яні ручки ножів мають бути гладенькими, без тріщин і вибоїв. Точать інструмент на точильних каменях.

Для розпушення нарізаних шматків м'яса, надання їм певної форми і товщини застосовують розпушувач. Невеликі підприємства використовують для цього сікач. Робоча поверхня сікача повинна бути рівною, полірованою.

Деякі м'ясні напівфабрикати шпигують коренями або шпигом. Ця операція виконується шпигувальною голкою. Для визначення готовності м'яса при тепловій обробці застосовують спеціальні виделки.

Робоче місце для приготування м'ясних напівфабрикатів являє собою виробничий стіл, на який укладають дошку. З лівого боку розмішують сировину, з правого - необхідний інструмент і тару для напівфабрикатів. За дошкою встановлюють ящик з сіллю та спеціями і настільні циферблатні або електронні ваги. Якщо під кришкою столу є полка, на ній розміщують інструменти.

Столи можуть мати різну конструкцію, з ящиками для інструментів і полицкою для спецій та панірувальної крошки. Нижня частина може мати охолоджувальну шафу для зберігання м'яса і льезона. Біля робочого столу встановлюють пересувні стелажі з листами або лотками для транспортування підготовлених напівфабрикатів в експедицію або гарячий цех.

Щоб використати шматки м'яса, що залишилися після нарізання порціонних напівфабрикатів, застосовують машину, яка січе й одночасно з'єднує в один кілька (до трьох) шматків. Машину встановлюють на столі, поряд з робочим місцем для нарізання м'яса на порції.

Охолоджене м'ясо легше піддається обробці, особливо на розпушувачі, втрачає менше соку і краще зберігає свої смакові якості та харчову цінність.

У великих м'ясних цехах виробництво гуляшів, рагу, шашликів механізовано. Існують механізми для нарізання м'яса на гуляш, бефстроганов і азу. М'ясо ріжеться на шматки заданої форми системою дискових ножів, при цьому продуктивність праці порівняно з ручним різанням збільшується втричі.

У невеликих цехах для приготування гуляшів можна використовувати м'ясорубку зі спеціальною решіткою.

Значну питому вагу напівфабрикатів м'ясного цеху складають вироби з м'ясної рубки (котлети, биточки, шніцелі та ін.).

Для приготування виробів з котлетної маси у великих цехах використовують м'ясорубки, фаршемішалки і машини для формування виробів. Машини формують, дозують і панірують вироби. За їх відсутності формування котлет здійснюють вручну.

#### **Асортимент напівфабрикатів з м'яса:**

- *великошматкові напівфабрикати* (окіст, лопатка, товстий та тонкий край);
- *порційні натуральні без панірування* (вирізка, біфштекс натуральний, лангет; антрекот; ромштекс; ескалоп; шніцель; яловичина, свинина, баранина духові);
- *порційні паніровані* (ромштекс; шніцель; котлета натуральна з баранини, свинини);
- *дрібношматкові без кісточок* (бефстроганов; азу; піджарка; гуляш);
- *яловичина для тушкування*;
- *м'ясо для шашлику, для м'ясних салатів*;
- *січені напівфабрикати* (котлети полтавські, любительські тощо), дрібношматкові з кісточками (рагу, реберця тощо).

Санітарними правилами встановлені терміни зберігання м'ясних напівфабрикатів, якщо вони були піддані охолодженню після їх приготування до температури не вище 6°C.

При цій температурі порціонні шматки м'яса (не паніровані) можна зберігати 36 годин, паніровані - 24 години, кістки рубані - 10 годин, м'ясний фарш - 6 годин, котлети - до 12 годин. Напівфабрикати із субпродуктів та дрібні шматки м'яса (для гуляшу, рагу, та шашликА. зберігають не більше 12 годин.

#### **З домашньої птиці виробляють такі напівфабрикати:**

- тушки курей і курчат;
- філе натуральне і філе паніроване, гомічки курячі, індичі, куряча грудинка, курчата-табака;
- стегно, гомілку курячі, індичі;
- субпродукти курей, індиків.

Крім птиці в цеху обробляють субпродукти (нирки, печінка, язика, серце та ін).

**Технологічний процес обробки напівпатрошеної птиці включає такі операції:** розморожування, обпалювання, видалення голови, шийки, ніжок, патрання, миття, обробка потрухів, виготовлення напівфабрикатів.

#### **Асортимент напівфабрикатів із сільськогосподарської птиці:**

- курка, курчата, качка, гуска, індичка заправлені тушкою;
- напівтушки;
- четвертини;
- філе куряче з кісткою;
- філе куряче, качаче, індички;
- грудка качина;
- стегенце куряче, курчат, качок, гусок;
- окіст курячий, качачий, індичий;
- набір для бульйону курячий;
- набір суповий курячий, індичий;
- набір для холодцю курячий, індичий;
- набір для рагу курячий, качачий, індичий;
- потрошки курячі (печінка, серце, шлунок курячі);

Терміни зберігання напівфабрикатів з птиці: тушки курей і курчат, філе натуральне з курей, філе паніроване з курей, стегенця з курей - 48 годин; котлети рубані з курей, потрохи – 12 годин; суповий набір з курей – 6 годин.

Обробка риби здійснюється в окремому приміщенні - рибному цеху. Організація його роботи повинна забезпечувати виконання таких операцій: розморожування риби або вимочування солоної, очищення від луски, патрання, обробку, приготування напівфабрикатів та їх зберігання.

При підборі обладнання, інструмента та інвентаря виходять з найбільшої кількості перероблюваної за одну зміну сировини.

Фронт роботи в рибному цеху для сортування риби складає 2,5 м, для ручного очищення і розбирання - 1,5 м, нарізання на порції і пластування- 1,25 м. Якщо всі операції за обробки риби виконує один працівник, фронт роботи повинен бути в межах 1,5 м. Глибина робочого місця має бути 0,8 м, а відстань між виробничими столами з урахуванням проходу - 2,3 м.

Звичайно риба надходить живою, заснулою, охолодженою, свіжозамороженою, солоною.

Розморожують свіжоморожену рибу у налитій у ванну воді. У рибних цехах невеликих і середніх підприємств звичайно встановлюють одну ванну. Великі підприємства підбирають ванни залежно від кількості одночасно розморожуваної риби.

При розрахунку необхідного розміру ванн для розморожування риби враховується обсяг, який займає риба, кількість води, необхідної для відтавання, і коефіцієнт заповнення ванни. На 1 кг риби потрібно 2 л води. Обсяг риби визначається за кількістю й об'ємною вагою.

Очищують рибу від луски за допомогою механізованого пристрою, використовують також лускоочищувальну машину.

За відсутності механізованого пристрою застосовують ручний шкребок, що складається з металевої тертки і ремінця, які надягаються на руку під час роботи. Можна також скористатися звичайною терткою. Чистити рибу ножем треба обережно, щоб не пошкодити шкіру.

Патрання, обрубання голів, хвостів, плавців виконують на спеціальних столах з жолобом, спинкою і бортами. Поверхня столу має нахил до жолоба для стікання рідини, яка виділяється з риби, а також для скидання відходів. Під жолобом встановлюють тару, в яку збирають харчові відходи.

Потрошать рибу вручну, за допомогою малого ножа з комплекту «кухарської трійки». Для видалення плавців (спинних, черевних, анальних) рекомендується використовувати плавникорізку. Цей механізм забезпечує чистий зріз плавців без пошкодження риби. Обрубання голів здійснюється механізовано.

При ручній обробці голови і хвосту відрубуються середнім поварським ножем, а плавці зазвичай ножицями. Після потрошіння рибу промивають у ванні з двома відділеннями - спочатку в одному, потім у другому, звідки її викладають на борти ванни для стікання води.

Наступний технологічний процес приготування напівфабрикатів. На виробничому столі, де їх готують, має знаходитися комплект ножів «кухарської трійки», обробні дошки, набір спецій і приправ та ваги. Тарою для напівфабрикатів служать листи. Листи з напівфабрикатами розміщують на стелажах і в холодильних шафах.

Для приготування рибного фаршу в невеликих обсягах підприємства використовують м'ясорубку, у великих - універсальний привід з м'ясорубкою, фаршмішалкою і розмелювальною машиною, а для формування котлет- ті ж машини, що й у м'ясному цеху.

Під час роботи інструмент розкладають на столі і використовують за потреби. Зберігають його в спеціальному ящику. Для зберігання напівфабрикатів використовують холодильну шафу.

З рибної луски після відповідної обробки готують желе для заливних страв.

Робота в рибному цеху організована так само, як і в м'ясному.

**Організація робочого процесу в заготівельному цеху, має включати:**

- **Розробка технологічних карт:** для кожного виду напівфабрикатів з чітким описом всіх етапів підготовки, щоб забезпечити стандартизацію процесів.

- **Контроль якості:** кожен етап заготівлі має перевірятися на відповідність стандартам якості. Це включає контроль за свіжістю сировини, правильністю обробки та умовами зберігання.

- **Система ротації продуктів:** впровадження принципу "перший прийшов — перший вийшов" (FIFO) для уникнення зберігання продуктів понад допустимі терміни.

**Санітарно-гігієнічними вимогами заготівельних цехів є наступні:**

- **Регулярне прибирання та дезінфекція:** Робочі місця, інструменти та обладнання повинні регулярно прибиратися та дезінфікуватися.

- **Дотримання правил зберігання:** Сировина і напівфабрикати повинні зберігатися відповідно до санітарних норм та рекомендацій виробника.

- **Навчання персоналу:** Працівники повинні бути ознайомлені з правилами особистої гігієни та санітарними вимогами щодо роботи з продуктами харчування.

**Документація та облік заготівельних цехів включає:**

- **Ведення журналів обліку:** для відстеження кількості сировини, напівфабрикатів та термінів їх зберігання.

- **Звіти про контроль якості:** Регулярні звіти про результати контролю якості та санітарного стану цехів.

Організація виробництва в заготівельних цехах є складним, але критично важливим аспектом роботи закладу ресторанного господарства. Від правильної організації цих процесів залежить не лише якість кінцевої продукції, але й загальна ефективність роботи ресторану, а також його здатність відповідати стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

#### **4.6. Організація виробництва в доготівельних цехах підприємств ресторанного господарства**

Організація виробництва в доготівельних цехах підприємств ресторанного господарства є важливим етапом технологічного процесу. Доготівельні цехи відповідають за первинну обробку сировини і підготовку продуктів, які потім використовуються для приготування страв у спеціалізованих (гарячих, холодних) цехах. Ефективна організація роботи цих цехів сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та дотриманню санітарно-гігієнічних норм.

В доготівельних цехах встановлюють тільки таке обладнання, яке необхідне для доробки напівфабрикатів (миття зелені, обмивання і нарізання порціонних м'ясних і рибних напівфабрикатів, шпигування м'яса, приготування за необхідності додаткової кількості фаршу і січених напівфабрикатів, промивання свіжих грибів, соління і т. ін.).

Для оснащення таких цехів підприємства, які мають до 150 місць, з механізованого обладнання використовують універсальні приводи, до комплекту змінних механізмів яких входять м'ясорубки, фаршемішалки, куттери, овочерізки, механізми для розпушування м'яса, котлетоформувальна машина.

Залежно від потужності (кількості посадкових місць) підприємства можуть сьогодні придбати практично будь-яке електрифіковане обладнання.

Невеликий обсяг роботи в цеху доготовки не потребує великої кількості столів, тому що додаткова обробка окремих видів напівфабрикатів може здійснюватися на одних і тих же столах, хоча й на різних обробних дошках. З тієї ж причини можна трохи зменшити розміри столів та ванн.

Однак маркування столів, обробних дощок та інструмента повинне вказувати, для обробки якої сировини і напівфабрикатів вони призначені.

**Доготівельні цехи закладів ресторанного господарства включаютьв себе:**

- **Гарячий цех**

- **Призначення:** Приготування гарячих страв, супів, соусів, гарнірів. У цьому цеху здійснюються процеси варіння, смаження, запікання, тушкування, гриль.

- Обладнання: Плити, духові шафи, пароконвектомати, фритюрниці, жарові поверхні, котли.
- Особливості: Важливою складовою є дотримання температурних режимів при приготуванні та подачі страв, а також контроль за якістю термічної обробки.
- **Холодний цех**
- Призначення: Приготування холодних закусок, салатів, бутербродів, десертів, соусів, що не потребують термічної обробки.
- Обладнання: Холодильні столи, мийки, нарізні машини, міксери, холодильники.
- Особливості: Важливий контроль за свіжістю продуктів та дотриманням санітарно-гігієнічних норм для уникнення перехресного забруднення.

Цехом, який завершує технологічний процес приготування страв, є гарячий цех, або кухня.

Гарячий цех займає центральне місце на виробництві, тому його призначення: теплова обробка продуктів і напівфабрикатів для холодних страв та закусок, солодких страв, варіння бульйонів, приготування супів, соусів, гарнірів, гарячих закусок, других страв, гарячих напоїв.

**Виробнича програма гарячого цеху** – це погодинний план виготовлення напівфабрикатів та готових страв із зазначенням їх кількості та виходу. Невеликі підприємства, які не мають кондитерського цеху, виконують у гарячому цеху випічку кондитерських виробів та проводять теплову обробку продуктів, що належать до холодного цеху.

У випадку, коли готова продукція відпускається безпосередньо з гарячого цеху, необхідно передбачити приміщення для миття посуду біля кухні. Важливо, щоб холодний цех і мийна кухонного посуду не були надто віддалені від гарячого цеху. Якщо гарячий цех обслуговує кілька торговельних залів на різних поверхах, його доцільно розташовувати на поверсі з найбільшим залом. Для інших поверхів передбачаються роздавальні з плитами для смаження страв та мармитами. Доставка продукції до роздавальних здійснюється за допомогою підйомників.

У разі розміщення виробничих приміщень на кількох рівнях напівфабрикати доставляються в гарячий цех за допомогою підйомальних пристроїв. Площа гарячого цеху визначається типом підприємства та кількістю посадкових місць у торговельному залі, а також необхідним обладнанням.

**Режим роботи гарячого цеху** залежить від часу завантаження торговельного залу. Наприклад, у їдальнях промислових підприємств найбільша активність спостерігається з 12:00 до 14:00 під час обідньої перерви. У ресторанах відвідуваність збільшується в обідній час і досягає піку з 19:00 до 24:00. Режим вокзальних ресторанів залежить від розкладу руху поїздів та літаків.

**Склад виробничої бригади гарячого цеху:**

- **Кухар VI розряду** – старший кухар або бригадир, відповідає за організацію роботи цеху, якість страв і дотримання технологічних процесів;
- **Кухар V розряду** – готує та оформляє страви;
- **Кухар IV розряду** – готує супи та нескладні гарячі страви;
- **Кухар III розряду** – здійснює підготовку продуктів (нарізка овочів, варіння круп, смаження картоплі, приготування виробів з котлетної маси тощо).

**Технологія приготування перших страв** включає дві стадії: приготування бульйонів і супів. Робочі місця кухарів оснащуються необхідним обладнанням, посудом та інвентарем. Основним обладнанням для приготування перших страв є котли. Обсяг котлів визначають за кількістю продуктів і води, необхідних для приготування двогодинної норми порцій. Норму встановлюють, спираючись на досвід роботи підприємства.

На робочому місці кухаря мають бути котли різної ємності, мірна тара, кухонний інвентар (шумовки, ложки тощо), спеції та заготовлені продукти: пасеровані коріння, цибуля, тушкований буряк тощо. Для полегшення роботи використовуються овочерізки, протиральні машини, охолоджувані шафи, ваги й ванни для промивання продуктів.

**Комплектація робочого місця кухаря** включає:

- стіл із вбудованою мийною ванною;
- стіл для малої механізації;
- стіл із охолоджувальною шафою та гіркою для короткочасного зберігання напівфабрикатів;
- полиці й спеціальні ящики для інвентарю та посуду;
- ваги для зважування продуктів.

Для нарізання овочів і продуктів у невеликих обсягах використовують дошки, комплект ножів «кухарської трійки» та корінчасті ножі. Поруч із робочим місцем розташовуються варильні казани або плита, на якій готуються перші страви у невеликих казанах.

Для забезпечення безперебійної роботи кухарі повинні заздалегідь ознайомитися з меню наступного дня. Відповідно до плану бригада отримує необхідну сировину, а за потреби готує напівфабрикати заздалегідь, наприкінці попереднього дня.

Технологічний процес приготування перших блюд складається з двох основних стадій: приготування бульйону і супів. Для виконання цих процесів робочі місця кухарів повинні бути забезпечені необхідним обладнанням, посудом, інвентарем та інструментами.

Основним обладнанням для приготування перших страв є котли. Для підбору котлів необхідної ємності визначають обсяг продуктів, що закладаються в них, та води. Кількість порцій перших страв визначається з розрахунку двогодинної потреби для реалізації їх у торговельному залі. Величина потреби встановлюється, виходячи з досвіду роботи підприємства.

Для приготування перших страв на робочому місці кухаря варто мати необхідну кількість котлів різної ємності, мірну тару, інвентар (шумовки, ложки та ін.), а також спеції і заздалегідь заготовлені пасеровані коріння, цибулю, тушкований буряк та ін. У процесі роботи кухарі використовують протиральну машину, овочерізку та інші машини і механізми, ванну для промивання продуктів, настільні ваги, охолоджувану шафу.

До комплекту робочого місця кухаря входять стіл із вбудованою мийною ванною, стіл для засобів малої механізації, стіл з охолоджувальною шафою і гіркою для короткочасного зберігання напівфабрикатів. На полицях і в спеціальних ящиках розмішують кухонний посуд та інвентар. Поряд з гіркою встановлюють ваги. Для нарізання овочів та інших продуктів у невеликих кількостях застосовують настільні дошки, комплект ножів "кухарської трійки", корінчасті ножі. Напроти робочого місця розміщуються варочні казани або плита, якщо перші блюда готують на плиті в малих казанах.

Для нормального ведення технологічного процесу необхідно, щоб кухарі заздалегідь, тобто наприкінці попереднього дня, ознайомилися з меню наступного дня. Відповідно до майбутньої роботи бригада одержує необхідну кількість сировини і за можливості та необхідності завчасно готує напівфабрикати.

Отже, супове відділення має:

1. Лінію теплового устаткування - плити (електричні, газові), електросковороди, стаціонарні котли.
2. Лінію немеханічного устаткування - плити (електричні, газові), електросковороди, стаціонарні котли.

*На робочому місці кухаря, який готує супи, використовують*, стіл із вмонтованою ванною, стіл для малої механізації, стіл з охолоджуваною шафою для зберігання запасу продуктів.

**Обладнання соусного відділення** можна організувати у 2–3 технологічні лінії:

1. **Перша лінія** призначена для теплової обробки продуктів і приготування страв із м'ясних, рибних та овочевих напівфабрикатів, а також для приготування гарнірів і соусів у наплитному посуді. До її складу входить секційне модульне обладнання: жарочна шафа, плита, електросковороди та фритюрниці.

2. **Друга лінія** виконує допоміжні операції. До її складу входять модульні секційні столи для розміщення пристроїв малої механізації, стіл з охолоджуваною гіркою і поверхнею для підготовки продуктів.

3. **Третя лінія** організовується у великих гарячих цехах, де для приготування гарнірів використовуються стаціонарні електричні котли. Вона включає стаціонарні котли з функціональними ємностями та робочі столи для підготовки продуктів перед варінням.

**Посуд для соусів, других страв і гарнірів** обирається за принципами, подібними до підбору для перших страв, але з певними особливостями. Соуси зазвичай готують у наплитному посуді, обсяг якого розраховують так само, як і для супів. Однак соуси готуються у більшому обсязі, залежно від виду сировини та режиму роботи закладу. Основні соуси, такі як червоний і білий, готують на цілий день.

Соуси завжди готують на заздалегідь приготовлених бульйонах. При розрахунку обсягу посуду для приготування соусів враховується, що їхня об'ємна вага становить одиницю. Похідні соуси зберігають не довше 2–3 годин, оскільки вони мають властивість загустіти з часом.

**Персонал гарячого цеху** повинен мати різну кваліфікацію через складність та різноманітність робіт. Рекомендоване співвідношення кухарів у гарячому цеху є наступним:

- Кухарі VI розряду – 15–17%;
- Кухарі V розряду – 25–27%;
- Кухарі IV розряду – 32–34%;
- Кухарі III розряду – 24–26%.

До складу бригади гарячого цеху також входять мийники кухонного посуду та підсобні працівники.

• **Кухар VI розряду** зазвичай є старшим кухарем або бригадиром. Він відповідає за організацію технологічного процесу, контроль якості та своєчасність приготування страв, дотримання технологічних стандартів, а також готує порційні, фірмові та банкетні страви.

• **Кухар V розряду** займається приготуванням та оформленням складних страв, що потребують особливої кулінарної обробки.

• **Кухар IV розряду** готує перші та другі страви масового попиту, включно з пасерованими овочами й пюре.

• **Кухар III розряду** займається підготовкою продуктів: нарізанням овочів, варінням круп і макаронних виробів, смаженням картоплі та виробів із котлетної маси тощо.

У невеликих гарячих цехах керівництво здійснює завідувач виробництва.

**Розподіл кухарів** на відділення супів і соусів відбувається у пропорції 1:2. Наприклад, якщо у відділенні працює три кухарі, один відповідає за приготування супів, а двоє – за другі страви та соуси.

**Холодний цех** організовується на великих та середніх сировинних і доготовочних підприємствах. Він призначений для приготування холодних страв і закусок (м'ясних, рибних, овочевих), бутербродів, солодких страв (киселів, компотів, самбуків), а також холодних супів. Крім того, холодний цех більшості закладів забезпечує продукцією буфети, філії та магазини кулінарних виробів. Великі їдальні можуть постачати свою продукцію в інші невеликі їдальні чи закусочні.

**Виробнича програма холодного цеху** - це погодинна програма виробництва холодних страв, закусок супів та напоїв із зазначенням їх кількості та виходу.

**При організації холодного цеху враховують наступні особливості:**

1. Суворе дотримання санітарних правил при організації виробничого процесу, а кухарям - правил особистої гігієни.

2. Холодні страви повинні виготовлятися в такій кількості, яка може бути реалізована в короткий термін.

3. Заправлення салатів і вінегретів проводиться безпосередньо перед відпуском.

4. Не допускаються до реалізації виробу, що залишилися від попереднього дня.

5. Холодні страви відпускаються після охолодження в холодильних шафах.

6. Чітке розмежування виробництва страв із сирих і варених овочів, з риби і м'яса.

Як правило, під холодний цех відводять світле приміщення, що виходить вікнами на північ або північний захід. При організації холодного цеху з самого початку особлива увага приділяється суворому дотриманню санітарних правил, тому що значна кількість використовуваної сировини не піддається тепловій обробці.

*З обладнання в холодних цехах використовують:*

1. Холодильне обладнання.
2. Механічне обладнання (слайсери, сирорізки, механізми (машини) для нарізання масла, універсальні приводи зі змінними механізмами, що полегшують подрібнення, різання, протирання і збивання продуктів, вижимання соків з фруктів і ягід та ін.).
3. Засобами малої механізації та ваговимірвальним обладнанням.
4. Мийне устаткування.
5. Виробничі столи.

У холодному цеху, як і скрізь, встановлюють робочі столи, стелажі, ваги. З огляду на те, що продукція цеху в основному швидко псується і подається охолодженою (7-14°), цех має бути забезпечений холодильним обладнанням у повному обсязі. Великі підприємства, як правило, відводять для холодного цеху охолоджувальну камеру або встановлюють збірно-розбірну холодильну камеру, оснащують цех льодогенераторами. При невеликому обсязі виробництва використовують різні холодильні шафи. На більшості підприємств миття овочів, зелені, плодів, а також очищення цибулі роблять в овочевому цеху, а варять і виконують іншу теплову обробку напівфабрикатів на кухні.

У холодних цехах доготовочних підприємств встановлюють ванну для миття помідорів, огірків, цибулі, ягід та стіл для очищення і нарізання невеликої кількості овочів чи фруктів.

Продукція в холодному цеху виготовляється не тільки з напівфабрикатів, що піддаються тепловій обробці, а й з продуктів, що відпускаються без додаткової обробки на кухні. Тому необхідно суворо розмежовувати виробництво різних виробів за видами використовуваної сировини або напівфабрикатів.

*У холодних цехах в залежності від виробничої програми виділяють наступні технологічні лінії.*

1. Технологічна лінія для приготування холодних страв і закусок.
2. Технологічна лінія для приготування солодких страв і напоїв.

*На ділянці по виробництву салатів передбачається організація двох робочих місць - для приготування салатів є окреме робоче місце для порціонування і їх оформлення.*

*На ділянці по приготуванню гастрономічних закусок - робоче місце для нарізання м'ясних і рибних продуктів та робоче місце для порціонування та оформлення страв.*

У холодних цехах великих підприємств обладнують окремі робочі місця для порціонування та оформлення холодних закусок, нарізання бутербродів, виготовлення солодких страв. Таке розмежування робочих місць дозволяє створити найбільш зручні умови роботи для кожного кухаря і дотримуватися правил санітарії.

**Фронт роботи кухаря** має становити 1,5–1,8 м за ширини столу 0,85 м. Навколо столів розташовують необхідне обладнання: універсальний привід із насадками, стелажі тощо. На поверхні столу розміщують ваги та гірку для гарнірів, приправ і спецій, обсяг якої залежить від асортименту страв і закусок.

Особливо зручними є столи з вбудованими холодильними шафами, настінні холодильники та столи-стелажі. Таке обладнання є незамінним у приміщеннях із обмеженою площею. Для холодних цехів, що виробляють велику кількість закусок, рекомендуються столи-стелажі з двома полицями по центру. Вони дозволяють розмістити напівфабрикати, інструменти, запас посуду та страви, підготовлені до оформлення. Розміри такого стелажа – близько 2 м завдовжки, 1,5 м завширшки (за двостороннього використання), а ширина полиць становить 0,5 м.

Для нарізання і шаткування продуктів кухарі використовують обробні дошки. Справа від робочого місця кухаря розташовуються ваги. У столі передбачена вбудована охолоджувальна



шафа, де зберігають відварене м'ясо, гастрономічні вироби, заливні страви тощо. Шафа обладнана дверцятами, двома знімними полицями та лампою, що вмикається при відкриванні дверей. Температурний режим у шафі та гірці регулюється автоматично.

Оскільки кухарі холодного цеху виконують різноманітні замовлення за короткий час, для прискорення роботи використовуються спеціальні пристрої, що полегшують процес приготування. Це формувальні ложки для масла, яйцерізки, пристрої для нарізання томатів і фруктів, ножі для сиру, часникодавки та інші інструменти.

Холодні закуски готуються з підготовлених заздалегідь продуктів безпосередньо перед їх реалізацією, тому велику роль відіграє своєчасна підготовка напівфабрикатів. М'ясні, рибні, овочеві напівфабрикати, а також соуси та маринади зберігаються окремо в холодильних шафах або охолоджуваних приміщеннях. Оформлення та остаточна заправка страв виконуються безпосередньо перед відпуском.

**Режим роботи холодного цеху** залежить від типу закладу та його графіку. За тривалості робочого дня понад 11 годин застосовують ступінчастий, двобригадний або комбінований графік роботи. Загальне керівництво роботою цеху здійснює бригадир або відповідальний працівник із кухарів VI чи V розряду.

У цехах із великим обсягом виробництва організовується поопераційний розподіл праці з урахуванням кваліфікації працівників:

- **Кухарі III розряду** займаються підготовкою продуктів для страв: обробкою овочів, нарізкою, смаженням рибних і м'ясних напівфабрикатів, обробкою оселедця.

- **Кухарі IV розряду** відповідають за приготування заправок, порціонування й оформлення популярних холодних страв (овочеві, рибні, м'ясні салати, вінегрети, студні, риба під маринадом та інші солодкі страви).

- **Кухарі V розряду** готують і оформляють складні страви, такі як заливне, фарширована риба, галантини, асорті м'ясне або рибне в желе, муси тощо.

Наприкінці зміни кухарі звітують про виконану роботу, а бригадир або відповідальний кухар складає звіт щодо кількості страв, реалізованих у торговельному залі, буфетах та інших підрозділах підприємства.

#### **4.7. Спеціалізовані цехи та додаткові приміщення закладів ресторанного господарства**

Спеціалізовані цехи та додаткові приміщення закладів ресторанного господарства є важливими компонентами для забезпечення ефективної роботи кухні, збереження продуктів і комфортного обслуговування гостей. Кожне з цих приміщень має своє призначення і специфіку, що сприяє оптимізації виробничих процесів і підтримці високого рівня санітарно-гігієнічних стандартів.

**До спеціалізованих цехів закладу ресторанного господарства належать:**

- **Кондитерський цех**

- Призначення: Виробництво десертів, випічки, тортів, тістечок, кремів, глазури та інших кондитерських виробів.

- Обладнання: Міксери, пекарські шафи, кондитерські столи, форми для випікання, холодильники для зберігання готових виробів.

- Особливості: Необхідність точної роботи з рецептами, дотримання технологічних процесів і художнє оформлення виробів.

- **Цех напоїв**

- Призначення: Приготування холодних і гарячих напоїв, коктейлів, соків, кави, чаю.

- Обладнання: Кавомашини, соковижималки, блендери, барні стійки, холодильники для напоїв.

- Особливості: Важлива швидкість обслуговування, зберігання інгредієнтів у належних умовах та використання якісних продуктів.

Централізоване виробництво кулінарних виробів здійснюється в кулінарному цеху. Кулінарні цехи, організовані на заготовочних підприємствах, які випускають широкий асортимент кулінарної продукції, що відпускається за заздалегідь складеними договорами на доготовочні підприємства, магазини кулінарії, підприємства роздрібною мережі.

#### **Важливі аспекти організації роботи спеціалізованих цехів:**

##### **1. Розподіл зон і організація простору**

- Простір кожного цеху організовано з урахуванням технологічних процесів і потоку продуктів. Важливо розмежувати зони для обробки сирих продуктів і готових страв, щоб уникнути перехресного забруднення.

##### **2. Обладнання та інструменти**

- Кожен цех оснащений спеціалізованим обладнанням і інструментами, які відповідають вимогам технологічного процесу. Це підвищує ефективність роботи та якість готової продукції.

##### **3. Дотримання санітарно-гігієнічних норм**

- Усі цехи мають дотримуватися суворих правил гігієни. Регулярне прибирання, дезінфекція обладнання та робочих поверхонь, контроль за температурними режимами — це невід'ємна частина роботи.

##### **4. Навчання та контроль персоналу**

- Персонал кожного цеху повинен бути добре навчений технологічним процесам, санітарним нормам та правилам безпеки. Регулярні інструктажі та контроль роботи допомагають підтримувати високий рівень якості.

У ресторанах також може організовуватися кулінарний цех меншої потужності.

У кулінарному цеху при заготовочних підприємстві виробництво засноване на використанні напівфабрикатів, одержуваних з м'ясного, птицегольєвого, рибного і овочевого цехів. Кулінарні цехи можуть бути спеціалізованими, тобто готують продукцію з одного виду сировини. Такі кулінарні цехи організуються при овочевому цеху, рибному цеху. Але частіше організуються універсальні кулінарні цехи.

Для забезпечення послідовності технологічного процесу в складі приміщень кулінарного цеху передбачають гаряче, холодне, охолоджувальне відділення, комору, холодильну камеру добового запасу напівфабрикатів, холодильну камеру для зберігання готової продукції, експедиції, мийну посуду і інвентарю та приміщення начальника цеху. У холодному відділенні кулінарного цеху виготовляють наступний асортимент виробів у відповідності з розробленою технологічною документацією (технічними умовами), що забезпечує безпеку продукції: оселедець рубаний, рибу і м'ясо заливні, холодець, паштет з печінки, маринад овочевий, салати і вінегрети. Теплова обробка продуктів здійснюється у гарячому відділенні цеху. Нарізку продуктів здійснюють спеціальними інструментами і пристосуваннями, які використовуються в холодному цеху.

У гарячому відділенні кулінарного цеху виготовляють наступний асортимент кулінарних виробів:

- з овочів: овочі варені, котлети овочеві; перець, кабачки фаршировані; голубці;
- з м'яса, птиці, субпродуктів: язик, серце, м'ясо, птиця відварні; м'ясо, птиця, печінка смажені;
- з риби: риба смажена, котлети рибні;
- з сиру: сирники, млинчики з сиром, запіканки;
- з борошняних кулінарних виробів: вареники, пельмені, млинці з м'ясом та іншими начинками.

Основні технологічні лінії та ділянки гарячого відділення кулінарного цеху:

1. Лінія виробництва овочевих, круп'яних котлет, биточків, запіканок.
2. Лінія приготування млинців з різними фаршами.
3. Ділянка приготування фаршів для млинців, голубців.
4. Ділянка приготування голубців.
5. Ділянка пасерування овочів.

6. Ділянка тушкування овочів.
7. Ділянка смаження, тушкування, випікання.
8. Ділянка варіння.

Режим роботи кулінарного цеху залежить від його виробничої потужності і асортименту продукції. Як правило, кулінарні цехи працюють в одну або дві зміни. Потужність цеху визначається кількістю продукції в кілограмах, штуках у відповідності з встановленою виробничою програмою. Виробнича програма цеху на конкретний день залежить від заявок, що надходять від інших підприємств. В основному цеху працюють кухарі різної кваліфікації. Очолює роботу цеху начальник цеху або бригадир, який відповідає за дотримання технології приготування виробів, за якість і безпеку продукції; здійснює розстановку кухарів, стежить за термінами виготовлення, зберігання та реалізації готових виробів.

Кондитерський цех займає особливе місце в системі ресторанного господарства. Як правило, він працює самостійно, незалежно від кухні і зазвичай постачає свою продукцію, крім основного, дрібним підприємствам, буфетам і т. д. Загальна площа цеху і його планування залежать від кількості й асортименту продукції, яка виготовляється. Кондитерський цех, що випускає 2-3 тис. виробів, може складатися з двох підрозділів: заготівельного й оздоблювального. У заготівельному здійснюється підготовка виробів до випікання і власне випікання продукції, а в оздоблювальному - її оформлення.

**Кондитерський цех** може функціонувати на заготівельних підприємствах, у ресторанах, їдальнях або кафе.

**Асортимент продукції** включає вироби з різних видів тіста:

- листкового;
- бісквітного;
- заварного;
- інших різновидів тіста.

**Розміщення приміщень** кондитерського цеху може бути різноманітним, однак обов'язковою умовою є уникнення перехрещення технологічних потоків під час виробничого процесу. Приміщення повинно бути добре освітленим, а інші вимоги до нього аналогічні тим, що висуваються до гарячого цеху.

У **кондитерському цеху** виконують такі основні операції:

- просіювання борошна;
- замішування тіста;
- формування заготовок;
- випікання виробів;
- оформлення готової продукції;
- приготування помадок, сиропів, кремів;
- збивання білків.

Основний принцип організації роботи в кондитерському цеху – це **розподіл процесів на окремі лінії та ділянки** залежно від виду тіста та продукції. Зокрема:

1. **Ділянка замішування тіста**, де тісто замішується за його видами.

2. **Ділянка оброблення і формування виробів**, де відбувається подальше оброблення заготовок.

У невеликих цехах може використовуватися **універсальний привід**, що спрощує виконання робіт. Машинний заміс тіста зазвичай триває від 10 до 20 хвилин.

На робочому місці для замішування тіста повинні бути:

- тістомісильна машина;
- водонагрівач;
- виробнича раковина з гарячою і холодною водою;
- товарні ваги для зважування борошна.

**Борошно** доставляється на робоче місце вже просіяним, а сіль і цукор використовуються у вигляді розчинів необхідної концентрації.

Після формування та розстоювання заготовки проходять етап **теплової обробки – випікання**. Тривалість випікання залежить від розміру виробів, а готовність визначають візуально за їхнім зовнішнім виглядом.

Для випікання кондитерських виробів використовують **електричні або газові жарочні шафи**. Сучасні електричні жарочно-кондитерські шафи обладнані терморегуляторами, що забезпечують автоматичне підтримання заданої температури.

Температурний режим для різних видів тіста є таким:

- булочки, пиріжки, ватрушки, кулеб'яки – 200-250°C;
- бісквітне тісто – 200-210°C;
- пісочні вироби – 210-220°C;
- листкові вироби – 250-260°C;
- трубочки та булочки із заварного тіста – 215-220°C.

Оформлення кондитерських виробів здійснюється в основному вручну. Для виконання цієї операції застосовують різні пристрої. Так, для змазування кремом тортів і тістечок слід користуватися великою і малою лопатками. Наповнювати тістечка кремом зручніше за допомогою кондитерського мішка, закріпленого в стійці. Накінечники різної форми, що прикріплюються до кондитерських мішків, дають можливість наносити на тістечка і торти різноманітні візерунки.

Універсальні приводи для кондитерських цехів у поєднанні з універсальною збивальною машиною дозволяють приготувати багато видів напівфабрикатів: заварне тісто, тісто для бісквіта, тортів і тістечок, помадку, вершковий і білковий креми. За відсутності машин ці процеси здійснюються вручну за допомогою кондитерських вінчиків.

Керівництво кондитерським цехом здійснює начальник цеху. Він ознайомлює бригадирів з асортиментом виробів, що випускаються, розподіляє сировину між бригадами, контролює технологічний.

У кондитерських цехах, як правило, застосовують лінійний графік. У великих цехах робота організується в дві зміни, у невеликих - в одну. Бригади формуються або за видом продукції (одна виготовляє вироби з дріжджового тіста; інша - торти, тістечка., або за операціями технологічного процесу (замісу, формування, випікання і оформлення виробів. У кожній зміні працюють дві-три бригади залежно від потужності цеху з поопераційним розподілом праці.

Кондитери V розряду виготовляють фігурні торти на замовлення і тістечка. Вони проводять підготовку і перевірку якості сировини, начинок, оздоблювальних напівфабрикатів, готують тісто, формують вироби, здійснюють їх художнє оформлення.

Кондитери IV розряду виготовляють різні кекси, рулети, печиво вищих сортів, складні торти і тістечка.

Кондитери III розряду виготовляють прості торти і тістечка, хлібобулочні вироби, різні види тіста, кремів, начинок.

Кондитери II розряду виконують окремі роботи в процесі виготовлення тортів, тістечок, готують сиропи і креми.

Кондитери I розряду виконують роботу під наглядом кондитерів вищого розряду, знімають з листів випечені вироби, зачитують кондитерські дека, листи і форми.

Пекарі II і III розрядів випікають і смажать кондитерські, хлібобулочні вироби. Вони визначають готовність напівфабрикатів до випікання, підготовляють льезон і змазують вироби. Пекар повинен вивчити технологічний процес, режими і тривалість випікання кондитерських виробів, знати норми виходу готових виробів, режим їх охолодження, а також правила експлуатації та обслуговування.

Одним із спеціалізованих цехів підприємств ресторанного господарства є цех борошняних виробів для випуску пиріжків печених, млинчиків, біляшів, вареників, пельменів та ін. Такий цех можна організувати як на підприємствах ресторанного господарства, які виконують повний цикл виробництва, так і на заготівельних поряд з кулінарними цехами.

У цеху борошняних виробів встановлюють просіювані борошна, тістомісильну машину, продуктивність якої залежить від потужності цеху; електросковорідки, жарочні шафи; з механічного обладнання - універсальний привід зі змінними механізмами, м'ясорубку.

У цехах великої потужності застосовують машину для приготування млинців, апарати для вареників, пельменів.

Виробничий процес приготування тіста включає: замішування тіста, його бродіння, поділ, розстоювання. Для зручності виконання проміжних операцій біля тістомісильної машини встановлюються кип'ятильник, виробничі раковини з подачею холодної та гарячої води, товарні ваги. Для бродіння й досягнення тіста необхідна температура 30-35°C, тому діжі ставляться в тепле місце або поміщають в спеціальні термостатні камери. Готове тісто розділяється з допомогою тістоділильника на відповідні порції.

Робоче місце для формування виробів обладнуються виробничими столом з висувними шухлядами для зберігання борошна (для підсипки) інвентарем (качалки, різні) і вагами. Норма довжини столу на одне робоче місце становить 1,25м. плануючи робоче місце, доцільно зліва від працівника поставити діжу, праворуч – пересувний стелаж із кондитерськими листами.

**Мийна кухонного посуду** призначена для миття наплитного посуду (котлів, каструль, листів та ін.), кухонного і роздавального інвентаря, інструментів. Приміщення мийної повинне мати зручний зв'язок з виробничими цехами (холодним, гарячим). Тут встановлюють підтоварники для використаного посуду, стелажі для чистого посуду та інвентаря, мийні ванни з трьома відділеннями - для замочування, миття і дезінфекції використаного посуду та його споліскування.

Залежно від обсягу робіт миття посуду здійснюється однією або двома мийницями. Для очищення його від залишків їжі використовують дерев'яні лопатки, металеві щітки, шкребки. Миють посуд щітками, застосовуючи миючі засоби. Після обробки інвентар, кухонний посуд і внутрішньо-цехову тару просушують і зберігають у спеціальному місці на стелажах на висоті не менше 0,5-0,7 м від підлоги. Зручне зберігання кухонного посуду та інвентаря полегшує роботу кухарів і скорочує час, призначений для відбору посуду та інвентаря для тієї чи іншої виробничої операції.

Від роботи роздавальної залежить швидкість обслуговування відвідувачів, а значить, і пропускна спроможність торговельного залу, збільшення випуску продукції власного виробництва.

**Роздавальня** є важливою ділянкою виробництва, тому що саме тут при оформленні готової продукції завершується процес приготування страв.

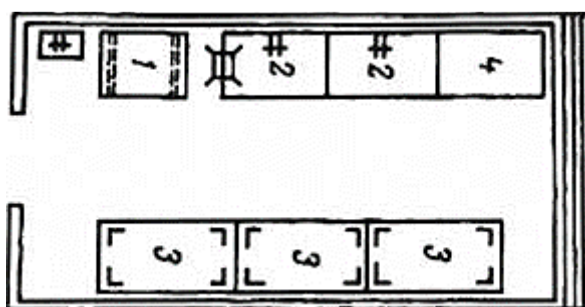


Рис. 4.4. Планування мийної кухонного посуду:

1 - підтоварник; 2 - ванни мийні; 3 - стелажі для чистого посуду; 4 - стіл виробничий

Вона повинна забезпечувати відпуск добре оформленої продукції у свіжому вигляді, суворо визначеної ваги і температури. Нечітка робота може призвести до зниження якості готових страв, погіршення обслуговування відвідувачів і, як результат, до їх втрати.

На продуктивність праці роздавальників значно впливає розміщення обладнання, продукції і посуду на робочому місці, наявність зручного роздавального інструмента, організація постачання готовими стравами та посудом і, нарешті, досвід роботи самого роздавальника. На швидкість відпуску продукції впливає й асортимент виробів. Найбільш

трудомісткими вважаються другі страви зі складними гарнірами, менш трудомісткими - пюреподібні і молочні супи, киселі. Ці фактори необхідно брати до уваги при організації роботи роздавальної.

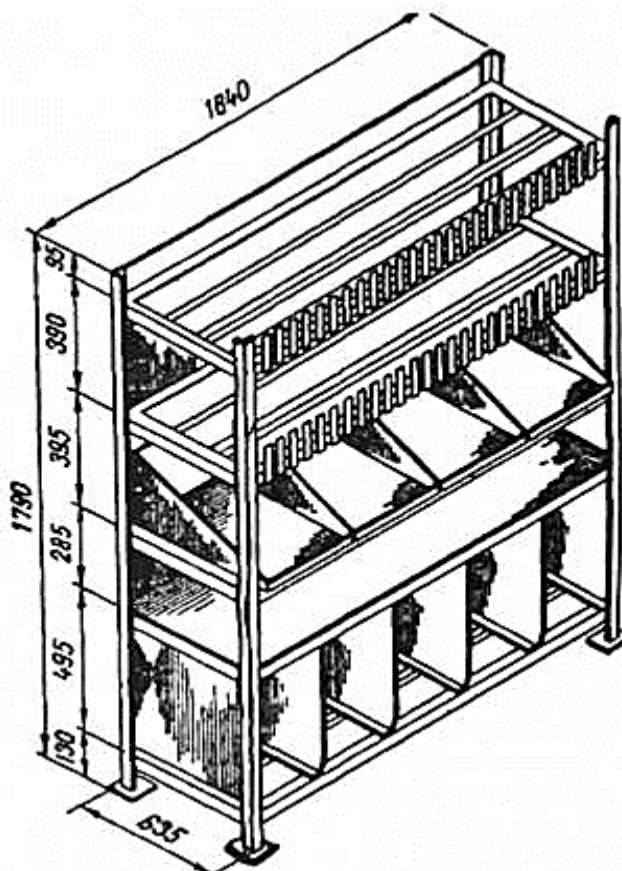


Рис. 4.5. Комбінований стелаж для посуду та інвентаря

По розташуванню роздавальна може бути продовженням гарячого цеху, знаходячись з ним в одному приміщенні. Однак часто вона організовується за межами кухні, у приміщенні торговельного залу або навіть на іншому поверсі. За таких умов для регулярного і чіткого постачання необхідно забезпечити зручний і безперервний зв'язок роздавальної з виробничими цехами, а також з посудомийними.

Роздавальники повинні мати навик роботи з різноманітним інструментом, що використовується при відпуску страв. Треба вміти оформляти страви, знати вихід виробів (вид, обсяг, кількість штучних на порцію) і температуру продукції.

Так, температура перших страв і гарячих напоїв при відпуску має бути не нижчою  $+75^{\circ}\text{C}$ , других-  $+65^{\circ}\text{C}$ , соусів -  $+75^{\circ}\text{C}$ , холодних і солодких страв -  $+7\text{.....}+14^{\circ}\text{C}$ , порціонних (замовлених)-  $+80\text{.....}+90^{\circ}\text{C}$ .

При самообслуговуванні температура перших, других страв і соусів повинна бути вищою на  $10^{\circ}\text{C}$ .

Залежно від планування і режиму роботи торговельного залу підприємства із самообслуговуванням можуть організувати роздавальні різних типів: спеціалізовані (багатосекційні), універсальні, з відпуску комплексних обідів.

Кожне підприємство обирає такий тип роздавальної, котрий забезпечує швидке і належне обслуговування відвідувачів.

При визначенні режиму роботи враховують характер завантаження торговельного залу.

При визначенні терміну реалізації готових страв на роздавальних необхідно керуватися санітарними правилами і нормами, що передбачають збереження їхніх смакових якостей та безпеку для споживача.

#### 4.8. Підготовка до обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства

**Підготовка торгових приміщень до обслуговування відвідувачів** включає прибирання, розміщення меблів, отримання посуду, столових наборів, білизни та сервірування столів.

**Прибирання приміщень** виконує бригада прибиральників на початку та наприкінці робочого дня. Обсяг і характер робіт залежать від виду приміщень, зокрема вестибюля чи торгових залів.

У **вестибюлі** комплекс прибиральних робіт охоплює протирання меблів, поручнів, стійки гардероба, підлоги, а також очищення смітєвих урн. Щоденне відкриття закладу передбачає очищення металевих елементів (листів, ручок дверей), вивісок, скляних дверей. Періодично стельові світильники протирають електрики, використовуючи підйомні платформи з огороженням у високих приміщеннях. Протягом робочого дня **швейцари** контролюють чистоту підлоги, тамбурних штахетів, стан центрального входу та функціонування теплової завіси.

Для оптимізації прибирання роботи максимально **механізують**. Для миття твердопокритих підлог використовують мийні машини, а для видалення бруду – пиловодососи.

У **кімнатах для відвідувачів**, де є умивальники, прибирають за такою послідовністю: миття дзеркал, глазурованої плитки біля умивальників, самих умивальників та підлоги. Біля кожного умивальника повинно бути рідке або тверде мило, яке розміщують у спеціальних настінних мильницях. Для витирання рук використовують рушники, паперові серветки або електросушарки. При прибиранні **санітарних кабін** застосовують мильні розчини, пасти чи 0,5% розчин хлорного вапна. Працівники, що виконують ці роботи, повинні носити темний халат, гумові рукавички, прогумований фартух та закрите взуття.

**Торгові зали** прибирають на початку та в кінці робочого дня із застосуванням пиłosосів, підлогомиїних та натиральних машин. Протягом дня чергові прибиральниці здійснюють часткове прибирання та слідкують за чистотою залу.

**Послідовність прибирання** залежить від типу підлогового покриття:

- При підлогах із лінолеуму, мармуру чи реліну спершу витирають пил із меблів, підвіконь та панелей, а потім миють підлогу.

- Для паркету прибирають пил і бруд, натирають підлогу, а вже потім протирають інші поверхні.

- Килимові доріжки чистять пиłosосом і розстеляють уздовж основних проходів.

Торгові приміщення **провітрюють**, а прибирання завершують не пізніше ніж за дві години до відкриття залу.

Після закінчення робочого дня зі столів прибирають посуд, столові набори та білизну. Підлогу миють вологою щіткою, а приміщення знову провітрюють.

**Для очищення підлоги** в торгових залах використовують пиłosоси безперервної дії. У ресторанах при готелях часто застосовують централізовані системи пиловідалення, які спрощують роботу й економлять ресурси. Пиłosоси з різними насадками дозволяють очищати килимові покриття, м'які меблі, стіни, стелі, вентиляційні решітки, а також видаляти павутиння. Після цього ретельно протирають поліровані меблі, підвіконня та радіатори.

**Стіни** з вологостійких матеріалів миють вологою ганчіркою. Якщо стіни пофарбовані олійною фарбою або обклеєні силікатними шпалерами, їх можна мити теплою водою з невеликою кількістю мильного порошку.

**Шибки** миють двічі на рік (навесні та восени) із використанням розчинів крейди чи мийних засобів. При великих вікнах роботу виконують **фахівці-скломийники**.

Для **вологостійких підлог** у торгових залах застосовують аналогічні методи, як і для вестибюлів. Догляд за **паркетною підлогою** здійснюють натирачі, які використовують спеціальні машини для натирання та миття. Час від часу паркет покривають рідкою мастикою

і натирають воском. Підлогу, вкриту лаком, чистять пилососом або злегка протирають вологою ганчіркою. У разі сильного забруднення її миють теплим мильним розчином, але одразу видаляють залишки вологи, оскільки вода послаблює захисну лакову плівку.

Рациональне **розміщення меблів** відіграє важливу роль у підготовці торгових приміщень до роботи. Правильне розташування столів, стільців, крісел і сервантів забезпечує **зручність** для споживачів та персоналу, а також дозволяє максимально ефективно використовувати площу торговельного залу.

**Розміщення меблів** залежить від:

- Конфігурації приміщень
- Форми та виду меблів (див. рис. 4.6.).

При використанні **столів різної форми**:

- Прямокутні столи найкраще розташовувати біля стін.
- Круглі та квадратні столи доцільно розміщувати в центрі залу.
- Прямокутні столи, як правило, ставлять рядами паралельно один одному.
- Квадратні столи зручно розташовувати по діагоналі або у шаховому порядку.

**Дивани** рекомендується встановлювати:

- Біля стін для створення комфортних зон відпочинку.
- У центрі залу, формуючи ізольовані ложі для споживачів.

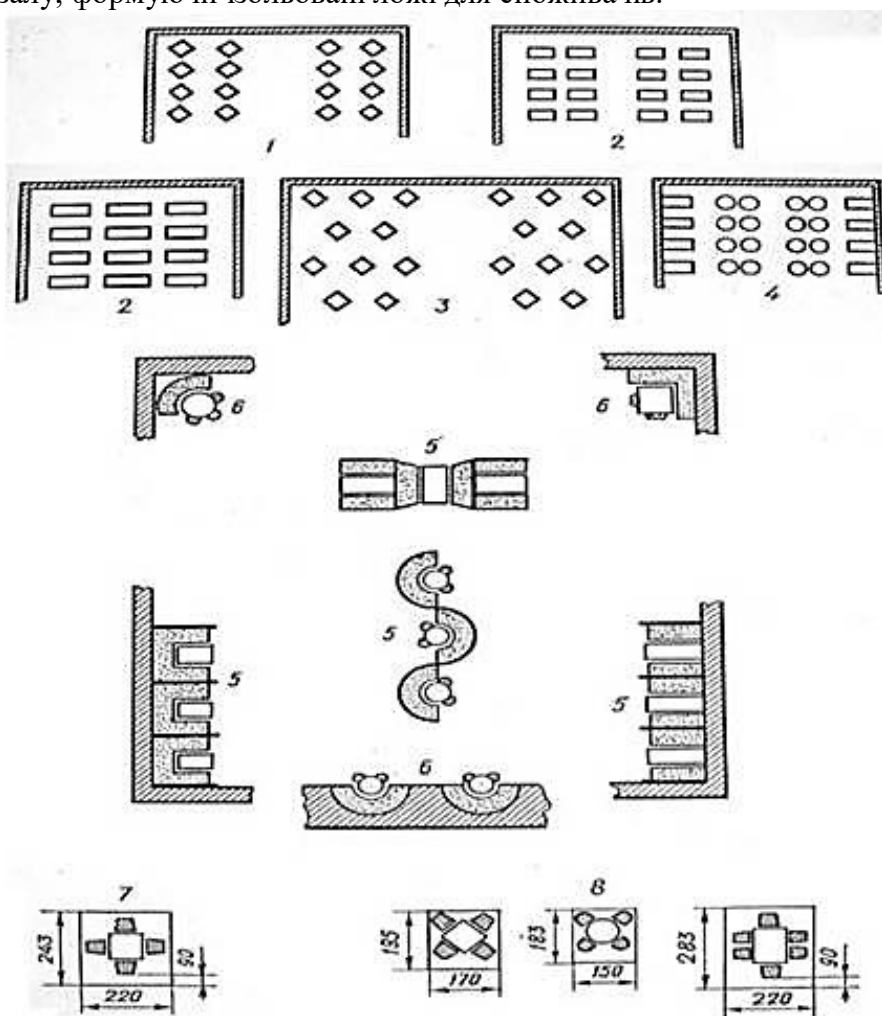


Рис. 4.6. Розміщення меблів у торговому залі:

1 - по діагоналі; 2 - рядами; 3 - шаховий порядок; 4 - для використання меблів різної форми; 5 - кабінна; 6 - розміщення меблів у кутах і нішах; 7 - нераціональне розміщення меблів; 8 - раціональне розміщення меблів



Підсобні столи, призначені для обслуговування три-чотирьох обідніх столів, зазвичай розташовують біля стін або колон.

Серванти доцільно встановлювати в простінках або біля колон. У деяких випадках вони виконують роль елементів зонування та планування торгового залу.

Проходи між меблями повинні мати достатню ширину:

- Головний прохід у торговому залі — 2 м.
- Другорядні проходи між групами столів — 1,0–1,5 м.
- Відстань між окремими столами має складати 0,70–0,75 м.

#### **Підготовка посуду до сервірування**

Перед сервіруванням столів посуд і столові набори ретельно полірують:

- Чарки і келихи беруть лівою рукою через тканину за ніжку, правою рукою тканину вводять усередину і полірують обертальними рухами, перевіряючи на світло.

- Тарілки тримають через тканину обома руками:

- Краї протирають обертальними рухами.
- Середину та днище тарілки протирають правою рукою, утримуючи лівою.

- Для видалення плям від висохлих крапель посуд слід протерти теплою водою і висушити.

Полірування столових наборів:

- Ножі, ложки та виделки протирають через рушник:
  - Леза ножів і заглиблення ложок полірують енергійними рухами.
  - При поліруванні виделок необхідно протерти також простір між зубцями.

#### **Підготовка спецій і приправ**

Сільнички, перечниці та гірчичниці завжди повинні бути:

- Чистими та сухими.
- Сіль у відкритих сільничках насипають наполовину, додаючи ложечку. Перед наповненням сіль просіюють, щоб уникнути грудочок.
- Перечниці мають бути закритими з дрібними отворами, оскільки перець швидко видихається. Отвори для наповнення слід щільно закривати поліетиленовою пробкою.

Сільнички та перечниці розміщують на вже сервірованих столах.

Гірчичницю подають на прохання гостя або як доповнення до м'ясної страви. Гірчицю зберігають у прохолодному і темному місці. За бажанням гостей на стіл можуть ставити пляшки з оцтом або олією.

#### **Підготовка столової білизни**

Скатертини і серветки метрдотель або бригадир офіціантів отримує під розписку у білизняній кімнаті й доставляє до торгового залу на спеціальних візках.

Серветки повинні мати акуратну та зручну форму. Вони повинні бути: добре відпрасовані й без численних загинів, легко розгортатися, щоб виглядати охайно.

Серветку зазвичай складають удвічі та кладуть на коліна для захисту одягу від випадкових забруднень.

Для звичайного сніданку, обіду або вечері можна використовувати прості форми складання серветок, такі як:

- Книжечка
- Трикутник
- Вітрило

Для урочистих сніданків, обідів або вечері підходять складніші форми складання серветок:

- Трапеція
- Трубочка
- Вісімка
- Свічка
- Конверт
- Восьмигранник

- Кораблик
- Конус
- Лотос

При **сервіруванні весільного столу** можна використовувати ще більш витончені форми, такі як:

- Віяло
- Тюльпан

#### **Складання серветок для подачі страв**

##### **1. подача столових наборів і хліба:**

- Серветку складають **вчетверо** і загинають **один кут**.

##### **2. подача пиріжків:**

- Серветку розгортають і загинають усі **чотири кути** так, щоб вони **сходилися в одній точці**.

- Потім кути загинають **усередину**, щоб вони знову зійшлися.
- Чотири **зовнішні кути** відгинають.
- Серветку кладуть на тарілку, а всередину вкладають **пиріжки або хліб**.

##### **3. Зберігання температури алкогольних напоїв:**

- Для обгортання пляшки серветку складають **удвічі на кут**.
- Пляшку **обгортають серветкою**, що дозволяє зберегти її температуру.

Такі різноманітні способи складання серветок дозволяють не лише **естетично прикрасити стіл**, але й підвищити загальну культуру обслуговування гостей.

#### **Фітодизайн у закладах ресторанного господарства**

Фітодизайн – це мистецтво використання рослин для оформлення інтер'єрів і екстер'єрів приміщень. У закладах ресторанного господарства фітодизайн відіграє важливу роль у створенні затишної та привабливої атмосфери для гостей, підвищує естетичну цінність закладу та позитивно впливає на загальне враження споживачів.

#### **Функції фітодизайну в ресторанах та кафе**

- **Естетична.** Рослини та квіткові композиції роблять інтер'єр стильним, привабливим і гармонійним. Акцентують увагу на особливостях дизайну, зонують приміщення або маскують недоліки.

- **Психологічна.** Живі рослини створюють атмосферу спокою та затишку, зменшуючи рівень стресу гостей. Візуальний контакт із зеленню сприяє релаксації та відпочинку.

- **Функціональна.** Зонування приміщення за допомогою рослин, наприклад, відокремлення окремих столиків або створення зелених стін. Використання рослин для покращення мікроклімату в приміщенні: зволоження повітря, очищення від пилу та шкідливих речовин.

- **Екологічна.** Рослини виконують роль природних фільтрів повітря, збагачують його киснем.

- **Іміджева.** Вишуканий фітодизайн допомагає закладу виділитися серед конкурентів, створюючи унікальний стиль і додаючи статусу.

#### **Елементи фітодизайну у закладах ресторанного господарства**

##### **1. Живі рослини в горщиках**

- Використовуються для прикрашання залів, вестибюлів, терас.
- Популярні рослини: фікуси, монстери, пальми, спатифілум, драцена, хлорофітум.

##### **2. Квіткові композиції**

- Свіжі квіти у вазах часто використовуються на столах, на стійці адміністратора або біля входу.

- Сезонні букети додають інтер'єру свіжості та урочистості.

##### **3. Вертикальне озеленення**

- Зелені стіни або фітопанно – сучасний тренд для прикрашення стін.
- Вони не лише декоративні, але й покращують акустику приміщення.

##### **4. Флораріуми**

- Мініатюрні садочки в скляних ємностях із сукулентами або іншими невибагливими рослинами.

- Встановлюються на столах, полицях або підвісних конструкціях.

#### 5. Підвісні композиції

- Рослини, розташовані у підвісних кашпо, створюють об'ємний декор і економлять простір.

#### 6. Садові елементи

- У літніх терасах або відкритих майданчиках використовуються клумби, вазони, газони та живі огорожі.

#### 7. Тематичні декорації

- Залежно від сезону або подій: новорічні ялинки, осінні композиції з хризантемами та гарбузами, весняні букети з тюльпанами.

### Вимоги до фітодизайну у закладах ресторанного господарства

#### 1. Гармонійність

- Рослини повинні гармонійно поєднуватися з інтер'єром, стилем закладу та його колірною гамою.

#### 2. Функціональність

- Фітодизайн не повинен перешкоджати руху гостей та персоналу. Рослини мають розташовуватись так, щоб не заважати обслуговуванню.

#### 3. Догляд та охайність

- Рослини повинні бути доглянутими, без пилу, зів'ялих листків або квітів.

- Сухі квіти або штучна зелень використовуються лише як тимчасовий декор.

#### 4. Безпека

- Вибір рослин без алергенного пилку та токсичних властивостей.

- Відсутність колючих рослин, щоб уникнути травмування гостей.

#### 5. Освітлення та клімат

- Рослини мають бути адаптовані до умов закладу: освітленості, температури та вологості.

Сучасні тренди фітодизайну спрямовані на створення гармонійного середовища, що поєднує природу та сучасні технології. Ось детальний опис кожного з них:

- **Еко-дизайну.** Основний акцент на екологічність і природність. Використовуються натуральні матеріали, такі як дерево, камінь, кераміка, а також живі рослини. Елементи декору часто виконують функцію очищення повітря або підтримують екосистему інтер'єру.

- **Біофільний дизайн.** В основі концепції лежить інтеграція природних елементів у простір. Це може включати використання рослин, водойм, акваріумів або природного освітлення. Дизайн сприяє покращенню емоційного стану людини, створюючи відчуття близькості до природи.

- **Сукулентні сади.** Композиції з сукулентів і кактусів популярні завдяки своїй компактності, стильному вигляду та невибагливості у догляді. Такі сади часто використовують у мініатюрних композиціях, флораріумах або настільному декорі.

- **Живі стіни та "зелені" фасади.** Вертикальне озеленення є ефективним рішенням для оптимізації простору. Живі стіни можуть виконувати функцію шумопоглинання, теплоізоляції та очищення повітря. Застосовується як у внутрішньому інтер'єрі, так і на зовнішніх фасадах будівель.

- **Фітодизайн з використанням підсвічування.** Світлодіодне підсвічування рослин не лише забезпечує їх оптимальне освітлення, але й додає декоративності композиціям. Часто використовується в сучасних інтер'єрах для створення акцентів або зонування простору.

Фітодизайн у закладах ресторанного господарства – це не просто декорування приміщень рослинами, а важливий елемент створення **атмосфери комфорту та гостинності**. Вдало підібрані рослини та композиції підвищують привабливість закладу, позитивно впливають на настрій відвідувачів та допомагають сформувати **унікальний імідж** ресторану чи кафе.

### Сервірування столу

Столовий посуд та сервісні набори в торгових залах передаються матеріально відповідальній особі, яку призначає директор підприємства. Це може бути адміністратор залу, бригадир офіціантів або буфетник-сервізник. Призначення затверджується відповідним наказом.

**Обов'язки відповідальної особи включають:** отримання посуду та наборів із комори; забезпечення їх належного зберігання; щоденну видачу офіціантам і буфетникам у необхідній для роботи кількості під розписку.

**Порядок здачі посуду після роботи:** Після завершення обслуговування посуд і набори повертаються відповідальній особі, що видавала їх. Факт повернення фіксується в журналі. У випадках бою чи втрати посуду відповідна інформація також зазначається в журналі, а інцидент оформлюється актом.

**Процедура оформлення акта.** До складу комісії входять: директор або його заступник; представник громадськості; працівник, за яким були закріплені втрачені речі.

Директор підприємства у визначені строки розглядає акт та ухвалює рішення.

#### Списання та компенсація:

- Посуд, що став непридатним у процесі обслуговування (тріщини, сколи, зношення глазури), списується, а його вартість покривається за рахунок підприємства.

- Якщо бій чи втрата стали наслідком недбалості персоналу або порушення правил експлуатації, збитки компенсує працівник.

- У разі розкрадання посуду адміністрація може притягнути винних до кримінальної відповідальності.

- Якщо споживач пошкодив посуд, вартість компенсується через рахунок, виписаний офіціантом.

#### Умови зберігання посуду:

- У торгових залах для запасу посуду встановлюються серванти.

- У коморі, сервізній та серванті відводяться окремі місця для порцелянового, скляного та металевих посуду.

#### Правила перенесення та огляду:

- Забороняється переносити стопки глибоких тарілок більше ніж 12-15 штук, мілких – понад 15-20 штук. Скляний і металевий посуд не можна переносити одночасно.

- Під час отримання посуду його потрібно уважно оглянути. Предмети з залишками їжі повертаються на повторне миття, а посуд із тріщинами чи сколами вилучається з обігу.

**Попереднє сервірування столу** — це підготовка столу перед приходом гостей. Воно створює враження затишку та готовності до обслуговування, а також прискорює подачу замовлень. Тип і стиль сервірування залежать від класу ресторану, меню, характеру заходу та часу доби.

#### Основні правила попереднього сервірування:

1. **Вибір скатертини:** Скатертина повинна бути чистою, добре випрасуваною, без плям чи пошкоджень. Краї скатертини мають звисати рівномірно зі столу (20-30 см).

2. **Розташування серветок:** Використовують тканинні або паперові серветки. Тканинні серветки складають у декоративній формі та кладуть на тарілку, праворуч від неї чи в центр.

3. **Тарілки:** У центрі кожного місця розміщують закусочну або столову тарілку. Якщо передбачається кілька страв, зверху основної тарілки кладуть меншу (під хліб чи закуски).

4. **Столові прибори:** Вид і кількість приборів визначаються меню. Ножі розташовують праворуч від тарілки лезом до неї, виделки — ліворуч, ложки для супу чи десерту — праворуч за ножем або зверху тарілки.

5. **Склянки, келихи:** Їх розташовують над ножами, у порядку використання (зліва направо): для води, вина, шампанського, коктейлів тощо.

6. **Додаткові елементи:** Для ресторанів високого класу додаються спеціальні прибори для риби, десертів, хлібні тарілки, підставки для меню тощо. Можна використовувати декор (свічки, квіти), але він не має заважати гостям.

### **Види попереднього сервірування**

1. **Сервірування для сніданку:** Використовуються закусочні тарілки, чайні чашки з блюдцями, десертні виделки чи ножі, ложки для кави.

2. **Сервірування для обіду чи вечері:** Використовують повний набір столових приборів: закусочні, столові, десертні. Келихи для різних напоїв (вода, вино).

3. **Сервірування для банкету:** Включає максимальну кількість приборів і посуду відповідно до меню. Додається особливий декор: картки з іменами, серветки у формі фігур, тематичні прикраси.

Всі елементи розташовуються симетрично відносно центральної осі столу. Необхідно перевірити, щоб посуд і прибори були чистими, без пошкоджень. Сервірування має бути завершеним за 30-60 хвилин до приходу гостей.

## **4.9. Основи технологічного процесу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства**

Заклади ресторанного господарства надають споживачам комплекс різноманітних послуг, які за своїм характером можна поділити на:

- послуги з харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з реалізації продукції;
- послуги з організації обслуговування споживачів (реалізація продукції та організація її споживання);
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги;
- інші послуги.

**Послуги харчування** - це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації та організації споживання відповідно до типу і класу закладу: ресторан, бар, кафе, закусочна, їдальня тощо.

Послуги з реалізації продукції власного виробництва і закупних товарів та організації споживання є двома складовими поняття «організація обслуговування».

***Послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства включають:***

- виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі в складному виконанні та з додатковим оформленням;
- виготовлення страв із сировини замовника;
- послуги кухаря, кондитера з виготовлення страв, кулінарних і кондитерських виробів удома.

***Послуги з реалізації продукції включають:***

- реалізацію кулінарних та кондитерських виробів за межами закладу ресторанного господарства;
- відпуск обідів додому;
- комплектування наборів кулінарної продукції в дорогу, в тому числі туристам для самостійного приготування;
- реалізація кулінарної продукції і кондитерських виробів через розносну та дрібно-роздрібну мережу.

***Послуги з організації споживання продукції та обслуговування споживачів у цілому включають:***

- організацію обслуговування свят, сімейних обідів, ритуальних заходів;
- організацію обслуговування учасників конференцій, семінарів, нарад, культурно-масових заходів тощо;
- послуги офіціанта (бармена. з обслуговування вдома);

- доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі в бенкетному виконанні;
- доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення і обслуговування споживачів на пасажирському транспорті (у т. ч. в купе, каюті, салоні літака.);
- доставку кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях і вдома;
- доставку кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування в номерах готелю;
- бронювання місць у залі закладу ресторанного господарства;
- продаж талонів та абонементів на обслуговування скомплектованими раціонами.

***Інформаційно-консультативні послуги включають:***

- консультації спеціалістів з виготовлення, оформлення кулінарної продукції, кондитерських виробів та сервірування столу;
- консультації дієтичної сестри з питань використання дієтичної продукції при різних захворюваннях (у дієтичних їдальнях);
- організацію навчання кулінарній майстерності.

***Послуги з організації дозвілля включають:***

- організацію музичного обслуговування;
- організацію проведення концертів, програм вар'єте і відео-програм;
- забезпечення газетами, журналами, настільними іграми, ігровими автоматами, більярдом тощо.

До ***інших послуг*** належить:

- прокат столової білизни, посуду, наборів, інвентарю;
- продаж фірмових значків, квітів, сувенірів;
- надання парфумерії, засобів для чищення взуття;
- дрібний ремонт та чищення одягу;
- пакування страв та виробів після обслуговування споживачів або куплених на підприємстві;
- надання споживачам телефонного та факсимільного зв'язку;
- гарантування збереження особистих речей і цінностей споживача;
- виклик таксі на замовлення;
- паркування особистого транспорту споживачів на організованій стоянці тощо.

Технологічний процес обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства є основою успішної роботи закладу та включає всі етапи взаємодії з клієнтами, від їхнього прибуття до завершення обслуговування. Основи цього процесу спрямовані на забезпечення високого рівня задоволеності гостей, ефективної роботи персоналу та підтримання стандартів якості.

У процесі обслуговування, як правило, заклади ресторанного господарства надають споживачам комплекс послуг, перелік яких залежить від типу і класу закладу. Послуги повинні мати соціальну адресність, тобто відповідати вимогам певного контингенту споживачів.

**Схема технологічного процесу обслуговування складається з наступних операцій:**

**1. Підготовка до обслуговування**

- **Підготовка приміщення:** перевірка чистоти залу, розміщення меблів, оформлення столів згідно з вимогами меню або особливих побажань гостей.
- **Підготовка персоналу:** проведення брифінгу, де обговорюються спеціальні заходи, меню дня, особливі вимоги до обслуговування, перевірка зовнішнього вигляду персоналу.
- **Підготовка меню та винної карти:** оновлення інформації про наявні страви, напої, сезонні пропозиції та спеціальні пропозиції.

**2. Зустріч та прийом гостей**

- **Зустріч гостей:** привітання, допомога в розміщенні, пропозиція вибору столу, якщо це можливо.

- **Пропозиція меню:** надання меню, винної карти, пояснення щодо страв дня або спеціальних пропозицій.

- **Консультація та прийом замовлення:** офіціант консулює гостей щодо вибору страв і напоїв, записує замовлення, звертає увагу на дієтичні чи інші особливі вимоги.

### 3. Виконання замовлення

- **Передача замовлення на кухню:** замовлення передається кухарям, які готують страви відповідно до технологічних карт.

- **Приготування страв:** страви готуються на кухні, дотримуючись стандартів якості, смаку та презентації.

- **подача страв і напоїв:** страви подаються гостям згідно з правилами етикету, у відповідний час, з дотриманням всіх вимог щодо температури, презентації та сервірування.

### 4. Супровід обслуговування

- **Надання додаткових послуг:** під час прийому їжі офіціант стежить за потребами гостей (доливання напоїв, подача додаткових приборів, консультації щодо страв).

- **Контроль задоволеності:** офіціант цікавиться враженнями гостей від страв, швидкості обслуговування та загального комфорту.

### 5. Розрахунок з гостями

- **Пропозиція рахунку:** після завершення прийому їжі офіціант надає рахунок гостям, готовий відповісти на питання щодо його змісту.

- **Розрахунок:** прийняття оплати (готівка, кредитна картка, мобільні платежі), видача чека, повернення здачі.

- **Прощання з гостями:** після розрахунку офіціант або інший персонал закладу дякує гостям за візит, бажає гарного дня та запрошує повернутися.

### 6. Післяобслуговування

- **Прибирання столу:** після відходу гостей стіл прибирається, готується для нових відвідувачів.

- **Оцінка роботи:** аналіз відгуків гостей, обговорення на брифінгу проблемних ситуацій або успішних моментів для покращення якості обслуговування.

Кожна з перерахованих операцій має свої нюанси та вимагає додержання певних правил етикету, які треба добре засвоїти.

#### Важливі аспекти технологічного процесу:

- **Персоналізація обслуговування:** врахування індивідуальних потреб та побажань гостей (особливі дієтичні вимоги, святкові замовлення).

- **Скоординована робота команди:** злагоджена взаємодія між офіціантами, кухарями, адміністраторами та іншими працівниками закладу.

- **Дотримання стандартів якості:** забезпечення стабільного рівня обслуговування, незалежно від кількості гостей чи інших обставин.

- **Інновації та автоматизація:** використання сучасних технологій для покращення обслуговування (електронні меню, системи управління замовленнями).

Методи обслуговування споживачів – це спосіб реалізації споживачам продукції ресторанного господарства.

Розрізняють три методи обслуговування: обслуговування офіціантом, барменом, буфетником і самообслуговування.

**Форма обслуговування споживачів:** організаційний прийом, що є різновидом або поєднанням методів обслуговування споживачів

Вибір найраціональніших видів обслуговування сприяє більш повному задоволенню попиту споживачів

#### Основними видами обслуговування в ресторанному господарстві є:

✓ обслуговування зі споживанням продукції безпосередньо у закладі ресторанного господарства (реалізація продукції в залах закладів ресторанного господарства.);

✓ обслуговування з доставкою та реалізацією кулінарної продукції для споживання за місцем роботи, навчання, відпочинку, дозвілля та транспорту;

✓ обслуговування зі споживанням кулінарної продукції та напівфабрикатів удома.

У закладах ресторанного господарства застосовують наступні методи обслуговування (рис. 4.6.):

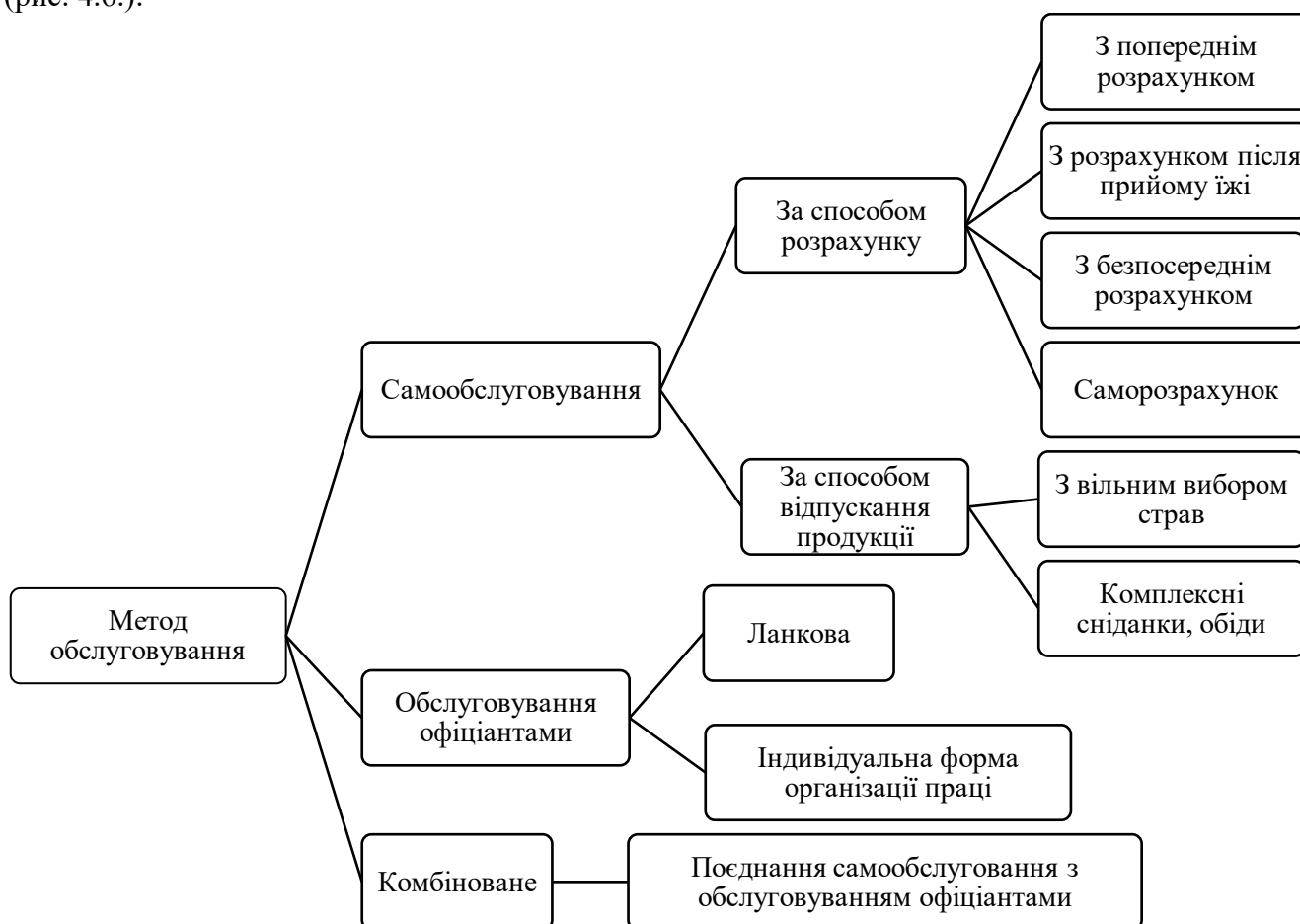


Рис. 4.6. Класифікація методів обслуговування

- 1) самообслуговування;
- 2) обслуговування офіціантами, барменами;
- 3) комбінований метод.

Для комбінованих методів характерно поєднання різних методів наприклад, самообслуговування з обслуговуванням офіціантами, буфетниками-офіціантами, барменами.

При масовому обслуговуванні, при порівняно невеликому асортименті страв у програмі закладу, для прискорення обслуговування застосовують самообслуговування, в процесі якого споживачі самостійно беруть з роздавальної холодної страви і напої, борошняні, кондитерські вироби. Гарячі страви роздавальник розливає безпосередньо перед відпуском, або споживачі користуються спеціальними тепловими апаратами для самостійного розливу гарячих напоїв.

Обслуговування офіціантами застосовують в ресторанах, барах іноді в кафе, в яких створення комфорту грає велику роль, бо ці заклади призначені не тільки для надання послуг з харчування, але і для організації відпочинку споживачів.

При комбінованому методі обслуговування передбачають поєднання двох вказаних методів обслуговування. Наприклад, заклад працює вдень за методом самообслуговування (загальнодоступна їдальня), а у вечірній час вона працює як кафе, де застосовують обслуговування офіціантами. Або в рестораних закладах будинків відпочинку, санаторіїв тощо – відвідувачі самостійно вибирають холодні закуски, солодкі страви, хлібобулочні вироби, а другі гарячі страви та напої подають офіціанти з офіціантського возика.

В закладах ресторанного господарства, які працюють в день як їдальня чи кафе, а ввечір як кафе чи ресторан необхідно створювати комфортні умови для організації відпочинку споживачів.



### *Питання для самоконтролю*

1. Які види постачання підприємств громадського харчування розрізняють?
2. Яка форма постачання передбачає прямі зв'язки постачальник - підприємство, минаючи проміжні оптові фірми.
3. Охарактеризуйте централізоване постачання.
4. Охарактеризуйте децентралізоване постачання.
5. За якими критеріями вибирають постачальників?
6. Призначення, компонування складських приміщень.
7. Послідовність складських операцій.
8. Призначення і класифікація тари.
9. Склад складських приміщень.
10. Як організують застосування автоматизованих систем обліку виробництва і реалізації продукції на підприємствах ресторанного господарства?
11. Назвіть способи зберігання й укладання сировини та продуктів.
12. Дайте означення ящиковому способу зберігання.
13. Дайте означення насипному способу зберігання.
14. Дайте означення підвісний способу зберігання.
15. Дайте означення штабельному способу зберігання.
16. Пояснити значення меню і преїскурантів в організації технологічних процесів.
17. Виявити структуру та зміст меню і преїскурантів.
18. Указати принципи складання меню.
19. Дати характеристику меню за часом створення.
20. Визначити види меню сніданків, їх характеристика.
21. Охарактеризуйте зовнішні особливості меню і преїскурантів.
22. Дати порівняльну характеристику меню різних видів.
23. За якими показниками здійснюється якісний аналіз меню.
24. Перелічити фактори, які впливають на цінову політику ресторанного меню.
25. Пояснити значення термінів: табльдот, а ля карт.
26. Перелічіть основні положення раціональної організації виробництва.
27. Яка структура виробництва закладу ресторанного господарства?
28. Що таке цех, виробнича ділянка, відділення, поточна лінія, робоче місце?
29. Що таке виробничий процес і які його основні елементи?
30. Які ви знаєте класифікаційні ознаки виробничого процесу?
31. Дайте характеристику виробничим процесам.
32. Яке призначення м'ясного цеху?
33. Де розміщується і який режим роботи цеху?
34. Який асортимент продукції м'ясо-рибного цеху?
35. Які ділянки по обробці сировини виділяються в цеху?
36. Організація ділянок по обробці м'яса, птиці і риби.
37. На яких підприємствах організуються гарячі цехи?
38. Які технологічні процеси здійснюються в гарячому цеху?
39. За якими ознаками розрізняють страви, виготовлені в гарячому цеху?
40. Яким вимогам повинні відповідати страви гарячого цеху?
41. На підставі чого складається виробнича програма гарячого цеху?
42. Від чого залежить режим роботи гарячого цеху?
43. Які спеціалізовані відділення виділяються в гарячому цеху?
44. З яких стадій складається технологічний процес приготування супів?
45. Опишіть організацію технологічного процесу приготування супів.
46. Яке обладнання застосовується для приготування супів-пюре?
47. Для чого призначене соусне відділення?
48. Де організуються кондитерські цехи?
49. Який склад приміщень можуть мати кондитерські цехи великої потужності?

50. Як організується просіювання борошна в кондитерських цехах?
51. Як організуються робочі місця для оброблення тесту?
52. Як організується випічка кондитерських виробів?
53. Як організується миття посуду, інвентарю кондитерського цеху?
54. Як організується праця в кондитерських цехах?
55. Яку роботу виконують кондитери V і IV розрядів?
56. Яку роботу виконують кондитери I, II і III розрядів?
57. Перерахуйте кваліфікаційні вимоги до кондитеру.
58. Яку роботу виконують пекарі II і III розрядів?
59. Поясніть, що характерне для самообслуговування з попереднім, безпосереднім та розрахунком у кінці роздавальної лінії?
60. За якими ознаками класифікують методи обслуговування офіціантами?
61. За якими ознаками відрізняють форми самообслуговування та обслуговування офіціантами в закладах ресторанного господарства?
62. Як організується обслуговування за типом «шведський стіл»?
63. Що характерне для змішаних методів обслуговування?
64. Які основні функції виконують заклади ресторанного господарства?
65. Що таке «метод», «вид» і «форма обслуговування»?
66. Назвіть методи обслуговування в закладах ресторанного господарства.
67. Назвіть види обслуговування в закладах ресторанного господарства.
68. Назвіть форми обслуговування в закладах ресторанного господарства

### *Тести*

1. Визначте суб'єктів господарювання у сфері ресторанного господарства на території України:
  - А. заклади ресторанного господарства незалежно від форми власності та громадяни підприємці
  - Б. заклади ресторанного господарства незалежно від форми власності
  - В. заклади ресторанного господарства незалежно від форми власності, громадяни підприємці, іноземні юридичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність
  - Г. заклади ресторанного господарства залежно від типу
  - Д. немає правильної відповіді
2. Категорія закладів ресторанного господарства, об'єднаних за характерними ознаками асортименту кулінарної продукції, контингентом споживачів та формами їх обслуговування - це:
  - А. клас закладу ресторанного господарства
  - Б. тип закладу ресторанного господарства
  - В. всі відповіді правильні
  - Г. концепція закладу
  - Д. немає правильної відповіді
3. Визначте заклади ресторанного господарства, які за рівнем обслуговування та номенклатурою послуг, що надаються споживачам, підрозділяються на класи:
  - А. ресторани, бари
  - Б. ресторани, кафе, бари
  - В. ресторани, кафе, бари, буфети
  - Г. тільки ресторани
  - Д. ресторани, кафе, їдальні
4. На які класи підрозділяються певні типи закладів ресторанного господарства?
  - А. на «люкс», «вищий», «перший»
  - Б. на «люкс», «вищий», «перший», «другий»
  - В. на «люкс», «вищий», «перший», «другий», «третій»
  - Г. на «перший», «другий», «третій»

Д. немає правильної відповіді

5. Визначте суб'єкта господарювання в ресторанному господарстві, який здійснює роздрібну торгівлю алкогольними напоями і тютюновими виробами тільки за наявності ліцензії:

- А. бар з приватною формою власності
- Б. ресторани з державною формою власності
- В. кафе з колективною формою власності
- Г. усі відповіді правильні
- Д. немає правильної відповіді

6. Вкажіть типи закладів ресторанного господарства, які можуть бути віднесеними до першого класу:

- А. ресторани, бари
- Б. ресторани, кафе
- В. кафе, бари, буфети
- Г. кафе, їдальні, закусочні
- Д. ресторани, кафе, бари

7. Визначте функції, які здійснює ресторанне господарство:

А. виробництво, реалізація кулінарної продукції та організація обслуговування споживачів

Б. виробництво, реалізація продукції та послуг ресторанного господарства та організація обслуговування різних контингентів споживачів

В. виробництво, реалізація, організація споживання продукції та послуг ресторанного господарства

- Г. всі відповіді правильні
- Д. немає правильної відповіді

8. Визначте місця розташування закладів ресторанного господарства:

А. окрема капітальна будівля;

Б. інша капітальна будівля зі спеціально обладнаним для продажу їжі приміщенням;

В. вагони залізничного та салони авіа-, водного пасажирського транспорту та автотранспорту;

- Г. всі відповіді правильні
- Д. немає правильної відповіді

9. Що означає теза: «Сукупність відмінних ознак закладу ресторанного господарства певного типу, яка характеризує рівень вимог до асортименту кулінарної продукції і напоїв, зручностей їх споживання, організації обслуговування та дозвілля, це -...»?

- А. клас закладу ресторанного господарства
- Б. тип закладу ресторанного господарства
- В. всі відповіді правильні
- Г. концепція закладу ресторанного господарства
- Д. немає правильної відповіді

10. До якої з нижче наведених груп за видами економічної діяльності закладів ресторанного господарства належать ресторан-бар, кав'ярня, шинок, чайний салон?

А. продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці;

Б. продаж напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

В. продаж їжі та напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками

- Г. постачання їжі, приготовленої централізовано, для споживання в інших місцях
- Д. немає правильної відповіді

11. До якої з нижче наведених груп за видами економічної діяльності закладів ресторанного господарства належать таверна, пивна зала, нічний клуб, бар коктейль-диско?

- А. продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці
- Б. продаж напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

В. продаж їжі та напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками

Г. постачання їжі, приготовленої централізовано, для споживання в інших місцях

Д. немає правильної відповіді

12. До якої з нижче наведених груп за видами економічної діяльності закладів ресторанного господарства належать їдальня-роздавальня, буфет?

А. продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

Б. продаж напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

В. продаж їжі та напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками

Г. постачання їжі, приготовленої централізовано, для споживання в інших місцях

Д. немає правильної відповіді

13. До якої з нижче наведених груп за видами економічної діяльності закладів ресторанного господарства належать фабрика-кухня, фабрика заготівельна?

А. продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

Б. продаж напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

В. продаж їжі та напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками

Г. постачання їжі, приготовленої централізовано, для споживання в інших місцях

Д. немає правильної відповіді

14. До якої з нижче наведених груп за видами економічної діяльності закладів ресторанного господарства належать кафетерій, закусошна, кіоск «хот-дог»?

А. продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

Б. продаж напоїв, як правило, призначених для споживання на місці

В. продаж їжі і напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками

Г. постачання їжі, приготовленої централізовано, для споживання в інших місцях

Д. немає правильної відповіді

15. Визначте з нижчезазначеного форму організації виробництва, при якій здійснюється процес зосередження засобів виробництва, робітників і самого процесу виробництва продукції у великих закладах ресторанного господарства, у цехах або на виробничих ділянках великої потужності:

А. кооперування

Б. комбінування

В. концентрація

Г. спеціалізація

Д. фокусування

16. Визначте фактори впливу на виробничо-торговельну структуру закладу ресторанного господарства:

А. форма організації виробництва;

Б. асортимент продукції і напівфабрикатів

В. ступінь готовності напівфабрикатів;

Г. обсяг виробництва продукції власного виробництва

Д. все вищевказане

17. Визначте, в якому закладі ресторанного господарства у виробничо-торговельній структурі відсутнє основне виробництво:

А. фабрики - заготівельні

Б. заклади - доготівельні

В. заклади із закінченим виробничо-торговельним циклом

Г. їдальні-роздавальні

Д. їдальні-заготівельні

18. В якому з нижчезазначених елементів виробничо – торговельної структури закладу ресторанного господарства здійснюється переробка сировини та напівфабрикатів у готову до споживання продукцію?

- А. основне виробництво
- Б. допоміжне виробництво
- В. основне і допоміжне виробництво
- Д. основне та другорядне виробництво
- Д. немає правильної відповіді

19. Відповідно до якого принципу здійснюється розташування виробничих приміщень і цехів у закладах ресторанного господарства?

- А. пропорційність
- Б. поточність
- В. прямоточність
- Г. ритмічність
- Д. немає правильної відповіді

20. Визначте вид денної виробничої програми для закладу ресторанного господарства, що обслуговує певний організований контингент споживачів:

- А. планове меню
- Б. план-меню
- В. наряд-замовлення
- Г. всі відповіді правильні
- Д. немає правильної відповіді

22. Визначте основний нормативно-технологічний документ для закладів ресторанного господарства:

- А. технологічна картка фірмової страви
- Б. технологічна схема виготовлення продукції
- В. зірник рецептур страв і кулінарних виробів
- Г. усі відповіді правильні
- Д. немає правильної відповіді

23. Які з наведених нижче страв, що не були реалізовані, можна залишити на наступний день?

- А. салати, вінегрети, студені, паштети, заливні страви; супи молочні, холодні, солодкі, супи-пюре
- Б. м'ясо відварене порціоноване для перших страв, млинці з м'ясом та сиром,
- В. компоти та напої власного виробництва
- Г. січені вироби з м'яса, птиці, риби; соуси, омлети, картопляне пюре, відварені макаронні вироби

Д. всі відповіді неправильні

24. Які товари та сировина не потребують зберігання в охолоджуваних камерах?

- А. овочі свіжі, солоні, квашені, консервовані
- Б. безалкогольні напої, мінеральна вода
- В. алкогольні напої
- Г. тара, інвентар
- Д. немає правильної відповіді

25. За яких умов в попередню сервіровку в ресторані включається попільничка?

- А. як обов'язковий елемент сервірування
- Б. якщо в залі ресторану дозволено палити
- В. якщо в закладі немає кімнати для паління
- Г. усі відповіді правильні
- Д. немає правильної відповіді

26. Дотримання яких вимог з надання послуг забезпечує комфортність обслуговування та сприяє збереженню здоров'я та працездатності споживача?

- А. ергономічність
- Б. екологічність
- В. безпека
- Г. естетичність
- Д. усі відповіді правильні

27. Визначте чинники, які впливають на склад складських приміщень закладів ресторанного господарства:

- А. тип закладу та кількість місць у його залах
  - Б. постачання тільки сировини чи тільки напівфабрикатів
  - В. архітектурно-планувальне рішення споруди
  - Г. всі відповіді правильні
  - Д. немає правильної відповіді
28. Яким транспортом здійснюється транспортування харчових продуктів?

- А. спеціальним автотранспортом з маркіруванням «Продукти»
- Б. транспортом спеціалізованих автогосподарств
- В. власним транспортом суб'єкта господарювання
- Г. будь-яким автотранспортним засобом
- Д. немає правильної відповіді

29. Яким чином організуються робочі місця в кондитерському цеху?

А. згідно з технологічними схемами виготовлення виробів із відповідних видів тіста  
 Б. робочі місця спеціалізуються на виробництві окремих видів виробів, при чому види тіста значення не мають

- В. правильні обидві відповіді
- Г. згідно з технологічними картками виготовлення виробів із відповідних видів тіста
- Д. немає правильної відповіді

30. Визначте вид наборів, які застосовують при попередній вечірній сервіровці столів у ресторані вищого класу:

- А. основні
- Б. допоміжні
- В. основні і допоміжні
- Г. основні та додаткові
- Д. немає правильної відповіді

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Проаналізувати динаміку розвитку закладів ресторанного господарства за типами (ресторани, кафе, бари, їдальні та постачання їжі) за певний період часу (на вибір викладача. і побудувати кругову діаграму (чи гістограму).

**Завдання 2.** Проаналізувати динаміку середньої місткості одного закладу ресторанного господарства в Україні, м.Києві чи іншому регіоні (на вибір викладача. за вказаний викладачем період.

**Завдання 3.** Вивчити нормативні документи, що регламентують діяльність закладів ресторанного господарства і занотувати у зошиті.

**Завдання 4.** Використовуючи матеріали лекції, знання з практичних занять та власний життєвий досвід, порівняйте галузі економіки: ресторанне господарство, торгівлю та харчову промисловість. Заповніть таблицю:

Таблиця - Порівняльна характеристика виробничо-торгівельних особливостей ресторанного господарства, харчової промисловості та торгівлі

Характеристика	Ресторанне господарство	Харчова промисловість	Торгівля
Терміни реалізації готової продукції			

Величина партій товару, що виробляється			-
Широта асортименту продукції			
Різноманітність сировини, що використовується			-
Масовість\ексклюзивність продукції			-
Режим роботи підприємств			
Зміни попиту за годинами доби, днями тижня, сезонами			
Різноманітність послуг		-	

**Завдання 5.** Розрахувати кількість і вид меблів у новому кафе на 60 місць. Вказати, який відсоток меблів із зазначенням виду від загальної кількості місць оновлюється в діючому закладі ресторанного господарства.

**Завдання 6.** У закуочній на 40 місць середньодобова кількість споживачів складає 320 осіб, коефіцієнт споживання холодних страв і закусок - 1,3; перших страв - 0,1; других страв - 0,9. Кафе працює 350 днів на рік. Вибуття фарфорового посуду за один його обіг складає 0,05%. Зробіть необхідні розрахунки і визначте річну потребу кафе у порцеляновому посуді.

Розрахувати необхідну кількість сировини для виконання виробничої програми.

Навести приклади сучасних видів тари для продукції закладів ресторанного господарства.

**Завдання 7.** Для задоволення попиту споживачів в молочнокислій продукції, шкільній їдальні необхідно щодня мати 50 л молока, 30 л ряжанки, 20 л кефіру, 12 кг сиру, 15 кг сметани. Їдальня розрахована на 150 місць, працює з 8.00 до 16.00, вихідні дні – субота та неділя. Користується транспортом постачальника. Шеф-кухарю необхідно:

- з'ясувати свої права та обов'язки щодо вирішення даної ситуації;
- визначити можливі джерела постачання даною сировиною;
- підібрати необхідні документи, що регламентують дії їдальні в даній ситуації;
- визначити, на яких умовах укладаються договори між організаціями-постачальниками та замовниками;

- вирахувати на поточний місяць необхідну кількість продукції та скласти заявку;
- скласти договір поставки відповідно до завдання, вказавши всі необхідні реквізити.
- кількість приміщень для зберігання сировини, напівфабрикатів, предметів матеріально-технічного оснащення;

- наявність обладнання та засобів механізації, інвентарю, приладдя в коморі;
- відповідність санітарним вимогам та правилам безпеки життєдіяльності.

Результати досліджень організації роботи в коморі необхідно занести в таблицю.

*Таблиця - Складські приміщення шкільної їдальні*

№ п/п	Види складських приміщень	Оснащення		
		Обладнання	Засоби малої механізації	Інвентар, приладдя
1	Комора для зберігання сухих продуктів	Підтоварник	Візки	Ніж для розкриття мішків
	І т.д.			

**Завдання 8.** Вивчіть на матеріалах діючого закладу ресторанного господарства перелік складських приміщень для зберігання продовольчих товарів та предметів матеріально-технічного призначення.

**Завдання 9.** Вивчіть на матеріалах діючого закладу ресторанного господарства перелік предметів матеріально-технічного призначення, що потребується для ефективного функціонування закладу.

**Завдання 10.** Дослідити у діючому закладі ресторанного господарства інвентар, що використовується комірником при відкорковуванні

**Завдання 11.** Розробити схему послідовності оперативного планування роботи виробництва шкільної їдальні. Торговельний зал розрахований на 150 місць. Режим роботи з 8.00 до 17.00, самообслуговування, меню з вільним вибором страв, державне підприємство, 5-ти денний робочий день. Обґрунтуйте схему.

**Завдання 12.** Розробити асортиментний мінімум страв для шкільної їдальні та планове меню на тиждень (за сезоном). Режим роботи їдальні з 8.00 до 17.00. Визначити чинники, які слід врахувати при розробці цих документів.

**Завдання 13.** Скласти принципову план-схему виробничих приміщень закладу ресторанного господарства одного з нижчезазначених типів (на вибір викладача):

- ресторан, що працює на напівфабрикатах (сировині, на напівфабрикатах і сировині);
- кафе загального типу (кафе-молочне, кафе-морозиво, кафе-кондитерське, кафе-пекарня);
- чайний салон; кав'ярня;
- їдальня загального типу (дієтична, вегетаріанська тощо); закусочна (м'ясна, рибна, овочева тощо);
- спеціалізований заклад (шашлична, галушкова, дерунна, кулішна, сосискова, млинцева, пиріжкова, чебуречна, котлетна, пельменна, варенична тощо);
- піцерія;
- джелатерія;
- бар загального типу (винний, пивний, молочний, вітамінний, коктейль-бар, фітобар, соковий бар, салат - бар, снєк-бар тощо).

**Завдання 14.** Наведіть приклади розрахунку числа місць у закладах ресторанного господарства при промислових підприємствах, школах, навчальних закладах.

**Завдання 15.** Назвіть мережеві та немережеві заклади ресторанного господарства, що функціонують у великих містах України.



## РОЗДІЛ 5. БАРНА СПРАВА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СОМЕЛЬЄ

### 5.1. Історія виникнення алкогольних напоїв, класифікація барів

Історія виникнення алкогольних напоїв, у тому числі змішаних, пов'язана з розвитком цивілізації.

Звертаючись до історії, маємо беззаперечний факт, що для європейських народів вживання вина, а також і міцних алкогольних напоїв (у помірних дозах) було повсякденним заняттям. Про бенкети Сарданпола і Валтасара ходять легенди. Паралельно з розвитком кулінарного мистецтва, отримало розвиток і виноробство.

Перші винокури переганяли свій продукт з того, що було під рукою - винограду, цукрової тростини, агави або ячменю, але з часом ці спиртні напої знайшли свій образ, перетворившись на національні символи. Найвідоміші види алкогольних напоїв вдало поєднують культурні та географічні особливості регіонів, де вони виробляються.

Винороби, які обоготворяють свій продукт, бачать в ньому не продукт широкого вжитку, а таїнство, яке ще й можна спробувати на смак.

Ром, солодовий віскі і текіла відрізняються один від одного, але кращі зразки кожного напою містять «особливість», яка дозволяє порівнювати схожість і бути у захваті від відсутності схожості.

До цих пір сперечаються, хто ж був першим: китайці, єгиптяни чи можливо греки. Історик і дослідник алхімії Ентоні М. Хаус запропонував компромісний варіант: «Цілком можливо, що представники цих культур проводили експерименти з перегонкою спирту приблизно в один і той же час, без відома один одного». Історичні літописи переконують, що єгиптяни навчили греків робити вино.

**Історичні факти про вино.** Аристотель повідомляє про вина аркадії, які висушували в бурдюках і, щоб пити, їх треба було розбавляти водою.

За часів Гіппократа стародавні люди готували вино з домішкою морської води. Гіппократ говорив про те, що це робило вино менш в'язким, більш прозорим і запобігало його псуванню. Це відкриття було зроблене завдяки одному рабу, який крав вино у свого господаря і доливав замість випитого морську воду. Можливо, це були перші приклади приготування змішаних напоїв?

Але перенесемося з Середніх віків у новий час. Людство завжди експериментувало як в приготуванні їжі, так і в створенні напоїв. Абсолютно кожен народ має свої традиційні напої. Але людям цього не вистачило і на основі натуральних напоїв вони почали створювати їх суміші. І це прагнення зрозуміло. Дуже важко з одного продукту створити хороший салат, а з квасолі і буряка - смачний «український борщ». Так само і з напоями. Щоб поліпшити їх аромат, букет, смак, колір, зовнішній вигляд, можна використовувати різні компоненти. Гармонуючи, доповнюючи один одного, натуральні напої в сумішах перетворюються на вишукані, прекрасні, більш корисні і засвоєвані нашим організмом змішані напої. Не слід забувати і про таке поняття, як мода. Хоча, за безліччю європейських легенд, батьківщиною змішаних напоїв є Європа, модними і популярними вони стали в Америці XVIII-XIX століть.

У той же час «коктейльна мода» почала стрімко поширюватися по всьому світу. Поступово стали набирати популярність нові заклади з приготування змішаних напоїв - бари. З часом вони стали відігравати все більшу роль в організації дозвілля та відпочинку населення.

Історія виникнення бару починається з XVIII століття і веде до далекого заходу Сполучених Штатів Америки. На той час господарі трактирів тоді не без підстав відгороджувалися від відвідувачів масивним бар'єром, виставляючи на міцну стійку ковбоєм, старателям і різного роду мандрівникам келих напою, сендвіч або гірку смажених земляних горіхів.

З розвитком індустріалізації бари зазнали ряд змін, але сам характер обслуговування «негайно» закріпився за цим видом закладу ресторанного господарства.

В реаліях сьогодення - це заклад ресторанного господарства, який організовує відпочинок відвідувачів в затишній обстановці, де можна замовити напої, закуски, коктейлі, послухати музику, побачити виступи артистів, вар'єте, організовувати банкет і т.д.

Довга, висока стійка є неодмінним атрибутом бару, уздовж якої стоять спеціальні стільці на високій ніжці і, швидше за все, спочатку словом «бар» була названа саме ця стійка. Барна стійка - це індивідуальна особливість і відмінне місце будь-якого бару, оскільки її оформлення, стиль і дизайн самим безпосереднім чином відображає концепцію закладу ресторанного господарства.

Головна дійова особа в цьому закладі, безумовно, бармен. Він повинен уміти не тільки готувати змішані напої і розливати спиртне гостям. Від нього залежить особлива дружня атмосфера та гостинність, яка панує в барі.

Тому барменом може працювати тільки культурна, стримана, привітна, комунікабельна людина.

Крім того бармен повинен мати професійні знання та навички: правила зберігання товарів, організацію складського господарства, загальну організацію виробництва, товарознавчі характеристики продуктів і напоїв, гігієнічні вимоги до приготування гарнірів і напоїв.

Робота за барною стійкою вимагає творчого підходу. Знання та вміння у приготуванні змішаних напоїв - це основа роботи бармена. Готуючи напої і закуски для гостей, бармен повинен проявити свою вигадку, творчість, фантазію і майстерність.

Без перебільшення можна стверджувати, що барна справа - це мистецтво.

**Бар** - це заклад ресторанного господарства, в якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої, страви до них і закупні товари продають через барну стійку.

**Бари поділяються на класи.** *Клас закладу* визначається за сукупністю відмінних ознак закладу ресторанного господарства певного типу, яка характеризує рівень вимог до продукції власного виробництва, закупних товарів, умов їх споживання, організування обслуговування та дозвілля споживачів.

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

- характерною ознакою барів **класу "люкс"** є вишуканість, витонченість інтер'єру, який створюється за індивідуальним проектом з використанням коштовних оздоблювальних матеріалів. Високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, які складаються з обов'язкових та додаткових, широкий вибір замовних та фірмових напоїв, коктейлів;

- характерною ознакою барів **класу "вищий"** є оригінальність, своєрідність інтер'єру, що створюється з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства, вибір послуг, комфортність, широкий вибір фірмових та замовлених напоїв і коктейлів;

- характерною ознакою барів **класу "перший"** є гармонійність, комфортність, різноманітний вибір послуг, набір напоїв, коктейлів нескладного приготування, у тому числі фірмових.

Залежно від **асортименту продукції**, що реалізується, бари поділяють на молочні, пивні, гриль-бари, снєк-бари, коктейль-бари, коктейль-холи тощо. Організуються також танцювальні, вар'єте-бари, стерео бари, які відрізняються особливостями музичного супроводу.

Бари розміщують в адміністративно-культурних і торгових центрах, в мікрорайонах, при ресторанах, кафе, готелях.

**Залежно від розташування в будівлі** бари бувають: вестибюльні (служать місцем для зустрічей та бесід), ресторани (знаходяться в інтер'єрі ресторану), допоміжні (на поверхах готелів, банкетні (у банкетних залах), міні-бари (у гостьових кімнатах готелів).

Барна карта має в своєму складі як змішані напої, так і натуральні міцні алкогольні напої. Для обслуговування банкетів-коктейлів залежно від сезону готують холодні і гарячі напої: крешон, пунші, глінтвейни, гроги.

Найпоширенішими закусками в барах є сирні палички, канапе, таралетки, маслини, оливки, солоний мигдаль, фісташки. У вузькому асортименті також представлені дрібні тістечка, шоколад, цукерки, цукати.

У всіх барах повинні бути: стереофонічна звуковідтворююча апаратура, телевізори. Танцмайданчики обладнують у барах, де не менше 50 посадочних місць.

Набирають популярність різновиди безалкогольних барів, які стали місцями масового відпочинку молоді, зустрічей і спілкування людей різних професій.

Завдяки гарному оснащенню, оформленню інтер'єрів, високому рівню організації музичного обслуговування бари стали дуже популярними. Охарактеризуємо деякі з них.

**Нічний бар** працює із 20 години вечора до 6 години ранку. У залі встановлюють невеликі столи круглої або квадратної форми, зручні крісла або дивани.

Меблі розміщують з урахуванням конфігурації залу так, щоб частину його можна було використати для танців. У залі транслюється танцювальна музика. У зручному місці можна установити кольоровий телевізор, це дозволить бажаним подивитися цікаві телепередачі. Гостей у барі обслуговують бармени і офіціанти. Розрахунок у барі може здійснюватися готівкою та безготівковим способом.

**Бар при кегельбанах.** Кегельбани знаходяться при великому готельному комплексі або в окремому будинку. При них організують бари. Це може бути гриль-бар, коктейль-бар, і деякі інші. Асортимент виробів відповідає спеціалізації бару. У торговому барі встановлюють столи з гігієнічним покриттям. Споживачів може обслуговувати бармен, але частіше застосовується самообслуговування.

**Прес – бар.** При проведенні змагань, з'їздів, конференцій представників преси обслуговують у прес – барі. Він може працювати за методом самообслуговування або з обслуговуванням офіціантами. Режим роботи залежить від розкладу проведення змагань, з'їздів, конференцій і погоджується з керівником центру.

**Салат-бар** — заклад ресторанного господарства, обладнаний спеціальною стійкою з відкритою холодильною вітриною. У ній є спеціальні ємкості для наперед підготовлених компонентів салатів. Це салат зелений, огірки, редис, маслини, оливки, помідори, круті яйця, картопля, морква, буряк, кріп, цибуля, петрушка, селера, капуста, а також м'ясо, риба, ковбаса, сир тощо. В окремому посуді повинні бути заправки: олія, оцет, гірчиця, хрін, сметана, майонез, цукор, сіль, перець. Кожний із споживачів накладає в індивідуальні салатники компоненти і заправки відповідно до свого смаку. Ці бари є одним з варіантів «шведського столу».

**Фруктовий бар** — заклад ресторанного господарства, який виник як один з напрямів важливого соціального завдання: посилення тенденції до зниження споживання спиртних напоїв. Заклади ресторанного господарства цього типу мають, як правило, оригінально оформлені приміщення. Вони оснащені простим устаткуванням: стійкою, вітриною із соками (до 15 найменувань), електроміксером для молочних коктейлів, електрокавником, електрочайником. До асортименту також входять чай, кава, до яких пропонують кондитерські вироби, пиріжки.

**Молочний бар** — заклад ресторанного господарства переважно з молочним асортиментом продукції. Крім молочних і вершкових коктейлів, тут у щоденному меню пропонують бутерброди і сандвічі з маслом, сиром і ковбасою, сирні палички, молочні страви декількох найменувань (молочну локшину по-домашньому тощо), млинці з маслом або сметаною, пироги, вироби із сиру кисломолочного, борошняні кондитерські вироби, солодкі страви і напої. Молочні бари відкривають при фірмових молочних магазинах, у великих торгових центрах. Їх мета — популяризація молочних продуктів шляхом проведення дегустацій, а також продаж різноманітних молочних виробів.

**Диско-бар** — заклад ресторанного господарства, який вдень працює як кафе, а увечері — як бар. Тут регулярно влаштовуються дискотеки. Диско-бари розміщують в окремих будівлях або в напівпідвальних приміщеннях готелів. У цих барах влаштовують вечори відпочинку молоді з виступами музичних колективів, співаків, акторів.

Асортимент продукції, що реалізовується, представлений різноманітними бутербродами, а також кондитерськими виробами. У меню диско-барів, як правило, включають легкі

прохолодні і змішані напої, легкі закуски. Можуть бути і гарячі страви. На десерт пропонують морозиво з різними наповнювачами.

Зали диско-барів мають сучасне художнє оздоблення. Танцювальний майданчик повинен мати кольоровий паркет, відповідне освітлення, підсвічування. Для демонстрації слайдів у диско-барах установлюють великі екрани, розміщують також потужну музичну апаратуру, прилади для створення світлових ефектів, телевізори. Музичну програму ведуть діджеї.

**Експрес-бар** — заклад ресторанного господарства моментального обслуговування, який влаштовують у торгових центрах, готелях, на вокзалах. Асортимент виробів відповідає призначенню бару: бутерброди, таралетки, воловани з різним фаршем, різноманітні кондитерські вироби, молочні продукти.

**Снек-бар** (закусочна. — заклад ресторанного господарства, призначений для швидкого обслуговування споживачів за стійкою. Меню, як правило, має обмежений асортимент страв. Найчастіше це рублені і натуральні біфштекси, лангет, страви з птиці, прохолодні напої, соки, коктейлі, кава. Снек - бари розміщуються на магістралях, у адміністративних районах, на автозаправочних станціях.

**Пивний бар** — заклад ресторанного господарства, який спеціалізуються на продажу пива в розливі марочного (два-три види пива. в пляшках. Пиво на розлив відпускають, використовуючи спеціальні стійки і крани-дозатори, до яких воно подається із стаціонарних місткостей, що розташовуються звичайно в підвалі і які заряджають з автоцистерн, які доставляють пиво від підприємства — виробника.

У пивному барі рекомендується мати у продажу фруктові і мінеральні води. Продаж міцних алкогольних напоїв не допускається. Крім пива, в пивних барах також продаються холодні і гарячі закуски і бутерброди, які найбільш гармонійно поєднуються за смаком з пивом: сир, солонина, копчена і в'ялена риба, хрустка картопля, житні сухарики, галети, оливки, оливки, креветки.

Як різновид існує пивоварний бар, в якому варять, продають і організують споживання продукту на місці.

**Винний бар** — заклад ресторанного господарства, який найчастіше розташований при готелі, ресторані, кафе. Призначення цього типу бару — надати відвідувачам можливість спожити легкий аперитив. Тут же можна придбати канапе і відкриті бутерброди, а також тартинки і грінки з різними продуктами. У деяких барах подають млинці з ікрою або сьомгою, жульєни, кондитерські вироби.

Якщо бар розміщений в аванзалі або безпосередньо в залі великого ресторану, то в цьому випадку він називається «**бар-аперитив**» і призначений, наприклад, для зустрічей гостей перед початком прийомів. Тут можна в спокійній обстановці продовжити бесіду, випити чашку кави.

**Коктейль-бар** може бути класів «люкс», «вищого», «першого».

**Коктейль-холл** — заклад ресторанного господарства, який відрізняється від коктейль - барів більшою кількістю місць у залі. Коктейль-холл також може бути класів «люкс», «вищого», «першого».

**Гриль-бар** — заклад ресторанного господарства, який розміщений як у торгових центрах, так і як самостійний заклад у міських кварталах або в зонах масового відпочинку, на жвавих магістралях, при ресторанах. У гриль-барі споживачі можуть насолодитися оригінальними стравами. Тут можна швидко перекусити. В асортименті представлені пиріжки та ковбаски (якщо їх немає, то сардельки на грилі або смажені). Одними з найпоширеніших страв в барах такого типу є риба на грилі (або смажена), курка на шампурах, шашлик і стейк. На гарнір подається картопля фрі. У гриль-барах страви готуються прямо на очах у відвідувачів.

У гриль-барі можна поставити столи або високі табурети поруч із барною стійкою. В інший час бармен обслуговує безпосередньо за барною стійкою. І в цьому, і в інших випадках він працює як шеф-кухар, оскільки має готувати страви з напівфабрикатів.

## 5.2. Організація постачання в барах

У процесі поставок продукції зазвичай беруть участь промисловість, транспорт, оптова та роздрібна торгівля. Технологічний зв'язок з-поміж них одна із головних умов підвищення ефективності всієї системи забезпечення населення товарами. Галузь зобов'язана готувати і доставляти товар не тільки в оптові центри, а й безпосередньо в ресторації. Транспорт повинен забезпечувати безперебійне перевезення товарних вантажів за найбільш раціональними графіками і маршрутами, широко використовуючи спеціалізований транспорт і тарну техніку. До постачання товарів пред'являється ряд обов'язкових вимог, основними з яких є: регулярність, безперервність, ритмічність та економічність.

**Регулярність** передбачає доставку продуктів за чіткими графіками з найбільш раціональною періодичністю доставки. Планомірна організація товаропостачання забезпечує широкий і тривалий асортимент товарів, економічне використання робочої сили, складських площ і транспортних засобів, сприяє нормалізації товарних запасів і виконанню кожним торговим підприємством плану роздрібно-товарообороту.

**Безперебійне** постачання забезпечує регулярне постачання необхідної кількості товару в необхідному асортименті для забезпечення безперебійного збуту.

**Ритмічність** передбачає рівномірність і своєчасність доставки, що гарантує безперебійну доставку товарів, дозволяє уникнути накопичення зайвих товарних запасів у барах, створює нормальні умови для комерційного обслуговування населення та виконання плану роздрібних продажів. Однак ритмічність не можна ототожнювати з регулярністю, оскільки ритмічність поставок може змінюватися в залежності від економічних коливань.

**Економічність** як принцип раціонального товаропостачання передбачає ощадливе витрачання засобів, зв'язане з доставкою, обробкою і зберіганням товарів. Це досягається шляхом ефективного використання транспорту, механізації вантажно-розвантажувальних робіт, розробки єдиних технологічних рішень доставки, комплектування і упаковки товарів в тару, обладнання, так як після цього товари надходять в крамниці самообслуговування для роздрібно-товарообороту.

Вирішуючи питання про вибір найбільш економічних схем товаропостачання, слід виходити з необхідності досягнення найбільших результатів при мінімальних витратах. Для цього необхідно забезпечити ритмічне і безперебійне постачання товарів до барів, встановити норми товарних запасів в оптовій і роздрібній торгівлі з мінімальними транспортними, експлуатаційними та іншими витратами. Оскільки витрати на транспортування вантажів визначаються ефективністю використання транспорту, дуже важливо встановити раціональні способи доставки, які максимально виключають надмірно дальні, зустрічні, повторні та інші нераціональні перевезення, порожній пробіг, простої на вантажно-розвантажувальних роботах. , що дозволяє використовувати більш досконалі види транспорту та багатооборотність. контейнери, а також сприяли розвитку централізованих доставок як самих ефективних і доцільних.

Незалежно від виду власності, на потужних підприємствах ресторанного господарства, створюються відділи постачання, на невеликих підприємствах призначається працівник, відповідальний за організацію постачання. Як правило, відділ постачання працює самостійно, виконуючи певні функції. При логічному підході до роботи підприємства служба постачання є елементом системи, яка забезпечує проходження матеріального потоку в ланцюзі постачання: виробництво - збут.

Логістика - це планування, організація та контроль усіх видів діяльності з переміщення матеріального потоку від точки закупівлі сировини до точки кінцевого споживача. Забезпечення високого ступеня координації дій з управлінням матеріальними потоками між службою постачання і службами виробництва і збуту є завданням логічної організації підприємства в цілому.

Завдання, які необхідно вирішити для забезпечення підприємства продовольчими продуктами:

- укладання договору;
- контроль його виконання;
- організація доставки товарів;
- організація складування і зберігання.

Заклади ресторації повинні створити постійно фіксований список з потенційних постачальників. Цей список аналізується за точними критеріями. Часто, у виборі часу від постачальників, вони обмежені за вартістю і якістю з продуктів харчування, так само як і з надійності з боку постачання.

До інших критеріїв, які беруть до уваги при виборі постачальника, відносять наступні:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання замовлень;
- організацію управління якістю у постачальника;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

### 5.3. Організація робочого місця бармена

Що ж дозволяє значно прискорити обслуговування відвідувачів у барі, полегшити працю бармена, зробити її більш артистичною? Звісно ж правильно організоване робоче місце бармена. За створення робочого місця, яке забезпечує максимальний комфорт і ефективність відповідає наука ергономіка. На робочому місці бармена необхідно дотримуватись наступних правил:

- Ближче знаходиться те знаряддя, що використовується частіше, відповідно те, що використовується рідше – далі.

- Праворуч знаходиться те, що беруть правою рукою, що беруть лівою рукою розташоване зліва.

- Далі від себе розташовують високе знаряддя, блище – низьке.

- Загальноприйнята висота робочої поверхні для людини, що працює стоячи – 86см. Але для барної стійки цю висоту слід збільшити до 90-92 см. У бармена, ростом нижче середнього, під ногами зазвичай розташований трап. За санітарними вимогами у підвальних приміщеннях це обов'язкова умова для організації робочого місця бармена.

- Кожен з технологічних процесів повинні мати свою технологічну лінію або ж своє робоче місце.

Ергономіка ділить робоче місце на три зони залежно від їхньої значимості.

**Перша зона.** Робоча поверхня в радіусі витягнутої правої або лівої руки з нахилом корпусу. В цій зоні розташовується знаряддя, яке найчастіше використовується і і сировина або напівфабрикати. Місце прямо перед працівником залишається вільним і призначене для виконання основних операцій для приготування напоїв. Його ширина приблизно дорівнює 50-60см(ширина плечей), а глибина становить 30-40 см.

**Друга зона.** Відстань, яка охоплюється рукою (правою чи лівою) при відступі на один крок або повороті корпусу на 180°. До другої зони відносяться також місця, які можна дістати, присівши, не сходячи з місця, а також висувні ящики, які знаходяться біля робочого місця бармена. У цій зоні також розміщені інвентар, інструменти і сировина, які використовуються рідше.

**Третя зона.** Весь інший простір даного технологічного процесу. Для бару це вся барна стійка, включаючи вітрину, полиці, ящики, шафи і т. д.

#### **Організація робочого місця бармена для приготування змішаних напоїв**

**В першій робочій зоні на робочій поверхні знаходиться вільний простір для приготування змішаних напоїв.**

**Прямо перед барменом знаходиться:**

- барна склянка;
- американський та європейський шейкери;

**Праворуч від бармена знаходяться:**

- ємності для гарнірів;
- дошка для приготування гарнірів з цитрусових з ножем і барною ложкою(під праву руку), щипці для цитрусових і гарнірів (під ліву руку);
- лимонний сік;
- контейнер і щипці для льоду(під праву руку)
- ганчір'я для робочої поверхні і дошки;

***Ліворуч від бармена знаходяться:***

- стопки тарілок і блюдець;
- коктейльні ложки;
- джигер або мензурки;
- інвентар(ступка, барні ложки, лійка, сито, штопор, шпага для льоду
- шпажки, свізл;
- підставки під напої;

***На барній стійці праворуч розміщують коктейльну соломку кількох видів. Ліворуч монетницю під праву руку бармена.***

Решта першої робочої зони на барній стійці виключно вільна, вона служить для подачі замовлень.

***В другій робочій зоні на робочій поверхні праворуч знаходяться:***

- соковижималка ручна;
- набір модифікаторів з лопатками для них;
- гарніри з наборами для перекладання;
- паперові рушники на робочій поверхні;
- смітник.

Робочий запас пляшок ставлять за собою. Для швидкого обслуговування деякі з них разом з посудом можуть розташовувати біля ручної соковижималки.

***Ліворуч знаходяться:***

- касовий апарат;
- калькулятор;
- додатковий запас підставок, ложок.

***На барній стійці зліва можуть знаходитися предмети, які не потрібні бармену, але можуть знадобитися гостю(під його праву руку):***

- барна карта, меню;
- серветки паперові;
- зубочистки.

Місце розташування запасу скла на підносах визначається самим барменом. Але зручніше, коли він по ліву руку від себе, в другій або третій робочій зоні. Можна цей запас розташувати і за робочим запасом пляшок у другій робочій зоні. Під канцелярське приладдя та документацію відводиться ящик, що закривається на ключ.

Запас робочої сировини знаходиться під робочою поверхнею.

На полицках вітрини, за собою бармен розміщує робочий запас пляшок за:

- базами;
- за компонентами, які являються складовими змішаних напоїв;
- міцністю;
- написанням їх у преїскуранті і т.д.

Розташування вибирає сам бармен, воно має бути постійним, для чого запам'ятовування, що прискорює приготування напоїв.

Скло для напоїв може розташовуватися в накопичувачах над барною стійкою, у висувних касетах та інших місцях.

***Третя робоча зона це весь інший простір барної стійки, включаючи вітрину. У ній розташовують все, що необхідно для роботи в даному барі і не потрапило в другу і першу зони. Роблять це з урахуванням типу бару і самого бармена.***

Необхідно підкреслити, що така організація робочого місця є лише рекомендацією. Бармен має право розміщувати обладнання інвентар так, як йому зручно. Він навіть має право порушити принципи ергономіки, якщо це пов'язано з конструктивними особливостями барної стійки або асортиментом продукції. Лівша, природно, розташовує все дзеркально до осі робочого місця.

#### 5.4. Підготовка бару до обслуговування відвідувачів

Перед відкриттям бару проводиться його підготовка. Чим ретельніше і якісніше це буде зроблено, тим успішніша буде робота всього дня. Під час підготовки бару до роботи бармен виконує цілий комплекс операцій. Їх кількість і обсяг залежать від самого бару, його розташування, асортименту, режиму роботи, контингенту відвідувачів і багатьох інших факторів. Але головне – це відповідальність і сумлінність самого бармена.

Хороша підготовка дозволяє зберегти силу і гарний настрій самому бармену. Це позначається на культурі обслуговування і, як наслідок, прибутку бару.

Розглянемо основні етапи підготовки бару до роботи.

##### **Контроль прибирання всіх торгових приміщень бару.**

Перевіряється чистота території біля входу в підприємство, предметів для очищення ніг перед входом, урн для сміття, справності вітрини і т.д. Також перевіряється підготовка приміщень торговельної групи.

Особливу увагу приділіть очищенню дзерного скла, дзеркал, умивальників, декору та живої зелені. Повне прибирання всіх приміщень необхідно завершити за 2 години до відкриття бару. Це час посиленої вентиляції, що особливо важливо для барів, які спеціалізуються на відкритих кухнях-гриль. У разі виявлення недоліків прибирання буде видано розпорядження про їх негайне усунення. Цю контрольну операцію здійснює менеджер бару.

Цей етап не займає багато часу, зазвичай не більше 5 хвилин, і не включається в робочий час. Прибирання пилу, протирання вітрин, дзеркал, скла, догляд за зеленими насадженнями часто здійснюють самі офіціанти та бармени. Тип прибирання залежить від підлоги. Підлога, яку миють - прибирання здійснюється «зверху вниз»: протирання люстр і світильників, потім карнизів, настінних декорацій, бра, потім вікон і підвіконь, опалювальних приладів, потім протирання барної стійки, стільців і столів від пилу. Останній крок – вологе прибирання підлоги. Прибирання «знизув гору» проводиться, якщо підлоги такі що не миються. В такому разі спочатку прибирають підлогу, потім все прибирають «зверху вниз», як було сказано раніше, і в останню чергу витирають стільці, столи і барну стійку.

**2. Перевдягання в робочий одяг.** Бармен одягає спецодяг (куртка, халат), в якому приймає товар, прибирає вітрину, готує барну стійку. Ця операція не входить до робочого часу. Робочий час починається тільки з моменту виходу з роздягальні в робочому одязі.

**3. Перевірка наявності достатньої кількості льоду.** При відсутності достатньої кількості льоду, вживають термінових заходів для його поповнення (від 1 до 20 хвилин).

**4. Отримання відсутніх товарів зі складу.** Для цієї операції може залучатися вантажник. Час отримання товару залежить від асортименту та кількості одержуваного товару, розташування складу та інших конкретних умов. Але в середньому вона становить 20 хвилин. Товар отримують за документами, перевіряється їх наявність і правильність заповнення. Потім товар приймають за кількістю та якістю.

**5. Підготовка та розстановка отриманого товару.** Кращі пляшки, коробки і інший товар виставляють на вітрину і пускають в поштучний продаж. Продукти в тарі з незначними дефектами відпускають на вагу і на розлив. Весь товар розташовують по групах, у відведених йому місцях даного бару. Всі напої уважно оглядають і протирають. Напої, що вимагають охолодження, ставлять у холодильник в першу чергу. Зайву тару та сміття від неї відразу забирають. Час проведення не повинен перевищувати п'яти хвилин..



**6. Організація прибирання залу силами офіціантів, якщо це передбачено в даному барі технічного працівника.** Офіціанти щодня протирають від пилу дзеркала і меблі. Інші елементи інтер'єру доречно прибирати за графіком, приклад якого наведено нище:

Понеділок – прибирання освітлювальних приладів.

Вівторок - прибирання вікон і підвіконь.

Середа - прибирання декоративних елементів інтер'єру.

Четвер – ретельний догляд за елементами флористики.

П'ятниця - прибирання опалювальної арматури.

Субота - генеральне прибирання барної стійки і вітрини.

Неділя - прибирання по необхідності, в залежності від специфіки бару. Часу у самого бармена це практично не займає. Але в офіціантів воно не повинно перевищувати 20 хвилин.

**7. Розставлення меблів у залі також проводиться силами офіціантів.** Розташування столів залежить від конфігурації конкретного залу, запланованого заходу та інших умов даного бару. Ширина головного проходу становить 2 - 2,2 метра. Бокові проходи між позиціями столиків повинні бути 1,1 - 1,2 метра. Прохід між столиками при двосторонній посадці також становить не менше 1,1 метра. Між лінією посадки за столом і стінкою повинна бути не менше 0,8 метра. Столи ставлять на відстані 5-10 см від стіни. Столи розташовуються по позиціях, форма їх розстановки залежить від конфігурації залу, категорії підприємства, кількості посадкових місць і інших умов. Розрізняють такі способи розстановки столів як прямокутна, шахова, кутова, довільна.

Розстановка меблів займає в офіціантів зазвичай від 5 до 15 хвилин (якщо напередодні був спеціальний захід і меблі стоять не на своїх місцях).

#### **8. Прибирання барної стійки і вітрини.**

Перше вологе прибирання з використанням миючих засобів необхідно проводити після закриття бару. Це дозволяє дезінфікувати його легким розчином хлору або іншим подібним засобом. Запах зникає за ніч. Але перед роботою бармен миє всі поверхні барної стійки і вітрини. Необхідно протерти всі скляні поверхні, дзеркала та пляшки у вітрині, оформити вітрину. У цьому випадку необхідно, щоб весь товар був добре видно. Напої та інші товари на вітрині розташовані групами, що дозволяє гостю зробити більш якісний і швидкий вибір. Якщо вітрина дуже велика, можна залучити до цієї роботи офіціанта. Прибирання барної стійки і вітрини не повинно перевищувати 20 хвилин.

**9. Отримання і підготовка посуду, скла, наборів і столової білизни.** Якщо посуд не закріплений за барменом і не зберігається в барі, то його необхідно отримати і доставити в бар. У барах зазвичай не використовується багато посуду, наборів і столової білизни. Але необхідно в достатній кількості заpastися на зміну асортиментом скла, чашок, чайних і кавових ложок. Всі тарілки полірують і ставлять в стопки на полиці під стійкою. Якщо є емблеми, то поліровані тарілки ставлять в стопки з урахуванням розташування цих емблем, одна над іншою. Відполіровані чашки ставлять перевернутими на кавоварку або на підноси, покриті серветками ручкою в одну сторону. Чисту столову білизну кладуть стопками на полиці. Поліровані набори розташовують за найменуваннями в секціях висувних ящиків або акуратно викладають на підносах, покритих серветками. Підноси ставлять в шафи. Поліроване скло, також перевернутим, ставлять на підноси, покриті серветками. Зверху такі підноси покривають серветками, якщо скло буде деякий час зберігатися. Так можна відокремити полірований посуд від не полірованого. Слід пам'ятати, що скло «йде на просвіт», падаючий на нього пил швидко стає видно і неприємно псує його вигляд. Тому протягом зміни 1-2 рази його доводиться переполірувати. Трудомісткість цієї операції залежить від кількості підвішеного скла. Часто немає можливості заготовити весь запас посуду і скла на всю зміну. У такому випадку бармен підготовлює запас скла тільки на перший час, а в процесі роботи постійно дополіровує його. До цієї роботи можна залучити офіціанта або іншого працівника сервісної. Скло найкраще полірувати через 5-8 хвилин після миття, коли воно перевернуте і злегка підсохло, але не повністю. Витрати часу на підготовку посуду і скла не повинні перевищувати 15 хвилин.

**10. Ввімкнення кавоварки.** Деякі моделі кавоварок переходять у робочий режим лише за 20-40 хвилин. Тому їх потрібно включити заздалегідь. Бармен повинен знати правила експлуатації та роботи з кавомашиною. Намолоти кави потрібно приблизно на половину зміни. На це можна витратити 5 хвилин.

**11. Організація робочого місця бармена.** Цей етап роботи детально розглядався в попередній темі. Він займає не більше 10 хвилин.

**12. Оформлення каси.** На цьому етапі потрібно:

- отримати ключі від каси і розмінну монету;
- заповнити касову книгу;
- заправити чекову і, якщо потрібно, контрольну стрічку;
- зняти Х-звіт;
- вибити нульовий чек.

Одночасно у адміністрації уточнюють меню і преїскурант. Здосвідом роботи це все займає до 5 хвилин.

**13. Підготовка сировини, продукції і гарнів, з якими бармен працює безпосередньо.**

Це передбачає приготування та помел невеликої кількості кави; заміна кеги з пивом в охолоджувачі при необхідності; сортування, миття, сушіння, зберігання та викладання на вітрину і прозапас цитрусових, фруктів, горіхів та подібних продуктів; попереднє відкриття тари; приготування складних гарнів. Загалом ці процеси займають близько 10 хвилин.

**14. Отримання продукції з доготівельного цеху.** Продукцію з невеликим терміном зберігання з доготівельного цеху бармен отримує в останню чергу. Після ретельної перевірки оформлює денний забірний лист. Далі вона розміщується в охолоджуваних і не охолоджуваних вітринах. Час, необхідний для цього, в середньому становить близько 15 хвилин.

**15. Особиста підготовка бармена.**

Працівник бару переодягається у формений одяг, який по стилю і кольору не повинен відрізнятися від форми офіціантів. Хоча має бути якась «родзинка», що підкреслює важливість посади бармена. Крім того, формений одяг не повинен затруднювати рухів бармена, який руками працює більш швидко й інтенсивно, ніж офіціант. Тому бармени працюють в спеціально зшитих сорочках або жилетках.

За санітарними нормами комплекти одягу змінюють за сезонами і передбачено чотири комплекти одягу і взуття на два роки. Дівчина повинна працювати тільки в колготах або панчохах, адже пальці і п'ятка повинні бути закриті. Саме тому рекомендовано тільки закрите взуття (туфлі (підбори 3-4 см), мокасини, кросівки). Влітку допускаються гольфи або шкарпетки але однакові для всієї зміни. Одяг повинен зберігатись в закладі ресторанного господарства в індивідуальних шафах.

В той же час готуються і перевіряються предмети, необхідні для роботи. У офіціанта - це бланки рахунків, жорстка підкладка під рахунки, ручка, відкривача для пляшок - нарзаннік. Час особистої підготовки в кожного індивідуальний, рекомендовано 5 хвилин.

**16. П'ятихвилинка.** На підприємствах її проводить керівник або менеджер бару. За 5 – 8 хвилин перевіряється готовність залу до обслуговування, особиста підготовка всього персоналу. Доречно буде розібрати успіхи і недоліки в роботі попередньої зміни. Озвучуються завдання на дану зміну.

**17. Відкриття підприємства.** Після швидкого усунення недоліків вхідні двері відкриваються для відвідувачів. У цей момент бармен наповнює ємність льодом. Коли відвідувачі заходять в зал, він зустрічає гостей біля барної стійки, повністю готовий до роботи. Якщо підсумувати час, який витрачається на підготовку барної стійки до роботи, то можна зробити висновок, що це займає близько 120 хвилин.

## 5.5. Характеристика приміщень барів. Характеристика виробничих приміщень

Продумане планування виробничих приміщень барів із великою кількістю посадочних місць має велике значення для правильної організації праці, дотримання санітарних заходів. Виробничі приміщення розташовують відповідно до ходу технологічного процесу, уникаючи зустрічних потоків сировини, готової продукції, відвідувачів. Сировина постачається в бар через окремих вхід зі сторони складських приміщень.

Кількість виробничих приміщень та їх площа залежить від типу бару, його потужності, кількості посадочних місць у торговому залі, форми обслуговування, характеру виробництва і видів сировини, яка використовується. Наприклад, в барах, де для приготування коктейлів використовують яйця, передбачається окреме приміщення для їх санітарної обробки. Якщо ж цей заклад малої потужності передбачено окреме спеціальне місце, обладнане всім необхідним для обробки яєць.

Всі виробничі приміщення повинні відповідати наступним вимогам:

- висота - не менше 3—3,5 м;
- підлога — із водонепроникного матеріалу і з нахилом до трапу не менше 0,015 м;
- стіни пофарбовані клейовою фарбою світлих тонів, а панелі на висоту 1,7 м вкриті легко миючими кахлями світлих тонів;
- стеля побілена;
- природне освітлення;
- температура в приміщенні 16 - 18 °С;
- гаряче та холодне водопостачання;
- обладнана каналізація.

У барах, які працюють на сировині, обладнують мийку для виробничого посуду, складські приміщення з охолоджувальними і не охолоджувальними коморами. Складські приміщення розташовують безпосередньо від входу, через який постачають і приймають сировину. Ці приміщення мають висоту 2,8—3,5 м, гладкі стіни з вбудованою металеву сіткою для захисту від гризунів, підлогу із водонепроникного матеріалу, міцну, без тріщин та вибоїв, двері — без порогів.

Для забезпечення безперебійної роботи бару і виконання виробничої програми велике значення мають правильний підбір і розташування обладнання. Види і кількість його обирають із урахуванням норм технічного оснащення, потужності і типу бару. Обладнання в цехах розташовують відповідно до технологічного процесу, враховуючи послідовність обробки сировини і не допускаючи зустрічних потоків, розміщуючи так, щоб забезпечити вільний рух по виробничому приміщенню і доступ до обладнання.

Відстань між обладнанням повинна бути 0,75 м, між лініями столів при двосторонній роботі — 1,2 м, між лініями столів за наявності проходу — 3 м, від стін механічного обладнання — від 0,1 до 0,2 м, між окремими видами немеханічного обладнання — від 0,05 до 0,2 м, від ванн для миття і раковин до виробничих столів — 0,3 м.

Цех для санітарної обробки яєць обладнують чотирьохсекційними ваннами для миття з холодною проточною водою, в яких миють яйця; робочим столом із металевим покриттям, ножем для розбивання яєць, баками з кришкою для збирання розбитої шкарлупи та інших відходів.

У доготівельному цеху виділяють лінії для приготування холодних закусок із овочів, фруктів, а також холодних закусок із м'яса та риби. Цех обладнують холодильною шафою, стелажми, виробничими столами, вагами, шафою для зберігання інвентарю, слайсером, овочерізкою для варених та сирих продуктів.

Заготівельні цехи в пивних барах та гриль-барах мають один тип оснащення.

Приміщення для миття виробничого посуду обладнують двох- чи чотирьохсекційними ваннами, стелажми, підтоварниками.

У коморах для сипучих продуктів встановлюють стелажі та підтоварники, обладнують приточно-втяжну вентиляцію для провітрювання і підтримання постійної температури в приміщенні.

У залежності від виробничої потужності бару комори для зберігання продуктів, які швидко псуються, оснащують холодильними шафами різних систем чи холодильними камерами з машинним охолодженням.

Комору для зберігання напоїв обладнують стелажми, на які укладають горизонтально пляшки з вином. Оптимальна температура зберігання всіх напоїв — від 10 до 15°C. Для складування тари передбачають окремі від комори приміщення.

Правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці обслуговуючого персоналу. У барах робочі місця розташовуються відповідно до послідовного виконання операцій технологічного процесу.

Посуд і сировину бармен розташовує зліва від себе, інвентар і ваги — перед собою, а готову продукцію викладає справа.

## 5.6. Характеристика приміщень барів. Характеристика торговельних приміщень

Для організації якісного обслуговування, створення зручностей відвідувачам і нормальних умов праці обслуговуючого персоналу важливе значення має правильне планування торговельних приміщень барів — основного залу, вестибюлю з гардеробом, туалетних кімнат та умивальників для відвідувачів, приміщення для миття столового посуду.

Площа торговельного залу і виробничих приміщень повинна відповідати типовим нормам, установленим для підприємств громадського харчування.

Норма площі торговельного залу — 1,4м<sup>2</sup> на одне посадочне місце, в барах з танцювальним майданчиком — від 1,7 до 1,8м<sup>2</sup> (0,2—0,4м<sup>2</sup> для танцювального майданчика). Торговельний зал бару може бути різної форми, з достатнім освітленням, сучасними зручними меблями.

Основним елементом обладнання бару є барна стійка. Її розташування продумують щоб забезпечити близькість до підсобних приміщень, зручністю постачання продуктами та вивезенням тари, розташуванням холодильного обладнання, зручністю обслуговування відвідувачів.

Якщо в барі немає гардеробу, в залі встановлюють вішалки для одягу відвідувачів.

У сучасних барах велике значення надаються оформленню торговельної зали: її інтер'єру, дизайну, підбору освітлення, меблі. Приміщення для миття столового посуду повинно приєднуватись безпосередньо до торговельного залу. Миття посуду організують двома потоками. З одного боку приміщення приймають брудний посуд, розбирають його, очищують від залишків їжі, миють у двох ваннах і полощуть гарячою водою в третій. На протилежному боці вимитий посуд сортують, просушують, витирають, встановлюють у шафи для чистого посуду і передають на видачу. Місця прийому використаного і видавання чистого посуду завжди повинні бути ізольовані одне від іншого. Барну стійку розташовують таким чином, щоб вона була зручна для роботи персоналу і знаходилася в безпосередній близькості від виробничих приміщень. Лицьова сторона барної стійки повернена до входу в зал, її облицьовують сучасними матеріалами, які гармонійно вписуються в інтер'єр залу. Особлива увага надається освітленню, зокрема робочого місця бармена, оскільки процес приготування та подавання напоїв відбувається на очах у відвідувачів. Місця для відвідувачів, розташовані біля барної стійки, можуть бути стаціонарні (прикріплені до підлоги), пересувні, такі, що крутяться, з круглими чи квадратними сидіннями. Кількість сидінь по довжині барної стійки визначається із розрахунку 60 см на одне посадочне місце. За барною стійкою встановлюють пристінну шафу-вітрину чи полиці з пляшками..

Барна стійка заводського виготовлення раціонально влаштована і полегшує працю бармена: на його робочому столі монтується охолоджувальний бак для 8—10 пляшок із

напоями. У прилавок робочого столу вмонтована невелика холодильна шафа, в якій зберігається резерв напоїв на поточний день.

Окрім охолоджувального пристрою, на робочому столі бармена монтують невелику ванну (40×25 см) з проточною водою для полоскання інвентарю та посуду. У невеликих барах скляний посуд у такій ванні миє бармен.

Наявність технологічного обладнання та інвентарю залежить від типу бару, його потужності. Зазвичай це низькотемпературний прилавок для зберігання морозива, холодильна шафа для зберігання різноманітних компонентів і їх запасу на один день роботи, кавоварка, електрочайник, охолоджувальна вітрина для зберігання кондитерських виробів, ваги настільні, дозатори, контейнери із кришкою для зберігання фруктових компонентів, посуд для подавання і дрібний інвентар. Доречно мати в барі льодогенератор.

У барну стійку гриль-барів вмонтовано і теплове обладнання для приготування страв. За барною стійкою працюють два офіціанти-бармена. Висота стійки від підлоги до полиці для подавання становить 1040—1050 мм; ширина полиці — 400 мм; висота сидінь — 750 мм.

Вздовж внутрішнього боку стійки, яка є робочим місцем обслуговуючого персоналу, розташовують підсобне обладнання з робочим інвентарем, що утворює єдину за шириною і висотою допоміжну робочу лінію, висота якої — 900 мм, а ширина близько 600 мм.

Допоміжна робоча лінія складається з окремих груп обладнання та інвентарю. Розглянемо деякі з них.

#### **Лінія реалізації напоїв та їх зберігання:**

- відкритий охолоджений прилавок для зберігання напоїв у пляшках та іншому посуді — 1200×600×900;
- стіл для зберігання склянок і келихів — 400×600×900;
- пересувний візок для збирання використаного скляного посуду.

#### **Лінія реалізації холодних закусок і страв:**

- охолоджувальний прилавок для зберігання холодних (порційних) закусок — 1200×600×900;
- пересувний візок із чистим посудом;
- підсобний робочий стіл — 400×600×900.

#### **Лінія реалізації кави та інших гарячих напоїв:**

- стіл з кавоваркою — 600×600×900;
- пересувний візок із кавовим посудом;
- стіл із касовим апаратом — 400×600×900;
- пересувні візки для збирання використаного посуду і приборів;
- підсобні робочі столи (довжина різна залежно від вільної площі — підсобні робочі столи (довжина різна залежно від вільної площі вздовж барної стійки, ширина не повинна перевищувати 600 мм, а висота — 900 мм).

Біля задньої стіни за барною стійкою встановлюють теплове, холодильне та підсобне обладнання, яке також утворює одну лінію. Над обладнанням монтують вентиляційну витяжку.

До комплексу обладнання гриль-барів належать: охолоджувальні шафи для зберігання напівфабрикатів, електро-гриль, шафа шашлична, електрофритюрниця, марніти, підсобні столики, пересувні візки з посудом для подавання.

Усе обладнання для обслуговування і виробництва розташовується в раціональній послідовності, що сприяє створенню нормальних умов праці, потребує менших витрат часу.

Підставні тумбочки або шафки використовуються для зберігання дрібного робочого інвентарю.

**Підготовка торговельних приміщень до роботи складається з прибирання, розташування меблів, одержання посуду та наборів.**

Торговельне приміщення прибиральниця прибирає на початку та в кінці робочого дня.

Протягом робочого дня слідкують за прибиранням та здійснюють місцеве прибирання. Послідовність прибирання залежить від покриття підлоги.

Якщо підлога із плитки чи лінолеуму, то, перш за все, видаляють пил із підвіконня, панелей, меблів, світильників, а потім миють підлогу.

У барі з паркетною підлогою спочатку видаляють бруд і пил із паркету, ретельно його натирають, а потім витирають пил з усіх інших предметів. Килимову доріжку з проходу чистять пилососом і розстилають, як правило, вздовж головного проходу. Прибирання закінчують за 2 години до відкриття підприємства. Торговельні приміщення добре провітрюють.

Для виконання адміністративних функцій (у залежності від потужності підприємства) створюється кабінет адміністратора або менеджера бару.

Туалетні кімнати для відвідувачів і персоналу влаштовують окремо. Їх обладнують умивальниками, сушкою для рук, антисептиком, кремом для рук, паперовими рушниками, туалетним папером. Для персоналу вішалки розташовують перед входом до туалету. У душовій обладнують тамбур із вішалками і лавою для роздягання.

### **5.7. Асортимент та призначення посуду, інструментів, інвентарю бармена.**

#### **Характеристика посуду, інвентарю для роботи бармена**

Для роботи в барі використовують барний інвентар (Додаток А). Професійний барний інвентар дозволяє:

- збільшити швидкість приготування напоїв, що в свою чергу впливає на якість обслуговування і виручку;
- скоротити трудовитрати бармена, що знижує його стомлюваність і в підсумку дозволяє більш доброзичливо обслуговувати гостей;
- створювати спеціальні технології, рецептури і способи подачі, які без спеціального інвентарю неможливі, а це розширює асортимент і різноманітність зовнішній вигляд напоїв;
- працювати бармену більш красиво й артистично, що піднімає його кваліфікацію в очах гостей;
- здійснити рекламу бару. Красивий професійний інструмент - це престиж бармена і його бару.

Отже, професійний інструмент бармена повинен бути практичним, зручним, функціональним, довговічним, гігієнічним і природно красивим. Такий набір інвентарю бармен часто збирає роками, під свої «фірмові» напої і під «свою руку».

### **5.8. Асортимент та призначення посуду, інструментів, інвентарю бармена. Посуд для подачі напоїв та гарнірів**

Посуд, в якому подають напій відвідувачеві декорує зовнішній вигляд напою, направляє аромат до носа, першим торкається губ і дозволяє правильно випити і відчутти напій. Саме тому напій в красивому посуді посилює сприйняття і насолоду напоєм.

Є два основних типи посуду подачі - на ніжці і без неї. Посуд на ніжці більш граціозно виглядає, не залишає сліду від роси, може дати красивий дзвін, витонченіше береться в руку. Посуд без ніжки менш офіційний, більш безпечний та міцний і, як правило, більш дешевий. Посуд для напоїв виготовляється зі скла, металу, кераміки, пластмаси і т.д.

У барах і ресторанах зазвичай використовується скло. У барах класу «Люкс» може використовуватися витончене і привабливе скло чеської фірми «Богема», австрійської фірми «Рідель».

До барного скла пред'являються особливі вимоги. Воно повинно бути витонченим і в той же час не дорогим і простим, а також міцним і стійким. Для того щоб повністю оцінити змішаний напій, дуже важливо правильно вибрати посуд подачі. На зорове сприйняття напою впливає форма посуду, прозорість скла, об'єм посуду, додаткові елементи. На сприйняття запаху впливає діаметр верхньої частини, товщина скла, висота посуду. На смакові показники

впливає, як виготовлений верхній обідок посуду і знову-таки форма посуду. Для змішаних напоїв не допускається скло кольорове, з рясною аплікацією і гравіюванням, це «затіняє» красу самого напою. Асортимент скла в барі набагато ширший, ніж у ресторані, що пов'язано з дуже великим переліком змішаних напоїв, його асортимент наведено в додатку Г.

Для металевих посуду в барах і ресторанах використовуються мельхіор, нейзильбер і нержавіючі сталі. Срібло і алюміній практично не застосовуються через дуже високу ціну першого і низьку естетичну якість другого. Мельхіор складається з 80% міді і 20% цинку. Нейзильбер складається з 61,5% міді, 16,5% нікелю і 22% цинку. Ці сплави обрані завдяки своїм високим ливарним і пластичним властивостям, які дозволяють виробляти вироби тонкої, високохудожньої обробки. Крім цього вони дуже добре зберігають тепло. Це метали жовтого кольору, їх обов'язково покривають сріблом або хромом. Протирання шару покриття до жовтого металу, з утворенням оксидів міді, неприпустимо. Синьо - зелені окиси міді отруйні. Тому такі вироби періодично чистять від потемніння срібла, а при утворенні протирання захисного шару, їх повторно віддають на гальванізацію. У закладах ресторанного господарства повторне сріблення належить проводити кожні 7 років. Вони підлягають списанню через 21 рік. Вироби з мельхіору і нейзильбера найдорожчі і найкрасивіші. Тому вони застосовуються в барах і ресторанах дуже рідко і тільки на банкетах або прийомах високого рівня.

Вироби з харчової нержавіючої сталі застосовуються повсюди. Вони менш дорогі. Сучасні технології дозволяють отримувати дуже витончений, красивий посуд і набори з нержавіючої сталі. Крім цього, такий посуд дешевший, термостійкий і практично вічний. Нержавіючий металевий посуд не списується.

Металевий посуд для напоїв в барі застосовується обмежено, в основному для способу подачі «Фрозен». Іноді він використовується для подачі гарячих або дуже холодних напоїв на стіл. Завдяки своїй довговічності і міцності, він широко використовується в барі для подачі холодних і гарячих страв, а також у вигляді посуду для фламбування.

Пластмасовий посуд для напоїв також дуже широко використовується в барах, але більш низьких категорій. Його недоліком є мала престижність і недовговічність, хоча в нього багато переваг. Він дешевий, легкий, не теплоємний, небиткий. Завдяки низькій ціні, він використовується як одноразовий, на чому підприємства виграють, відмовляючись від мийної посуду.

Асортимент посуду для напоїв найрізноманітніший. Прийнято різні групи напоїв подавати у властивому їм посуді. Це дозволяє підкреслити оригінальність напою, покращує естетичне оформлення столу, дозволяє правильно пити цей напій, а іноді і маскувати його недоліки. Людство століттями, емпіричним шляхом, виробило вимоги до посуду для подавання різноманітних напоїв. З появою нових напоїв з'являється новий посуд для них. Промисловість випускає величезний асортимент скла, на жаль, часто відступаючи від його класичних форм, хоча це широко урізноманітнює асортимент і дозволяє ефективно сервірувати стіл. Але іноді навіть фахівцям важко назвати, для якого напою дане скло призначається. Бармен повинен знати класичні особливості та ємності посуду, в якому подають напої. На основі цих знань він зобов'язаний правильно підібрати скло для різних напоїв.

Подальший асортимент скла буде представлений як зразковий, але відхилення за кольором, об'ємом і формою завжди можуть бути присутніми. Головне - щоб ці відмінності були мінімальними. Говорять що «і з гранчака можна пити благородний коньяк», але краще оцінити його достоїнства і отримати задоволення можна тільки із спеціального посуду. Поглянувши на скло, бармен відразу повинен визначити, для якого напою воно підходить найбільше.

Умовно весь посуд подачі можна розділити на дві групи: скло для натуральних напоїв, яке застосовується в ресторанах, кафе, барах(додаток В), і скло для змішаних напоїв, яке використовують переважно в барах(додаток Г). Основне правило - чим міцніший напій, тим менший об'єм його подачі.

Форма скла може бути найрізноманітнішою і сильно відрізнятися одна від одної. Але основні ознаки форми, обсягу і кольору скла повинні зберігатися. Надалі обсяги та особливості скла наводяться усереднено, відмінності можуть досягати до 15%.

Ще раз варто підкреслити, що форма скла може бути різною, зберігається тільки основний напрямок форми.

Для подачі змішаних напоїв існує спеціальне барне скло. Воно – тільки прозоре, повинно бути міцним, так як в барах бувають нетверезі відвідувачі. А звідси воно, як правило, товстувате, дещо грубо виглядає. Таке скло може значно набрати холод, будучи попередньо замороженим. В сучасних елітних барах використовують вишукане тонкостінне скло, не рахуючись з великими затратами від його бою. Усі барні склянки мають товсте дно для надання йому стійкості і можливості набирати холод. Крім того, товсте дно в склянках підвищує їх міцність, що дозволяє деякі компоненти розтирати, розламувати або розминати безпосередньо в склянці. З появою нових коктейлів асортимент барного скла постійно розширюється, з'являються нові види під конкретні коктейлі. В додатку В наведені приклади класичного барного скла.

Крім вищеперерахованого посуду в барах використовують інший посуд, що традиційно виготовляється зі скла.

Багатопорційні баранчики, лотки з кришками, великі блюда і т.д. використовують для приготування та подачі фламбованих страв. Дуже різноманітною за формою і обсягом може бути металевий посуд для подачі змішаних напоїв. Це різні чарки, склянки, кубки, чаші, кухлі і інше. Срібний посуд використовується рідко, зважаючи на свою значну вартість. Найчастіше це посуд мельхіоровий або з нержавіючої сталі. Такий посуд застосовується для напоїв гарячих, подаваних палаючими, або дуже холодних, типу Фрозен. Будучи попередньо замороженим, такий посуд довго зберігає холод, нагрітим - тепло.

Металевий посуд на стіл ставлять тільки на підставках. Роль підставки може грати картонка, блюдце, відповідна за розміром тарілка, невелика таця або спеціальна підставка. Таці виготовляють з найрізноманітніших матеріалів. Класичні - з металу, іноді з дерева, сучасні - з пластмаси. Форма найрізноманітніша. За розмірами вони поділяються:

1. Великі - використовуються для перенесення посуду і продукції тільки до серванта офіціанта. У барах застосовуються рідко.

2. Середні - для переносу посуду і продукції тільки до серванта офіціанта, подачі напоїв і закусок під час спеціальних форм обслуговування: банкет - фуршет, банкет - коктейль і т.п.

3. Малі - для подавання рахунку, решти, тютюнових та інших дрібно-штучних виробів на стіл. Їх використовують для підносу до столу склянки з водою, чарки міцного напою або лікеру до чаю або кави і в інших подібних випадках.

Найчастіше з металу виготовляють різні підставки для вин, підсвічники, підставки для сигар, тагани, міні-мангали, настільні грилі та набори для фондю, лотки для фламбування і т. д.

## 5.9. Аксесуари, призначені для сервірування змішаних напоїв

Сервірування напоїв – це подавання напоїв з аксесуарами призначеними для зручності вживання цього напою відвідувачем. Правильно підібрана сервіровка напою є його прикрасою. Крім того, сервірування може служити рекламою, особливістю даного напою. Це включає в себе трубочки, шпажки, свізл, коктейльні ложки і підставки.

**Трубочки** найчастіше використовують як предмет сервірування. Їх подають до всіх змішаних напоїв. До появи трубочок використовували натуральну соломку. Пластмасові трубочки сучасного вигляду з'явилися тільки в 50-ті роки минулого сторіччя. Але до цих пір можна зустріти в екзотичних барах соломинки з жита, ячменю або рисові. Трубочка має функціональне призначення.

*По-перше.* Трубочка дозволяє пити напій повільніше. Напій потрапляє в ротovu порожнину невеликими порціями. Це дозволяє краще відчутти смак напою, «спробувати» його



та збільшити час «дегустації» змішаного напою. Однак важливо пам'ятати, що алкоголь всмоктується в організм не тільки в шлунку і кишечнику. Він активно проникає в кров через гортань, всю ротову порожнину і навіть губи людини. Повільне вживання алкогольних напоїв сприяє швидшому надходженню алкоголю в кров. Враховуючи, що кровonosні судини губ, язика, порожнини рота близько розташовані до головного мозку можна зробити висновок: випиваючи алкогольний напій через трубочку, ми отримуємо більше смакових відчуттів, але швидше і сильніше п'яніючи в порівнянні з аналогічною дозою алкоголю, випитою швидко.

*По-друге.* Пити через трубочку більш зручно. Не потрібно близько до рота підносити посуд з напоєм. Губи залишаються чистими. Не потрібно закидати голову, особливо якщо посуд подачі високий або дуже специфічний. У деяких випадках пити напій через трубочку просто необхідно, наприклад, якщо він дуже холодний або міцний, якщо гарнір знаходиться зверху, якщо ми хочемо почати пробувати напій з нижнього шару, а також в інших варіантах. Останні десятиліття з'явилися гофровані трубочки, що згинаються. Зроблено це, звичайно, для зручності вживання рідин.

*По-третє.* Трубочка може служити «міткою» напою. Одне з перших правил сервіровки говорить - при подачі на стіл сервіровка даного напою повинна бути однаковою у всієї компанії. Бажано навіть у всьому залі бару. Але трубочка є винятком. Завдяки різним кольорам трубочок, бармен повинен подати їх усім гостям різнобарвні (на одне найменування напою). Тому відвідувач, навіть відійшовши від столу або барної стійки, завжди може впізнати свій напій за кольором трубочки.

*По-четверте.* Красива трубочка служить просто прикрасою Вашої композиції. Зараз випускаються трубочки зі спеціальними прикрасами. Вони бувають зі смужками, прапорцями, паперовими ліхтариками та фруктами, пальмочками, найрізноманітнішої крученої форми. Рідко зустрічаються соломинки, які служать одночасно і шпажкою. Це спеціальні трубочки, вони загострені, жорсткі, з боковим отвором, щоб запобігти забиванню продуктом її кінчик. Звичайні трубочки можна застосовувати в якості шпажки. По довжині трубочки поділяються на короткі, середні і довгі. Ділення по сантиметрам немає. Вони діляться на око, приблизно.

По внутрішньому діаметру трубочки можна розділити на тонкі, діаметр 1,5 - 2,5 мм., середні, діаметр 2,5 - 4 мм. і товсті - 4 - 7 мм. У кожному разі бармен повинен керуватися підбором трубочки по характеристиці, яка подається до напою. Для міцних, заморожених або сильно охолоджених напоїв слід подавати тонку трубочку, щоб в рот відвідувача алкоголь або сильний холод потрапив невеликими порціями. Для більшості звичайних змішаних напоїв подаються трубочки середнього діаметра. Товсті трубочки подаються для густих напоїв, як правило, це напої з емульгатором, безалкогольних або слабоалкогольних напоїв, з температурою подачі близько +10 - +12 ° С. Гарячі напої зазвичай подаються без соломинок.

Трубочка є разовою сервіркою. У деяких країнах (Швеція, Австрія, Швейцарія) трубочки подаються тільки в гігієнічній індивідуальній упаковці. У такому випадку вони прикладаються або приклеюються цукровим сиропом до посуду подачі. Бармену розгортати їх самостійно неприпустимо.

В останні десятиліття все частіше зустрічаються трубочки, спеціально завиті у вигляді спіралей, петель, з прикрасами і т.д., що урізноманітнює зовнішній вигляд напоїв, що подаються.

**Шпажки.** Цей елемент сервіровки в основному призначений для вживання гарнірів. У XIX столітті використовувалися для наколювання невеликих шматочків їжі загострені дерев'яні шпильки з перекладинкою. Від них і пішла назва «шпажки». Сучасні шпажки дерев'яні і бамбукові. Крім основного призначення, шпажки служать ще і прекрасною рекламою продукції самого бару або навіть самого бармена. Може «фірмова» шпажка бути і особливим сувеніром для відвідувача.

Шпажки умовно ділять на коктейльні і для канапе. Для канапе шпажки - невеликі, з двома зубцями, мають легку ручку. Коктейльні шпажки мають одне вістря, дуже різні по довжині, часто мають рекламну або фірмову ручку. Рідше можна зустріти універсальні шпажки, в яких на одному кінці знаходиться вістря а на іншому – виделка.

Дуже зручні шпажки, які можуть закріплюватися за край посуду подачі. Хоча вони невеликі за розміром, але на них можна наколоти гарнір на будь-який посуд подачі.

**Свізл.** Свізл або свізл-стік в перекладі означає стрижень. Їх пряме призначення полягає в перемішуванні напою самим гостем. Тому свізл повинен бути досить довгим, не гнутися, з невеликою лопаттю на кінці. Гість затискає свізл між долонями, і швидко обертаючи його, збиває напій до утворення піни. Якщо гість не знає, як користуватися свізлом, бармен повинен підказати йому це. Цей елемент сервіровки подається до спеціальної групи змішаних напоїв, так і названими - свізли. Зараз свізл частіше використовуються як декоративний елемент. Вони можуть бути міткою в напої для кожного гостя.

**Коктейльна ложка,** як і шпажка, служить для гарнірів. Використовуються для гарніру, який не можна взяти рукою або наколотися на шпажку. Як правило, це ложка з довгою ручкою, підігнутою по відношенню до ручки на 45 - 90°. Довжина ложки може коливатися від 10 до 25 см. Підбір довжини залежить від глибини посуду подачі. Коктейльною ложкою відвідувач повинен зручно і впевнено дістати гарнір з самого дна посуду подачі. Головне пам'ятати, що якщо в напої є гарнір, який не можна з'їсти без ложки, то вона повинна бути подана. Прикладом таких гарнірів служить морозиво, різні пінні «шапки» зверху напою, дрібні ягоди на його дні, варення або мед, що подаються окремо, і інші гарніри.

**Підставки** також беруть участь в сервіровці напоїв. Вони призначені для позначення місця установки посуду, служать прекрасною рекламою, пом'якшують постановку посуду подачі на стіл, оберігають стіл або скатертину від потрапляння вологи від роси, служать місцем, куди можна покласти ложку для гарніру. Виставляючи підставки на барну дошку, бармен як би підкреслює цим, що замовлення зрозуміле, і він приступив до його виконання. Крім цього, самому відвідувачеві приємно, коли місце його напою за столом або на стійці позначено. Багато підставок пом'якшують постановку посуду, запобігаючи зайвому бою скла і неприємностям. Особливо важливі м'які підставки в барі, де барна стійка жорстка, з каменю, металу, скла або плитки. До м'яких можна віднести підставки з товстої тканини, щільного картону, пластику. Але навіть підставки з металу, кераміки або просто паперу також частково пом'якшують постановку посуду.

При відсутності спеціальних підставок під склянки з напоями, їх замінюють посудом, який гармонійно поєднується з по діаметру з посудом напою. Це може бути як чайне так і кавове блюдце або жпиріжкова тарілка застелена серветкою. Естетично правильно підібрана підставка може слугувати доповненням до естетики подавання напою.

**Прикраси.** Прикраси не відносяться до сервіровки напою. Вони служать тільки для естетичного оформлення напоїв, можуть служити міткою для гостя, іноді застосовуються як реклама. Часто прикраси застосовуються ще й як шпажка, в такому випадку їх можна віднести до сервіровки напою. Найпоширенішими прикрасами служать: парасольки, ліхтарики, пальмочки, різні пластмасові фігурки і тому подібні дрібниці.

#### Способи подавання продукції в барах

Змішані напої готують у більшості випадків зі спиртних напоїв, які в барі можуть бути подані і в чистому вигляді. У таблиці 5.1 описані способи подавання спиртних напоїв.

Таблиця 5.1.

#### Способи подавання спиртних напоїв

Напій	Спосіб подавання	Кращі поєднання з іншими напоями
Віскі	Кімнатної температури чи з льодом в склянці <i>тумблер</i> ; кімнатної температури в келиху <i>dram</i> , яке супроводжується додатковим бокалом чи графином з горілкою.	З водою; з содовою; з колою
Коньяк	Кімнатної температури в коньячному келиху на диджестив; із льодом у келиху <i>тумблер</i> на аперитив (для VS і VSOP)	З водою; З содовою; З тоніком.

Арманьяк	Кімнатної температури в арманьячному келиху на диджестив; із льодом у келиху <i>тумблер</i> на аперитив (три зірочки).	З водою; з содовою; з тоніком; з шампанським; з кавою.
Бренді	Із льодом у келиху <i>тумблер</i> на аперитив; кімнатної температури в коньячному келиху на диджестив (для високоякісних брендів).	З содовою; з тоніком; з апельсиновим соком.
Кальвадос	Кімнатної температури в коньячному келиху на диджестив; в середині вечері в стопці; із льодом у келиху <i>тумблер</i> на аперитив.	З кавою; з тоніком; з апельсиновим соком.
Джин і напій з ялівця	Охолоджені в стопці чи з льодом у келиху <i>тумблер</i>	З тоніком; з вермутом; з лимонним соком.
Текіла і мескаль	Охолоджені, в сопці, з сіллю і шматочком лимона чи лайма	-
Ром	Витриманий ром кімнатної температури в коньячному келиху на диджестив	-
Горілка	Сильно охолоджена, в стопці, може супроводжувати цілу вечерю	-
Марк і грапа	Кімнатної температури, в стопці, на диджестив	-
Кірш	У стопці на диджестив чи в середині вечері	З вермутом; соком.

Залежно від способу подавання спиртні напої рекомендують як на аперитив так і на диджестив. Наприклад, коньяк в келиху для коньяку при кімнатній температурі подають на диджестив, а коньяк в склянці *тумблер* – на аперитив. Спиртні напої поєднуються з певними безалкогольними напоями. Наприклад, текіла добре поєднується з тоніком, лимонним і апельсиновим соком. У таблиці 5.2 названі також коктейлі, до складу яких входять відповідні спиртні напої.

Таблиця 5.2

#### Характеристика коктейлів – аперитивів та правила їх подавання

Назва групи	Назва напою	Посуд для приготування	Посуд для подавання	Смак та аромат	Колір	Особливості
Коктейль-аперитив (дообідній)	Manhattan	Шейкер	Мартінка, чарка для коктейлів	Сухий, з ароматом лимона	Золотисто-коричневий	Коктейль прикрашають вишнею. Для кращого смаку і аромату після приготування збризнути цедрою лимона
Коктейль-аперитив (дообідній)	Олдфешен	Тумблер	тумблер	Солодко-гіркий	Світло-золотий прозорий	Коктейль прикрашають вишнею або лимоном, апельсином. Подають з паличкою для перемішування
Коктейль-аперитив (дообідній)	Martini dry	Склянка для змішування	мартінка	Свіжий, дуже сухий	прозорий	Міцний алкогольний. Прикрасити оливкою або

						маслиною на шпаци. Щоб смак був більш виражений, необхідно добре охолодити посуд.
Коктейль-аперитив (дообідній)	Bronks	шейкер	мартінка	Сухий, солодко-гіркий апельсиновий	Каламутно-оранжевий	Прикрасити апельсином. Для кращого смаку взяти натуральний апельсиновий сік.

Більшість лікерів у чистому вигляді подають з льодом. Деякі лікери добре поєднуються з соками, кавою, з содовою водою, тоніком.

### 5.10. Класифікація змішаних напоїв

Важливе значення має розробка на підприємстві рецептури змішаних напоїв, які пропонуються споживачам. На кожен напій повинна бути складена технологічна карта, дана органолептична оцінка, описані правила подавання напою.

При приготуванні коктейлів важливе значення має дотримання певних правил.

Важливо точно дотримуватися пропорцій приготування напою, його рецептури. При зовсім невеликому відхиленні, неточності може повністю змінитися характер і вид напою. Для приготування коктейлів обов'язково використовується дозатор. Коли дозатор не використовується, він повинен постійно знаходитися в перевернутому стані в посуді, заповненому водою. Воду потрібно міняти часто для того, щоб не змінити смак різних коктейлів.

Шейкер або склянка для змішування компонентів заповнюється на  $\frac{3}{4}$  об'єма. Це необхідно для вільного змішування речовин і створення піни. При збиванні і перемішуванні напоїв необхідно звертати увагу на їх складові: якщо вони світлі (прозорі), то для їх змішування використовують склянку, якщо вершки і яйця – шейкер. Вочевидь, що розмішувати газовані напої потрібно як можна менше, додаючи їх у бокал для змішування чи в міксер. Якщо необхідно приготувати п'яний коктейль у шейкері, а до його складу входить цукровий сироп, то в цьому випадку дуже зручно використовувати цукрову пудру. Коктейль слід збивати в шейкері або міксері не більше 6-7 сек. Тільки з метою охолодження проводиться цей процес. Якщо коктейль, що готується, збивати довше, ніж потрібно, то станеться так зване «обводнення», тобто в напої буде більше допустимого води, що призведе до значного погіршення його якості. Саме тому лід зберігають сухим продумують стік талої води з контейнера в якому його зберігають.

Охолоджені змішані напої, які готуються без льоду, наприклад, Мартіні-коктейль, подаються в охолодженому посуді. Охолоджувати посуд можна двома способами: 1 – зберігати в морозильнику; 2 - охолоджувати льодом. Для одержання солодкої чи солоної кромки по краях келиха слід занурити його край у зрізану половину від лимона або апельсина і поставити цей бокал «донизу головою» в сіль чи цукрову пудру. Лікер блакитного кольору дає блакитний колір кромці, м'ятний лікер - зелений і т.д.

Фрукти, які використовуються для приготування коктейлів, на початку зміни (чи в процесі роботи) слід вимити теплою водою і витерти.

Готуючи напої для декількох гостей одночасно, необхідно дотримуватися рівномірної послідовності порціонування їх, щоб запобігти розбіжностям у смакові напою.

Для підвищення смакових особливостей в процесі приготування напою в коктейль бажано вижимати сік(м'якоть) із свіжих фруктів у невеликій кількості, для кожного напою окремо.

Соку можна буде отримати більше із лимона і апельсина, якщо його на декілька хвилин покласти в гарячу воду.

Лимонний сік покращує змішування інгредієнтів між собою.

Ложка для змішування інгредієнтів у келиху використовується зворотною стороною, це дозволяє краще змішати продукти.

Створюючи коктейлі, використовують наступні спеції: сіль, перець, соус Табаско, квітку апельсинового дерева, мускатний горіх, пряну гвоздику, корицю. А також у рецепти багатьох коктейлів входять: яйця, вершки, молоко, порошок какао, чорний шоколад.

Для пом'якшення гостроти бази і згладжування її смаку використовують зм'якшуюче-згладжуючий компонент (ЗЗК), але він не повинен перебивати основний смак. Тому кількість ЗЗК рідко перевищує 10-30% від кількості бази, або приблизно 10-30 мл. на середній вихід 100 мл. Зм'якшуюче-згладжуючі компоненти бувають алкогольні та безалкогольні. У аперитивних сумішах найчастіше застосовують алкогольні зм'якшуюче-згладжуючі компоненти.

**Всі зм'якшуюче-згладжуючі компоненти діляться на чотири групи в залежності від їх походження, характеру й ролі в напої.**

**Перша - ароматична група ЗЗК** надає напою аромат і пом'якшує його смак в злегка гірку сторону, тому використовується в тонізуючих і аперитивних сумішах.

**Друга - Смако-ароматичний компонент (САК)**, додає смак напою, обумовлює його аромат, впливає на колір.

Смако-ароматичний компонент поділяється на три групи (рис.5.10.1)

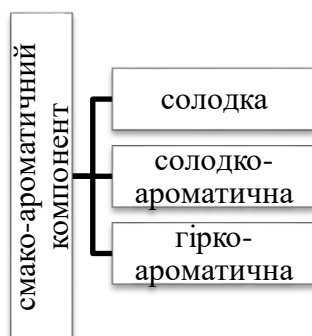


Рис. 5.10.1 Класифікація смако-ароматичного компоненту

Як правило, ця добавка використовується в невеликих кількостях, приблизно 10 - 30% від загального обсягу. Може різнитися за вмістом алкоголю, цукру, ароматичних та інших компонентів.

#### **Солодка група САК**

Ця група включає в себе цукри, сиропи і мед.

**Цукор** виготовляють із цукрової тростини (більше 60% світового виробництва. і цукрових буряків. У хімічному відношенні це на 99,8% вуглевод - сахароза, дуже калорійний продукт, що має енергетичну цінність близько 380 ккал. на 100 гр. продукту (1565-1969 кДж). Цукор швидко і легко вбирається в організм людини, даючи йому чисто енергетичне харчування.

Зберігають цукор далеко від продуктів, що сильно пахнуть, в сухих, не більше 70 - 75% вологості, приміщеннях. Використовують цукор у якості САК не дуже часто, тільки в старих класичних і спеціальних рецептурах. Як уже згадувалося, краще застосовувати цукор - рафінад швидкорозчинний. Цукрову пудру можна використовувати лише в непрозорих напоях, так як вона при розчиненні надає каламутність розчину. Її найчастіше використовують для отримання красти (скоринки), малюнка на посуді подачі або «інею» на фруктах. Для цих же цілей можна використовувати цукровий пісок, надаючи велику «іскристість» солодкого шару, але солодкі смакові відчуття при цьому будуть дещо нижчі, ніж з цукровою пудрою.

Цукор у воді розчиняється в широких межах. Ступінь розчинності цукру залежить від температури розчину.

Насичені цукрові розчини застосовуються для глазурування фруктів, кондитерських виробів, отримання цукрової помадки, мастики і для інших декоративних цілей. Цукор при підвищених концентраціях пригнічує розвиток мікрофлори і тому є прекрасним консервантом. 60% його практично повністю консервує продукт. У деяких випадках замість сахарози використовують інші цукри або її замінники. Застосовують замінники цукру для людей, хворих на діабет, для зниження калорійності напою або в інших особливих випадках. Зараз отримують замінники цукру, які в 2500 разів солодші сахарози. Але ціна їх дуже висока і дозування складне. Найчастіше використовують інші замінники.

Сорбіт засвоюється організмом на 98%, має досить високу калорійність - 355 ккал. на 100 гр. продукту. Смак приємний, солодкий. Міститься в горобині (до 7%), сливах, абрикосах, персиках, вишнях, яблуках.

Ксиліт солодший цукру, але отримують його штучним шляхом.

Сахарин - штучне солодка речовина в 500 разів солодше цукру. Організмом не засвоюється. Застосовують у дієтичних (не володіє калорійністю) і лікувальних цілях (для діабетиків.. Слід пам'ятати, що часте і у великих кількостях застосування сахарину шкідливо для здоров'я.

**Сиропи.** До солодкої групи САК відносяться сиропи. Сиропи бувають натуральні і синтетичні. Готують їх з використанням води, фруктових-ягідних соків, морсів, цукру, різних екстрактів, цитрусових, пряностей, вин, ароматичних есенцій, харчових кислот і барвників, інших компонентів. Натуральні сиропи консервують цукром. При вмісті цукру в сиропі більше 60%, він не піддається бродінню навіть при зберіганні без охолодження. Правда, при тривалому зберіганні його якість (колір, смак, аромат) може погіршитися. Сиропи випускають пастеризовані (до 50% цукру) і не пастеризовані. Вони за смаком і ароматом повинні відповідати тій сировині, з якої виготовлені. Назви мають відповідати продукту з якого вони приготовані. Повинні бути прозорими, не містити каламуті, осаду, не мати смаку перепаленого цукру. Натуральні сиропи, звичайно, набагато корисніші, ніж синтетичні, так як мають велику частину корисних речовин, що містяться в натуральних соках, якщо вони правильно приготовлені.

У ролі САК завжди віддається перевага сиропу в порівнянні з цукром. По-перше, цукор важко розчиняється у холодних рідинах і може викликати помутніння напою. По-друге, сиропи збагачують напої ароматом, смаком, корисними речовинами, що залишилися в них від соків, і обумовлюють їх кольірну гамму. Часто натуральні сиропи в барах заготовляють самостійно. Тому слід привести основну рецептуру і спосіб виробництва. У барах потрібні сиропи не тільки різні по своїй основі, кольору але і питомою вагою. Це необхідно для створення багатого кольорової гама в шаруватих коктейлях, айскрімах і інших напоях. Напої, що містять більше цукру, більш важкі і тому розміщуються в нижніх шарах, менш цукровмісні - більш легкі і закладаються у верхні шари. Сиропи повинні зберігатися досить довго, не втрачаючи своїх властивостей - смаку, кольору, аромату і консистенції. При стерилізації деякі сиропи втрачають свій колір, вітаміни, корисні властивості. Маючи велику концентрацію, вони можуть зацукрюватися, утворюючи кристали цукру. Тому готують інвертний сироп цукру, а потім їх з'єднують з соками. Ця технологія сприяє збереженню всіх переваг і корисних властивостей соку, не дозволяє їм зацукрюватися.

Для отримання основного інвертного сиропу з цукру в киплячу воду додають цукор і швидко розмішують. Після закипання знімають піну. Потім додають лимонну кислоту, приблизно 1,2 Г. на 100 Г. цукру. Далі сироп кип'ятять на малому вогні 20-25 хвилин, знімаючи піну і сірий наліт з ложки. Відбувається інверсія - гідроліз сахарози на глюкозу і фруктозу під дією кислоти і температури. Це надає сиропу нові властивості. У киплячий, готовий сироп вливають заздалегідь підготовлений сік і припиняють нагрівання. Суміш відразу розмішують, ретельно фільтрують, розливають в стерилізований посуд, закривають і відставляють. Після охолодження маркують і ставлять на зберігання без доступу сонячного світла. Така технологія, що забезпечує щадіння, прийнятна для всіх вітаміновмісних соків.

Інвертний сироп може застосовуватися як консервант для свіжих ягід, фруктів, цитрусових, баштанних і т. д. Залиті гарячим сиропом «по шийку» такі продукти зберігаються до року при температурі +6 °С.

Сиропа бувають кавові, шолокадні, вишневі, гвоздичні та інші.

Дуже популярний в барах сироп Гренадін. Це яскраво червоний сироп зі смаком граната, полуниці та малини. Має присмак прянощів. Аналогічний сироп можна отримати, змішавши в рівних пропорціях лимонний, апельсиновий і малиновий сиропи. Крім цукрових сиропів, в деяких напоях використовуються сиропи, отримані уварюванням натуральних соків. Так отримують кавуновий, кленовий, березовий, виноградний - бекмес та інші сиропи.

**Мед** використовується не тільки як солодка частина, але є ще й ароматизатором багатьох напоїв. Це продукт переробки нектару і паді в організмі бджіл. Він повністю засвоюється організмом людини і дуже висококалорійний, 314-330 ккал. на 100 грам продукту. Він благотворно впливає і лікує захворювання травних органів, печінки, нирок, дихальних шляхів. Його застосовують при розладах нервової системи. Народна мудрість говорить: «Мед - кращий друг шлунка». Щоб зібрати 1 кг меду, бджолі потрібно зробити близько 150 тис. вильотів і налітати 300-400 тис. кілометрів (до 20 екваторів. і відвідати до 10 млн. квіток. Склад меду сильно залежить від зовнішніх чинників. Хімічний склад дуже багатий і залежить від нектару, регіону, часу збору, клімату, зрілості меду, породи бджіл та інших факторів. Усереднені показники його такі: вода - 20%, сухі речовини - 80%, в тому числі глюкози - 36%, фруктози - 38%, сахарози - до 2%, декстринів - до 4%, кислот - 0,2%. У невеликих кількостях в меді міститься пилок квітів, віск, вітаміни групи В, С, Н, ферменти, бактерицидні, фарбувальні й ароматичні речовини. Питома вага від 1, 402 до 1, 436 кг / л, чим важче, тим краще.

Розрізняють мед стільниковий і відцентрований, одержуваний у медогонках. Класифікують мед по медоносам, їх більше 30 видів.

Квітковий мед частіше зустрічається липовий, білої акації, гречаний, вересковий, збірно-квітковий, конюшиновий та інші. Перші три види вважаються найбільш цінними, особливо - липовий. Є ще найменш цінний мед - падевий. Цей вид меду отримують при зборі бджолами паді - цукристої рідини, що виділяється попелицями і хвойними рослинами. Він темний, клейкою консистенції, аромат і смак його набагато гірші. Маючи менше цукрів (65%) і високу кислотність, він погано кристалізується. У ряді ж західних країн його активно використовує населення. Для кондитерського виробництва можна використовувати штучний мед. Його отримують з інвертного цукру з додаванням 10 - 20% натурального меду або есенції. Природно, що всі біологічно активні речовини в ньому відсутні. При сприятливих умовах мед зберігається роками. Але через два роки починають знижуватися його цілющі властивості, а через п'ять років вони повністю зникають. Він повинен бути герметично закритий, тому що вбирає вологу з повітря і легко поглинає сторонні запахи. Свіжий мед рідкий, але в процесі зберігання відбувається природне зацукровування, як правило, через 4-6 місяців. Зацукровування меду не впливає на його цілющі і смакові якості. Але зацукрований мед важче порціонується, довше розчиняється, особливо в холодних напоях. Для того щоб мед став знову рідким, його нагрівають. При нагріванні більше +40 °С в меді починають руйнуватися багаті біологічно активні речовини, і він може перетворитися на подобу штучного меду. Тому нагрівають мед на водяній бані, строго стежачи за температурою. Цей процес, звичайно, займає багато часу, але якість меду при цьому не погіршується. Це важливо пам'ятати бармену. Заготовлювати рідкий мед бармен може собі на 1-2 тижні роботи.

У барі мед подається в натуральному вигляді до десертів і звичайно - до чаю. Крім того, неякісний мед використовується для виготовлення медовухи, медового квасу і інших напоїв спиртового бродіння, які можуть містити алкоголь. Медових напоїв величезна кількість. Їх рецептури наводяться у відповідних рецептурних книгах.

У змішаних напоях мед незамінний в групі «Зуум». Він бажаний у тих випадках, де використовується солодка група САК. З вищеприведеного зрозуміло: використання меду збільшує переваги напою. Особливо якщо він поєднується в комплексі з молоком, вершками,

кисломолочними продуктами, яйцями, багатьма фруктово-ягідними пюре, солодкими соками і чаєм.

З алкоголем мед, за деякими дослідженнями, своєрідно діє на організм людини. Алкогольні напої з медом п'ються дуже легко, приємно, алкоголь мало відчувається, його дія пом'якшена, але при цьому швидко відключається рухова функція нервової системи. Людина сидить, мислить, сприймає навколишню обстановку більш - менш тверезо, але рухатися (в тому числі і мовою), встати на ноги не може, координація рухів різко порушена. Це необхідно пам'ятати бармену і любителям алкогольно-медових напоїв.

### *Солодко - ароматична група САК*

До солодко - ароматичної групи САК відносяться лікери, солодкі і напівсолодкі настоянки, наливки. Тому цю групу САК можна іменувати ще й лікерною. Лікери народилися як ліки, їх створили лікарі і ченці, коли настоювали лікувальну рослинну сировину на алкоголі. Щоб вона не була гіркою, додавали мед або цукор. Лікери залежно від вмісту спирту, цукру, використаної сировини і букета діляться на групи.

Всі ці напої можуть подаватися в натуральному вигляді до десертних страв, морозива, кави, чаю. Подають їх у лікерних чарках при кімнатній температурі (18-20 °С. Крім змішаних напоїв, лікери використовуються в шаруватих коктейлях. Для цього необхідно знати питому вагу напою, який залежить від вмісту цукру і спирту в ньому. Чим більше цукру, тим напій важче, чим більше спирту, тим напій легше. На жаль, дуже багато імпортованих лікерів не містять такої інформації на етикетках. Крім цього, багато імпортованих лікерів йдуть з приставкою «крем», хоча за нашою класифікацією, за вмістом цукру вони є десертними лікерами, а то й просто солодкими спиртованими напоями. Це потрібно враховувати в роботі бармена при приготуванні шаруватих коктейлів.

### *Гірко - ароматична група САК.*

Вона складається з бальзамів або міцноалкогольних біттерсів (гіркот). У них високий вміст алкоголю, зазвичай понад 36% об. сп. і найгіркіший смак з різними відтінками. Умовно їх можна розділити на бальзами, з використанням натуральної рослинної, часто цілющої сировини і біттерси, що містять ефірні олії, есенції і гіркоти на основі хініну, полину, анісу, синильної кислоти і тому подібних гірких речовин. Останні, природно, корисних властивостей мають дуже мало. У нашій країні виготовляють напої першої підгрупи - бальзами. Вони ароматні, володіють своєрідним специфічним смаком і часто цілющими властивостями.

Друга підгрупа біттерсів характерна для імпортованої продукції. У фізіологічному відношенні вона менш цінна, але в той же час добре збуджує апетит.

Завдяки гіркоті, яка присутня в цих напоях гірко-ароматична група САК застосовується тільки в коктейлях - аперитивах.

В міксології **наповнювач** використовується для розбавлення напою, роблячи його не таким концентрованим, збільшуючи кількість напою за рахунок вологи. Крім цього, наповнювачі часто газують напій, роблячи його іскристим, граючим. Деякі наповнювачі збагачують напій корисними для організму людини речовинами. Наприклад: соки, молоко, чай. Іноді наповнювач може злегка збільшити вміст алкоголю. Деякі наповнювачі змінюють колір напою. Але використовуючи наповнювач, завжди потрібно пам'ятати, що він не повинен змінювати характер напою, перебивати базу, а повинен добре поєднуватися з нею і підкреслювати її переваги.

Додавання наповнювача до коктейлю або його складової частини переводить напій в наступний клас, тобто, перетворює його в довгий змішаний напій(ДЗН.) Стандартна доза наповнювача 100 мл.

Класифікація наповнювачів рис. 5.10.2



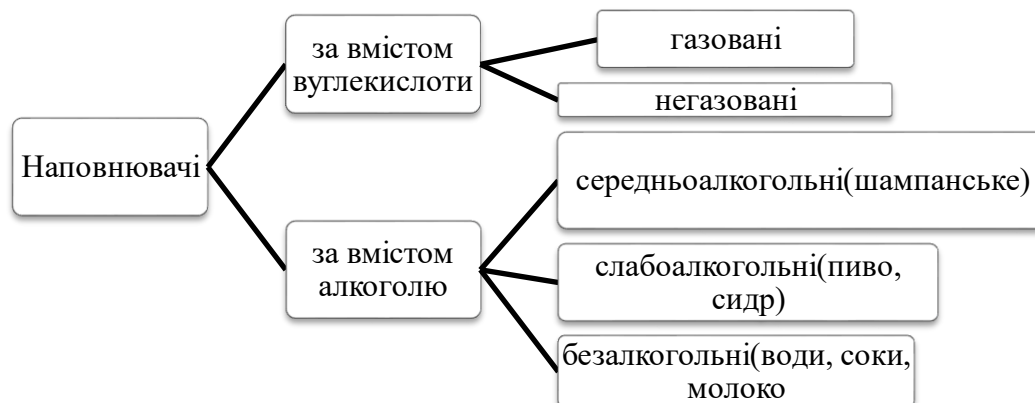


Рис.5.10.2. Класифікація наповнювачів

**Сидр** є майже національним слабоалкогольним напоєм Франції. Його виготовляють шляхом бродіння яблучного соку, переважно пізніх сортів яблук.



Спирт в сидрі накопичується шляхом природного бродіння і досягає 5 - 7% об.сп. Газують сидр штучно, в сатураторі. Тиск повинен бути не менше 2 атм. Розливають його в пляшки призначені для шампанського. При відкритті пляшки варто дотримуватись обережності, так як він сильно піниться. Термін зберігання його обмежений, при температурі +10 °С до 30 днів, без охолодження - до 15 днів. Як наповнювач, сидр є класичним для групи «Куллер». Може застосовуватися в інших довгих змішаних напоях. Добре поєднується з кальвадосом та іншими видами бренді. Гарнір до напою подають переважно яблучний.

**Пиво.** У XIII столітті почесним головою гільдії пивоварів Брюсселя був герцог Іоанн I.

За легендою ще Ной перевозив пиво на своєму ковчегу. Папіруси Стародавнього Єгипту, що розповідають про технології приготування пива, датуються 2000 років до нашої ери. У піраміді Хеопса було знайдено начиння для його виробництва. Але висловлюють думки, що тільки в XI столітті почали застосовувати хміль для його приготування. До цього широко був відомий напій, що нагадує сучасний ель, - слабоалкогольний напій, зварений з сильно осолоджененого ячменю.

Лікарі вважають пиво хорошим емульгатором. Воно сприяє збільшенню зіткнення поверхні їжі із стінками шлунка і кишечника. Екстрактивні речовини пива самі швидко засвоюються організмом, при цьому активізуючи виділення жовчі, чим сприяють поліпшенню травлення. Вуглекислий газ і гіркота пива прекрасно збуджують апетит. Може саме це пов'язано зі збільшенням ваги любителів пива.

У світі неможливо визначити, скільки найменувань пива виробляється. Кожен виробник має свої умови і секрети виробництва крафтового пива.

Кращою сировиною для пива є ячмінь, проте для варіння пива використовують просо, овес, рис, пшеницю і інші злакові. Ячмінь осолоджують, пророщують у вологих солодовнях.

У нього повинен з'явитися росточок і корінці 3-4 мм. В цей час в зерні накопичуються амілази, діази і інші ферменти, здатні розщепити крохмаль до цукрів. Солод просушують, розмелюють і «затирають» в гарячій воді. При цьому висушений солод при невеликій температурі називається світлим. Пиво з такого солоду буде бурштинового кольору. Чим вище температура сушки, тим темніше буде надалі пиво. У воду переходять всі екстрактивні речовини солоду, що утворилися з крохмалю мальтози і декстрини, розщеплені білки, вітаміни і т.д. Сусло стає «солодким».

Воду для варіння пива використовують не жорстку. Від якості води залежить якість отриманого пива. Ще гарячий розчин фільтрують, додають в нього хміль і варять залежно від рецептури від однієї до восьми годин.

Сорт хмелю відіграє важливу роль у якості пива. Пелюстки плодів хмелю мають яскраво-жовті вкраплення, які є найціннішою частиною сировини. Набір речовин, що містяться в хмелі, досить широкий. Хміль містить багато речовин, які надають пиву приємної гіркоти, покращують смак, закріплюють аромат, сприяють піноутворенню і підвищують стійкість пива при зберіганні. За рахунок смол, що утворюються на повітрі з органічних кислот, які присутні у хмелі, яскраво виражаються його антисептичні властивості і притаманна йому гіркота. При варінні сусла білкові сполуки осідають під дією дубильних речовин хмелю внаслідок чого сусло стає світлим. Алкалоїд хмелю хопеїн за хімічним складом схожий на морфін і спричиняє мінімальну, легку наркотичну дію. Саме тому людям які випили занадто багато пива хочеться спати. А в поєднанні з більш міцними алкогольними напоями настає швидке сп'яніння і як наслідок неприємні відчуття.

Пиво містить води – 90%, спирту – 1,8 – 7,5%, вуглекислого газу, екстрактивних речовин, кислот – від 0,3 до 0,35%.

Одним із важливих показників пива є висота і стійкість його піни. У хорошого пива це 3 - 4 см. і час до осідання піни у якісних сортів 3 - 4 хвилини і більше. Піна пива оберігає його від окислення киснем повітря. Доведений факт що при переливанні пиво окисляється і втрачає свої смакові якості. Пиво має зберігатися, переливатися і перекачуватися тільки під тиском вуглекислоти.

Для збереження якості пиво розливається тільки в темний посуд і не повинно піддаватися дії світла. Термін зберігання пива 7 - 10 днів в охоложеному стані (0 - +12°C). Пастеризоване пиво зберігають до 3 місяців. Стерилізоване пиво може зберігатися до 2 років, але при цьому воно втрачає свої смакові якості і біологічно активні речовини.

Пиво, в залежності від способу виробництва, буває світле і темне. Кожне з них володіє характерним смаком, кольором і ароматом. Так світлі сорти мають хмелевий смак і аромат. Всі темні сорти мають солодовий смак і аромат, можуть мати легкі винні тони. Темні сорти більш екстрактивні. Не допускається До реалізації не допускається пиво помутнівши, скисле, з осадом.

Всесвітню популярність має пиво Німеччини та Чехії. Крім того, достойне пиво виготовляють в Австралії, Данії, Голандії Англії, Словаччині.

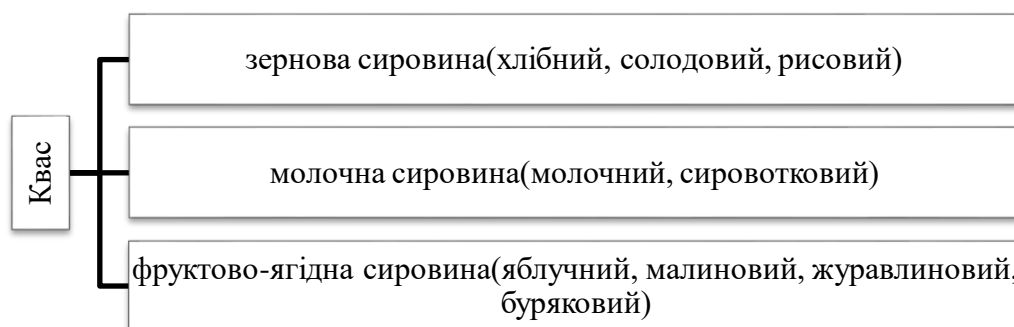
Пиво використовується як аперитив. Його подають до холодних солоних закусок з риби, рибних баліків, рибної гастрономії, нерибних продуктів моря, але тільки для слов'ян. Західна Європа не сприймає пиво із солоною рибою. З пивом поєднуються жирні сири, солоні хлібобулочні вироби (соломка, палички, сушки, житні сухарики, солоні галети і т.д.), чіпси та солоні горішки. Його можна запропонувати до других м'ясних страв (сосиски, горох з копченостями, фаршировані свинні ніжки і т.д.). Температура подавання пива повинна суворо витримуватися і називається «підвальною», це +10 - +14 ° С. У більш холодного пива не відчувається його смаку та аромату, воно п'ється як холодна вода. У більш теплого пива різко проступають у смаку дріжджі, воно швидко втрачає піну і окислюється, гірше втамовує спрагу. Хоча іноді вважають, що деякі сорти пива слід подавати при більш низьких температурах, аж до +7 ° С.

Бармен повинен вміти правильно налити пиво. Існує два способи такого наливу. Якщо розливне пиво сильно піниться і розливається з кега, його наливають в посуд подачі, злегка

нахиливши його, пустивши по ссінці посуду подачі. При розливі пива з банок або пляшок його спочатку наливають на дно посуду, потім піднімають струмінь на 5 - 6 см. і після утворення шапки піни, опускають шийку пляшки, намагаючись швидше вилити пиво. Шапка піни і швидке переливання оберігають пиво від окислення повітрям. У коктейлях пиво може виступати в ролі бази і як наповнювач. За смаковими властивостями, як наповнювач, добре поєднується з міцноалкогольними базами, крім фруктових-ягідних брендів. В поєднанні з міцними ароматними лікерами, вершками, сметаною отримуємо несподівано приємний смак.

**Квас** збуджує апетит, пригнічує гнильну мікрофлору, піднімає тонус, сприяє обміну речовин і навіть регулює діяльність кишечника.

Квас збагачує організм кислотами, вітамінами, цурками, мікроелементами, біологічно-активними речовинами, так як його готують на зерновій сировині: хлібний, солодовий, рисовий і т. д.



Для приготування квасу використовують також широкий асортимент лікарської рослинної сировини, прянощі. Вони підвищують цілющі властивості квасу і збагачують його букет.

Виробництво квасу складається з трьох стадій. Перша - отримання суслу з сировини. Друга – зброджування суслу спиртовими або молочно-кислими дріжджами. Третя – розлив і витримка.

Квас вважають безалкогольним напоєм, проте вміст спирту в ньому від 0,3 до 2%.

Термін та умови зберігання квасу залежать від способу його приготування та сировини, з якої він виготовлений. Ці дані вказуються в супровідних документах, на етикетках або тарі.

Асортимент квасів, що випускаються промисловістю постійно збільшується. Найбільш популярні з них - Хлібний, Монастирський, та інші.

Квас - прекрасний прохолодний напій. Він подається при +10 - +12 °С. Посудом подачі служать склянки, кухлі, келихи(Додаток В). Під час наливання слід враховувати запас обсягу для підняття піни. У змішаних безалкогольних напоях кваси можуть застосовуватись як база так і як наповнювачі.

Вода є розчинником екстрактивних речовин, задовольняє фізіологічні потреби організму у волозі. Органолептичні властивості води залежать від наявності в ній сторонніх домішок і зважених частинок.

Солі заліза	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чорнильний присмак</li> <li>• жовтизна</li> <li>• осад</li> </ul>
Солі калію	<ul style="list-style-type: none"> <li>• терпкий присмак</li> </ul>
Солі магнію	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гірчинка</li> </ul>

При нагріванні до 40°C питна вода не повинна мати ніяких присмаків і запахів.

Оптимальна температура подавання питної води +7 -+12°C. Така температура має найвищі органолептичні та спраговтамовуючі властивості. Температура води вище +5°C несприятливо впливає на слизову оболонку горла. Чиста H<sub>2</sub>O практично не зустрічається в природі. З водопровідної мережі питна вода проходить очищення і дезінфекцію. Для приготування якісної кави та чаю у барах воду додатково очищують і пом'якшують на різних магнітних, катіонових і вугільних фільтрах.

В глечикі чиста вода подається при багатопорційному подаванні і в склянці при індивідуальному обслуговуванні. Чисту воду газують в сифонах і використовують як газований наповнювач.

**Мінеральні води** поділяють на натуральні і штучні. Природна мінеральна вода фільтрується, стерилізується, як правило, ультрафіолетом і газується до вмісту вуглекислоти не менше 0,3%, тому багато джерел містять значно меншу її кількість.



Природна столова вода використовується для стимулювання травлення, підвищення апетиту і вгамування спраги.

**Лікувально - столові** води мають особливу біологічну активність. Ці води можна іноді використовувати як столові. У змішаних напоях вони використовуються, якщо не мають яскраво виражених особливих смакових або різкопахучих (сірководень) складових. Вони застосовуються за призначенням лікаря і в змішаних напоях не застосовуються. На етикетках мінеральних вод повинен бути зазначений її хімічний склад, а у лікувальних - і галузь застосування, мета та рекомендації.

**Мінерально-лікувальні води** мають комплексний вплив на організм людини і, в особливості, на його водно-сольовий обмін. Води з високим вмістом кухонної солі рекомендують людям зі зниженою кислотністю. Лужні води, навпаки, використовуються для зниження кислотності. Якщо таку воду випити за годину до їжі, вона, не затримуючись у шлунку, потрапляє в кишечник і гальмує шлункову секрецію. Та ж вода, випита за 10 хвилин до прийому їжі, злегка збуджує апетит, розбавляє їжу і сприяє кращому її засвоєнню, стимулює шлункову секрецію. Тому важливо знати кислотність води, хоча промисловість останнім часом не завжди вказує її на етикетці. Кислотні мінеральні води сприяють швидкому засвоєнню алкоголю і сп'яніння. Лужні води, хоча і розбавляють алкоголь, але частково його нейтралізують. Така дія води не сильна. Але властивості лужних вод бармен може використовувати для «активних» вчорашніх відвідувачів бару.

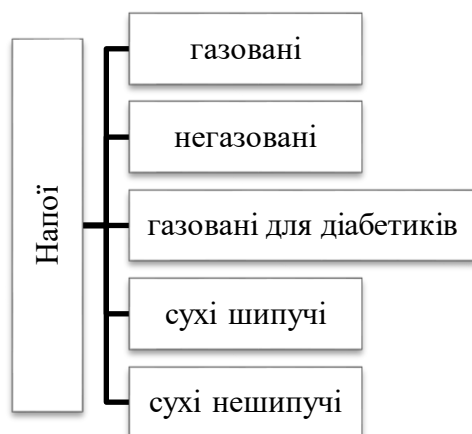
Крім цього, потрібно враховувати, що солі кальцію і магнію, крім надання гіркувато - в'язучого смаку, зневоднюють організм, злегка збільшуючи вміст алкоголю в крові. Солі калію також виводять вологу з організму. Навпаки, солі натрію, утримують вологу в організмі, розбавляють кров і знижують дію алкоголю на головний мозок.

**Штучні мінеральні води** отримують розчиненням у воді солей і насиченням її вуглекислотою. Завдяки великій кількості природних вод, штучні мінеральні води у нас не користуються великою популярністю. Більш широке поширення вони отримали в Західній

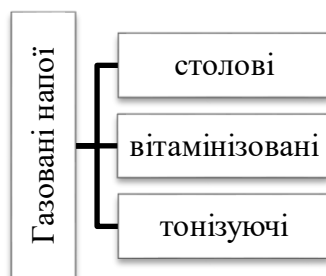
Європі, Америці. Термін зберігання більшості мінеральних вод - 1 рік, в затемненому приміщенні з температурою +5 - +12 ° С.

**Безалкогольні газовані напої** використовуються так само, як і мінеральні води. Деякі з них є необхідним компонентом змішаних напоїв. Вони впливають на смак, аромат і колір напою, збагачують організм корисними для нього речовинами.

Сировиною для безалкогольних напоїв служать: цукрові сиропи, плодово-ягідні та цитрусові соки, екстракти, прянощі, настої цитрусових і трав, ароматичні есенції, барвники, винна і лимонна кислоти, замінники цукру, вітаміни, консерванти, коньяк, вино та інші речовини. Штучне насичення вуглекислотою має становити 0,3 - 0,6%. Вуглекислий газ має консервуючу дію.



У барах використовують найбільше газовані напої.



Ще одна класифікація газованих напоїв – по сировині. А саме: на основі соків, настоїв, есенцій і змішані. Напої на основі соків мають відповідний смак, аромат і колір. Назву вони мають по соку, який використали. Напої з використанням есенцій не такі корисні і як наслідок менш популярні (Крем-сода, Дюшес, Барбарис). Група тонізуючих напоїв містить у собі як настої лікарських так і тонізуючих рослин. Тонізуючі рослини - кава, настої горіха коли і інші тонізатори. З лікарських рослин застосовують: елеутерокок, женьшень, ехінацею, китайський лимонник, радіолу рожеву, тархун та інші. Як приклад, можна назвати: Тархун, Кавовий, Живчик.

**Тонік.** До складу тоніків обов'язково входить настій полину і хінін. Різновидів тоніку є багато. Сам по собі він прекрасно збуджує апетит, завдяки легкій гірчинці. Добре поєднується з віскі і особливо з джином. Різноманітних напоїв на базі коли багато. До таких напоїв відносяться: Coca-Cola, PepsiCo, Cuba Cola, Club-mate Cola і т.д.. Всі коли добре доповнюють ром і деякі бренді.

**Вітамінізовані** напої збагачені вітамінами різних груп. Крім того, вони характеризуються підвищеною біологічною цінністю завдяки використанню аскорбінової кислоти, високовітамінних екстрактів і настоїв.

**Напої для діабетиків** відрізняються тим, що їх солодкість досягається за рахунок сорбіту, ксиліту та інших замінників цукру без використання самого цукру. На етикетці розміщена інформація про склад напою. Вони завжди малокалорійні. Але їх можна використовувати як і всі інші газовані напої.

**Основу столових напоїв** складають овочеві (томатний, буряковий, гарбузовий) газовані соки.

**Сухі напої** є концентратами, складаються з цукру, есенцій, барвників, кислот, ароматизаторів, вітамінів і шипучих, з додаванням соди. Вони малоцінні і в барах застосовуються рідко.

Термін зберігання газованих напоїв без консервантів і спеціальної обробки, в основному становить 7 днів в затемненому приміщенні з температурою +2 - +12 °С. Стерилізовані напої зберігаються набагато довше. На етикетках газованих напоїв зазначається дата випуску і термін реалізації.

**Негазовані безалкогольні напої**, як наповнювач, представлені соками, морсами, молоком, кисломолочними напоями, чаєм, кавою та іншими наповнювачами, які зустрічаються рідше. Усі вони широко використовуються в сумішах, привносячи в них своєрідність букета.

### 5.11. Характеристика та асортимент модифікаторів

Застосування модифікаторів зумовлено рецептурою конкретного напою або побажанням гостя чи креативністю бармена. Модифікатори надають напою легкості, оригінальності, завершують букет всього напою. Варто пам'ятати про те, що модифікатор не повинен змінювати основний смак і аромат напою. Він повинен тільки доповнювати його, підкреслюючи особливість і смак самого напою. У ролі модифікаторів, як правило, застосовуються продукти з характерним, сильно вираженим ароматом і смаком. У ролі модифікаторів найчастіше використовуються ефірні олії, есенції, бальзами, біттерси, спеції, прянощі, приправи в кількості від 0.01 до 5 г, рідко до 10 г. Модифікатори ділять на дві групи: рідкі та тверді.

#### *Рідкі модифікатори*

До рідких модифікаторів відносяться ефірні олії цитрусових і квітів, есенції, бальзами, біттерси, гіркі настоянки і іноді міцні ароматні лікери. Вони добре змішуються з напоями.

**Ефірні олії** - це рідкі, складні за складом суміші органічних сполук. До їх складу входять алкалоїди спиртів, альдегідів, ефірів та інших органічних речовин. Але особливістю їх аромату служить переважання одного або двох, характерних для даного масла, компонентів. Велика кількість ефірних масел міститься в ефіроолійних культурах рослин, прянощах, цитрусових. Але ефірні олії містяться і в багатьох овочах (хрін, часник, селера, киндза і т.д.), плодах і ягодах, створюючи їх неповторність. На організм людини вони впливають, як правило, збуджуюче, підвищують секрецію шлункового соку, приємно діють на органи нюху. Ефірні олії застосовуються дуже широко в лікєро-горілчаній та консервній промисловості, в кондитерській промисловості і в кулінарії. У приготуванні змішаних напоїв в основному використовуються ефірні олії цитрусових. Хоча в особливих рецептурах можуть застосовуватися й інші ефірні масла. У барах, найчастіше, цитрусові ефірні масла використовуються «свіжі», отримані з цедри. Для цього зрізається кружальце цедри з цитрусового плоду діаметром 3-4 см. Стискаючи його над посудом подачі напою, придивившись, можна помітити дуже дрібні бризки, які вилітають із цедри на поверхню напою. Крім цього, іноді помітні легкі, що швидко пропадають райдужні розводи, що пробігають по напою. Це і є ефірні масла. У цедрі цитрусових, в самому верхньому яскраво забарвленому шарі, міститься іноді більше 2% ефірних масел. Одним із способів визначення ефірних масел в цедрі є видавлювання ефірних масел на палаючий сірник. За інтенсивністю горіння ефірних масел судять про їх кількість.

Зібрати ефірні масла для напою можна шматочком цукру. Сильно натираючи плід цукром, шматочок вбирає в себе багато ефірних олій. Деякий час такий цукор можна зберігати герметично закритим. Потім цей цукор використовують для приготування напоїв. Ефірні масла в чистому вигляді потрібно використовувати дуже обережно через їх інтенсивність. На одну порцію напою їх потрібно 10-20 мг. Тому їх часто для зручності порціонування

розбавляють у співвідношенні 1:10. Розріджувачем може виступати спиртовий розчин або чиста горілка. Передозування може дати гіркоту і зіпсувати напій. Ефірні олії в такій кількості практично не змінюють смак напою, але сильно його ароматизують. Тому вони використовуються в змішаних напоях, де доречний цитрусовий аромат.

**Есенції харчові** - це запашні замінники натуральних ефірних олій. Крім ароматизації продукції, вони, практично, ніякими іншими корисними властивостями не володіють, представляють із себе спиртові або водно-спиртові суміші натуральних і синтетичних ароматичних речовин. У більшій частині, це різноманітні ефіри. Асортимент есенцій, що застосовуються в барі, може бути дуже широкий. Їх запах і смак завжди відповідають найменуванню. Застосовуються вони так само, як і ефірні масла. На етикетці завжди вказується дозування, але зазвичай достатньо 20 - 50 мг на порцію. Але ще раз слід зазначити особливу точність дозування есенцій, так як в чистому вигляді це доволі інтенсивні рідини. Їх передозування теж псує напій. Аналогічно ефірним маслам, їх можна розбавити, наприклад, горілкою, в пропорції 1:10.

**Квіткові ефірні масла.** Яскравими представниками є трояндове, лавандове, бергамотове, дуже рідко гвоздичне та інші. Квіткові масла мають дуже велику концентрацію запаху. Тому їх також слід розводити спиртом в пропорції 1:100 для зручності дозування. Звичайна доза - 5-10 мг, хоча їх збільшена кількість не псує напій. Свіжі та сухі квіти лаванди можуть використовуватися як твердий модифікатор для коктейлів салатів, коблерів та інших напоїв. Всі вищеперелічені модифікатори мають велику концентрацію ароматичних речовин. Навіть розведені, в пропорції 1:10 зі спиртом, їх важко порціонувати в посуд подачі. Для зручності відмірювання таких модифікаторів слід застосовувати невеликі пульверизатори(Додаток А). Іноді достатньо змочити трубочку в такому модифікаторі, щоб ароматизувати всю порцію.

**Бальзами, біттерси, гіркі настоянки і міцні ароматні лікери** виступають як модифікатори в більшій кількості. Це залежить від рецептури і інтенсивності модифікатора. Так бальзами і біттерси зазвичай йдуть в кількості 2-5 мл на порцію. Гіркі настоянки і лікери застосовуються в кількості 5-10, а іноді і 15 мл. Тому їх дозування можна проводити або мензурками, або крапельницями і піпетками.

#### **Тверді модифікатори**

**Прянощі, спеції, приправи, ароматичні речовини** – це тверді модифікатори. Вони мають особливий смак і сильний аромат і використовуються частіше в порошкоподібному, розмеленому вигляді. Ці модифікатори, як правило, поміщають на поверхні напою, ними посипають напій перед його гарніруванням. Завдяки цьому, напій має оригінальний аромат і зовнішній вигляд. Кількість твердих модифікаторів, що використовуються на одну порцію напою, залежить від рецептури, природи модифікатора і побажань гостя. Деякі з них можуть використовуватися в ролі гарніру до напою. Модифікатори, що відносяться до спецій, прянощів і приправ, потребують точного дозування відповідно до рецептури.

**Шоколад** - один з найпоширеніших модифікаторів. Шоколад розрізняють десертний і звичайний, з добавками або без них. У звичайному шоколаді більше цукру - до 63%, в десертному цукру менше - до 55%, але більше какао-порошку й какао-масла. Десертний шоколад твердіший, з кращими смаковими властивостями, з більш сильним ароматом, злегка гірчить. Гарантійний термін зберігання шоколаду без добавок - 6 місяців, з добавками і начинками - 3 місяці при температурі до +18 °С і вологості до 75%.

В барі як модифікатор застосовують шоколад натуральний, високоякісний без добавок. Для застосування його заморожують і перетирають в порошок. Для того, щоб такий шоколад з часом не став злипатися в грудки, в нього додають 5 - 10% какао-порошку. Це являється невеликою фальсифікацією, тому, використовуючи такий шоколад, необхідно провести нову калькуляцію напоїв. Зберігати підготовлений тертий шоколад слід тільки в герметично закритому посуді, бажано на холоді.

Шоколад використовується як модифікатор в післяобідній групі коктейлів. Ним посипають напій зверху при відпуску. Звичайна норма виходу складає 5 - 10 гр. Він чудово

поєднується з вершково - десертною групою коктейлів, айс - крим, молочними коктейлями. Може застосовуватися у фліппах, зуммах та інших діджестивах. Шоколад, у вигляді невеликих фігурних виробів, може бути і модифікатором, і гарніром. У такому випадку він укладається на «шапку» коктейлю або подається окремо.

Широко використовуються в якості модифікаторів **прянощі**. Їх не слід плутати з приправами, ароматизаторами і соусами. Приправи надають тільки певний смак - солоний, кислий, солодкий, гіркий або їх поєднання. Ароматичні речовини надають напоєм тільки аромат і можуть використовуватися у великих кількостях. Прянощі змінюють аромат у поєднанні з певним присмаком, особливо помітним в гарячому вигляді. Застосування більшості прянощів супроводжується легким печінням продукту. Їх застосовують в дуже малих дозах, суворо по необхідній кількості та рецептурою. Передозування їх веде до грубого аромату і неприємної гіркоти. Багато прянощів мають бактерицидні та лікувальні властивості.

**Мускатний горіх** Батьківщиною мускатного дерева - мускатника, вважаються Мілуокські острови. Для змішаних напоїв бармен використовує мускатний горіх в тертому вигляді. Цей модифікатор незамінний для чоловічих, більш «жорстких» коктейлів. На одну порцію йде 0,2 - 0,3 г. При використанні мускатного горіха в гарячих напоях слід пам'ятати, що його не можна кип'ятити або тримати в гарячому середовищі. При нагріванні ароматичні речовини мускатного горіха швидко випаровуються, а продукт набуває неприємну гіркоту. Тому мускатним горіхом посипають напій тільки перед самою подачею його гостям. Зберігається мускатний горіх, герметично закритий, досить довго. Натирають його в міру необхідності і теж зберігають щільно закритим.

**Ваніль** - багаторічна ліана сімейства орхідєєвих довжиною до 20 метрів. Натуральна ваніль зберігається у вигляді 10 - 20 сантиметрових сушених паличок, іноді в герметичних пробірках. Кращі сорти мають наліт білих кристаликів. При правильному зберіганні ваніль зберігає свої властивості десятки років. Ванільні палички використовуються розтертими з цукром. У XIX столітті вчені синтезували основний компонент ванілі - ванілін. Зараз цей замінник дуже широко використовується в кондитерському виробництві, лікєро-горілчаному і парфумерному виробництвах. Своїми ароматичними властивостями він набагато слабший натуральної ванілі, так як в ньому відсутні інші природні ароматичні речовини. Але через ціну та доступність застосовується дуже широко. Ванілін, у вигляді білого кристалічного порошку, завдяки своїй «сильній концентрації аромату», вимагає точного дозування. Тому його змішують для зручності відмірювання з цукром в різних співвідношеннях. Норма - 0,01 г на порцію. Якщо дати більше, можна зіпсувати напій, він починає сильно гірчити і стає непридатним.

Як модифікатор, ваніль і ванілін застосовують в змішаних напоях, в яких бере участь емульгаторная група ЗЗК (молоко, вершки, морозиво, яйця). Добре ваніль і ванілін поєднуються з шоколадними напоями. Адже ліани ванілі навіть вирощують на какао-деревах.

**Кориця** - кора декількох видів кущеподібних коричневих дерев. Після висушування вона згортається в трубочки світло - коричневого або жовто - коричневого кольору. Розрізняють цейлонську, Китайську, Малабарську і пряну корицю. Найбільш цінними вважаються тонкі, тендітні, світлі палички кориці. Кориця в цілому вигляді краще зберігається, але така використовується тільки тоді, коли настоюється в рідинах.

У змішаних напоях кориця, як модифікатор, використовується в молочних, яблучних та інших фруктових напоях. Незамінна у багатьох гарячих, ароматних змішаних напоях, де доводиться до кипіння разом з напоєм. У гарячих напоях краще використовувати коричневі палички. На одну порцію зазвичай беруть - 0,5 гр.

**Гвоздика** - висушені бутони вічнозеленого дерева, батьківщиною з Мілуокських островів. Одна з давніх, дуже поширених прянощів. Була відома ще в Стародавній Греції і Римській імперії. Доставляли її з Індії сухопутним шляхом. Зараз 80% світового виробництва належить острову Занзібар. Гвоздика містить близько 18% ефірного гвоздикового масла. Тому більша її частина йде для одержання цього масла, яке використовується в парфумерії та фармакології.



При використанні гвоздики треба знати, що при тривалому нагріванні в розчин з неї переходять не тільки ароматичні речовини, але й гіркоти. У великих дозах гвоздика шкідлива для людини. Тому гарячі алкогольні напої вимагають точного дозування гвоздики. Це, як правило, 3-4 суцвіття на порцію. Нагрівання з цією пряністю алкогольних напоїв не повинне бути тривалим, тільки доведене до кипіння.

Гвоздика добре передає свій смак і аромат не лише гарячій, але й холодній воді. При використанні гвоздики, для кращої екстракції ефірних олій, її можна злегка пром'яти в двох ложках або в ступці, але не перетирати в дріб'язок. Напої з гвоздикою перед подачею обов'язково проціджують. Гвоздика та її масло рідко застосовуються як модифікатор через різкості і «важкості» аромату. Але вона необхідна як складовий компонент в гарячих зимових змішаних напоях. Наприклад, в пунш, глінтвейн та інших.

**Імбир** - багаторічна трав'яниста рослина батьківщиною з Південної Азії. Як пряність, використовується коріння рослини, що мають округлені, плоскі форми, що нагадують різні фігурки. Імбир має своєрідний запах і злегка пекучо - гіркуватий смак. У розмеленому вигляді широко застосовується в збітнях, квасах, настоянках і пиві. Великою популярністю в Західній Європі користується імбирне пиво і імбирний лимонад, особливо в поєднанні з джином. Зацукрований імбир у вигляді варення може застосовуватися як гарнір до післяобідніх змішаних напоїв. У гарячих напоях його закладають в кінці нагрівання, за 1 - 3 хвилини до кінця приготування. При подачі таких напоїв їх фільтрують. Як модифікатор, особливо добре поєднується з напоями на базі пива і джина. Використовується з напоями, до складу яких входять міцні ароматні лікери. Норма закладання імбиру на порцію в середньому 0,2 - 0,4 гр.

**М'ята.** Її ефірні масла і свіжий сік можуть застосовуватися, як рідкий модифікатор, у всьому обсязі напою. Свіжа розтерта м'ята дуже популярна для любителів м'ятних змішаних напоїв. Гілочки свіжої м'яти служать прекрасним гарніром і окрасою багатьох виробів в барі.

М'ята - це великий рід багаторічних трав, застосовуваних як пряність. У нас найпоширенішими є наступні:

- М'ята перцева або холодна (гостролиста). Містить найбільше ефірного м'ятного масла, використовуваного для одержання ментолу. У напоях використовується дозовано, в невеликих кількостях.

- М'ята кучерява. Ширше використовується в кулінарії і кондитерському виробництві, так як маючи приємний аромат, не володіє різким смаком як у перцевої м'яти.

- М'ята пряна. Використовується як добавка до м'ясних страв і салатів.

- М'ята яблучна або круглолиста. Має дуже ніжний аромат, що не супроводжується «охолодженням». Не дає гіркоти при збільшенні її кількості і навіть при нагріванні. Цим обумовлено її широке використання для різних напоїв.

Крім цих видів м'яти, можуть використовуватися й інші її різновиди.

Всі м'ятні напої мають своєрідний аромат, охолоджуючий освіжаючий смак, сприяють легкому збудженню апетиту. Але мають і легку заспокійливу дію на нервову систему. Їх можна вважати напоями для спеки.

Якщо верхівка гілочок свіжої м'яти використовується як гарнір, її часто покривають «інеєм». Для цього гілочку м'яти змочують сиропом, лікером або просто водою і занурюють в цукровий пісок або пудру. Нижню частину розщеплюють на 2 - 4 частини, для кращого виділення м'ятного соку в напій. Нижня частина стебла і нижнє листя використовуються для отримання м'ятної «кашки», яка йде в сам напій. 3-4 гілочки м'яти достатньо на одну порцію.

У барах іноді самі бармени вирощують м'яту, так як вона застосовується тільки свіжа. У сезон можна заготовлювати суху м'яту, але тільки для чаю або інших настоїв. Кращі поєднання м'яти виходять з ромом, кальвадосом, горілкою (чистий м'ятний смак) і деякими бренді. Поєднується з яблуками і медом.

**Кава натуральна**, якщо використовується як модифікатор, то тільки дрібного помелу. Хоча вона і надає напою сильний натуральний аромат, але крупний помел кави може забити трубочку чи неприємно похрускує на зубах. Найчастіше, як модифікатор, застосовують розчинну каву, що не володіє такими недоліками. Ним посипають напій. Застосовується кава

в напоях з молочних продуктів, з лікерами і навіть з пивом. Також в ролі твердих модифікаторів може бути використано і іншу сировину.

**Прянощі:** аніс, бадьян, калган, кардамон, коріандр, ялівець, різні види перців, полин, селера, кмин, кріп, фенхель, хрін (не плутати з соусом хрін), цедра, шафран і багато інших.

**Ароматизатори:** пелюстки троянди, жасмину, лаванда, какао, барбарис, гранат і т. д.

**Приправи:** сіль, цукор і його замітники, хінін, харчові кислоти (лимонна, винна, оцтова і т. д.) та інші приправи.

**Соуси** можуть також застосовуватися в ролі модифікаторів. Це, як правило, гострі, особливі соуси. Їх вихід становить 3-10г на порцію. Наприклад: чилі, карі, шашличний, кубанський, гострий та інші.

Всі вищеперелічені модифікатори зберігають у герметичному посуді або щільній тарі. Приміщення повинні бути сухими, вентиляваними, з температурою +2 - +15 °С. Небажано зберігати модифікатори з товарами, які можуть ввібрати їх запах. За барною стійкою використовується денний робочий запас модифікаторів. Для цього потрібен красивий герметичний посуд. Найкраще підходять невеликі пляшечки, пульверизатори, невеликі скляні банки з притертими кришками - бюкси. Для кожного модифікатора бажано використовувати окремі ложки або лопатки для спецій.

## 5.12. Основні правила приготування та оформлення напоїв

В змішаних напоях важливими складовими є різні види льоду, основна функція якого полягає в охолодженні. Температура льоду впливає на те, наскільки ефективно напій вгамовує спрагу і приємний для споживання; вона може також приховувати деякі неприємні нюанси. Правильно обрана температура подачі допомагає підкреслити позитивні якості напою, його смак та аромат, а також пом'якшити небажані відтінки та аромати. Наприклад, це стосується натуральних напоїв, таких як горілка, віскі, пиво, різні коньяки та навіть чиста вода.

Температура подавання особливо важлива для змішаних напоїв. У деяких з них лід є не лише доповненням, а й ключовою складовою. Наприклад, напої, як-от фрозен, фраппе, коблер та джулеп, неможливо приготувати без льоду. Лід також виконує важливу функцію змішування та збивання напою в шейкері. Тому до води, з якої виготовляється лід, висуваються високі вимоги. Вона має бути якісною з точки зору питної та санітарної безпеки.

При цьому вода для льоду не підлягає кип'ятінню. У барах лід зазвичай виготовляють у льодогенераторах, підключених до водопроводу, тому до води висуваються суворі вимоги. Якщо вона не відповідає цим стандартам, перед генератором встановлюються спеціальні фільтри, такі як пісочні, сульфовугільні або іонообмінні. Лід має бути якомога холоднішим, бажано до -25 °С. Також компоненти змішаних напоїв повинні бути добре охолоджені. Для порції об'ємом 200 мл зазвичай використовують 8-10 кубиків коктейльного льоду, що становить близько 70 г.

Охолодження напою відбувається переважно за рахунок танення льоду, який має високу питому теплоємність. Економити на цьому не можна. Попереднє охолодження всіх компонентів також має велике значення: чим краще вони охолоджені, тим менше ми розбавляємо напій талим льодом. Важливо використовувати лід з максимально низькою температурою. Посуд для змішування та подачі завжди слід попередньо охолоджувати.

Температура льоду, оптимальна для приготування напоїв, становить -15 до -20 °С. У приміщенні такий лід швидко покривається конденсатом, що є ознакою його низької температури. Дуже холодний лід може злегка прилипати до пальців, що також свідчить про його якість. Крім того, "запінтий" лід може змерзнути в контейнері, що підтверджує його високу якість. У такому випадку його легко розділити за допомогою льодоруба.

Для різних напоїв використовуються різні види льоду, основні з яких:

**Лід у брилах** — це великі шматки льоду неправильної форми, вагою від 0,5 до 2 кг, які отримують шляхом розколювання монолітів льоду. Його використовують для охолодження групових змішаних напоїв, оскільки великі шматки добре охолоджують, мало розчиняючись.

Зазвичай брили витримуються в холодильнику до двох годин; якщо не розтанули, їх можна видалити та замінити.

**Лід-Фіз** — це лід середнього розміру (2,5–3,5 см) вагою 15–40 г, отриманий в льодогенераторах або формах. Він може мати різні форми, такі як куби, кулі або інші фігурки, і зазвичай використовується у довгих напоях. Зазвичай на порцію йде 2–3 шматочки, які повільно тануть, охолоджуючи напій і створюючи мелодійний дзвін у руках гостей.

**Коктейльний лід** має розміри від 1,5 до 2,5 см і вагу 5–15 г. Його форми різноманітні, але зазвичай прості, адже він рідко використовується у посуді для подачі. Основна мета цього льоду — швидке охолодження напоїв під час змішування.

**Лід-коблер** отримав свою назву від однойменного напою. Це кристали льоду діаметром 2–4 мм, які нагадують крупно кристалічний сніг. Він швидко охолоджує напій і подається в кількості 1/3–1/2 обсягу посуду. Його виготовляють на спеціальних льододробілках або за допомогою молотка.

**Лід-фраппе** — це дуже дрібно подрібнений лід, отриманий у льододробілках. Він використовується в сильно охолоджених напоях, часто влітку. Зазвичай до напою подають ложку, оскільки багато людей вживають його як десерт.

**Лід-крем** або "їстівний лід" виготовляють у кондитерських. Він нагадує фруктове морозиво і може використовуватися для приготування шербетів і крющонів. Лід часто фарбують соками, які замерзають при нижчих температурах, тому в воду додають 10–30% соку для яскравішого кольору.

**Лід у поліетиленовому покритті** використовується, коли потрібно уникнути розбавлення напою. Він лише охолоджує та сприяє змішуванню. Найчастіше його виготовляють у формі кульок або подушечок. Цей лід досить стійкий, а іноді кольорові форми подають разом із напоєм, що збагачує його візуальну складову.

Якщо в барі немає льодогенератора, лід можна отримати, заморожуючи воду у формах. Однак його важко вийняти, тому форму швидко обдають холодною водою, що викликає тріщини і полегшує витягування, хоч це може призвести до втрати форми та підвищення температури льоду. Змочений лід може змерзнути в контейнері, і хоча цей спосіб має свої недоліки, бармени все ж використовують його.

**Сухий лід** або заморожений вуглекислий газ іноді застосовується для охолодження посуду та створення декоративного ефекту «туману». Температура його сублімації становить  $-78,9^{\circ}\text{C}$ , тому необхідно захищати руки від холоду. Сухий лід не можна використовувати для охолодження напоїв, оскільки він може містити небезпечні домішки.

### Гарніри до змішаних напоїв

Звичайно, коли люди споживають алкоголь, виникає бажання закувати. Протягом тисячоліть люди зрозуміли, що до кожного напою підходить своя закуска. Сьогодні легка закуска до змішаних напоїв називається гарніром.

При виборі гарніру важливими є смакові відчуття, поєднання напою і закуски, зовнішній вигляд та консистенція гарніру, а також естетичний аспект подачі. Основні правила підбору гарнів такі:

1. Гарніром може бути будь-який їстівний продукт, а неїстівні категорично заборонені. Гарнір відрізняється від прикраси тим, що перший їстівний, а другий — лише для естетики.

2. Гарнір слугує легкою закускою, підкреслюючи особливості напою та згладжуючи його недоліки. Він не лише доповнює напій, а й повинен враховувати фізіологічні особливості поєднання з ним.

Вибір гарніру часто залежить від національних традицій, релігійних переконань та особистих смаків. Гарніри зазвичай важать від 5 до 50 г, хоча бувають і більші, до 100–120 г. Вони повинні бути свіжими, тому зазвичай готуються одночасно з напоєм, хоча іноді потребують більше часу і складних технологій.

Гарнір також має естетичне значення. Привабливий вигляд закуски може значно підвищити задоволення відвідувача та вплинути на виручку. Багато гостей обирають напої не

лише за смаком, а й за зовнішнім виглядом. Тому привабливе оформлення гарніру є важливим для успіху бару.

При виборі гарніру важливо враховувати його кольорову гаму, яскравість, насиченість і апетитність. Гарнір не завжди повинен контрастувати з напоєм — все залежить від ваших уподобань та побажань відвідувачів.

Культура, досвід і майстерність бармена відіграють значну роль у підборі та оформленні гарнірів. Це справжнє художнє творіння, яке відображає креативність бармена. Існує багато способів подачі гарніру.

Перший спосіб — гарнір на краю посуду, часто називається «підвіскою». Закріпити його можна за допомогою шпажки або просто покласти на обідок. Зазвичай це прості цитрусові «шайби» або ягоди з черешками.

Другий спосіб — гарнір безпосередньо в напої. Це дозволяє гарніру взаємодіяти з напоєм, додаючи смак і аромат. Важливо, щоб відвідувач міг легко брати гарнір, тому слід подати також інструменти для його вживання.

Третій спосіб — окрема подача гарніру. Це може бути, наприклад, печиво, горіхи або канапе, які подають в окремих ємностях.

Гарнірами можуть бути будь-які їстівні продукти: цитрусові, ягоди, сир, овочі та інші смачні доповнення. Вони можуть бути простими або складними, які вимагають більше часу на приготування. Бармен повинен дотримуватися правил гігієни, використовуючи для обробки гарнірів щипці або ложки.

### ***Способи змішування напоїв***

Під час приготування змішаних напоїв важливо дотримуватися послідовності операцій, що допомагає досягти швидкості та якості роботи. Наприклад, спочатку закладається лід, потім ароматичні компоненти, а наповнювачі додаються наприкінці.

Існує п'ять основних способів змішування напоїв:

1. Змішування в посуді подачі.
2. Змішування в барній склянці.
3. Змішування в шейкері.
4. Змішування за допомогою блендера.
5. Змішування в багатопорційному посуді для групових напоїв.

Дотримання черговості закладання компонентів — важлива частина технології приготування. Цей процес включає прийом замовлення, позначення місця подачі та використання відповідного посуду.

**Вибір посуду для подачі.** Бармен, одночасно виставляючи підставки, швидко вирішує, який посуд буде використовувати для подачі, і одразу бере його. Склянку слід брати двома пальцями за дно, а посуд на ніжці — біля основи. Схоплювати посуд вище вважається серйозною помилкою, оскільки він попередньо був ретельно відполірований. Наступним кроком є перевірка чистоти посуду. Якщо скло розташоване зліва від бармена, його слід брати лівою рукою. Поруч, під кутом приблизно 45 градусів, повинно бути джерело світла. Бармен переглядає чистоту скла, дивлячись на нього крізь світло. Не можна перевіряти посуд через плече гостя або паралельно барній стійці, оскільки це виглядає неестетично й незручно. Якщо на склі є дефекти або забруднення, його відразу відбраковують. Невеликі плями можна усунути додатковим поліруванням. Навіть ідеально чисте скло можна повторно відполірувати, якщо ви хочете продемонструвати особливу увагу до гостей. Це варто робити, якщо немає великого напливу відвідувачів. Після перевірки посуд виставляється на підставки. При виборі посуду важливо враховувати об'єм напою, кількість льоду та місце для гарніру, якщо він передбачений. У барах заповнювати посуд слід трохи менше, ніж у ресторанах, оскільки гості часто рухаються, п'ють стоячи. Наприклад, невелика чарка повинна бути наповнена на 1 см нижче від краю, а келих на ніжці — на 75%. Для склянок типу "олдфешн" наповнення повинне бути на 1–2 см від краю.

**Охолодження посуду та інвентарю.** Цю операцію на барному сленгу називають "фраппіровання". Бармен бере щипці для льоду, відкриває контейнер з льодом і кладе лід у

посуд для охолодження. Якщо напій готується безпосередньо в посуді подачі, цей крок можна пропустити. Для швидкого охолодження кубик льоду обертають у посуді 15-20 секунд. Одночасно закладають лід в інвентар для змішування (шейкер, барну склянку або боуль). Кількість льоду залежить від об'єму напою, температури та компонентів.

**Підготовка складного гарніру.** Якщо гарнір до напою вимагає більше 1 хвилини на приготування, його готують на цьому етапі. Це дозволяє краще охолодити посуд і зекономити час. Гарнір кладуть на дошку для цитрусових або в миску з льодом, якщо його потрібно зберігати більше 3 хвилин. Прикладом складного гарніру може бути спіраль цедри, гілочка м'яти, складний "шашлик" на шпажці тощо.

**Скидання льоду.** Якщо гарнір готувався понад хвилину, лід у посуді підтає, тому його потрібно замінити на свіжий. Якщо лід лише трохи підтанув, воду можна злити за допомогою стрейнера.

**Демонстрація компонентів.** Перш ніж відмірювати інгредієнти напою, бармен показує пляшку гостям, піднявши її на рівень плеча. Якщо працюєте на публіку, пляшку потрібно тримати так, щоб етикетку бачили всі присутні.

**Дозування першого компонента.** Пляшка тримається етикеткою до гостя, при цьому пальці розташовані віялом. Для точного дозування використовують мензурку, яка повинна стояти на рівній поверхні. Око бармена повинно знаходитися на одному рівні з мензуркою. Відмірювання проводять по основному рівню рідини, не звертаючи уваги на меніск.

**Змішування.** Під час роботи з шейкером рухи повинні бути енергійними, але витонченими. Важливо, щоб шейкер був спрямований не на гостей. Тривалість змішування залежить від інгредієнтів і становить від 30 до 120 секунд. Бармен визначає готовність напою по звуку льоду. Для захисту від переохолодження шейкер тримають через серветку.

**Порціювання.** Це найважливіший етап роботи, оскільки від нього залежить рівномірність розподілу напою. З шейкера знімається тільки ковпачок, накладається стрейнер, і напій розливається в посуд. Для більшого ефекту можна "грати струменем", піднімаючи та опускаючи його. Якщо після першого розливу залишається рідина, бармен робить другий розлив, але більше двох разів доливати не варто.

**Додавання компонентів.** Після порціювання додають інгредієнти за рецептом. Газовані наповнювачі самі перемішують напій, а негазовані слід перемішувати вручну.

Процес приготування напоїв у барі включає низку важливих етапів, кожен із яких впливає на якість обслуговування та задоволення гостя.

### 1. Додавання льоду

Лід додається до напоїв згідно з рецептурою або за побажанням гостя. Напої типу ДЗН подаються з 1-3 кубиками льоду "Фіз", де кількість варіюється в залежності від сезону. Взимку зазвичай використовується 1 кубик, влітку – 3. Для коктейлів типу олдфешен використовують коктейльний лід. Якщо використовується лід "Коблер" або "Фраппе", його додають перед порціюванням напою. Посуд має бути обраний таким чином, щоб після додавання льоду залишалася 25-30% вільного простору.

### 2. Гарнірування напою

Гарнір додається виключно за допомогою інструментів – щипців, ложок, виделок, ножа для цитрусових. Гарнір готують на спеціальній дошці для цитрусових, де не дозволено розміщати інші предмети. Якщо гарнір впав, його замінюють. Інструменти, що використовуються, після роботи завжди повертаються на своє місце.

### 3. Сервірування напою

До напою додають трубочку, свізл або коктейльну ложку, які також повинні відповідати правилам гігієни. Трубочку можна вставити в напій або покласти на підставку. Екзотичні варіанти включають згинання трубочки у вигляді ручки кошика. Якщо трубочка в гігієнічній упаковці, її відкриває сам гість.

### 4. Подання напою

Напій подається з відповідною презентацією, де бармен може коротко представити напій, пояснити його особливості, історію, міцність, калорійність, та, за необхідності, розказати про умови його вживання. Особливо на конкурсах або фестивалях напій піднімають на рівень плеча для огляду аудиторією.

### **5. Прибирання робочого місця**

Завершальним етапом є прибирання. Пляшки закривають пробками, ємності щільно закриваються, сміття видаляється, а робоча поверхня витирається. Інструменти розкладаються на свої місця, змішувальний інвентар споліскується. Порядок має бути наведений перед наступним замовленням, що забезпечує швидкість і чистоту роботи.

Ці кроки спрямовані на підтримку високих стандартів обслуговування та забезпечення максимальної якості приготування і подачі напоїв.

## **5.13. Характеристика та технологія приготування аперитивів**

### *Коктейлі – аперитиви*

**Аперитив** перекладається з латині, як «відкриває». Дана група коктейлів збуджує апетит і вживається за 10-15 хвилин до їжі. Ці коктейлі містять багато екстрактивних речовин, можуть бути відносно міцними, смак мати з гірчинкою або кислуватий - солодкими вони ніколи не повинні бути. У будь-якому випадку їх стандартний вихід - від 50 до 100 мл.

Коктейлі - аперитиви можна підрозділити на 4 групи.

1. На базі міцноалкогольних напоїв з ароматичною частиною.
2. На базі міцноалкогольних напоїв з ароматичним гірким компонентом.
3. Винні коктейлі - аперитиви.
4. Коктейлі - аперитиви з використанням спеціальних гіркот.

### *Міцноалкогольні аперитиви*

#### **Група «Олдфешен»**

На базі міцних напоїв готується група «Олдфешен», що перекладається з англійської мови як - старомодний. Це старовинний англійський напій, де використовується - в класичному олдфешені - шматочок цукру, але зараз застосовують сиропи, а краще міцні ароматні лікери; можна використовувати бальзами, бітерси, гіркі настоянки, а для більш солодких - міцні ароматні лікери та міцноалкогольна база. Змішувати бази в цьому коктейлі не прийнято. Подають і готують його в склянці олдфешен або тумблері. На дно кладуть шматочок цукру і заливають водою (5-10 мл), розім'явши цукор, воду зливають. Додають модифікатор і все розтирають майже до повного розчинення цукру. Заливають базу по рецептурі і перемішують барною ложкою протягом 60 секунд. Звичайно, готувати «Олдфешен» з сиропом або лікером швидше і простіше. Склянка майже до верху наповнюється коктейльним льодом (4-6 шматочків), тому ємність посуду слід вибирати не менше 150 мл. Традиційно назва бази застосовується в назві коктейлю. Наприклад: бренді - олдфешен, горілка - олдфешен, текіла - олдфешен і т. д. Для класичного «Олдфешена» гарніром служать вишні, черешні, в будь-якому вигляді, але не солодкі. Додається шматочок цитруса або можна подати шматочок цедри на шпазі. При використанні інших баз, гарнір підбирають по базі, але цитрусові або їх цедра присутній майже завжди. «Старомодний» коктейль в ковбойських фільмах «запускався» по стійці бару і пили його через край. Тому соломка до нього не подається. У сервіровку включають шпажку і іноді короткий свізл.

#### **Група ароматичних коктейлів – аперитивів**

Ця група при використанні міцноалкогольної бази має злегка гіркий, ароматний смак. До складу напоїв входить:

- солодка частина, переважніше міцні ароматні лікери.
- ароматична частина, підбирається будь-яка.
- база міцно алкогольна.
- модифікатор, в ролі якого можуть використовуватися ефірні олії цитрусових, бальзами, бітерси, міцні ароматні лікери.

Подають їх у коктейльних чарках. П'ють через край, хоча, якщо гість бажає, він може взяти трубочку. Гарнір підбирають по базі і кладуть найчастіше в напій на шпажці. Лід ніколи в цю групу коктейлів не кладеться. Інгредієнти повинні бути охолоджені заздалегідь. Крім цього, охолодження відбувається під час змішування в шейкері, барній склянці або міксері. Завдяки великій кількості баз, різноманітності ароматичної групи ССК і солодко - ароматичної групи САК можна створити величезну кількість коктейлів цієї групи.

### **Мартіні**

«Мартіні» є одним з найпопулярніших коктейлів у всьому світі. Він відноситься до міцних ароматичних аперитивів. «Мартіні» є стандартним міжнародним коктейлем, до складу якого входять:

- вермут тільки фірми «Мартіні».
- базою служить тільки джин будь-якої марки.
- модифікатором служать ефірні олії цитрусових, в основному лимона.

- міцні ароматні лікери або рідко щось інше. Гарніром для класичного «Мартіні» служать 1 - 2 маслини, хоча деякі гості вважають за краще 3 - 4 маслини або оливки. Весь світ любителів Мартіні розділився на дві групи: одні люблять Мартіні збитий, інші - Мартіні змішаний. Збитий - це приготовлений у шейкері (охолодження відбувається за рахунок льоду шейкера.. Змішаний - це розмішаний в посуді подачі або барній склянці. Для такого Мартіні напої повинні бути заздалегідь добре охолоджені, трохи нижче температури подачі коктейлю, приблизно до +4 ° С. Такі різновиди можна розрізнити навіть візуально: збитий Мартіні не буде таким кришталево прозорим та іскристим, як Мартіні змішаний.

Ароматичні аперитиви з бренді і коньяком готуються за тими ж формулами і технологіями. Особливістю є те, що тут в ролі ароматичної частини перевага віддається міцним кріпленим винам. Хоча їх можна застосовувати в поєднанні з ароматизованими винами. При використанні рому в ролі бази, використовуються ті ж формули і технології приготування. Особливістю є те, що перевага віддається легким, іноді середнім сортам рому. Крім перерахованих вище формул, ароматичні коктейлі можуть готуватися з емульгатором, в ролі якого використовується яйце або його частину. З використанням яйця в ролі бази підходять ром, горілка, коньяк, бренді і тільки для любителів - віскі і джин. Кращими ароматизаторами можна назвати міцні кріплені вина. Модифікатором можна вибрати бальзами, бітерси, гіркі настоянки. Природно, готувати такі коктейлі можна в шейкері, а ще краще - в міксері або блендері. Так як об'ємний вихід по даній формулі може бути досить значний, теоретично до 300 мл, то подають ці напої у великих келихах сау. Сервірують товстою трубочкою. При наявності пишної шапки збитого білка необхідно засервірувати напій коктейльною ложкою. Слід пам'ятати, що термін реалізації напоїв з яйцем 1 - 2 хвилини. Інакше білки яйця коагулюють під дією алкоголю, і коктейль набуває неприємного зовнішнього вигляду. Завдяки значній поживності, гарнірувати такі коктейлі не слід. Але найголовніше, що потрібно пам'ятати, це те, що такі коктейлі перестають нести яскраво виражену функцію аперитиву, вони стають ближче до діджестивів. Особливо якщо використовується ціле яйце або його жовток.

### ***Винні коктейлі аперитиви***

Батьківщиною винних сумішей вважається Англія. Саме англійці люблять суміші міцних різних вин. Ці напої досить прості в приготуванні і подачі. Формул побудови у них немає, є тільки умови, які бажано дотримуватися при їх приготуванні.

1. Середній обсяг напою становить 100 мл.
2. Коктейль складається з 2 - 5 найменувань вин.
3. Пропорційний вміст компонентів вільний і залежить від бармена і смаків відвідувачів.
4. В першу чергу використовуються міцні кріплені вина, може бути застосоване у ролі одного компонента трохи ароматизованого вина, дуже рідко застосовують, як компонент, сухі вина. Завжди бажано присутність портвейну.

5. Посудом подачі для цих коктейлів служить будь-яка винна чарка, лафітна, рейнвейна, дегустаційний келих і т.д.
6. Температура подачі цих напоїв +18 - +20 ° С. Тому, попереднє охолодження напоїв і лід - не потребуються.
7. Гарніровки і сервіровки коктейль не вимагає. Вживають його через край посуду подачі. Готують винні аперитиви в посуді подачі або в барній склянці. Допустимо застосування модифікаторів, в ролі яких використовують бітерси, бальзами, міцні ароматні лікери.

### ***Коктейлі – диджестиви***

Ця група напоїв подається після їжі, тому її друга назва - післяобідня група. З латини диджестив перекладається як «закриває». Призначення цієї групи - наситити організм, призупинити виділення слини і шлункового соку, заглушити апетит. Інгредієнти цих коктейлів швидко і легко засвоюються організмом. Тому, в основному, ці коктейлі солодкі, калорійні і поживні. По виходу вони рідко перевищують 100 мл, це, як правило, короткі та середні напої.

#### **Група коктейлів типу «Сауер»**

Ці коктейлі хоча і відносяться до післяобідніх, але за своїми смаковими характеристиками є як би перехідними коктейлями від аперитивів до диджестивів. Вони досить міцні і кислі на смак, за винятком солодкого Сау. У деяких випадках вони можуть застосовуватися і як вечірні коктейлі. Тому їх можна вважати універсальними коктейлями, які дуже поширені і користуються великою популярністю.

#### ***Класичний Сауер***

Сауер перекладається з англійської як кислий. У барах говорять просто «Сау», тому і ми його будемо так називати надалі. До їх складу входить:

- цукровий сироп.
- натуральний лимонний сік.
- міцноалкогольні напої або їх поєднання. Краще основні міцні напої поєднувати з горілкою (нейтральна база. або фруктово-ягідними бренді).

Міняючи бази або їх поєднання, вже можна створити велику різноманітність коктейлів Сау. Але існує ще більша кількість коктейлів типу Сау. У цьому випадку допустимо застосування інших інгредієнтів, наприклад:

- будь-який компонент солодкої або солодко - ароматичної групи ВАК.
- будь-які кислі соки.
- міцні ароматні лікери, бальзами, бітерси, гіркі настоянки.

Варіюючи бази, їх поєднання, ЗЗК, САК та модифікатори, можна створити воістину безмежну кількість різних коктейлів типу Сау. Всі вони подаються в келихах сау різної ємності. Готують групу коктейлів Сау в шейкері, а із застосуванням емульгаторів можна готувати їх в міксері або блендері. Охолодження відбувається льодом в момент змішування. Гарнір обов'язково цитрусовий, але можуть бути присутні й інші ягоди та фрукти. Сау з емульгатором можна подавати без гарніру. Сервірують коктейлі Сау традиційно двома соломинками. З джином Сау можна робити більш кислим за рахунок застосування соку лайма. У ролі солодкої частини з віскі добре поєднуються міцні ароматні і цитрусові лікери. Використовуючи коньяк в ролі бази для групи Сау, варто застосовувати чистий лимонний сік і ароматні лікери.

Горілка - універсальна база і може використовуватися в будь-яких комбінаціях. У назві коктейлю згадується база, на якій він зроблений. Наприклад: горілка - сау, джин - сау, кальвадос - сау, текіла - сау і т.д. Окремо слід сказати про технології приготування коктейлів з використанням яйця. Можна, перевіривши яйце, кинути його в шейкер і збити. Напій вийде хороший, насичений, поживний, але не чудовий. Можна застосувати більш складну технологію. Яйце сепарується і перевіряється на якість. Білок збивається відразу. Потім жовток закладається в шейкер і збивається разом з усіма компонентами. В кінці збивання в шейкер додається половина збитого білка і напій довзбивається ще 15 - 20 секунд. Після порціонування у великий келих сау зверху красиво укладається збита шапка білка.



Викладання шапки білка можна провести з допомогою корнетика, кондитерського мішка або шприца. Напій сервірується двома товстими трубочками та коктейльною ложкою. Такий напій насичений повітрям, буде більш «легким», пінним і м'яким на смак. Хоча по трудомісткості і часу приготування він в 3-4 рази складніше звичайного Сау. За такою технологією готують напої з яйцем «особливим» гостям, на конкурсах і іспитах, а також для улюблених людей. Цей прийом можна використовувати у всіх змішаних напоях, де застосовують білок. Міжнародним класичним коктейлем групи Сау є «Дайкірі». Аналогічний коктейль з кальвадосом відомий у світі під назвою «Епл Джек».

### **Шейк**

Коктейлі групи Шейк (в перекладі з англійської - трясти, трясушка належать до групи Сау, але мають свої особливості. Їх склад:

- тільки міцні ароматні лікери.
- сік лимона чи лайма.
- дуже міцна база, понад 45% об. сп.

Розглядаючи формулу, можна зрозуміти, що Шейк від Сау відрізняється меншою цукристістю і кислотністю, зате він значно міцніше. Можна отримувати його значно міцніше 45% об. сп., але він не повинен бути менше 40% об. сп. У ньому сильніше відчувається база. Тому цей напій рекомендується чоловікам, які хочуть швидко і сильно щось «тягнути», міцно випити. Як і Сау, він більш збуджує, ніж заглушає апетит, хоча і відноситься до диджестивної групи. Невеликий вихід дозволяє подавати його в поні – горілчаній чарці. Готують його в шейкері, що зрозуміло з назви. Подають без модифікаторів, гарнірів і сервіровки. Прийнято пити його одним ковтком або залпом. Це один із самих міцних коктейлів.

### **Свізл**

Це скоріше не група коктейлів, а спосіб приготування і подачі напою. Його відносять до групи Сау тільки тому, що таким способом частіше подають саме групу Сау.

Технологія приготування полягає в тому, що всі компоненти бармен вливає в посуд подачі, не розмішуючи їх. Додається коктейльний лід. Сервірується напій не тільки трубочкою і шпажкою або коктейльною ложкою, але обов'язково і стрижнем свізл. Гість швидко, обертаючи його між долонями, самостійно збиває собі напій. Зазвичай збивання триває до утворення піни. Так як самостійне збивання процес «небезпечний», гість може розплескати напій або розбити посуд подачі, то подавати для групи «свізл» слід відповідний посуд. Найкраще підходить склянка олдфешен або тумблер, в крайньому випадку хайбол. Всі компоненти беруться, як і в групі Сау. Фрукти і м'ята можуть включатися в напій на розсуд бармена і за побажанням відвідувачів. Таким способом можна подавати багато груп

### ***Група шаруватих коктейлів***

За легендою саме з них почалися коктейлі. Саме їх називають коктейлі - парадокси. Їх не змішують, а навпаки намагаються розділити пошарово різні кольори. До складу цих коктейлів можуть входити різні компоненти, але, в основному, вони готуються з сиропів і лікерів. Природно, це класичні диджестиви. Зазвичай їх вихід від 50 до 100 мл. У показових, рекламних ці-лях, для антуражу бармен може створити багатошаровий коктейль з виходом 200 - 300 мл. на 10 - 15 шарів. Вони дуже гарно виглядають і дуже привабливі на вітрині або на тлі дзеркала, якщо через них на відвідувача спрямований пучок світла. Термін реалізації у цієї групи коктейлів (тільки без яйця) досягає 2-х діб, але при цьому вони повинні бути добре прикриті від пилу. Так як їх досить складно і довго готувати, а термін реалізації у них значний, то такі коктейлі бармен часто робить заздалегідь і зберігає в холодильнику. Але потрібно не забути кожен з них прикрити, щоб не вивірюється алкоголь і не губився букет. Шаруватість досягається за рахунок застосування компонентів різної питомої ваги. Про це більш докладно йшлося у попередніх розділах. Нагадаємо головне: чим більше цукру, тим напій важче, чим більше спирту, тим компонент легше. Відсоток наявності цукру в напої додає більше питомої ваги напою, ніж відсоток наявності спирту. Так як ці коктейлі більш направлені на рекламу і зовнішній ефект, то компоненти для них підбираються тільки за питомою вагою і колірній гамі. На смакові якості інгредієнтів уваги майже не звертають. Неприпустимо поєднання двох

однакових за кольором компонентів. Для кращого розшарування і сприйняття на смак всі компоненти повинні бути заздалегідь охолоджені до температури +2 - +4 ° С. Охолодження льодом тут відсутня, але температура подачі повинна бути як у більшості коктейлів +4 - +6 ° С. Особливо це важливо влітку. Техніка приготування шаруватих коктейлів полягає в наступному. Нижній шар наливається в посуд подачі вільно. Кожен наступний шар вливається тонкою цівкою по ручці барної ложки або акуратно в барну ложку. При цьому дно барної ложки майже стосується попереднього шару рідини. Це сприяє спокійному переливанню компонента з барною ложки, і внаслідок, цього краще розшарування. Можна застосувати спеціальну барну ложку з трубочкою в ручці - мундштук. Добре коли в комплект мундштука входить фіксатор для нього. Вставивши невелику лічку в кінець такої ложки, в неї вливають черговий шар. Рідина спускається по трубочці і виливається в ємність ложки, а з неї акуратно переливається на наступний шар. Після кожного шару мензурку і барну ложку слід сполоснути, інакше може порушитися чистота кольору шару. Такі коктейлі краще готувати партіями, хоча б на півзміни. Гарнір до цієї групи коктейлів не подається, так як вони все досить солодкі і калорійні.

### **Група Пусс - кафе**

Ця група призначена для жінок. База напою в класичному варіанті - тільки коньяк. Також входять сиропи і лікери

Готують і подають їх у чарці для Пусс - кафе або поні, але більш витягнутої вгору. Класична подача - в циліндричній чарці місткістю 60 - 70 мл. Сервірується двома середніми соломинками. Це для того, щоб гості могли «погратися», пробуючи поєднання різних шарів.

### **Група Пусс - лямур**

Цей напій аналогічний Пусс - кафе, але один компонент у нього замінюється жовтком яйця.

Після наливання в посуд подачі першого найважливого компонента, зазвичай сиропу, вкладається акуратно, але швидким рухом, жовток яйця. Інші компоненти наливаються, як описувалося вище. При підборі колірної гамми треба знати, що жовток обов'язково спливе і його верхній край завжди залишиться в шарі бази - коньяку. Посудом подачі може служити мадерна чарка. Коктейль не гарнірується і не сервірується. Жінка повинна його випити одним - двома ковтками. Це не для слабких і про це бармену слід попередити гостю. Але перше відчуття, як правило, вражаюче, а післясмак через 15-20 секунд виявляється ... шоколадним. Тому в цій групі коктейлів не варто застосовувати шоколадні складові. Жир і білки жовтка, коньяк і цукор лікарів у поєднанні дають шоколадне післясмак.

### **Група «Чемперелс»**

Це шаруватий коктейль для чоловіків. Він дуже схожий на Пусс - кафе, але є і свої особливості. В склад входять тільки лікери, бажано міцніші, що йдуть по зменшенню питомої ваги, та будь-яка міцноалкогольна база.

Готується він аналогічно всім шаруватим коктейлям. Подається в Дельмоніко. Сервірується, як і для жінок, двома середніми соломинками. Крім більшого виходу, в порівнянні з Пусс - кафе, він повинен бути міцнішим. У такому ключі і підбираються його компоненти. У рекламних цілях, для перевірки своїх умінь і заради «спорту», можна приготувати «Чемперелс» з максимально можливою кількістю шарів. При цьому закладку кожного шару можна трохи зменшити, наприклад до 15-20 мл. Міксологам доводилося одержувати 17-шаровий коктейль. Але перед цим проводилися лабораторні роботи з визначення точної питомої ваги наявних напоїв.

### **Група Кнікебайн**

Коктейлі групи Кнікебайн призначені для чоловіків. За технологією приготування вони аналогічні всім шаруватим коктейлям. Відмінність полягає в застосуванні яйця і різних варіаціях приготування і подачі. Бажано використовувати міцні лікери, але можуть застосовуватися соки і сиропи, також міцна алкогольна база, жовток, обов'язково цілий, може бути застосований і білок, модифікатор, ваніль, шоколад, мускатний горіх, імбир, горіхи, бальзами.

Кількість шарів, в екзотичних або рекламних цілях, може бути збільшено. Як і в інших шаруватих коктейлях, інгредієнти повинні бути заздалегідь добре охолоджені. Готується та подається він в чарці кнікебайн. Звуження чарки в нижній частині не дозволяє жовтку спливати, його верхній край знаходиться у другому прошарку напою. Тому не варто застосовувати жовті інгредієнти в першому і другому шарах. Особливість чарки робить вживання Кнікебайна теж особливим. У всіх напоях з яйцем, якщо їх швидко пити, жовток випивається разом з усіма складовими. При випиванні Кнікебайна жовток потрапляє в рот після всієї рідини, на закуску. Це створює відмінні смакові відчуття. Відмінності технології приготування полягають в закладці цілого жовтка після наливу самого важкого компонента. Інші шари укладаються як звичайно в шаруватих коктейлях. Якщо застосовується білок, то він збивається заздалегідь. Якщо застосовується ваніль або рідкий модифікатор, то вони вводяться в білок перед його взбиванням. Збитий білок укладається зверху і посипається твердим модифікатором. Коктейль зі збитим білком потрібно сервірувати ложкою для зняття проби білка. Трубочка для напоїв з цілим жовтком неприпустима. Чоловік повинен пити його швидко, декількома ковтками, отримуючи на закуску жовток

### **Група Міст**

Міст можна перекласти як містичний, феєричний. Він не відноситься до шаруватих коктейлів, але дуже близький до них, так як його шари будуються вертикально. По великій кількості льоду він близький і до групи Фрозен, по компонентам - до безалкогольного шербет. Формула побудови його: лід фраппе плюс два або три солодких або солодко - ароматичних САК. Готують і подають його в об'ємному широкому посуді. Це може бути широкий келих сау, глибока креманка, олдфешен або тумблер; двошаровий можна подати навіть в хайбол. Обов'язковим компонентом служить лід-фраппе, причому, чим дрібніше, тим краще. Можна застосовувати снігову масу. Якщо в шаруватий коктейль компоненти підбираються різної питомої ваги, то тут, навпаки, питома вага повинна бути як можна більш близькою. Коктейль будується з однієї групи напоїв, але обов'язково різних за кольором. Наприклад: тільки з сиропів, солодких соків, десертних лікерів, кремів і т.д. Хоча, якщо є однакова питома вага, то групи напоїв можна змішувати.

Технологія приготування. Посуд подачі повністю заповнюється льодом-фраппе або сніжною масою і злегка ущільнюється. Тонкість приготування полягає в тому, що відміряні компоненти виливаються в протилежні точки ємності. Якщо дивитися на посуд подачі з боку, то видно різнокольорові розводи чистих і змішаних кольорів. При яскравому підсвічуванні виходить дуже гарний зовнішній ефект, що нагадує щось містичне чи димчасте. Ці напої модно гарнірувати яскравими ягодами і фруктами. Сервірується «Міст» тонкою трубочкою і обов'язково коктейльною ложкою, так як сніжну масу можна їсти. До гарніру можна подати шпажку. Природно пропонувати його в жарку погоду, хоча і в зимовий період в 1981 р. на конкурсі барменів України з таким простим коктейлем було завойовано перше місце.

## **5.14. Характеристика та технологія приготування вершково – десертних коктейлів, довгих змішаних напоїв**

До цієї категорії коктейлів входять вершки, які надають напоям м'який смак, завдяки чому їх легко пити. Алкоголь у таких коктейлях м'якший і менш відчутний. Вони досить калорійні та поживні. Хоча вважається, що ці напої жіночі, чоловіки також їх люблять. Зазвичай їх подають як диджестиви. Основою таких коктейлів є міцні алкогольні напої, такі як джин, гіркі настоянки, бальзами та інші аперитиви з гірчинкою; найкраще використовувати бренді, ром, коньяк або солодкі настоянки. Для приготування використовують вершки, іноді замінюючи їх морозивом. Модифікатори можуть включати ваніль, третій шоколад або горіхи.

Приготування відбувається в шейкері з льодом. Якщо використовують міксер або блендер, охолодження льодом проводиться після збивання, а потім напій фільтрується через стрейнер. Механічне збивання робить коктейль «пухкішим» і підвищує його якість. Посудом для подачі можуть слугувати Дельмоніко, винна чарка або невеликий келих сау. Якщо зверху

є збиті вершки, краще використовувати широкий келих або невелику креманку для зручності. У такому випадку коктейль сервірують не тільки товстою соломкою, а й коктейльною ложкою та жорсткою підставкою. Ця група коктейлів досить оманлива: вміст алкоголю може досягати 27% об. сп., але завдяки пом'якшуючій дії вершків він не відчувається. Це важливо пам'ятати бармену, якщо жінка замовляє 3-4 коктейлі цієї групи. За цією формулою створено міжнародний класичний коктейль «Бренді Александер».

**Флоут** — це коктейль, що вважається виключно жіночим. Він готується з солодкої або солодко-ароматичної групи САК і вершків підвищеної жирності. Подається у поні або в маленькому келиху сау, якщо на поверхні є шапка зі збитих вершків. Проста технологія приготування передбачає, що всі інгредієнти збиваються в шейкері з льодом і виливаються в чарку. Найкращим варіантом є використання міксера або блендера, з наступним охолодженням льодом. Можна заповнити бокал сау наполовину льодом-фраппе, додати лікер і вершки, а потім ретельно перемішати барною ложкою. У всіх випадках частина вершків, що використовуються за рецептом, викладається поверх напою у вигляді шапки. Також можна використати шапку з вершків як додатковий гарнір. Хоча формула не відповідає класичному коктейлю, це все ж коктейль. У ньому солодка частина виконує роль бази. «Флоут» обов'язково посипають крихтою печива, можна з шоколадом. У вершкову шапку можна вставити фігурне пісочне печиво. На гарнір обов'язково подається печиво «Дамське» або інше пісочне печиво, яке слід подавати окремо на блюдці, в розетці або на іншій підставці. Сервірують «флоут» товстою трубочкою і коктейльною ложкою, якщо є шапка зі збитих вершків.

**Група Зуум** — це оригінальний, досить міцний медовий диджестив з вершками. Використовується тільки мед і будь-яка міцноалкогольна база. Найкращим варіантом є кальвадос, фруктово-ягідний бренді, а для досягнення чистого медового смаку краще взяти горілку. Можна також використовувати деякі гіркі настоянки, які добре поєднуються з вершками і медом. Іноді використовують лікери, але це трапляється рідко. У складі — вершки підвищеної жирності та модифікатор.

Подають «Зуум» у Дельмоніко, винній чарці або в невеликому келиху сау. Як видно з формули, мед і вершки є константами. Можна змінювати лише базу або комбінувати кілька баз. Тому асортимент «Зуумів» не дуже широкий. Щоб приготувати, мед потрібно розтопити до рідкого стану, що роблять на водяній бані або в теплі, при цьому температура не повинна перевищувати 40 °С. Цю операцію слід проводити заздалегідь. Перед додаванням у коктейль мед охолоджують, як і всі компоненти. Всі інгредієнти відміряють у шейкер з льодом і інтенсивно збивають, прагнучи до повного розчинення холодного меду і збиття вершків. Це фізично важко і займає багато часу, тому краще використовувати механічне збивання. Після виливання суміші в посуд подачі додають модифікатор. Багато джерел описують використання тертого шоколаду або міцних ароматних лікерів як модифікаторів. Однак досягти чистого медового букета з цими добавками не вдасться. Кращим модифікатором в цьому випадку є медова есенція, яка потужно підсилює медовий аромат. Як гарнір можна подати додаткову порцію збитих з медом вершків. Оригінальним і вишуканим гарніром можуть слугувати медові стільники, подані на шпажках або з ложкою. Букет меду в поєднанні з алкоголем має особливий вплив на відвідувачів.

**Група «Фраппе»** — це як коктейль, так і спосіб подачі. Термін «фраппе» перекладається з французької як «битий» або «колотий». Спосіб подачі полягає в тому, що натуральний напій наливається на лід-фраппе, і все перемішується. Часто так подають лікери, особливо міцні ароматні, а також віскі-фраппе, горілку-фраппе, джин-фраппе тощо.

**Група «Смешіз»** — перекладається з англійської як «важкий удар». Цей напій є одним з найміцніших, вміст алкоголю може досягати 40% об. Він призначений для любителів м'ятого алкогольного смаку. Склад: солодка частина (в класичному варіанті — розтертий цукор, але краще використовувати м'ятний сироп або лікер) + міцноалкогольна база. Класика — це міцний ром, але його також можна приготувати з горілкою, кальвадосом та деякими іншими бренді. Для любителів віскі їх також можна використовувати як базу. Свіжа м'ята є

обов'язковим і основним інгредієнтом, а фрукти, які поєднуються з м'ятою, можуть додаватися за бажанням гостя або бармена (наприклад, яблука, ананаси, ківі, алича тощо). Якщо м'ята зимова не дуже ароматна, можна додати м'ятні краплі, масло або м'ятну есенцію як модифікатор.

**Група фліп** — перекладається з англійської як "легке клацання". Первісно складалося з гарячого пива, міцного алкоголю, спецій та яйця, які подавалися в гарячому вигляді. Проте з часом коктейлі змінилися, і тепер їх часто подають холодними. Фліп є досить калорійним і поживним, яскраво відображаючи суть пообідніх коктейлів. Основна формула його приготування складається з солодкої частини, яка може бути з будь-якого з варіантів солодкої або солодко-ароматичної групи (САК) + бази (яка може бути не тільки міцним алкоголем, а й вином) + яйця або жовтка + модифікатора.

При виборі бази важливо врахувати цільову аудиторію. Для "міцних" чоловіків підійдуть такі бази, як коньяк, бренді, ром чи віскі, у поєднанні з міцним ароматним лікером. Проте такий напій має досить різкий смак і обмежений термін придатності, адже яйце не може його суттєво пом'якшити. Через 2-3 хвилини білки в міцному алкоголі піддаються денатурації і втрачають свій вигляд. Для тих чоловіків, які віддають перевагу менш міцним напоям, можна використовувати кріплені вина, такі як портвейн, херес, мадера чи марсала. Модифікатором у такому випадку слугуватиме третій мускатний горіх. Для жінок, а іноді й для чоловіків, десертні вина можуть стати базою: наприклад, мускати, токайські вина чи кагор. Тут модифікатором доцільно буде використовувати шоколад або ваніль, що надасть напою ніжності, зменшуючи його міцність і підвищуючи термін зберігання.

Для дітей існує можливість приготувати безалкогольні "фліпи", тож цей коктейль стає сімейною стравою. "Фліп" готується в шейкері, міксері або блендері. Багато якісних порцій у шейкері приготувати досить складно, тому найкращим варіантом є міксер. Обрані інгредієнти ЗЗК залежать від конкретних обставин. Легше просто влити ціле яйце в ємність для змішування і збити його. Однак краще відокремити жовток. Жовток потрібно збити в окремій посуді, а білок — окремо, частину якого додають в кінці змішування. Інша частина збитого білка використовується для оздоблення готового коктейлю. Для такого білка подається коктейльна ложка. Варто зазначити, що фліп без жовтка з одним білком не може існувати. Коктейль подають у маленькому келиху сау або в Дельмоніко. Для укладання збитого білка зверху напою рекомендується використовувати невелику глибоку креманку. Сервірується "фліп" товстою трубочкою, а за необхідності – жорсткою підставкою та ложкою. Виготовлення цієї групи коктейлів вимагає дотримання строгих санітарних норм при роботі з яйцями. Сепарацію та обробку яєць слід виконувати тільки в третій робочій зоні на спеціально обладнаному місці. Вимоги до свіжості яєць є надзвичайно високими. Санітарно-епідеміологічні служби часто забороняють приготування коктейлів з яйцями у барах через ризик зараження сальмонельозом.

**Група "краста"**. Слово "краста" перекладається як "скоринка". Це кірочка, яка покриває край посуду для подачі. Вона може бути з цукру, цукрової пудри, солі, тертого шоколаду, шоколадної глазури, тертих горіхів, кокосової стружки, дрібно рубаної зелені тощо. В кожному випадку "краста" підбирається індивідуально під напій. Її мета – прикрасити напій та підкреслити його смакові якості. Тому "краста" вибирається не лише за кольором, а й за смаком, що повинно створювати гармонію та оригінальність у сприйнятті всього напою. Готується "краста" завжди в першу чергу, а іноді й заздалегідь, адже багато видів "красти" можуть зберігатися досить довго. Наприклад, цукрову або соляну скоринку можна заготовити на 1-2 тижні. Проте варто пам'ятати, що так приготовлений посуд потрібно зберігати під серветками в щільно закритих шафах, аби на нього не осідав пил, а кольорова скоринка не піддавалась дії сонячного світла.

Існує швидкий спосіб приготування скоринки. Для цього край посуду швидко протирають свіжою цедрою або іншим вологим продуктом і занурюють у склад "красти". Проте така скоринка не завжди виходить рівною, тому її можна швидко підрівняти чистою пензликом. При заготівлі "красти" на запас використовують другий метод. Край посуду

занурюють у густі сиропи або лікери на потрібну глибину, після чого занурюють у інгредієнти. Посуд слід тримати в перевернутому вигляді на підносі, аби зайва рідина стікала, а скоринка трішки "схопилась". Для цього достатньо 5-10 хвилин. Таким способом готують багат шарову "красту", по черзі занурюючи посуд у рідини різного кольору на різну глибину: перший раз на 3 см, вдруге – на 2 см, в третій – на 1 см. Кожного разу змінюють колір рідини й дають час на "схоплювання" шару. Інгредієнти можна варіювати, підбираючи їх за кольором і смаком. У особливих випадках, на святах або ювілеях, "красту" можна використовувати для створення написів або малюнків на стінках посуду для подачі. Написи виконуються художніми кистями з яскравими сиропами або лікерами, а кожен колір посипається цукровою пудрою, сіллю чи іншими інгредієнтами. Перед нанесенням наступного кольору важливо дочекатися, щоб попередній шар добре висох. Цей процес може бути довгим і трудомістким, проте його можна завершити заздалегідь, до свята. Важливо не "перевантажувати" посуд такими малюнками, оскільки це ускладнить гостям споживання напою.

При порціонуванні напоїв потрібно дотримуватися особливої обережності, адже краплі напою не повинні змити кірочку. Традиційним елементом "крати" є гарнір, який складається з спіралеподібно знятої цедри, розміщеної у вигляді цілого плоду або змійки в напої. До напоїв з "крати" завжди подається трубочка, хоча є й винятки. Гість має можливість обрати – пити чистий напій через трубочку або насолодитися ним через край, відчуваючи на губах смак "крати".

**Група "Фрозен".** Слово "фрозен" в перекладі з англійської означає "заморожений". Цей спосіб подачі відрізняється дуже низькою температурою напою та великою кількістю льоду-фраппе або сніжної маси. Температура подачі може досягати  $-8^{\circ}\text{C}$ , якщо напій достатньо міцний. Практично всі напої приготовані за цією технологією перед подачею потрібно охолодити. Найзручнішим способом замороження напоїв є подача в міксі. Лід подрібнюється і змішується з основою. Важливо дотримуватись пропорцій: лід складає 1/4 від загального обсягу, щоб напій не був занадто рідким. Для приготування "фрозенів" застосовують свіжі фрукти, які також можна використовувати для прикраси.

Технологія приготування "фрозенів" досить проста. Секрет в тому, щоб напій став одночасно густим, холодним і привабливим. Для створення "фрозена" всі інгредієнти заздалегідь охолоджуються, а лід подрібнюється до потрібної консистенції. Після цього лід змішується з напоєм, який зазвичай є міцним алкогольним або безалкогольним, до отримання однорідної маси. Напій подають у високих склянках, попередньо охолоджених у холодильнику. Для "фрозенів" використовують спеціальні склянки з прозорими стінками, аби відображати красу напою. Такі склянки потрібно обирати за обсягом, адже "фрозени" не можна подавати в маленьких порціях. Окрім того, в залежності від рецепту напій може мати кілька шарів: верхній шар – це густий, заморожений, пінний напій, а нижній – злегка заморожений. Використовують для подачі трубочку. У деяких випадках перед подачею напій прикрашається шматочками фруктів.

У коктейлях "фрозен" можуть використовуватися й спеціальні напої, які містять як мінімум 15% алкоголю. У разі підвищення градуса подачу слід розглядати вже як традиційний продукт, а вміст алкоголю не повинен перевищувати 15-20%. Ця група коктейлів приготована на основі різних видів рому, лікерів, джінів, бренді, шампанського. Своїм виглядом "фрозени" нагадують щербет або морозиво, тому їх також можна подавати з льодом, прикрашаючи ягодами, фруктами або м'ятою.

Порції "фрозенів" варіюються в залежності від міцності напою, інгредієнтів та обсягу. Стандартна порція для подачі "фрозена" коливається від 200 до 400 мл. "Фрозени" подаються у легких невеликих порціях, тому іноді їх можуть пропонувати в спареній формі.

### 5.15. Організація роботи сомельє. Обов'язки сомельє

**Сомельє** — це спеціаліст, який грає ключову роль у ресторанному бізнесі, відповідаючи за вибір, подачу та продаж вин і алкогольних напоїв. Це не просто продавець, а експерт, що

знає переваги та побажання відвідувачів. Сомельє не лише рекомендує вина, а й створює святковий ритуал під час їх подачі.

**Основні обов'язки сомельє:**

1. **Складання винної карти:** Сомельє відповідає за формування та оновлення винної карти ресторану, відображаючи різноманіття і якість пропонованих вин.
2. **Піклування про винний погріб:** Забезпечення належних умов зберігання вин, контроль за їх якістю та термінами придатності.
3. **Закупка вин:** Вибір постачальників, участь у закупках та узгодження замовлень на нові партії вина.
4. **Аналіз ринку:** Вивчення тенденцій на ринку вин і спиртних напоїв, щоб пропонувати актуальні та популярні варіанти.
5. **Поради відвідувачам:** Консультації гостей щодо вибору вина, що найкраще поєднується зі стравами, що замовлені, а також якісна подача вина.
6. **Дегустація вин:** Сомельє має спробувати вино перед його подачею, щоб оцінити його смак і якість.
7. **Сервірування столу:** Забезпечення правильного сервірування та подачі вина.
8. **Навчання персоналу:** Проведення тренінгів для офіціантів та інших співробітників щодо винної політики та правил подачі.
9. **Вирішення конфліктних ситуацій:** Управління проблемами, пов'язаними з якістю або вибором вин.
10. **Моніторинг новинок:** Відстеження новинок на ринку алкогольних напоїв і виноторгових компаній.

**Вимоги до професії сомельє:**

- **Знання та освіта:** Сомельє повинен мати глибокі знання про вина, їх виробництво, терміни зберігання, способи дегустації і подачі.
- **Комунікабельність:** Вміння спілкуватися з відвідувачами, пояснювати різні нюанси та характеристики вин.
- **Особиста привабливість:** Зовнішній вигляд і манера поведінки сомельє мають створювати позитивне враження про заклад.
- **Вміння розрізняти вина:** Здатність оцінювати різні види вин, їх смакові якості та витримку.
- **Любов до професії:** Професійний сомельє повинен щиро любити свою справу, а не просто виконувати обов'язки.

**Значення сомельє в ресторані:**

Сомельє відіграє важливу роль у створенні атмосфери закладу, формуючи досвід відвідувачів та забезпечуючи якісний сервіс. Від його професіоналізму залежить не лише обсяг продажу вина, а й загальний дохід закладу, який може становити від 10% до 40%. Тому позиція сомельє є вкрай важливою в сучасному ресторанному бізнесі, особливо в закладах з розгорнутою винною картою.

## 5.16. Складання карти вин

Існує добре відома істина, що репутація ресторану визначається двома основними факторами: на першому місці — якість кухні, а на другому — винна карта. Лише кваліфікований сомельє здатен скласти якісну карту вин, оскільки він повинен бути не лише експертом у галузі вин, але й вмілим менеджером, який має достовірну інформацію про алкогольний ринок.

В Україні, як і в інших країнах, широко відомі бренди виробників алкогольних напоїв. Наприклад, у Франції популярні такі компанії, як “Енессі”, “Шато Ротмільд” та “Мое і

Шандон”. В Іспанії — “Гонсалес”, “Біас”, “Ріскаль” і “Домек”. В різних куточках світу популярні різноманітні сорти віскі, джину та горілки.

Великі корпорації володіють європейськими виноградниками, заводами з виробництва пляшок, складськими приміщеннями, ресторанами та готелями.

Якщо винна карта містить довгий список алкогольних напоїв, це полегшує роботу офіціантів, які не опиняються в ситуації, коли повинні відмовити відвідувачу у виборі. Багато вин закупаються рестораном оптом за зниженими цінами, але це створює проблеми, пов’язані з їх зберіганням.

Пляшки вина повинні зберігатися при постійно низьких температурах так, щоб вино повністю покривало корок.

При підборі вин для ресторану сомельє насамперед враховує особливості кухні та клас закладу. Відповідність винної карти класу ресторану передбачає, що до неї в основному включають вина вищих категорій, а столові та місцеві варіанти — лише як виняток.

У всіх ресторанах світу існує неписане правило: якщо якийсь вино продається в сусідньому комерційному кіоску, його не включають до винної карти незалежно від популярності. Заповнюючи винну карту, потрібно дотримуватись стилю та гастрономічних пропозицій закладу, щоб вона відповідала меню.

Вибір вин має бути досить широким — близько 100 найменувань вин і шампанських з різних країн, зокрема з Італії, Іспанії, Франції. Кожен відвідувач повинен мати можливість знайти для себе підходящий напій.

Список вин слід починати з найдорожчих, зокрема бургундських, які виробляють у Бургундії на південному сході від Парижу. Ці вина розливаються у пляшки специфічної форми, а білі вина виготовляються з винограду Шардоне. Дешевші білі вина можуть походити з інших європейських країн, наприклад, Іспанії.

Бордоські вина виготовляються з різних сортів винограду, що росте в провінції Жиронда поблизу портового міста Бордо на півдні Франції, і розливаються у високі вугловаті пляшки.

Значення винної карти полягає в її збалансованості, що означає легкість вибору вин. Для кожного вина слід надавати коментар та переклад. Дегустаційний опис і рекомендації щодо гастрономічної відповідності полегшують роботу як сомельє, так і офіціанта.

Ігристі вина, а особливо шампанське, займають важливе місце в асортименті. В Україні шампанське відомих марок зазвичай подають як аперитиви та в супроводі деяких страв. Найбільш якісними представниками цього сегменту є італійські “спуманте” та іспанські “кава”, які можуть конкурувати з французькими аналогами. Німецькі ігристі вина “сент” зазвичай дешевші. На винній карті варто включити ігристі вина середнього цінового сегменту.

Слід пам’ятати, що справжнє шампанське виготовляють лише в Шампані за класичним пляшковим методом, який є складним і дорогим. Всі інші вина цього типу називаються ігрестими.

На винній карті можуть бути такі типи шампанських вин:

- мілезимні та немілезимні;
- виготовлені з усіх трьох або з одного сорту винограду;
- біле або рожеве;
- сухе, напівсухе, брют, солодке.

На міжнародному ринку мілезимні (вінтажні) шампанські вина — це шампанське, зроблене з винограду одного врожаю, із зазначенням року на етикетці. Виготовляють його з мілезимів — кращого винограду, який дозріває лише три-чотири рази на десятиріччя. Таке шампанське витримується в пляшках не менше трьох років. Одним із різновидів є RD, яке витримується від 7 до 13 років.

Немілезимне шампанське — це більшість шампанських вин, виготовлених з винограду різних врожаїв. Вони коштують дешевше, але за якістю не поступаються.

Наступна градація вин — за кольором. Більшість шампанських вин є білими, але завжди знайдуться прихильники рожевих. Особливу цікавість у відвідувачів ресторану викликає вміст цукру, що також варто зазначити на винній карті.



1. Найбільш суше (менше 6 г/л);
2. Дуже суше (5-15 г/л);
3. Напівсухе (20-35 г/л);
4. Напівсолодке (35-50 г/л);
5. Солодке (більше 50 г/л).

Складаючи карту вин, сомельє враховує особливості кухні. Підбір вин здійснюється, виходячи з меню, як супровід до трапези. Цілком природно, що в рибних ресторанах переважають білі вина, у закладах, де меню складається з дичини, — червоні вина Бургундії та Рони, а в китайських ресторанах може бути різноманітний підбір вин.

### Терміни та поняття

**Молоде вино** — це сухе натуральне вино, отримане за звичайною технологією з окремих сортів винограду або їх суміші, яке реалізується до 1 січня.

**Вино без витримки** — вино, що реалізується після 1 січня.

В залежності від вмісту спирту та цукру, а також способу виготовлення виноградні вина поділяються на дві групи:

**Натуральні:** поділяються на сухі, сухі особливі, напівсухі та напівсолодкі;

**Спеціальні:** включають сухі, міцні, напівдесертні, десертні та лікерні.

Вина також класифікують за якістю та термінами витримки на молоді, без витримки, витримані, марочні та колекційні. Початком витримки вважається 1 січня року, що йде за урожаєм.

**Витримане вино** — покращене вино, виготовлене з окремих сортів винограду або їх суміші з обов'язковою витримкою перед розливом в пляшки не менше 6 місяців.

**Марочне вино** — вино високої постійної якості, що отримується за спеціальною технологією з певних сортів винограду, яке відповідає певному смаку та аромату (букету) з обов'язковою витримкою не менше 1,5 років.

**Колекційне вино** — марочне вино, яке після завершення витримки в стаціонарному резервуарі додатково витримується

## 5.17. Характеристика смакових особливостей вина

Смакові характеристики вина включають кілька основних елементів:

**Аромат вина** — це складові його запаху, які залежать від сортових характеристик конкретного винограду.

**Букет вина** — формується під час процесів бродіння, змішування та витримки. Молоді вина зазвичай не мають розвинуеного букета.

**Густота вина** — цей термін визначає відчуття повноти смаку червоних вин, які сприймаються як елегантні і насичені.

**Кислотність** — це властивість, що притаманна всім винам. Помірна кислотність створює приємне відчуття, тоді як надмірна робить вино різким і неприємним на смак.

**Повнота** — показує, як сильно вино впливає на рецептори смаку, його терпкість.

**Збалансованість** — це гармонійне співвідношення основних характеристик вина: сухості, кислотності, аромату, букета, повноти і зрілості.

**Сухість** — відсутність солодкого смаку в вині.

**Терпкість** — позитивна характеристика для білих вин, яка вказує на їхню сухість і виразність.

**Тонкість** — це суб'єктивна оцінка таких параметрів, як повнота, колір і зрілість.

### Словник

Завершальний етап виробництва шампанського у Франції включає витримку на осаді не менше 12 місяців. Осад, що утворюється на стінках пляшки, видаляється через ряд процедур:

**Ремюаж** — пляшки ставлять догори дном на пюпітри, щодня повертаючи їх для накопичення осаду в корку.

**Дегоржаж** — після ремюажу пляшки з корками на кілька хвилин занурюють у сольовий розчин при температурі 25 °С, внаслідок чого осад заморожується. Потім пляшку відкривають під тиском вуглекислого газу, і льодовий осад вивітрюється, залишаючи вино чистим і прозорим.

**Дозаж** — для отримання різних рівнів цукристості до вина додають дозажний лікер — розчинений у вині цукор, обсяг якого визначає бажаний результат (брют, напівсухе, напівсолодке, солодке). Після цього пляшку швидко закупорюють натуральним грибоподібним корком з маркуванням і витримують у погребях ще два місяці, щоб вино змішалось з дозажним лікером.

## 5.18. Асортимент і характеристики алкогольних напоїв

**База напою** — це його основний компонент, на якому зазвичай ґрунтуються змішані напої для покращення бази. База визначає основний смак, тон і характер напою, тому вона зазвичай складає найбільшу частину в процентному співвідношенні. Інші інгредієнти підкреслюють і доповнюють базу, не перебиваючи її смакові характеристики. Іноді база може складатися з кількох подібних напоїв.

Бази, як і змішані напої, класифікуються за різними критеріями, оскільки база є основою всього напою. Вони поділяються на газовані та негазовані, а також за вмістом алкоголю на міцні, середні, слабкі та безалкогольні напої. За вмістом цукру розрізняють солодкі, напівсолодкі, напівсухі та сухі напої.

Міцноалкогольні сухі бази — це переважно дистиляти різних сировин, оброблені певним чином, які слугують основою для більшості змішаних алкогольних напоїв, включаючи харчовий спирт, горілку, віскі, джін, ром, бренді, гіркі настоянки та бальзами.

**Спирт** — це основа всіх алкогольних напоїв. Найбільш безпечним для людини є етиловий спирт ректифікату (етанол, винний спирт), що в народі називають "алкоголь". Його формула —  $C_2H_5(OH)$ . Це безбарвна рідина з гіркувато-пекучим смаком і специфічним запахом.

**Метиловий спирт** є небезпечним, оскільки його неможливо відрізнити органолептично від етилового, але він є потужною отрутою, і навіть 50 мл може стати причиною летального випадку. У чистому вигляді питний спирт для змішаних напоїв застосовують дуже обмежено, зазвичай лише за рецептурою. Його використовують при консервуванні соків і сиропів, а також для настоювання таких виробів, як "п'яна вишня" або "п'яна слива". Спирт також може бути використаний для підвищення міцності напоїв без зміни їхніх інших характеристик. У барах спирт часто застосовують як чисте паливо для приготування напоїв, фламбування страв тощо.

**Горілка** — це алкогольний напій, отриманий шляхом обробки активованим вугіллям водно-спиртового розчину, іноді з додаванням інших інгредієнтів. Подальша фільтрація є необхідною для отримання якісного продукту. Спочатку горілку використовували в Східній Європі як лікарський засіб від застуд і інфекцій.

Горілка має прозору, безбарвну рідину без сторонніх домішок і осаду, з характерним смаком і запахом. Вона є універсальною базою, яка підвищує міцність змішаних напоїв, при цьому смак, аромат і колір задаються іншими компонентами.

Горілка добре поєднується з соками, сиропами, лікерами, пивом та багатьма іншими наповнювачами. Однак слід пам'ятати, що змішування горілки з пивом може бути небезпечним, оскільки алкоголь і речовини з пива швидко всмоктуються в кров, що може призвести до алкогольного отруєння. Після такої суміші може спостерігатися сильне похмілля, а цукри в соках, сиропях і лікерах можуть посилити сп'яніння. Ці фактори важливо враховувати барменам.

У натуральному вигляді горілка вживається в малих кількостях як аперитив і добре поєднується з ікрою, солоною рибою та жирними стравами.

**Гіркі настоянки** виготовляються шляхом настоювання спирту на ароматичних рослинних компонентах, часто з цілющими властивостями, які надають напоям характерний колір, смак і аромат. Для посилення аромату в настоянки додають ефірні олії, соки, морси, вина, а для пом'якшення смаку - до 1% цукру. Вони мають вміст спирту 30-60% і екстрактивних речовин до 8%. Асортимент гірких настоянок дуже широкий і постійно поповнюється, зокрема популярні українські гіркі настоянки, такі як:

- "**Перцівка**" — 35% спирту, з приємним пекучим смаком і жовтувато-коричневим кольором.
- "**Українська з перцем**" — 40% спирту, з легким пекучим смаком червоного перцю, золотисто-жовтого кольору, з додаванням стручка гірконого перцю.
- "**Зубрівка**" — 40% спирту, з пекучим смаком і ароматом зубрівки, зеленувато-жовтого кольору.
- "**Мисливська**" — 45% спирту, з прянощами та специфічним ароматом, бурштинового кольору.

Гіркі настоянки зазвичай вживаються в малих дозах (20-30 мл) в чистому вигляді або як складова частина різних коктейлів.

### **Гіркі настоянки низької міцності**

Гіркі настоянки з невеликим вмістом алкоголю мають нижчий градус — 25-28% спирту, але містять більше компонентів спиртових настоїв і ароматичних спиртів, щоб компенсувати нестачу повноти смаку. Вони можуть містити до 10% цукру. Прикладами таких настоянок є "Любительська", "Імбирна", "Стрілецька", "Польова", "Степова" та інші. Їх часто використовують як базу для середньо- і слабоалкогольних коктейлів.

### **Бальзами**

Бальзами — це міцні алкогольні напої з вмістом спирту 40-45%, виготовлені з використанням різноманітних напівфабрикатів, характерних для виробництва лікеро-горілчаних виробів. Основними інгредієнтами є лікувальні трави, тонізуючі настої, соки, багаті на вітаміни, сиропи, морси, а також спеціальні добавки, такі як перуанська олія. Вміст екстрактивних речовин у бальзамах може досягати 30% і більше, при цьому цукор практично відсутній. Вони мають різні відтінки від світло-коричневого до майже чорного, гіркуватий пряний смак та насичений аромат. Багато рецептур і технологій їх виробництва зберігаються в таємниці.

За межами України бальзами часто називають "біттерами" (від англійського "bitter", що означає "гіркий"). В Україні теж виробляють безліч високоякісних бальзамів і біттерів, серед яких відомі "Київський", "Богдан", "Південний Буг", "Кобзар", "Дніпро", "Давній рецепт", "Бальзам Суми", "7 небес" та інші. Асортимент постійно розширюється, і якість українських бальзамів не поступається, а іноді й перевершує закордонні аналоги.

Бальзами часто використовуються в невеликих кількостях як лікарські або тонізуючі засоби. Вони також можуть бути базою для змішаних напоїв, зокрема довгих коктейлів та аперитивів, стимулюючи апетит. Часто бальзами застосовуються як смако-ароматичні компоненти, в кількостях 20-30 мл або як модифікатори напою в дозах 5-10 мл. Бальзами добре поєднуються з гарячими напоями, такими як чай або кава. Вибір гарніру й наповнювачів до коктейлів з бальзамами залежить від конкретного рецепту.

### **Джин**

Джин — це міцний алкогольний напій, отриманий шляхом перегонки пряно-ароматичних спиртів, обов'язковим компонентом якого є настій на ялівцевих ягодах. Спочатку джин був лікарським засобом, і лише згодом перетворився на популярний алкогольний напій. Його виробництво почалося в 1575 році в Амстердамі на фірмі Лукаса Бола, яка надала напою прозорість і свіжий аромат ялівцю. Спочатку джин був солодким, але після потрапляння до

Англії, його почали виготовляти без цукру. Джин став дуже популярним серед англійських моряків, що сприяло його поширенню по всьому світу.

Джин вживають охолодженим або з льодом, іноді з часточкою лайма. Напій також часто поєднується з наповнювачами, такими як імбирне пиво або тонік, і є популярним інгредієнтом для коктейлів. У змішаних напоях він добре поєднується з цитрусовими соками. Для тих, хто не любить сильний аромат ялівцю, джин можна розбавити горілкою або гіркими настоянками. Найбільше джин цінується в Європі, де його часто подають з маслинами, оливками або маринованою цибулею як гарнір.

### Віскі

Віскі — це міцний алкогольний напій з вмістом спирту 40-45%, який вирізняється димним ароматом і насиченим смаком. Віскі має давню історію і є національним напоєм англомовних народів. Найдавніша згадка про віскі датується 1494 роком. Основними інгредієнтами для виробництва віскі є зерно, найчастіше ячмінний солод. Після перегонки спирт витримується в обвуглених дубових бочках, що додає напою характерний смак і аромат.

Країни, що спеціалізуються на виробництві віскі, включають США, Канаду, Ірландію та Шотландію, причому кожна країна використовує свою технологію й інгредієнти. Американські віскі, зокрема з кукурудзи і жита, часто використовуються для змішаних напоїв, тоді як канадські віскі легші й тонші за смаком. Ірландські віскі мають більш м'який смак і аромат завдяки використанню ячмінного солоду. Шотландські віскі зазвичай виготовляються з чистого ячменю і витримуються не менше шести років. Відомі також японські й німецькі варіанти віскі.

Ірландські й американські віскі пишуться з літерою "e" — "whiskey", тоді як канадські й шотландські — без "e" — "whisky".

Підсумовуючи вищезгадане, можна класифікувати віскі наступним чином:

1. За країною виробництва, брендом і назвою.
2. За типом сировини: солодове, зернове, змішане або купажне, використовуючи один або кілька видів зерна або солоду для приготування спирту.
3. За технологією виробництва: багаторазова перегонка або одноразова (пряма перегонка), відома як "скрейт".
4. За терміном витримки.

У чистому вигляді рекомендується подавати шотландське й ірландське віскі, які вважаються найкращими. Канадські віскі ідеальні для змішаних напоїв, тоді як американські та канадські віскі використовують як основу для аперитивів і інших коктейлів. Віскі добре поєднується з ароматизованими винами та міцними лікерами, а також із содовою водою або тоніками для пом'якшення смаку. Для краси можна використовувати вишні, черешні або цитрусові. Віскі має властивість збуджувати апетит як у чистому вигляді, так і в коктейлях.

Ром виготовляється шляхом дистиляції зброженого соку цукрової тростини або її відходів, таких як патока. Раніше він був відомий як напій піратів через свій різкий смак і запах. Сучасні сорти рому відрізняються залежно від сорту тростини, методу перегонки, якості води та інших факторів. Витримка в дубових або ясеневих бочках триває від двох до двадцяти років, що визначає його смак і аромат.

Ром поділяють на легкі (наприклад, кубинські та гавайські), середні (барбадоські, пуерторіканські), і важкі сорти (ямайські, мартинікські). Легкі сорти рому краще підходять для коктейлів, а важкі — для змішаних напоїв і навіть для кулінарії. Гарніром для ромових напоїв можуть бути екзотичні фрукти, шоколад або м'ята.

Бренді — це міцний алкогольний напій, отриманий шляхом перегонки вина або зброжених соків. Він поділяється на три основні види: міцне бренді, граппа і традиційне бренді. Важливу роль у якості бренді відіграють його сировина, країна виробництва, термін витримки та особливості технології.

Серед найвідоміших видів бренді — французький кальвадос, мексиканська текіла, а також сливовиця, популярна в країнах Балканського регіону. Виноградний бренді, або коньяк,

найчастіше асоціюється з Францією, хоча його аналоги виробляють і в інших країнах, таких як Іспанія та Італія.

Коньяки марочних категорій витримуються від 6 до 10 років або більше, містять 42-57% алкоголю та 0,7-1,2% цукру. Якщо такий коньяк додатково витримується в дубових бочках не менше трьох років, він вважається колекційним і отримує унікальну назву. Вони поділяються на декілька категорій:

1. **КВ** (коньяк витриманий) — витримка 6-7 років.
2. **КВВК** (коньяк витриманий вищої якості) — витримка 8-10 років.
3. **КС** (коньяк старий) — витримка понад 10 років.
4. **ОС** (дуже старий) — витримка понад 12 років.

Ці класифікації використовуються в Україні та країнах ближнього зарубіжжя.

На міжнародному ринку витримку коньяку позначають зірочками: одна зірка означає 3 роки витримки, дві — 4 роки, три — 5 років. Крім того, зарубіжні коньяки класифікують за літерами:

- E** — спеціальний,
- R** — свіглий,
- M** — витриманий,
- O** — старий,
- F** — прекрасний,
- S** — найкращий,
- V** — дуже,
- X** — екстра.

Національне міжпрофесійне бюро коньяків встановило суворі стандарти та систему контролю віку коньячних спиртів. Ось основні міжнародні позначення якості:

- VS** — витримка не менше 2,5 років,
- VSOP** — витримка не менше 4 років,
- VVSOP** — витримка не менше 5 років,
- XO** — витримка не менше 6 років.

Колекційні коньяки, витримані понад 6,5 років, можуть носити назву «Extra» або «Vieille Reserve». Однак терміни витримки можуть значно перевищувати мінімальні вимоги, що ускладнює оцінку віку за етикеткою. Наприклад:

- VO** — дуже старий (5-15 років витримки),
- VSEP** — високої якості (10-25 років витримки),
- VVSOP** — дуже якісний і старий (26-40 років витримки),
- XO** — найкращий і старий коньяк.

Промисловість випускає коньячні напої, які мають схожу технологію виробництва з коньяком, але поступаються йому за якістю. Ці напої виготовляють із коньячних спиртів, витриманих 1-2 роки. Приклади таких напоїв: «Янтар» (міцність 40%, витримка 1 рік) та «Славутич» (міцність 40%, витримка 2 роки). Ординарні коньяки зазвичай подають у натуральному вигляді як аперитиви разом із холодними закусками. Вони добре поєднуються з рибними стравами, сирами і подаються в коньячних або горілчаних чарках. Марочні та колекційні коньяки підходять для десертів або подаються до кави після обіду.

Ординарні коньяки також використовуються як база для змішаних напоїв, тоді як для складніших коктейлів застосовують марочні коньяки з витримкою 6-10 років. Напої на основі коньяку вважаються більш жіночими. Коньяки з витримкою понад 10 років зазвичай служать модифікаторами у коктейлях.

Коньяк добре поєднується з фруктовими соками (крім овочевих), молоком, вершками, морозивом, кавою, лікерами, шампанським та газованими напоями (кока-кола, фанта, спрайт). Гарніром можуть слугувати шоколад, цитрусові або вишня. Високоякісні коньяки краще не подавати з лимоном, оскільки це може зіпсувати їх післясмак.

Окрім коньяків, базами для змішаних напоїв часто виступають інші міцні алкогольні напої. Промисловість також виробляє лікєро-горілчані вироби, що використовуються в

оригінальних сумішах. Вони поділяються на солодкі (лікери, наливки, настоянки, десертні напої, пунші, коктейлі) та гіркі (гіркі настоянки, бальзами, аперитиви).

Наприклад, напівсолодкі настоянки виготовляються на основі спиртованих соків і мають міцність 20-40% з різним вмістом цукру. Наливки готують з плодово-ягідної сировини з додаванням інгредієнтів, їхня міцність становить 18-20%. Вони мають кисло-солодкий смак та характерний аромат. Деякі наливки, такі як «Спотикач український», «Слив'янка українська» та «Зап'янка українська», є національними напоями України.

Пунші мають міцність 7-17% і виготовляються з фруктових соків, меду, коньяку та інших інгредієнтів. Їх поділяють на газовані та негазовані варіанти. Коктейлі промислового виробництва містять 18-30% спирту, а до їх складу входять вершки, яйця, шоколад та інші компоненти.

Ароматизовані вина, як вермути, виготовляються з додаванням спирту, цукру та настоїв трав. Вони мають складний букет ароматів з легкою гіркуватістю і служать основою для багатьох аперитивних коктейлів. Найвідоміші бренди вермутів включають італійські «Мартіні» та «Чінзано», які широко використовуються для приготування коктейлів.

Міцні кріплені вина — це вина, до яких додають спирт під час або після бродіння, щоб припинити процес ферментації та підвищити вміст алкоголю. Вони можуть бути як міцними, так і десертними. У ЗЗК (змішаних напоях) найчастіше використовуються міцні вина, серед яких херес, портвейн, мадера, а іноді й марсала.

#### **Основні види міцних кріплених вин:**

##### **1. Херес**

- Походження: Херес-де-ла-Фронтера, Андалузія, Іспанія.
- Характеристика: Міцне вино з 15-24% алкоголю, від сухого до солодкого. Найкращі зразки мають складний букет і довгий післясмак. На поверхні вина під час витримки утворюється дріжджова плівка — "солера", яка надає вину особливого смаку.
- Марки: Fino, Amontillado, Oloroso, Cream Sherry, Manzanilla.
- Використання: Як аперитив або у змішаних напоях замість вермутів. Гарніром можуть бути горіхи чи сигари.

##### **2. Портвейн**

- Походження: Порто, Португалія.
- Характеристика: Міцне вино (17-20% спирту) з вмістом цукру 6-13%. Для створення марочних портвейнів використовують техніку підігріву вина, що підвищує екстрактивність і надає характерних фруктових і медових нот.
- Види: Ординарні, марочні та колекційні портвейни. За кольором — білі, рожеві, червоні.
- Використання: Подається до гарячих закусок або в коктейлях.

##### **3. Мадера**

- Походження: Острів Мадера, Португалія.
- Характеристика: Міцне вино (18-21% спирту), що витримується в дубових бочках на сонці або в термокамерах, надаючи вину приємного аромату з горіховими тонами. Має низький вміст цукру (2-7%) і високу екстрактивність.
- Використання: Як аперитив або в змішаних напоях, таких як гроги або глінтвейни.

##### **4. Марсала**

- Походження: Західна Сицилія, Італія.
- Характеристика: Міцне вино з карамельними тонами, що виникають через додавання увареного виноградного соку (бекмес). Вміст спирту — близько 18%.
- Використання: Подається до десертів або як база для коктейлів.

Кріплені десертні вина, такі як кагор, мускати й токай, використовуються менше в ЗЗК, однак вони добре підходять для солодких напоїв і десертних коктейлів.

Кріплені десертні вина рідко використовуються як самостійні напої, зазвичай їх застосовують у складі післяобідніх або іноді вечірніх коктейлів. Їх класифікують за вмістом цукру: напівсолодкі, солодкі, десертні та лікерні. Для виробництва таких вин використовують

сортів винограду з високим вмістом цукру (25-30%). Усі ці вина мають м'який, гармонійний смак із фруктовими або мускатними нотками, помірну кислотність і приємну текстуру. Десертні напівсолодкі вина поділяються на білі, рожеві та червоні, виготовляються за тією ж технологією, що й кріплені вина, з вмістом спирту 12-17% і цукру 50-300 г/дм<sup>3</sup>. Солодкі десертні вина також поділяються на різні кольорові варіанти — білі, рожеві, червоні та чорні — і містять 14-16% спирту та 50-200 г/дм<sup>3</sup> цукру. Їхня технологія виробництва включає настоювання суслу на меззі для кращої екстракції ароматичних і барвних речовин.

Кагор — це солодке кріплене вино, виготовлене з сортів винограду з інтенсивно червоним забарвленням. Назва походить від французького міста Кагор. Для кращого вилучення барвних речовин мезгу підігрівають і витримують добу при температурі 70 °С. Це сприяє насиченню вина дубильними речовинами з кісточок. Після або під час бродіння вино спиртують і витримують до трьох років. Спиртування роблять в ті роки, коли виноград не має достатнього рівня цукру. Кагор відомий своїм густим темно-червоним кольором, багатим букетом із нотами чорносливу та насиченим смаком із шоколадними відтінками.

Мускатні вина належать до найароматніших і найвитонченіших десертних вин. Вони поділяються за кольором на білі, рожеві, чорні й фіолетові, а за вмістом цукру — на десертні та лікерні. Виготовляються з винограду мускатних сортів, які мають виразний мускатний аромат. Мускатні вина мають вміст спирту 16% і до 200 г/дм<sup>3</sup> цукру. Найвідомішими мускатними винами є «Мускат білий червоного каменю», що виробляється винзаводом Масандра, а також «Мускат Коктебель» і багато інших.

Токайські вина, названі на честь гори Токай в Угорщині, виготовляються з винограду з цукристістю не менше 32%. Виробництво таких вин включає повільне настоювання суслу на меззі, часткове спиртування і витримку в неповних дубових бочках. У результаті виходить вино зі складним букетом і солодкуватим смаком. Серед найкращих вітчизняних токайських вин — «Токай південнобережний» і «Кокур десертний Сурож».

Флодово-ягідні вина виготовляються шляхом бродіння суслу з плодів і ягід. Їх виробництво схоже на процес виробництва виноградних вин, але триває лише від одного до шести місяців. Такі вина витримуються від шести місяців до двох років і називаються за сировиною, з якої вони виготовлені. Це можуть бути вишневе, абрикосове, яблучне та інші вина. Вони класифікуються на міцні, солодкі та медові вина.

Міжнародне законодавство забороняє використовувати родові назви для вин, вироблених за межами їхнього географічного походження. Це призвело до необхідності змінювати назви таких вин в Україні та інших країнах.

Існує багато цікавих та популярних лікерів, проте описати їх усі неможливо. У разі потреби додаткову інформацію можна знайти у спеціалізованій літературі.

Як вже було згадано, міцні ароматні лікери можуть використовуватися як змішувальні компоненти для коктейлів. Особливо популярні такі лікери, як Шартрез, Бенедиктин, М'ятний, Амаретто тощо. Вони можуть слугувати модифікаторами смаку. Майже всі ці лікери добре поєднуються з міцними спиртними основами, кріпленими винами, вершками, кавою і навіть з пивом.

Десертні лікери відрізняються від міцних ароматних своєю сировиною. Для їх виготовлення використовують фруктові та ягідні соки, рідше – ароматні спирти. Вміст спирту в них коливається від 25 до 30%, а вміст цукру – від 30 до 50%. Їх витримують від 2 до 12 місяців у дубових бочках. Асортимент цих лікерів дуже широкий, і зазвичай їх називають відповідно до використаної сировини, що також визначає їхній смак, аромат та колір. Десертні лікери умовно поділяються на цитрусові, фруктові-ягідні та інші.

Цитрусові лікери, завдяки своїй високій кислотності та особливому аромату, широко використовуються у різних коктейлях. Вони універсальні і добре поєднуються з іншими напоями. До цієї групи відносяться Лимонний, Апельсиновий, Мандариновий, Грейпфрутовий лікери. До подібних належать також Ананасний і Ківі лікери, а також лікери з підвищеною кислотністю, такі як Журавлинний та Гранатовий.

Фруктово-ягідні лікери виробляються на основі соків, морсів та сиропів. Вони відомі своїм яскраво вираженим ароматом та смаком відповідних фруктів і ягід. Такі лікери добре поєднуються з фруктовими бренді, соками, молочними продуктами, кавою та чаєм. До цієї групи належать Абрикосовий, Вишневий, Малиновий, Чорносмородиновий лікери та багато інших, зокрема імпортні варіанти.

Інші лікери відрізняються специфічною сировиною та унікальним смаком. До цієї групи входять Ванільний, Мигдальний, Кавовий, Шоколадний лікери тощо. Вони використовуються для створення оригінальних коктейлів. В останні роки набули популярності солодові лікери та лікери на основі вина або пива.

До інших відомих лікерів можна віднести:

Адвокат — ячний лікер жовтого кольору, популярний у всьому світі.

Апрікот бренді — абрикосовий бренді різної міцності.

Шеріданз Оріджінал — ірландський лікер з ванільним та кавовим смаками, представленими у двох різних пляшках.

Крем-лікери, які мають сиропоподібну консистенцію, містять від 20 до 23% спирту і від 500 до 600 г цукру на літр. Вони використовуються для приготування солодких коктейлів і відрізняються підвищеною солодкістю. До них належать Абрикосовий, Вишневий, Полуничний, Шоколадний та інші крем-лікери. За кордоном такі лікери містять щонайменше 25% спирту та маркуються як "Cream de...", після чого вказується сировина, з якої вони виготовлені.

Наливки, пунші та солодкі настоянки також можуть бути використані для створення солодко-ароматичних напоїв.

Класифікація лікерів у різних країнах здійснюється за різними критеріями, включаючи міцність, вміст цукру та спосіб приготування. Гарантійний термін зберігання лікерів становить від 2 до 12 місяців при температурі від 10 до 20°C, після чого їх якість може погіршуватися.

Емульсійні лікери мають міцність від 15 до 30% і містять молочні продукти, яйця, жовтки, різні алкогольні напої та інші інгредієнти. Вони характеризуються солодким, приємним смаком, низькою міцністю і привабливим зовнішнім виглядом. Відмінною рисою є підвищений вміст жирів — до 16%. Термін зберігання таких лікерів становить до двох років. Один з найвідоміших лікерів цієї групи — це ячний лікер «Адвокат», який виготовляється з використанням авокадо в деяких варіантах.

Шампанське додає коктейлю іскристість, підвищує його статус і... ціну. Стверджується, що шампанське було винайдене французьким ченцем Домом Періньоном у 1662 році, хоча є дані, що ігристі вина існували раніше. Назва напою походить від французької провінції Шампань, де його вперше виготовили. Лише напої, виготовлені в цьому регіоні, мають право називатися шампанським, і це закріплено законом. У 1896 році було засновано Одеський завод шампанських вин. В Україні також функціонують інші великі підприємства, серед яких Артемівський завод (відкритий у 1953 році на базі соляних виробок), що спеціалізується на пляшковому шампанському, Київський та Харківський заводи, які використовують прискорений танкерний метод виробництва. Особливістю процесу виготовлення шампанського, відкритого Періньоном, є повторне бродіння під тиском вуглекислого газу. Для виготовлення цього вина використовують спеціальні сорти винограду, як-от Совіньйон, Семільйон, Піно нуар, Рислінг та Аліготе. Виноград потрібно віджати не пізніше, ніж через чотири години після збору, щоб отримати сік першого віджиму, з якого виготовляється виноматеріал. До Нового року цей виноматеріал доводять до стану молодого вина, після чого проводять дегустацію, щоб встановити якість і характеристики. Процес асамблювання (змішування виноматеріалів із різних виноградників) відбувається навесні. Потім додають спеціальну тиражну суміш, що складається з високоякісного виноматеріалу, цукру, коньяку, спирту, лимонної кислоти, дріжджів, таніну та риб'ячого клею. Пляшки запаковують і залишають на витримку при постійній температурі для другого бродіння, яке триває близько трьох років. У цей час відбуваються складні хімічні процеси, що покращують вино: спирт підвищується, кількість цукру зменшується, а вуглекислий газ глибоко асимілюється у напій.



На завершальній стадії проводять дегораж, коли осад від дріжджів видаляється з пляшки, після чого в неї додають експедиційний лікер, що визначає солодкість напою.

Шампанське відомих марок випускається в різних варіантах, залежно від вмісту цукру: брют, екстра драй, сек, демі сек. Французькі вина з регіону Шампань, зокрема "Дом Періньон" та інші, вважаються найкращими у світі. В Італії також виробляють високоякісні ігристі вина, такі як "Асті Спуманте". Сухі сорти шампанського популярні в Західній Європі, тоді як у Східній Європі, зокрема серед жінок, віддають перевагу солодшим маркам. Шампанське ідеально поєднується з різними продуктами: сухі сорти – з рибою і сиром, напівсухі – з білим м'ясом, солодкі – з десертами, такими як полуниця, шоколад та ананас. Напій також чудово підходить для приготування коктейлів, де він додає ігристість і вишуканість. Існують і інші види ігристих вин, виготовлених із різних сортів винограду, а також газовані вина, які швидко втрачають свої властивості після відкриття.

Технологія виробництва шампанського складна, потребує багато ручної праці і займає значний час, що робить напій одним із найдорожчих у світі.

**Шипучі або газовані вина** виготовляють з легких столових вин шляхом штучного насичення їх вуглекислотою в сатураторах. Вуглекислий газ не встигає глибоко асимілювати в вино. Тому газовані вина дуже швидко втрачають газ і сильно піняться. Звичайно, ця обставина знижує споживчі якості таких вин. Після швидкої втрати вуглекислоти смак вина стає дещо різким. Випускаються такі вина білими, рожевими і червоними. При використанні їх в змішаних напоях потрібно пам'ятати, що термін реалізації таких змішаних напоїв становить 30 - 40 секунд, до втрати газу.

### *Питання для самоконтролю*

1. Охарактеризуйте кваліфікаційні, санітарні та психофізіологічні вимоги до бармена. Організація робочого місця бармена.
2. Дайте характеристику бальзамам, біттерсам.
3. Розкрийте техніку приготування змішаних напоїв.
4. Дайте характеристику різних типів барів. Рівень сервісу. Матеріально – технічне забезпечення барів.
5. Дайте характеристику коньякам.
6. Гарнірування напоїв та їх подавання. Способи подавання гарнірів.
7. Барна стійка, її призначення та функції. Обладнання бару. Правила оформлення барних вітрин.
8. Основні правила та принципи приготування напоїв.
9. Підготовка бармена та бару до роботи. Естетичні вимоги до оформлення вітрин та інтер'єру бару. Підготовка продукції до реалізації.
10. Асортимент слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, лікерів.
11. Визначення та класифікація змішаних напоїв. Класифікація коктейлів.
12. Техніка розрахунків бармена з відвідувачами. Здавання виручки. Передача товарно – матеріальних цінностей при змінній роботі барменів. Книга відгуків і пропозицій. Реклама барів.
13. Класифікація, асортимент і характеристика різних видів вин.
14. Особливості приготування та подавання коктейлів – диджестивів, післяобідніх коктейлів, шаруватих.
15. Підготовка продукції бару до реалізації. Обладнання бару, призначення та характеристика. Освітлення бару, його різновиди.
16. Міцні напої (горілка, коньяк, текіла, віскі, ром). Характеристика.
17. Класифікація гарячих змішаних напоїв. Групові змішані напої гарячі та холодні..
18. Дайте характеристику базам у змішаних напоїв.
19. Роль зм'якшуюче – згладжую чого компоненту у змішаних напоях.
20. Охарактеризуйте вимоги санітарії та гігієни, що висуваються до бармена та роботи бару.

21. Розкрити значення основ у змішаних напоях. Як поділяються основи?
22. Дайте характеристику емульгаторній групі згладжувально-змякшувальних компонентів.
23. Сервірування змішаних напоїв.
24. Чим характерні такі змішані напої, як коблери, фліпи, ег – ноги?
25. Чим характеризуються довгі змішані напої?
26. Особливості приготування та подавання коктейлів – аперитивів.
27. Дайте характеристику способам приготування змішаних напоїв.
28. Роль зм'якшуюче – згладжуючого компоненту у змішаних напоях.
29. Особливості приготування та подавання коктейлів – диджестивів, післяобідніх коктейлів, шаруватих.
30. Організація робочого місця бармена.

### *Тести*

1 Дайте визначення поняття "бар":

А. Заклад ресторанного господарства самообслуговування, де переважає асортимент холодних і гарячих закусок, страв нескладного приготування, призначений для швидкого обслуговування споживачів.

Б. Заклад ресторанного господарства, де реалізують великий асортимент кави. " \*

В. Заклад ресторанного господарства для обслуговування певного контингенту споживачів із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупнних товарів, у якому страви можуть подавати у вигляді скомплектованих раціонів харчування.

Г. Заклад ресторанного господарства з барною стійкою, що реалізує змішані, міцні алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої, закуски, десерти, борошняні кондитерські та булочні вироби, покупні товари.

Д. Заклад ресторанного господарства, де реалізують великий асортимент гарячих напоїв.

2. Укажіть тип бару, у якому поєднуються дві функції - обслуговування за барною стійкою та приготування страв у присутності відвідувача.

А. Снек-бар.

Б. Коктейль-бар

В. Молочний бар.

Г. Фітобар.

Д. Диско-бар

3. Який бар за характером планування нагадує театр у мініатюрі?

А. Фітобар.

Б. Снек-бар.

В. Винний бар.

Г. Бар-вар'єте

Д. Диско-бар

4. Які бари для швидкого обслуговування розміщують у торговельних центрах, готелях, при вокзалах?

А. Гриль-бари.

Б. Десертні бари.

В. Танцювальні бари.

Г. Експрес-бари

Д. Диско-бари

5. За якими критеріями здійснюється класифікація барів?

- А. За асортиментом напоїв; призначенням; рівнем обслуговування і технічним оснащенням.
- Б. За асортиментом напоїв і виробів; призначенням; рівнем обслуговування і номенклатурою послуг.
- В. За асортиментом напоїв і виробів; рівнем обслуговування і технічним оснащенням.
- Г. За вишуканістю; асортиментом напоїв і виробів; технічним оснащенням.
- Д. За контингентом відвідувачів.
6. Асортимент продукції пивного бару (пабу) включає....
- А. До 5 найменувань пива, у т.ч. бочкове (кегове) та спеціальні закуски;
- Б. До 10 найменувань пива та спеціальні закуски';
- В. До 30 найменувань пива, у т.ч. бочкове (кегове) та спеціальні закуски;
- Г. До 20 найменувань пива, у т.ч. бочкове (кегове).
- Д. Пиво в асортименті, вино, міцні алкогольні напої.
7. Яке призначення нижньої частини барної стійки?
- А. Прилавок, на який подаються напої.
- Б. Прилавок, на який подаються кулінарні закуски та страви.
- В. Місце розташування білдинг-лотка.
- Г. Безпосереднє робоче місце бармена, де він знаходиться значний час, готуючи напої та обслуговуючи відвідувачів.
- Д. Прилавок-вітрина
8. Яке призначення блендера?
- А. Для змішування фруктів та льоду з іншими складовими.
- Б. Для подрібнювання льоду.
- В. Для приготування фліпів.
- Г. Для подрібнення прянощів.
- Д. Для приготування крему.
9. Яке призначення гейзера (спеціальної насадки на пляшку)?
- А. Для відділення напоїв від льоду.
- Б. Для приготування спіралі з цедри фруктів.
- В. Для безперервного наливання напоїв тонким струменем.
- Г. Для створення окантовки на келиху.
- Д. Для проціджування напою.
10. У якому посуді подають шаруваті коктейлі?
- А. У чарках сауер ємністю 100 - 125 мл.
- Б. У конусоподібних чарках ємністю 75- 100 мл.
- В. У келихах флюте ємністю 250 - 330 мл.
- Г. У келихах ємністю 125 - 150 мл.
- Д. В чашках
11. У якому скляному посуді подають текілу?
- А. У склянці звичайній об'ємом 200 мл.
- Б. У стопці об'ємом 35 - 50 мл.
- В. У склянці хайбол об'ємом 200 мл.
- Г. У склянці малий тумблер об'ємом 160 мл
- Д. У пивних кружках.
12. Яке призначення менажниць у барі?
- А. Для подавання гарячих закусок.
- Б. Для подавання бутербродів.
- В. Для подавання цукерок, дрібного печива.
- Г. Для подавання салатів, овочів, соленого печива, горішків.
- Д. Для подавання змішаних напоїв.
13. Яке призначення креманки на низькій металевій ніжці?

- А. Для подавання суфле.
- Б. Для подавання гарячих напоїв.
- В. Для подавання морозивв.
- Г. Для подавання варення, джему.
- Д. Для подавання коньяку

14. Із якою метою використовують стрейнер?

- А. Для подрібнення мускатного горіху.
- Б. Для приготування гарячих змішаних напоїв.
- В. Для проціджування коктейлів, які готують у змішувальній склянці.
- Г. Для зберігання консервованих фруктів.
- Д. Для подавання шампанського

15. Хто є головною відповідальною особою у барі?

- А. Менеджер (керівник) бару.
- Б. Бармен 5-го розряду.
- В. Бухгалтер.
- Г. Метрдотель-сомельє.
- Д. Бармен-офіціант

16. Від чого залежить чисельність працівників бару?

- А. Від кількості місць, тривалості роботи бару і навантаження на одного працівника.
- Б. Від загальної площі бару, виду барної стійки, наявності танцювальної площадки.
- В. Від місцезнаходження бару, стану під'їзних шляхів.
- Г. Від частоти інвентаризації бару, виду бару, відповідальності кожного працівника на

його ділянці роботи.

- Д. Від контингенту відвідувачів

17. Що входить в основні обов'язки бариста?

- А. Вирішувати конфліктні ситуації в барі.
- Б. Готувати, оформляти та подавати коктейлі.
- В. Готувати та подавати каву.
- Г. Допомогати бармену.
- Д. Обслуговувати гостей в залі

18. Назвати документ, у якому зазначають права та обов'язки сторін із постачання продовольчих товарів:

- А. Акт.
- Б. Договір.
- В. Декларація.
- Г. Накладна.
- Д. Усі відповіді правильні.

19. Як називається перелік страв та напоїв, які пропонує відвідувачам заклад ресторанного господарства?

- А. Карта напоїв.
- Б. Меню.
- В. Барна карта.
- Г. Коктейльна карта.
- Д. План-меню.

20. Укажіть посуд, інвентар, інструменти, приладдя, що розмішують перед барменом при організації робочого місця бармена.

А. Білдінг (лоток для приготування коктейлів., мензурки різні, обробна дошка, обробні ножі.

Б. Посуд із заготівлями гарнірів, дошки для цитрусових і гарнірів із ножами і щипцями, алкогольні напої з гейзерами і дозаторами.

В. Бокали і чарки, тарілки і блюдця, попільнички, свізли і шпажки, картонні і паперові підставки під бокали, серветки, запас столового і роздаткового приладдя.

А. Бармен повинен мати здатність до швидкого перемикання уваги.

Б. Бармен повинен бути завжди чисто і бездоганно вдягненим, у начищеному взутті.

В. Знати техніку обслуговування споживачів за стійкою та у залі, іноземну мову міжнародного спілкування в межах міжнародного мінімуму, правила експлуатації реєстраторів розрахункових операцій.

Г. Бармен повинен бути серйозним, високим, дотепним, із почуттям гумору.

Г. Сифон із газованою водою, монетниця або ящик для грошей, рушничок для рук, серветки для протирання, папки меню або карти напоїв.

Д. Блендер, міксер, кавоварка.

21. Укажіть кваліфікаційні вимоги до бармена.

Д. Усі відповіді правильні.

22. Для полірування барного посуду використовують таку столову білизну:

А. Скатертини;

Б. Рушники;

В. Паперові серветки;

Г. Тканинні серветки;

Д. Усі відповіді правильні.

23. Де розміщуються відносно бармена шейкер, ример, джигер?

А. Праворуч.

Б. Ліворуч.

В. Перед ним.

Г. Позаду на барній стійці

Д. Усі відповіді правильні

24. Чи обов'язково наливати каву з кавоварки в підігріту чашку?

А. Так.

Б. Ні

В. Залежно від пори року.

Г. Каву краще насипати у кавник.

Д. Усі відповіді правильні

25. Як подають відвідувачу десерт (при обслуговуванні за столом)?

А. Салатник із десертом ставлять на підставну мілку столову тарілку і подають відвідувачу зліва лівою рукою.

Б. Креманки ставлять на відповідну підставну тарілку, кладуть десертну ложку і подають гостеві з правого боку. Під креманку кладуть кольорову паперову серветку.

В. Глибоку столову тарілку з десертом ставлять на мілку столову тарілку і подають гостеві з правого боку лівою рукою.

Г. Десертну тарілку з десертом ставлять на підставну мілку столову тарілку і подають гостеві з лівого боку лівою рукою, виставивши ліву ногу вперед.

Д. Гості самостійно отримують десерт на кухні.

26. Укажіть спиртний міцний напій, який виготовляють у Шотландії і Голландії, зброджуванням ячменю і ячмінного солоду, його дистиляцією і витриманням у дубових бочках.

А. Горілка.

Б. Коньяк.

В. Віскі.

Г. Текіла.

Д. Ром

27. Укажіть, що означає категорія коньяку "ОС".

А. Дуже старий.

Б. Марочний.

В. Колекційний, особливо високого ґатунку.

Г. Вищого ґатунку, витриманий 8-10 років.

Д. Ординарний

28. Дайте рекомендації щодо подавання білих столових вин.

А. Подають до страв із темного м'яса птиці, дичини та яловичини.

Б. Подають до жирних страв зі свинини, яловичини, баранини.

В. Подають до страв, приготовлених із білого м'яса птиці (курки або індика та риби; до мідій, моллюсків, паштетів, крабів.

Г. Подають до важких десертів, тортів, тістечок, морозива.

Д. Подають на диджестив

29. Який напій називається змішаним?

А. Будь-який напій, що складається не менше як із трьох видів напоїв із врахуванням додаткових компонентів.

Б. Будь-який напій, що складається не менше як із двох видів напоїв із додаванням або без додавання додаткових компонентів.

В. Будь-який напій, що складається не менше як із чотирьох рідин без додавання ароматизованих компонентів.

Г. Будь-який напій, що складається не менше як із трьох рідин без додавання ароматизованих компонентів.

Д. Усі відповіді правильні.

30. Дайте визначення поняття "гарнір" у міксології

А. Складові інгредієнти шаруватих коктейлів.

Б. Складові інгредієнти групових змішаних напоїв.

В. Легка закуска до змішаних напоїв.

Г. Гаряча закуска до змішаних напоїв.

Д. Усі відповіді правильні.

31. На які класи поділяють бари за обсягом наданих послуг та рівнем культури обслуговування?

А. Вищий, перший.

Б. Люкс, вищий, перший.

В. Люкс, вищий, перший, другий.

Г. Вищий, перший, другий.

Д. Перший, середній, другий.

32. У якому барі не продають алкогольних напоїв?

А. У десертному.

Б. У гриль-барі.

В. У вітамінному.

Г. У танцювальному.

Д. У снєк-барі.

33. Визначте тип бару, який розташовується на першому поверсі готелю.

А. Снєк-бар.

Б. Пул-бар.

В. Хол-бар.

Г. Скай-бар.

Д. Експрес-бар.

34. У яких чарках подають горілку?

А. Об'ємом 50 мл.

Б. Об'ємом 150 мл.

В. Об'ємом 120 мл.

Г. Об'ємом 200 мл.

Д. Усі відповіді правильні.

35. Яке призначення ваз багатоярусних?

А. Для подавання варення, джему, меду.

Б. Для подавання фруктів, печива, тістечок.

- В. Для подавання крешонів.  
 Г. Для подавання десертів.  
 Д. Для подавання заливних страв.
36. Яку форму мають бокали для ігристих вин?  
 А. Циліндра, флейти, високого тонкого конуса, широкої мілкої чаші (шале).  
 Б. Тюльпана, флейти, високого тонкого конуса, широкої мілкої чаші (шале).  
 В. Тюльпана, флейти, груші.  
 Г. Кубку, високого тонкого конусу, флейти.  
 Д. Усі відповіді правильні.
37. Із яких матеріалів виготовляють шейкер?  
 А. Зі срібла, харчової нержавіючої сталі, мельхіору, скла, пластмаси.  
 Б. Із харчової нержавіючої сталі, скла, пластмаси.  
 В. Зі срібла, мельхіору, пластмаси, сталі.  
 Г. Із пластмаси, мельхіору  
 Д. Усі відповіді правильні.
38. Як підготує продукти бармен перед початком роботи?  
 А. Миє та чистить овочі, фрукти.  
 Б. Відварює рибу, рибопродукти, м'ясо.  
 В. Нарізує фрукти кружальцями, кубиками; цедру з лимонів нарізає стружкою; відкриває консервовані оливки, маслини.  
 Г. Готує паштети та форшмак.  
 Д. Усі відповіді правильні
39. У якому вигляді повинен знаходитись шейкер, доки ним не користуються?  
 А. У зібраному в вертикальному положенні.  
 Б. У зібраному в горизонтальному положенні.  
 В. У розібраному на полотняній серветці.  
 Г. Замоченим у воді.  
 Д. Усі відповіді правильні.
40. Для чого використовують преси для цитрусових?  
 А. Для приготування заморожених напоїв, коктейлів із фруктами, молоком, яйцем тощо.  
 Б. Для гарнірів до коктейлів.  
 В. Для приготування соків фреш  
 Г. Для проціджування напоїв  
 Д. Усі відповіді правильні.
41. Укажіть міцний спиртний напій, який виготовляють із зброджених продуктів переробки цукрової тростини дистиляцією і подальшим витриманням у дубових бочках.  
 А. Горілка.  
 Б. Коньяк.  
 В. Джин.  
 Г. Ром.  
 Д. Віскі
42. Дайте рекомендації щодо подавання горілки та гірких настоянок у барі.  
 А. Подають до десертів.  
 Б. Подають до холодних і гарячих закусок.  
 В. Подають до страв із птиці та риби.  
 Г. Подають до морозива, солодких страв, кави та чаю.  
 Д. Використовують для приготування молочних коктейлів.
43. Дайте рекомендації щодо подавання червоних столових вин.

- А. Подають до відвареної курки, смаженого курчати, відвареного язика.
- Б. Подають до страв із темного м'яса, птиці (качки та гуски), свинини, телятини, яловичини та баранини.
- В. Подають до страв з овочів, солодких страв, гарячих страв із риби.
- Г. Подають до кави та чаю.
- Д. Усі відповіді правильні
44. Укажіть температуру подавання вина виноградного сухого марочного червоного.
- А. 6 - 8 °С.
- Б. 10 - 12 °С.
- В. 12-14 °С.
- Г. 16-20 °С
- Д. 35-40 С
45. Як подають каву чорну з молоком або вершками?
- А. У карафі.
- Б. У склянках хайбол.
- В. У чайних чашках із блюдцями.
- Г. У турочці.
- Д. У кавових чашках із блюдцями
46. Укажіть тип бару, в асортименті якого представлено всі групи змішаних напоїв у холодному і гарячому приготуванні, а міцні напої в них подають тільки порціями по 25, 35 або 50 мл.
- А. Коктейль-бар.
- Б. Молочний бар.
- В. Пивний бар.
- Г. Вітамінний бар.
- Д. Усі відповіді правильні
47. Укажіть ручний інвентар для приготування змішаних напоїв.
- А. Блендер.
- Б. Шейкер.
- В. Кутер.
- Г. Блістер
- Д. Міксер
48. Для чого використовується склянка старомодна (олдфешен)?
- А. Для подавання напоїв на основі молока, айс-крімів, міцних напоїв.
- Б. Для міцних алкогольних напоїв із льодом, соки.
- В. Для коньяку, виноградної горілки, міцних вин.
- Г. Для коктейлів, соків, міцних напоїв із льодом.
- Д. Для подавання шампанського.
49. Які страви повинні переважати в меню бару влітку?
- А. Із овочів та фруктів.
- Б. Із м'яса та м'ясопродуктів.
- В. Із риби та рибопродуктів.
- Г. Зі свіжого сиру та яєць.
- Д. Усі відповіді правильні
50. На якій стійці бара повинна розміщуватись кавова машина?
- А. На нижній.
- Б. На верхній.
- В. На середній.
- Г. Позаду бармена
- Д. Усі відповіді правильні
51. Із якою метою використовують білдинг-лоток?
- А. Для запобігання розтікання напою по барній стійці.



- Б. Для зберігання свіжих фруктів.
- В. Для розміщення скляного посуду.
- Г. Для розміщення барного інвентарю
- Д. Усі відповіді правильні

52. Укажіть міцний спиртний напій, який виготовляється зброджуванням зернової сировини та наступною подвійною дистиляцією з шишкоягодами ялівнику (можевельнику).

- А. Горілка.
- Б. Коньяк.
- В. Джин.
- Г. Віскі.
- Д. Ром

53. Дайте рекомендації щодо подавання рому у барі

- А. Подають як аперитив.
- Б. Подають до страв із білого м'яса птиці, відвареного язика.
- В. Подають до гарячих страв із риби, твердого сиру.
- Г. Важкі види пропонують до чаю, легкі використовують для коктейлів, пропонують до бісквітів, горішків, шоколадних цукерок, кави.

Д. Подають на диджестив

54. Дайте рекомендації щодо подавання лікерів (міцних і десертних).

- А. Пропонують до кави та чаю.
- Б. Пропонують до масляних тортів, халви.
- В. Рекомендують до холодних закусок із м'яса та риби.
- Г. Рекомендують до страв зі свинини, яловичини та дичини.

Д. Подають як аперитив

55. Які коктейлі є дообідніми та сприяють збудженню апетиту?

- А. Молочні коктейлі.
- Б. Овочеві коктейлі.
- В. Коктейлі-діджестиви.
- Г. Коктейлі-аперитиви.
- Д. Усі відповіді правильні.

56. Укажіть тип бару, у якому відвідувачам пропонують смажені у грилях курчата, шашлики, м'ясо великим шматком.

- А. Снек-бар.
- Б. Коктейль-бар.
- В. Пивний бар.
- Г. Гриль-бар.
- Д. Молочний бар.

57. У якому барі основою асортименту є холодні та гарячі страви, що мають солодкий смак (фруктові салати, солодкі страви на основі вершків, муси, самбуки, креми, морозиво, желе тощо) ?

- А. У молочному.
- Б. У вітамінному.
- В. У десертному.
- Г. У танцювальному.
- Д. У коктейль-барі.

58. Які алкогольні напої входять до асортиментного переліку аперитив-барів?

- А. Вермут, віскі, джін, арманьяк, абсент, лікери.
- Б. Вермут, сухе вино, горілка, коньяк, віскі, джін, наливки.
- В. Вермут, ром, десертне вино, віскі, джін.
- Г. Вермут, сухе вино, горілка, коньяк, віскі, джін із льодом.
- Д. Усі відповіді правильні.

59. У якому посуді подають содову, столову мінеральну воду?

- А. У склянках для води.
  - Б. У кружках для крішонів.
  - В. У глечиках ємністю 0,25 - 1,0 л.
  - Г. У кубках.
  - Д. Усі відповіді правильні
60. Яке функціональне призначення шейкера?
- А. Для змішування та одночасного охолодження всіх компонентів напою.
  - Б. Для дозування інгредієнтів напою.
  - В. Для змішування, охолодження і короткочасного зберігання компонентів напою.
  - Г. Для подрібнення продуктів
  - Д. Усі відповіді правильні.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1. Організація постачання в барах**

Опрацюйте зміст і структуру договору постачання у бар «Квадрат» (Додаток Д).

Визначте:

- спеціалізацію бару і запропонувати асортимент страв та напоїв (тільки страви і напої, що містять продукти постачання за договором);
- визначити форми постачання;
- способи доставки напоїв, продукції;
- маршрути доставки.

#### **Завдання 2. Вирішити ситуаційні завдання:**

**Ситуація 1.** Менеджер бару під час отримання плодів і фруктів з оптового плодоовочевого складу «Фруктік» виявив: 20,0 кг свіжих абрикосів, 15,0 кг яблук свіжих з ознаками гниття; 2,0 кг оливок маринованих (4 банки ємністю 0,5 л) без документа про якість. Проаналізуйте ситуацію та оформіть відповідні документи. (Додаток Е) Даних, яких не вистачає придумати самостійно.

**Ситуація 2.** Під час приймання консервів із морепродуктів управитель пивного бару виявив 5 банок з однієї партії (100 штук) з ознаками бомбажу. Постачальником є оптова фірма «Морячок». Проаналізуйте ситуацію та оформіть відповідні документи. Додаток Е.

**Ситуація 3.** 25.08.2023 р. менеджер молочного бару приймав продукцію від виробника (Тернопільського молокозаводу). У процесі приймання продукції з'ясувалося, що строк реалізації вершків закінчився 23.08.2023 р., а молока пастеризованого - 24.08.2023р. Проаналізуйте ситуацію та зробіть висновок.

**Ситуація 4.** Бармен бару «Старт», який є філією ресторану «Спорт», отримав таку кулінарну і кондитерську продукцію: салат «Столичний» - 20 порцій; салат зі свіжих огірків та помідорів - 30 порцій; паштет із печінки - 10 порцій; асорті рибне - 15 порцій; асорті м'ясне - 25 порцій; котлети по-київськи - 15 порцій; ромштекс із гарніром - 25 порцій; шашлик з маринованими фруктами - 50 порцій; тістечка бісквітні з масляним кремом - 30 порцій; тістечка пісочні желеино-фруктові - 20 порцій. Під час приймання продукції з'ясувалось, що салат «Столичний» оформлений неакуратно, має кислуватий запах, нарізані овочі не зберегли свою форму; паштет із печінки має в'язку, липку консистенцію, затхлий кислий запах; у тістечках пісочних желеино-фруктових желе не щільне і розпливається. Проаналізуйте ситуацію, зробіть висновок.

**Ситуація 5.** Бармен гриль-бару «Смакота» під час приймання охолоджених стейків форелі у оптової фірми «Морячок» виявив нестачу 3,0 кг риби. Оформити акт відхилення в кількості під час приймання продукції.

**Ситуація 6.** Бармен гриль-бару «Смакота» отримав із фабрики-кухні такі напівфабрикати: біфштекс натуральний, шашлик із яловичини, люля-кебаб, крильця курячі, вирізка свиняча, ростбіф. Під час приймання товару з'ясувалось, що не вистачає 5 порцій біфштексу натурального (із 45 замовлених), 7 порцій шашлику (із 60 замовлених) і 3,0 кг

крилець курячих (із замовлених 4,4 кг). Проаналізуйте ситуацію, оформіть відповідні документи і зробіть висновок.

### **Завдання 3. Кваліфікаційні вимоги до працівників бару**

#### **Вирішити ситуаційні завдання:**

**Ситуація 1.** Вам як керуючому гриль-бару необхідно сформувати:

- кваліфікаційні вимоги до бармена 4-го розряду\*;
- рекомендації щодо режиму роботи бару.

**Ситуація 2.** Вам як менеджеру бару вищого класу на 60 посадкових місць при готельно-ресторанному комплексі «Палаццо» необхідно:

- укомплектувати штат бару;
- сформувати кваліфікаційні вимоги до бармена 5-го розряду\*.

**Ситуація 3.** Вам як менеджеру пивного бару на 40 посадкових місць необхідно:

- укомплектувати штат бару;
- скласти перелік питань для співбесіди з майбутніми працівниками;
- зазначити чинники, які враховуватимете при прийнятті на роботу.

**Ситуація 4.** Бармен 5-го розряду бару «Ексклюзив» відмовився за дорученням менеджера підготувати замовлення на постачання алкогольних напоїв, мотивуючи тим, що це не входить до його посадових обов'язків.


Чи має рацію бармен? Відповідь обґрунтувати.

\*Кваліфікаційні характеристики керуючого, менеджера бару, барменів 4 і 5 розрядів оформити у вигляді додатків з посиланням на інформаційні джерела.

**Завдання 4.** Організуйте робоче місце бармена в коктейль-барі. Визначте необхідний інвентар та обладнання для роботи. Дані зведіть в таблиці 1-2.


*Таблиця 1*

*Характеристика та призначення інвентарю бармена коктейль-бару*

№ з/п	Назва інвентарю й інструментів, малюнок*	Характеристика	Призначення
1	Шейкер Європейський 	Інвентар бару, складається із трьох частин: склянки, в яку кладуть лід і вливають компоненти, кришки із ситечком і ковпачка	Охолодження та змішування всіх компонентів напою
	Шейкер Американський 		
3	Міксер		
4	Коктейльна ложка		
5	Мірні ложки 5, 10, 15 мл		
6	Стрейнер		
7	Сепаратор для яєць		
8	Мензурки ємністю 50, 100 мл		
9	Гейзер		
10	Щипці для льоду		
11	Турка		
12	Джигер		
	І. т. д		

Таблиця 2

## Характеристика та правила безпечної експлуатації обладнання коктейль-бару

№ з/п	Назва, тип, марка обладнання Малюнок	Характеристика	Правила безпечної експлуатації
	Блендер. Braun 	Блендер призначений для приготування соусів, супів, збивання вершків, коктейлів та подрібнення. До складу приладу входять: електродвигун, перемикач різних швидкостей, кнопка прискореного режиму, кнопки вивільнення робочих частин, регулятор Швидкості обертання, мірна склянка з герметичною кришкою, редуктор для збивання, вінчик, подрібнювач	Блендер слід використовувати лише за призначенням. Правила експлуатації: 1. Вставити електромотор у робочий вал до фіксації. 2. Опустити блендер у посуд і натиснути перемикач. 3. Після закінчення роботи натиснути кнопку, щоб вивільнити робочий вал і вийняти його з посуду.
	І. т. д.		

**Завдання 5. Підготовка бару до обслуговування відвідувачів**

Проаналізуйте виробничі ситуації.

**Ситуація 1.** Вам як менеджеру коктейль-бару необхідно:

- організувати робоче місце бармена;
- підготувати куплені товари та кулінарну продукцію для реалізації в барі;
- скласти карту коктейлів для бару.

**Ситуація 2.** Вам як менеджеру вітамінного бару при фітнес-клубі необхідно:

- визначити порядок отримання барменом напівфабрикатів, продуктів, напоїв;
- скласти карту чаю для бару;
- сформувані гігієнічні вимоги до технологічних процесів приготування та відпускання

закусок, десертів, напоїв у барі.

**Ситуація 3.** Вам як менеджеру кав'ярні «Смачна кава» необхідно:

- проконтролювати процес підготовки столового посуду, інвентарю, інструментів для обслуговування в кав'ярні;
- скласти меню кав'ярні;
- скласти карту кави для кав'ярні.

**Ситуація 4.** Вам як менеджеру молочного бару необхідно:

- скласти меню бару;
- навести правила подавання десертів та напоїв у барі;
- сформувані гігієнічні вимоги до приготування десертів з молочних продуктів.

**Завдання 6.** Складіть таблицю стилів роботи бармена

Назва стилю	Фото (приклад)	Характеристика
Класичний		Застосовують в ресторанах класу «люкс» і вищого класу. Цей стиль відрізняється своєю консервативністю і строгістю, починаючи з одягу бармена і закінчуючи правилами приготування і подачі напоїв. Бармен за стійкою повинен

		поводитися, стримано, манера приготування напоїв не терпить відхилень від правил. Для класичного стилю характерні такі особливості, як полірування посуду, охолодження келиха, вимір компонентів коктейлю по мірній склянці – джигер.
Флейрінг		
Спідміксінг		

### Завдання 7. Матеріально-технічне забезпечення гриль-бару і снєк-бару

Вирішити виробничі ситуації

**Ситуація 1.** Вам як менеджеру гриль-бару на 28 посадкових місць при торговельно-розважальному комплексі необхідно визначити:

- відповідне теплове устаткування, обладнання, інвентар, посуд для бару за нормами оснащення закладів ресторанного господарства. Обладнанню дати характеристику і вказати правила безпечної експлуатації. Дані звести в таблиці 1 – 5;


Таблиця 1

Перелік обладнання в гриль-барі на 28 місць:


Назва обладнання	Кількість
Стійка барна	1 (довжина -100 – 150см)
Стільці барні	6
Столи	6
Стільці	28
Гриль	
Електромангал	
Електрофритюрницю	
Витяжка	
Раковина для миття посуду	
Марміти	
Шафа холодильна	
Побутові холодильники	
Вітрина-прилавок	
Виробничий стіл	
Низькотемпературний прилавок	
Електрозмішувач	
І.т.д.	

Таблиця 2

Обладнання, інвентар для роботи гриль бару



№	Назва, малюнок	Призначення
Обладнання для роботи гриль-бару		
1.	Гриль 	Для смаження тостів, овочів, риби та м'яса
2.	Електромангал	
3.	Електрофритюрниця	

4.	Міксер	
5.	Шейкер коктейльний	
6.	Блендер	
	І.т.д	

Інвентар для роботи гриль-бару		
1.	Розроблювальні дошка та ніж	
2.	Шейкер коктейльний	
3.	Совок для льоду 	Призначений для збирання льоду.
4.	Мірні склянки (мензурки)	
5.	Ємність для льоду (контейнер)	
6.	Інший дрібний інвентар	
	І.т.д.	

Таблиця 3


*Для подавання напоїв використовують такий посуд*

Фото скляного посуду	Найменування скляного посуду	Характеристика
	Даблолдфешн	Використовується із товстого, міцного скла. Використовується для подачі коктейлів "олдфешн" з льодом.
	Склянка слінг	Використовується для коктейлів, газованої води, соків. Об'єм 100-400мл.
І. т.д.		

Таблиця 4

*Характеристика та призначення обладнання та інвентарю*

№ з/п	Назва інвентарю й інструментів, малюнок*	Характеристика	Призначення
-------	--	----------------	-------------

1	Шейкер Європейський 	Ручний прилад, складається із трьох частин: склянки, в яку кладуть лід і вливають компоненти, кришки із ситечком і ковпачка	Охолодження та змішування всіх компонентів напою
	І. т. д.		

Таблиця 5

## Характеристика та правила безпечної експлуатації

№ з/п	Назва, тип, марка обладнання Малюнок	Характеристика	Правила безпечної експлуатації

## Завдання 8. Асортимент та призначення скляного посуду бармена

Додайте малюнок в таблиці «Скло для подачі натуральних напоїв», згідно описовій частині дотримуючись масштабу згідно об'єму скляного посуду.

Скло для подачі натуральних напоїв			
Найменування скла	Зонішний вигляд (малюнок)	Об'єм (мл)	Призначення і особливості (якщо колір не вказаний, то тільки безколірне)
<b>Чарка</b>			
Лікерна		25	Для лікерів. Маленький тюльпанчик або дзвіночок на високій ніжці, до 8-10см. Може бути будь-якого кольору.
Коньячна		35	Для ординарних коньяків, які подаються як аперитив або до холодних закусок. Форма невеликої бочечки або інша.
Горілчана		50	Для горілки, гірких настоянок та інших міцних напоїв. Може мати полосу на 0,5 – 1 см від верхньої кромки. В народі називають «Марусин поясок».
Мадерна		75	Для ароматизованих, міцних кріплених та десертних вин.
Рейнвейна		100	Для білих сухих вин. Назва пішла від білих сухих рейнських вин. Може мати злегка жовтувато-зеленуватий відтінок для «згущення» и підсилення кольору вина. Деякі білі сухі вина не мають звичного жовтувато-зеленуватого відтінку, а доволі прозорі. Допускається незначний «винограний» орнамент.
Рейнвейна сучасної форми.		150 -200	Чарка аналогічна попередній рейнвейній рюмці, але має форму тюльпана та більший об'єм. Це дозволяє більш повно відчути букет вина.

Лафітна		125	Для червоних сухих вин. Назва пішла від слова лафіт, котрим раніше позначалися всі червоні сухі вина. Родоначальником їх була марка червоного французького вина «Шато Лафіт». Може мати коричневі, червоні або сині інтенсивні відтінки для того, щоб замаскувати невеликий осад, який допускається в цих винах. Рідко зустрічається стара назва цієї рюмки – кларет.
Лафітна сучасної форми		150 -200	Сучасна лафітна чарка має форму яблука і великий об'єм до 300мл. В такій рюмці повніше розкривається букет вина.
Фужер		200 - 250	Для мінеральних, фруктових вод, соків та інших прохолодних безалкогольних напоїв. При відсутності спеціального посуду можна подати пиво.
Бокал високий (високий конув).		150	Для подачі шампанського чоловікам. В цьому бокалі красиво та довго виділяється вуглекислий газ, який концентрується біля краю бокалу. Ніжка невелика. Може мати мітку, як правило, 150мл. Вона служить для порціонування шампанського без використання мензурки, що дозволяє зберегти вуглекислий газ у вині. Крім цього бокал може мати форму циліндра або тюльпана.
Блюдце для шампанського.		150	Для подачі шампанського жінкам. Цей посуд часто плутають з креманкою, що недопустимо. Блюдце більш плоске і має борти, що різко піднімаються. Традиція подачі шампанського жінкам в такому посуді пов'язана з тим, що, вдихнув над поверхнею вина вуглекислоту, вона може «пустити сльозу», що раніше було шкідливо для косметики. В блюдце для шампанського газ виділяється рівномірно і не накопичується над поверхнею вина. Жінки спокійно пють таке шампанське. В деяких блюдцях для шампанського в ніжці є трубочка до самої основи. Газ починає виділятися саме з дна, піднімаючись по трубочці. Це дозволяє відвести його від обличчя і створює красивий фонтанчик в центрі абсолютно спокійного вина.
Дегустаційний бокал		210 - 220	Для дегустації вин. Має форму «високого тюльпана», що дозволяє згустити і добре оцінити колір та букет вина. В повсякденній практиці у високому тюльпані подають вина і шампанське, але тільки відмінної якості. Всі розміри



			стандартні. Ця форма прийнята міжнародною асоціацією вин для рівних умов дегустації в різних місцях.
Інгалятор		100 - 500	Для марочних та колекційних коньяків, віскі, рому та бренді. Форма низького тюльпана дозволяє зігріти долонею напій, злегка погойдуючи його. Більша площа випаровування і звуження верхньої частини дає можливість згустити аромат напою і гідно оцінити його букет. Прозорість скла дозволяє оцінити його колір та консистенцію. Ніжка інгалятора коротка, а іноді взагалі відсутня.
Пивний бокал		200 – 500	Весь класичний посуд для пива має форму характерну форму, а саме – у вигляді бочки або таку, що звужується до верху. Звуження верхньої частини дозволяє ущільнити і довше зберігати піну пива.
Пивна кружка		200 - 1000	Для кращого зберігання піни та меншого окислення пива повітрям в пивних кружках іноді буває кришка. Такі кришки виготовляють з кераміки, іноді навіть з дерева. Звичайно, такі кружки служать прикрасою пивного застілля.
Пивна склянка		200 - 500	На посуді для пива може стояти мітка об'єму. При цьому над міткою повинен бути запас об'єму під піну. Він складає 25 – 30% від об'єму самого посуду.
Стопка		30 - 100	Для міцних алкогольних напоїв. Може мати поясок на 0,5 – 2см від верхнього краю. В барах стопку ємністю 30 – 60мл іноді називають «шот» - (англ. вистріл). Такі стопки призначені для міцних напоїв, що п'ються в чистому вигляді або коктейлів типу Шутер.
Стопка для соків		125	Для соків, що подаються як аперитив. Має злегка конусну форму.
Склянка		200 - 250	Склянки із тонкого та товстого (гранчастого) скла використовують для холодних та гарячих напоїв. Гарячі напої подаються обов'язково в підстаканниках на блюдці, діаметром 185мм. В сучасних барах використовуються як екзотичний посуд часів соціалізму.

**Завдання 9.** Додайте малюнок в таблиці «Скло для подавання змішаних напоїв» і «Посуд для подавання», згідно описовій частині дотримуючись масштабу згідно об'єму скляного посуду.

<b>Скло для подавання змішаних напоїв (барне)</b>			
Найменування скла	Зонішний вигляд	Об'єм (мл)	Призначення і особливості (якщо колір не вказаний, то тільки безколірне)
<b>Чарка</b>			
Поні		60	Для міцних, коротких коктейлів. Практично це горілчана чарка
Дельмоніко		100	Для багатьох коктейлів і в першу чергу шаруватих. Форма циліндрична або дуже високий конус.
Кнікебайн		100	Для коктейлів групи кнікебайн. Має «Галію» по діаметру яєчного жовтка. Для того, щоб жовток не підпливав, а потрапляв в рот після напою, як би на закуску. В цій рюмці можуть подаватися й інші коктейлі. Ніжки невисокі.
Коктейльна		100 - 150	Для багатьох коктейлів без емульгаторів. В розрізі являє собою рівносторонній трикутник на високій ніжці. Останнім часом у зв'язку з тим, що фірма «Мартіні» почала випуск таких рюмок під своїм логотипом для коктейлів групи мартіні, їх почали називати саме «Мартінками».
Бокал Сау		150- 250	Для коктейлів групи «сау» та інших коктейлів. Має вигляд звичайного келиха.
Дайкірі		150 - 250	Для коктейлів групи дайкірі та деяких інших коктейлів, в яких багато фруктів, льоду. Із такого посуду можна пити напій і зручно їсти ложкою гарнір цього напою. Посуд за формою середній між креманкою і блюдцем для шампанського.
Маргаритка		100 - 150	Спеціальна форма рюмки для коктейлів групи маргаритка. Базою цієї групи слугує текіла. Іноді в цьому посуді подають шампанське, так як воно нагадує блюдце для шампанського.
Бокал для кави по – Ірландськи (Айриш – кавА.		200	Для кави по – ірландськи та інших гарячих напоїв. Майже циліндричний бокал, злегка розширений доверху, ніжка коротка, з ручкою.
Гоблет		300 – 460	Ці два бокали мають однакову форму, але різний об'єм. Вони призначені для дуже великих за об'ємом екзотичних змішаних напоїв.
Харикейн (Ураган)		460 - 1460	

Пусс – кафе		50	Це скло по формі можна віднести до стопки, яка має ручку, але називають його рюмкою пусс – кафе. Призначена ця чарка для коротких шаруватих коктейлів групи пусс – кафе.
<b>Склянки</b>			
Олдфешен		150 - 200	Для групи коктейлів «олдфешен» та інших міцних коктейлів, напоїв з льодом. Низька, широка, з товстим дном, стійка склянка. Перекладається як старомодний.
Тумблер		200 - 300	Для групи коктейлів «олдфешен», газованих напоїв з льодом, соків та ін.. Перекладається з англійської як стійкий, неваляшка. Їх виготовляли з товстим, округлим дном – важко було покласти на бік.
Хайбол		150 - 350	Для багатьох довгих змішаних напоїв типу хайбол. Висока склянка циліндричної, конічної або іншої, витягнутої вверх, форми.
Том Коллінз		350 - 450	Для багатьох довгих змішаних напоїв типу коллінз. Від хай болів відрізняється тільки ємністю.
Зомбі		450 - 600	Для багатьох довгих змішаних напоїв. В ній можна подавати безалкогольні шприцери, прохолодні напої, соки – усе в великій кількості та з льодом.
Текіла Бум		200 - 300	Відносно нова склянка для коктейля «Текіла Бум». Має загнуті всередину краї, як у чорнильниці-невиливайки, для того, щоб відвідувач пив тільки піну коктейлю, а сама рідина в рот не потрапляла.
<b>Скло для подавання напоїв та іншої продукції, що подається в барі тільки на стіл</b>			
Найменування скла	Зонішний вигляд	Об'єм (мл)	Призначення і особливості (якщо колір не вказаний, то тільки безколірне)
Кувшин		250 - 3000	Використовують для подачі води, квасу, соків, морсів та ін.. Має широке горло, носик, ручку і часто кришку.
Графин		100 -500 500 - 2000	Для подачі на стіл міцних алкогольних напоїв та кріплених вин. Мають високе вузьке горлечко. Обов'язково з притертою пробкою. Графини стандартної форми та об'єму (100, 200, 300 і 500мл) іноді в народі називають «мерзавчики». Використовують лише прозоре скло.
Декантер		1000 - 2000	Декантери призначені для декантування (переливання із пляшки)

			та відпочинку вина перед його споживанням. Високий декантер, з широким горлечком, служить для білих сухих вин. Широке горлечко дозволяє «провітрити» вино від затхлого підвального запаху, котрий властивий усім білим винам після їх відкупорювання. Вино насичується киснем повітря.
Декантер		1000 - 2000	Для червоних сухих вин використовується більш низький, округлий декантер з відносно вузьким горлечком. Такі вина не потребують великого контакту з повітрям.
Крюшонниця		2000 - 5000	Призначена для приготування і подачі на стіл крюшонів. Являє собою велику шароподібну ємність. Допускаються різноманітні забарвлення та малюнки. Як правило, це цілий комплект, що складається з крюшонниці з кришкою, розливної ложки, яка також буває скляною, підставки і комплекту скляних крюшонних чашок з блюдцями. Бувають виготовлені з кришталю, вони служать прикрасою будь – якого святкового столу.
Креманка		100 - 500	Для десертних страв, фруктових салатів, коктейлів – салатів та деяких коктейлів, які зручніше їсти ложкою.
Розетки		90	Для подачі варення, меду, цукру та невеликої кількості гарніру до коктейлів.
Вазочки для квітів			Форма, колір, розміри – найрізноманітніші.
Комплект для спецій			Форма, колір, розміри – найрізноманітніші

<b>Посуд для подавання</b>			
Найменування скла	Зонішний вигляд	Об'єм (мл)	Призначення і особливості (якщо колір не вказаний, то тільки безколірне)
Кувшин		250 - 3000	Використовують для подачі води, квасу, соків, морсів та ін.. Має широке горло, носик, ручку і часто кришку.
Графин		100 -500 500 - 2000	Для подачі на стіл міцних алкогольних напоїв та кріплених вин. Мають високе вузьке горлечко,., Обов'язково з притертою пробкою. Графини стандартної форми та об'єму (100, 200, 300 і 500мл) іноді в народі називають «мерзавчики». Використовують лише прозоре скло.

Декантер		1000 - 2000	Декантери призначені для декантування (переливання із пляшки) та відпочинку вина перед його споживанням. Високий декантер, з широким горлечком, служить для білих сухих вин. Широке горлечко дозволяє «провітрити» вино від затхлого підвального запаху, котрий властивий усім білим винам після їх відкупорювання. Вино насичується киснем повітря.
Декантер		1000 - 2000	Для червоних сухих вин використовується більш низький, округлий декантер з відносно вузьким горлечком. Такі вина не потребують великого контакту з повітрям.
Крюшонниця		2000 - 5000	Призначена для приготування і подачі на стіл крюшонів. Являє собою велику шароподібну ємність. Допускаються різноманітні забарвлення та малюнки. Як правило, це цілий комплект, що складається з крюшонниці з кришкою, розливальної ложки, яка також буває скляною, підставки і комплекту скляних крюшонних чашок з блюдцями. Бувають виготовлені з кришталю, вони служать прикрасою будь-якого святкового столу.
Креманка		100 - 500	Для десертних страв, фруктових салатів, коктейлів – салатів та деяких коктейлів, які зручніше їсти ложкою.
Розетки		90	Для подачі варення, меду, цукру та невеликої кількості гарніру до коктейлів.

### Завдання 10. Організація роботи сомельє

Складіть таблицю обладнання та інвентарю сомельє.

Фото обладнання, інвентарю	Найменування обладнання, інвентарю	Характеристика
1	2	3

Завдання 11. Опишіть покроково основні правила подачі вина гостю.

Завдання 12. Складіть таблицю аксесуарів для зберігання, дегустації вина

Таблиця

### Аксесуари для зберігання та дегустації вина

Фото аксесуара	Назва	Характеристика
1	2	3
Для зберігання вина		
Для дегустації вина		

## РОЗДІЛ 6. СЕРВІС ТА ЕТИКЕТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### 6.1. Визначення понять «сервіс» та «сервісна діяльність». Особливості сервісної діяльності

Сервіс – це нематеріальний продукт, який полягає у наданні певних послуг або підтримки клієнтів. Основна мета сервісу полягає в тому, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів та забезпечити їм високий рівень комфорту та задоволення.

Характеристики сервісу такі:

1. Нематеріальність. Сервіс не можна виміряти фізично, оскільки він не має матеріальної форми.
2. Нестійкість. Кожне надання сервісу може бути унікальним та відрізнятися від попереднього, оскільки воно залежить від багатьох факторів – настроїв клієнта, умови, взаємодія з працівником тощо.
3. Невласність. Сервіс не може бути власністю клієнта, оскільки сервіс є нематеріальним та не може мати фізичної форми.
4. Взаємодія. Сервіс передбачає взаємодію між постачальником та клієнтом, під час якої важливо забезпечити високий рівень спілкування, професіоналізм та взаєморозуміння.
5. Варіативність. Сервіс має бути варіативним, оскільки він може бути різним для різних клієнтів в залежності від їхніх потреб та очікувань.
6. Інтангібельність. Сервіс не може бути осяжним фізично, оскільки він не має матеріальної форми, тому його якість та ефективність важко визначити для клієнтів.

Сфера послуг відрізняється від інших галузей економіки наявністю таких ознак:

1. Наявність безпосереднього контакту між клієнтом та постачальником послуг в режимі реального часу, що вимагає від постачальника послуг високої кваліфікації та здатності ефективно спілкуватися з клієнтами.
2. Наявність великої кількості нестандартних ситуацій і кожен випадок потребує індивідуального підходу.
3. Наявність взаємодії між споживачем та постачальником послуг на всіх етапах надання послуги. У сфері послуг клієнт зазвичай бере участь у процесі надання послуги, вносить свої вимоги та коригує процес надання послуги.
4. Споживач послуг не може зберегти послугу на майбутнє. Це означає, що у сфері послуг важлива точність та своєчасність надання послуг.

**Головне завдання сервісної діяльності** - зробити обслуговування сервісним.

Об'єктом сервісної діяльності є процес задоволення потреб людиниза допомогою сфери послуг.

Предметом сервісної діяльності є сукупність прикладних методів надання якісних послуг споживачу, формування ефективної системи сервісного супроводу послуги.

Сервісне обслуговування - сукупність різних видів дій і функцій усіх підсистем підприємства, що забезпечують зв'язок "підприємство - споживач" у розрізі кожного матеріального та інформаційного потоку за показниками номенклатури, якості, кількості, ціни, місця й часу продукції, що поставляється, у відповідності з вимогами ринку. Для здійснення цих дій і функцій слід вирішити низку завдань.

Основні завдання сервісної діяльності:

- 1) розроблення сервісної політики організації, що відображає специфіку діяльності галузі сфери сервісу;
- 2) створення умов для реалізації активної діяльності організації з обслуговування споживачів;
- 3) постійне відстеження професійної діяльності працівників, формування способів підвищення кваліфікації;

4) впровадження нових технологій у сервісну діяльність конкретної організації сфери сервісу і туризму.

Виконання цих завдань визначає і структурує сервісну діяльність на підприємстві залежно від галузі сфери сервісу. Структурні елементи рухливі, але "стандартний" набір містить у собі:

Основні елементи сервісної діяльності:

- 1) підготовка виробу або послуги для передачі покупцеві (клієнту);
- 2) широкий спектр профілактичних заходів та оглядів;
- 3) надання послуг на безоплатній основі та за контрактом;
- 4) усунення дефектів, що виявилися в процесі експлуатації виробу або послуги;
- 5) навчання і консультування клієнта з приводу правильної та розумної експлуатації виробу або послуги постачання клієнта необхідною технічною документацією;
- 7) інші ділові відносини залежно від специфіки сфери.

Відповідно, **організація сервісної діяльності має свої особливості:**

1. Висока роль персоналу. Персонал – це найважливіший ресурс. Якість надання послуг залежить від кваліфікації та компетентності персоналу.

2. Широке застосування технологій, що дозволяє підвищувати ефективність та якість надання послуг.

3. Індивідуальний підхід до клієнтів, забезпечуючи йому високий рівень задоволення від наданих послуг.

4. Важливість підтримки якості – це основний фактор успіху. Для цього необхідно регулярно контролювати якість наданих послуг та проводити роботу з її підтримки на високому рівні.

5. Увага до клієнтського досвіду, що дозволяє розуміти та задовольняти потреби та очікування клієнтів. Для цього необхідно аналізувати та вдосконалювати процес надання послуг з точки зору задоволення клієнтських потреб.

6. Орієнтація на результат: важливо досягати позитивного результату для клієнта та забезпечувати йому високий рівень задоволення від наданих послуг.

## 6.2. Ринок послуг в Україні

Сфера послуг в Україні залишається економічно та організаційно дисфункціональною щодо багатьох суспільних потреб. Багато нових сервісів націлені на забезпечену частину населення, генеруючи високоприбуткові послуги, тоді як приватний капітал не зацікавлений у малорентабельних сервісах, які є важливими для суспільства і регіонів.

Зараз державні та місцеві органи влади контролюють ряд сервісних напрямків, таких як житлово-комунальні послуги, залізничний і міський транспорт, пошта, телеграф і телефон, освіта, охорона здоров'я та соціокультурні послуги. В усіх цих сферах спостерігається зростання тарифів і частки платних послуг.

Водночас паралельно розвивається і приватний сектор послуг. Хоча між державним і приватним секторами посилюється конкуренція, це поки що не веде до зниження собівартості та розцінок на послуги. Як наслідок, споживачі витрачають все більшу частку своїх доходів на сервісне обслуговування, що є проблематичним для більшості населення.

Незважаючи на це, наявність змішаного підходу до надання послуг має певні переваги. По-перше, вона допомагає зменшити тиск на державні сервісні підприємства. По-друге, стимулює конкурентні тенденції в сфері послуг, сприяючи впровадженню інновацій як у державному, так і в комерційному сегментах. Варто детальніше розглянути, як нововведення різного плану проникають у вітчизняну сферу послуг.

За останні 10-15 років вітчизняний сервіс освоїв безліч різновидів послуг, з якими суспільство радянського періоду напряму не зіштовхувалося: консалтинг, інжиніринг, лізинг, психологічне сімейне консультування, культурно-валеологічні послуги, ігровий і шоу-бізнес і ін.

Своєрідним імпульсом у справі освоєння сервісних інновацій виявилася фінансова криза 1998 р. У несприятливих економічних умовах багато підприємств сервісу змушені були виявити підвищений динамізм і гнучкість, швидко реагуючи на вимоги стрімко мінливий кон'юнктури споживчого попиту. У цей період:

- Ішло інтенсивне вдосконалювання колишніх видів і напрямів сервісної діяльності;
- з'являлися нові для українського суспільства види й напрями послуг;
- розроблялися оригінальні сервісні продукти.

У змінюваних умовах багато сервісних організацій та установ соціокультурного профілю, що фінансуються з бюджету, активно освоюють нові форми обслуговування. Це стосується, зокрема, бібліотек і музеїв.

Сьогодні бібліотеки України суттєво змінилися в порівнянні з 10-15 роками тому. Вони впроваджують сучасні принципи роботи в умовах інформаційної культури. Це включає використання технологій для роботи в масштабних інформаційних мережах, обробки, зберігання і поширення інформації, а також нові форми обслуговування відвідувачів. Бібліотеки активно інтегрують комп'ютерні технології для створення і збереження ресурсів та забезпечення доступу до них.

Музейні центри також шукають нові форми обслуговування для залучення відвідувачів. Це не тільки відновлення експозицій та розробка нових екскурсійних маршрутів, але й активна співпраця з освітніми установами і туристичним бізнесом. Музеї надають додаткові послуги, такі як продаж сувенірної продукції та друкованих видань.

Новим сегментом у сфері послуг є інтернет-послуги, що надають комплексні інформаційні, комунікаційні та художньо-естетичні послуги. Інтерактивні мультимедійні інтернет-послуги почали розвиватися в Україні через п'ять років після їх появи на Заході. Ринок провайдерів і хостинг-послуг в Україні демонструє позитивну динаміку: річний ріст кількості споживачів прогнозується на рівні 150%, а швидкість доступу до інтернету, за прогнозами, зросте вдвічі. Цей процес супроводжується зниженням тарифів, в середньому на 20-25%.

Подальший розвиток набуває інновація в українському туризмі, пов'язана з появою нового різновиду культурного туризму – з організацією *цивілізаційних турів*. Нове тут відноситься до найбільш складного аспекту організації туризму – змістовного наповнення туристського маршруту, узагальненого бачення культури, з якою знайомляться мандрівники на прикладі конкретної місцевості й історичних пам'яток. У рамках цілісного подання культури певної місцевості особливим образом організується весь маршрут і будується зміст екскурсій. Для учасників тура такі маршрути дозволяють краще запам'ятати все побачене, глибше зрозуміти культуру країни і її місце у світовому розвитку.

В Україні планується розширення цивілізаційних турів, зокрема для учасників пізнавального туризму, таких як школярі та студенти. Це відповідає підвищеній потребі у впровадженні інновацій у сфері вітчизняного сервісу, що ставить перед українськими підприємствами задачу освоєння нових форм обслуговування, що вже широко застосовуються в міжнародній практиці.

Однак, процес впровадження інновацій не завжди відбувається без проблем. Наприклад, перспективні види обслуговування, що розвивалися в радянський період і здавалися легко інтегрованими в комерційне середовище, часто стикаються з труднощами при трансформації через ряд причин.

Яскравим прикладом складнощів впровадження нових напрямків є венчурний бізнес – сектор, що просуває ризиковані наукові розробки у виробництво. Коли впровадження таких розробок успішне, економічний ефект може значно перевищити всі витрати. Венчурний бізнес є важливою складовою науково-технічної революції, сприяючи впровадженню ефективних наукових інновацій у різні сфери практики.

Попри наявність великої частини науково-проектної еліти в Україні після розпаду СРСР, венчурний бізнес стикається з низкою труднощів. По-перше, вітчизняні бізнесмени неохоче інвестують у науково-технічний прогрес. Психологія сучасного українського підприємця, що



сформувалася в умовах нестабільності, орієнтована на швидкий прибуток, часто ігноруючи якість і вид бізнесу. Інноваційні проекти, навпаки, потребують ретельної наукової експертизи та детального дослідження їх комерційних перспектив.

Тут виступає на перший план другий тип перешкод для венчурного бізнесу: відсутність ринкової бази його розвитку. У країні необхідно з нуля створювати провідну мережу фінансових посередників, готувати професійних менеджерів у цій сфері, розвивати адекватно капіталізований фондовий ринок, що дозволяє конвертувати результати підприємців в інші високоприбуткові активи, і т.п. Але ціком по ринкової інфраструктури в Україні поки не склалися.

Наведені вище приклади про освоєння інновацій в умовах реформ свідчать про наявність в українській сфері послуг творчого потенціалу, але який все ж таки вимагає певних умов для свого розвитку. Подолання кризи в українській економіці дозволить і сфері послуг більш широко здійснювати й використовувати досягнення світової практики сервіс у всьому їхньому обсязі й різноманітті форм.

Слід відзначити, що на форми сервісної діяльності підприємств значно впливає його організаційна структура.

У вітчизняному сервісі існують різні типи організаційних структур:

**1. Традиційні великі структури.** Це відносно великі бізнеси та системно-галузеві організації, які збереглися з попереднього етапу розвитку країни. До них відносяться банківські структури, великі компанії-перевізники, торговельні організації, а також організації зв'язку і мас-медіа.

**2. Інтегровані бізнес-групи.** В останнє десятиліття з'явився і активно розвивається тип організацій, що базуються на інтегрованих бізнес-групах. Основна діяльність цих груп часто пов'язана з промисловими підприємствами в таких сферах, як металургія та вугільна промисловість. Головною особливістю таких груп є те, що, будучи в більшості випадків холдингами, вони мають власні сервісні структури для обслуговування самих себе та своїх партнерів.

Наприклад, в рамках таких груп можуть діяти акціонерні комерційні банки або кілька банків, що виконують функції кредитних організацій, розрахункових фінансових центрів або депозитаріїв цінних паперів. Крім того, ці групи розвивають свої філії для збуту продукції як в Україні, так і за кордоном, надаючи біржові, торговельні, лізингові, інвестиційні та інші послуги. В кожній групі також існує широкий спектр внутрішнього обслуговування, включаючи медичні та оздоровчі організації, страхові компанії тощо.

У цілому практика інтегрованих бізнес-груп свідчить про те, що ці групи прагнуть компенсувати слабку ринкову інфраструктуру вітчизняної економіки і недосконалий сервіс зовнішнього середовища. Їх діяльність не спрямована на створення підприємницьких мереж, а тяжіє до більш чіткої структури організації холдингового типу. У перехідний період ці інтегровані бізнес-групи виявляються більш стійкими до зовнішніх негативних впливів. Сервісні підприємства, що входять до таких груп, легше справляються з трансформаційними шоками, знаходячи нові можливості у вигляді інвестиційних і маркетингових партнерів, а також послуг стратегічного планування і підбору персоналу. Така «самодостатність» була характерна для великих американських конгломератів на початку ХХ століття, західноєвропейських компаній у 50-х роках, японських у 50-60-х роках минулого століття, а також південнокорейських у наш час.

Ще один важливий напрямок, який сформувався в останнє десятиліття в Україні, — рекламний бізнес. Сьогодні в Україні функціонує безліч рекламних агентств, які виконують посередницькі функції між рекламодавцями і каналами поширення реклами, а також споживачами. Найбільші рекламні агентства часто групуються навколо провідних телеканалів, хоча їхня діяльність не обмежується лише телерекламою.

Говорячи про великий бізнес у вітчизняному сервісі наших днів, неможна назвати його широко розповсюдженим явищем; лідируюче місце в українській сфері послуг займає середній і малий бізнес. Середні й малі підприємства здобувають широке функціонально-

цільове призначення—будівельні підприємства, торговельні й посередницькі організації, фірми побутового обслуговування, правового й сімейного консультування, туристичній рекреаційно-оздоровчі агентства, структури шоу-бізнесу й т.п.

Критерієм віднесення підприємства до категорії малих відповідно є кількість працюючих. Зокрема:

- У промисловості та будівництві до малих відносять підприємства з чисельністю до 200 осіб.
- В інших галузях виробничої сфери, включаючи сільське господарство, – до 50 осіб.
- У науці і науковому обслуговуванні – до 100 осіб.
- У різних галузях невиробничої сфери – до 25 осіб.
- У роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Порівняно з іншими країнами ці критерії в Україні є дещо завищеними. Наприклад:

- В Англії та США розрізняють дрібні підприємства з чисельністю до 10 осіб і малі – від 11 до 100 осіб.
- В Японії використовують три критерії: кількість працюючих, обсяг продажу і величина доходу. Такий підхід дозволяє повніше оцінити роль малого бізнесу в економіці країни.

В Україні малий бізнес найчастіше представлений невеликими підприємствами з середньою чисельністю 9-10 осіб. Проте існує безліч структур з кількістю працівників від 1 до 3 осіб. Основними джерелами фінансування для малих підприємств є власні засоби. Фонди віддачі (кількість продукції, що виробляється на основних фондах) на малих підприємствах у два рази вищі, ніж у підприємств з іншими формами власності.

Хоча малий бізнес в Україні часто характеризується відносно невеликою чисельністю працівників і обсягами робіт, він має значний потенціал для подальшого розвитку. В українській економіці до малого бізнесу також відносяться індивідуальні підприємці, які працюють без утворення юридичної особи. Сьогодні більша частка малих підприємств у сфері послуг складається з таких бізнесменів-одинаків. У деяких регіонах країни 80-95% підприємств малого бізнесу представлені саме такими підприємцями.

Небажання юридично фіксувати структуру малого бізнесу найчастіше викликається наступними обставинами:

- Складнощами реєстрації;
- Труднощами адміністративно-правового, інформаційного характеру;
- Відсутністю кваліфікованих кадрів;
- підвищеним рівнем ризиків самого різного плану.

Наведені факти свідчать про те, що мале підприємництво в сфері послуг поки існує в недостатніх розмірах, а також у простих організаційно-правових формах. Воно згруповано лише в окремих секторах сервісу, що не дозволяє розширювати його видову різноманітність. Досягши чисельного піка розвитку в 1997-1998 р., малий бізнес слідом за цим зменшив масштаби. У цей час число зайнятих у ньому помітно не збільшується.

Статистика свідчить про явну територіальну сегментацію різних видів і типів українського сервісу. Це явище пояснюється не лише природним тяжінням сервісу до великих і середніх населених пунктів, як це спостерігається в щільно заселеній Західній Європі та інших регіонах світу. В Україні ситуація ускладнюється наявністю численних поселень, які позбавлені розвинутої ринкової інфраструктури, такої як зручні дороги, засоби зв'язку, інвестиційні центри, соціальна підтримка та захист комерційної діяльності.

Зі вступом в еру глобалізації вітчизняна сфера сервісу зазнала значного впливу з боку закордонних виробників послуг. Зокрема, на український ринок почали активно виходити великі міжнародні компанії, що спеціалізуються на високотехнологічній продукції, зокрема електроніці. Це проникнення закордонних фірм приносить нові стандарти якості та інновації, але також ставить перед українськими сервісними компаніями нові виклики.

Широкому колу споживачів великих міст подібні фірми відомі своїм глобальним сервісним обслуговуванням побутової й офісної електроніки (Sony, Panasonic, Philips, Samsung, Xerox, LG і ін.), програмним забезпеченням (Microsoft, Symantec і ін.) тощо.

Примітно також впровадження в українській сервісний простір ланцюгів фірм-операторів з-за кордону, що дозволило генерувати послуги нанових технологіях у наступних сферах сервісу:

- у ресторанному господарстві (уряді міст країни «Макдональдс», «БаскинРоббинс» і ін.);
- у готельному господарстві («Редіссон», «Прем'єр-Палас»);
- у культурно-валеологічних і оздоровчих послугах (фітнес-клуби у великих містах країни).

### 6.3. Сучасні сервісні технології

У розвинених країнах головним для успіху діяльності організацій стає своєчасне виявлення й реальне забезпечення потреб цільових груп користувачів і, по можливості, конкретного користувача. Сервісна цивілізація припускає радикальну зміну світогляду керівників і співробітників організацій. Для досягнення успіху потрібні новий менталітет, інші підходи до керування. Головні розходження між сервісною й індустріальною економікою полягають у тому, що в індустріальній економіці виробники націлені на максимізацію випуску товарної продукції; поняття «корисність» ототожнюється з матеріальним продуктом; «якість» є синонімом поняття «добре виготовлене».

Сервісна діяльність є складовою частиною системи сервісу.

Сервіс – система забезпечення, що дає змогу споживачеві (клієнту, покупцеві):

- 1) вибрати для себе оптимальний варіант виробу або послуги;
- 2) економічно вигідно експлуатувати його протягом розумно обумовленого терміну;
- 3) отримати від цього психологічне, естетичне та соціальне задоволення.

Система забезпечення базується на принципах сучасного сервісу.

Принципи сучасного сервісу:

- 1) обов'язковість забезпечення виробу або основної послуги супутніми послугами;
- 2) необов'язковість використання цих послуг споживачем;
- 3) діапазон сервісних заходів. Від мінімуму до максимуму доцільності;
- 4) зручність сервісу (для споживача.);
- 5) відповідність технології сервісу виробничому рівню виготовлення виробу або послуги за рахунок оригінальних технічних рішень;
- 6) інформаційний відгук сервісу для фірми;
- 7) розумна цінова політика у сфері сервісу;
- 8) гарантоване обслуговування.

Багато фундаментальних понять сфери сервісу справедливі й для готельно-ресторанного обслуговування. До таких найважливіших постулатів відносяться:

– Безумовний пріоритет потреб користувачів; спрямованість всієї діяльності організації на задоволення цих потреб;

необхідність постійного перепроектування технологічних процесів для підвищення якості обслуговування;

– все більша індивідуалізація послуг і, отже, підвищення складності й подорожчання процесів обслуговування;

– оцінка якості обслуговування, здійснювана користувачем;

– двоїстий характер оцінки – з позицій якості основної послуги й умов її надання (тимчасових, психологічних, етичних, естетичних, технологічних і ін.);

– обов'язковість забезпечення захисту прав користувача й необхідність відповідності якості продукції прийняти мрегламентам. Розробка регламентуючих документів (інструкцій, положень, стандартів і т.д.) як нормативних матеріалів, що визначають і захищають права користувачів. Обов'язковість у зв'язку із цим опису характеристик продукції мовою, зрозумілою користувачам.

Така позиція погоджується із сучасними тенденціями соціально-економічного розвитку суспільства, що проявляються в посиленні уваги до індивідуального розвитку особистості, задоволенню її специфічних потреб. У рамках сервісного підходу організація при розробці генеральної стратегії розвитку починає орієнтуватися не на збільшення кількості вироблених товарів, а на розробку товарів і послуг, здатних задовольнити специфічні потреби користувачів. Подібна перебудова можлива лише за умови, що керівництво й персонал організації розділяють цінності корпоративної культури, в основі яких лежить пріоритет користувачів.

Сервісний підхід до обслуговування припускає виявлення не лише потреб, але й споживчих вимог до комфортності обслуговування в цілому. Під споживчими вимогами розуміємо бажані характеристики обслуговування, здатні задовольнити потреби й очікування користувача.

Виходячи з постулату сервісної діяльності про комплексну оцінку користувачем якості послуг – з обліком психологічного, етичного, естетичного й організаційно-технологічного аспектів, у структурі споживчих вимог пропонується виділити кілька блоків: вимоги до виробника та вимоги доспоживача послуг.

*Вимоги до виробника* пов'язані з тим, що вся сфера сервісу є високо-контактною, де якість обслуговування невіддільна від постачальника продуктів і послуг.

У зв'язку із цим виникає проблема підготовки висококваліфікованого виконавця.

Під час обговорення сервісного обслуговування одним з основних питань є визначення виконавця робіт (рис. 6.1).

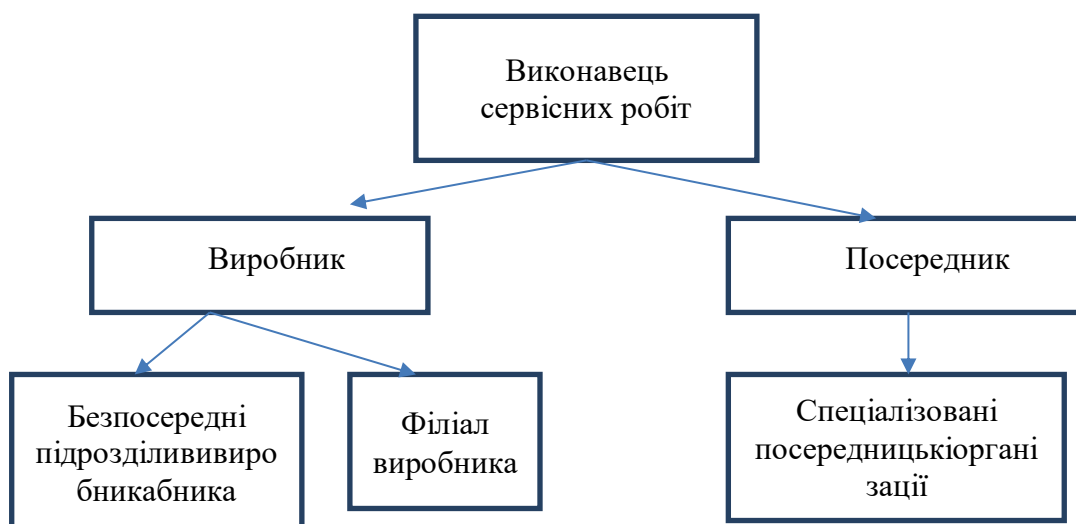


Рис. 6.1. Приклад організаційної форми реалізації сервісу

Створення повномасштабної служби сервісу підприємством-виробником можливо при виконанні наступних умов:

1. Значні розміри виробництва й збуту.
2. Особливості виробленої продукції (наприклад, виробники унікального виробничого устаткування нерідко не мають таких служб, а формують групи монтажників, технічних консультантів).
3. Значне територіальне охоплення збутовою діяльністю.

Існує кілька форм організації сервісного обслуговування. Розглянемо докладніше кожен з можливих форм організації сервісного обслуговування.

1. Сервіс ведеться винятков оперсоналом виробника. Даний варіант рекомендується в тих випадках, коли реалізовані вироби (техніка. складні, покупців небагато, а обсяг сервісних послуг великий і вимагає висококваліфікованих фахівців. Прямий контакт між персоналом продавця й покупця, властивий цьому варіанту сервісу, особливо важливий, коли виготовлювач лише виводить товар на ринок; будь-які несправності усуваються швидко й без широкого

розголосу, а конструктори одержують дані про результати роботи виробів у реальних умовах експлуатації.

2. Сервіс здійснюється персоналом філії підприємства-виробника. Даний варіант має всі переваги варіанта і, крім того, максимально наближає оперативних працівників сервісу до місць використання техніки. Рекомендується на етапі досить широкого поширення товару, коли число покупців значно збільшилося.

3. Сервіс поручається незалежній спеціалізованій фірмі. Даний варіант особливо вигідний при сервісі товарів індивідуального споживання й масового попиту. У цьому випадку з виробника (постачальника) повністю знімаються всі турботи про проведення сервісу, але потрібні значні відрахування на користь посередника.

4. Для виконання сервісних робіт залучають посередників (агентські фірми, дилерів, що несуть повну відповідальність за якість і задоволення претензій. Даний варіант звичайно використовують при сервісі автомобілів, тракторів, сільськогосподарської й дорожньо-будівельної техніки. Посередник (дилер), сфера діяльності якого охоплює лише частину національного ринку, добре знає своїх покупців, умови експлуатації техніки в місцевих умовах, кваліфікацію фахівців-експлуатаційників.

5. Для сервісу створюється консорціум виробників окремих видів устаткування, а також деталей і вузлів. Даний варіант кращий при сервісі досить складної техніки—морських суден, важких транспортних і пасажирських літаків, електростанцій. При цьому генеральному постачальникові не треба витрачати засоби на підготовку персоналу по безлічі спеціальностей. Спеціалізація дозволяє поліпшувати якість сервісних робіт, однак між покупцем і постачальником утворюється проміжна ланка—генеральний постачальник.

6. Роботи, що відносяться до технічного обслуговування, поручаються персоналу підприємства-покупця. Даний варіант застосовують, коли техніку експлуатує підприємство, що саме є виробником складного промислового устаткування. Воно має, як правило, висококваліфіковані кадри робітників і інженерно-технічного персоналу, здатними після навчання в постачальника або на місці експлуатації техніки вести всі необхідні роботи з технічного обслуговування.

*Вимоги до умов надання послуг* включають місце, час, наявність додаткових послуг, спосіб доставки, режим обслуговування, актуалізацію відомостей і багато чого іншого, що обумовлене особистими особливостями користувача й рівнем соціально-економічного розвитку суспільства.

Цей блок вимог дуже динамічний, вони посилюються під впливом нових інформаційних технологій, росту конкуренції на ринку, придбання споживчого досвіду й інших факторів.

Внаслідок суб'єктивності оцінки користувачем якості послуг, дуже складно вгадати, реалізація яких вимог вплине на задоволеність (або незадоволеність) користувача. У маркетингу послуг значна увага приділяється вивченню проблеми сприйняття послуг. Переломлення цього досвіду стосовно до готельно-ресторанного обслуговування дозволяє виділити групи характеристик обслуговування, що впливають на задоволеність користувачів.

Важливо, що для різних груп користувачів і стосовно до різних ситуацій обслуговування може спостерігатися досить широкий діапазон вимог до наповнення цих блоків.

Отже, у процесі організації готельно-ресторанного обслуговування важливо виділити вимоги, що є пріоритетними для цільової групи користувачів. Необхідно з'ясувати які з вимог (до продукції, до технологій її переробки, до виробника або до умов надання) становлять групу обов'язкових характеристик; які нейтральні характеристики треба точно дозувати, зіставляючи витрати на їхнє досягнення з рівнем споживчої задоволеності; які якості (сюрпризні характеристики) можуть виділити продукцію на тлі конкурентних продуктів і послуг. Доцільно виділити й характеристики обслуговування, які ніяк не впливають на задоволеність користувачів. Облік цих відомостей дозволить раціонально розподілити матеріальні, фінансові, трудові ресурси підприємства, а також розробити обґрунтовану номенклатуру продуктів і послуг.

Таким чином, використання сервісного підходу дозволяє ввести уявлення про споживчі

вимоги й переваги до умов обслуговування.

У різних сегментах і напрямках сервісної діяльності формуються свої традиційні форми обслуговування. Разом з тим, стрімкий розвиток сервісу у всю дистимулює впровадження нових форм і типів обслуговування.

Так, наприклад, у закладах ресторанного господарства при готелях традиційно прагнули зробити їжу для споживачів різноманітною, наближеною до домашньої кухні. У буфетах і ресторанах готелів усього світу широко поширене обслуговування споживачів у номерах, а також у буфетах за принципом «шведського столу», коли гості можуть, вільно обходячи стіл, пробувати відразу багато страв.

Проведення в ресторані святкових вечорів, сімейних торжеств і т.п. припускає інший порядок обслуговування. У цьому випадку персонал, насамперед, прагне підтримати атмосферу святкової неповторності, виконуючи будь-які побажання учасників застіль. Інші технологічні прийоми використовуються в процесі обслуговування таких заходів, як офіційні банкети або обслуговування учасників з'їздів, конгресів, нарад, – тут більше уваги може бути приділено масовим формам, швидкості обслуговування.

Розрізняють застарілі й сучасні (або прогресивні) форми обслуговування. Нижче розглянемо ряд сучасних форм, що використовуються як у різних країнах, так і в нашій країні в основному в споживчому сервісі.

Дана форма обслуговування широко застосовується при ремонті побутової техніки, у послугах банно-пральних підприємств, перукарень й ін.

Безконтактне обслуговування включає наступні операції: підприємство сервісу встановлює в під'їздах будинків або гуртожитків контейнери-накопичувачі. замовники складають у контейнер білизну для прання або одяг для хімчистки разом із заповненою квитанцією. чиста білизна або одяг доставляється додому замовнику в указаний час і стягується плата за послугу.

Обслуговування вдома

широко застосовується при ремонті великогабаритної техніки (пральні машини, телевізори, холодильники, великі меблі й ін.). На певну адресу можуть також привозити замовлені блюда підприємства ресторанного господарства (ресторани, кафе). вдома можуть обслуговувати своїх споживачів юристи, лікарі тощо.

Як приклад можна назвати послуги хімчистки, прання, ремонту побутових приладів, взуття тощо.

На фабриках-хімчистках, у пральнях за невелику плату споживачу надається в користування технічне устаткування для самостійного прання або чищення яречей; у готелях проживаючим дають можливість самим приготувати чай або каву.

Дана форма обслуговування широко застосовується для надання послуг населенню в сільській місцевості.

Вищеперераховані лише найпоширеніші форми обслуговування в торгівлі, побутовому й фінансовому сервісі. Насправді їх існує набагато більше. При цьому в кожному напрямку й сегменті сервісної діяльності вони варіюються й часом неповторні. Так, досить різноманітні форми обслуговування в торгівлі, у посередницькій діяльності, у наданні медичних, рекреаційних або юридичних послуг тощо.

Тенденції сучасного сервісу:

1) підвищення вимог до кваліфікації фахівця з обслуговування. Сучасні споживачі вимагають індивідуального підходу. Вони хочуть платити за кожен елемент обслуговування і самостійно обирати сервісні фірми;

2) необхідність модернізації виробничого апарату. Ставка робиться на надійне, легко адаптоване, автономне, одноразове обладнання;

3) підвищення вимог до якості обслуговування внаслідок зміни відносин між виробником і споживачем;

4) виснаження джерел природних ресурсів і зростання ролі вторинних;

5) тенденція до самообслуговування;

б) процес активного інвестування в інфраструктурні галузі (ті, що обслуговують основне виробництво і життя людей), який називається сервісизацією економіки. Зумовлений цей процес зростанням доходів, розширенням потреб у кредитних ресурсах, прискоренням темпів науково-технічного прогресу і пошуком ресурсозберігаючих технологій у сфері виробництва та реалізації продукту. Сервісизація економіки стимулює великі підприємства створювати власні внутрішньофірмові блоки обслуговування. При цьому середнім і дрібним підприємствам вигідніше використовувати послуги спеціалізованих фірм з обслуговування, закуповувати в них продукти обслуговування.

Надання готельних послуг являє собою досить складний процес і лише добре організований комплекс дій дозволяє досягти мети: надати послуги найкращим чином, щоб гості були задоволені та мали бажання знов зупинитися саме в цьому готелі. Для організації налагодженого процесу надання послуг, обов'язки персоналу мають бути чітко розподілені.

В будь-якій сфері, яка стосується спілкування, людських відносин існують проблеми, як загального характеру, так і вузькопрофесійні, зокрема, проблеми обслуговування гостей в готелі. Службовці можуть сприймати встановлені стандарти та етику поведінки по-своєму, що в результаті відбивається в якості надання послуг і може скластися ситуація, при якій гостям і не надаються послуги тієї якості, яку вони хотіли б мати. Це загальна проблема галузі, яка може бути вирішена завдяки професійно підготованому персоналу, особливо середньої ланки. Хоча керівники готельних підприємств у своїй більшості схильні завіряти клієнтів в тому, що надані їм послуги відповідають їх побажанням, іноді внаслідок не до кінця опрацьованої системи зворотного зв'язку клієнт може залишитися незадоволеним і буде шукати підприємство, яке краще відповідає його сподіванням. Реальним чином змінити ситуацію можливо завдяки вдосконаленню методів управління та підвищенню відповідальності за надання послуг всіх співробітників служб готелю. Багато з того, що сприймається в готельному обслуговуванні як істина, отримано методом проб і помилок, через навчальні програми або вивчення чужого досвіду. Така система загальних знань і практики управління якістю є комплексом застиглих понять про методи управління, які часто є джерелом недоліків, а не успіхів в готельних підприємствах. Культ неефективності, що формує в готелі консервативну філософію "нехай буде, як буде", народжує першопричини для виникнення проблеми управління якістю обслуговування.

Можна виділити найбільш характерні з них, а саме:

— відсутність загальної згоди – виникає декілька стандартів для одних операцій, тому що керівництво не встановило порядок узгодження управлінських рішень і обслуговування. В результаті виходить різномірний продукт, зростання цін і так далі;

— нетотожне надання товарів і послуг – це найбільш часта причина зниження якості обслуговування. Клієнт рідко буває задоволеним, коли в результаті недоробки обслуговуючого персоналу і контролю, обслуговування надається по-різному;

— неефективні зв'язки – є зважаючи на проблему зв'язків між різними рівнями готельного управління. Звичайним є односторонній зв'язок від керівника до самої нижньої виконавчої ланки. Зворотний зв'язок від працівників і гостей видимий рідко. Неефективні зв'язки впливають на якість продукту, створюючи нові проблеми, що витікають з неясності очікувань і неоднорідності кінцевого продукту;

— оцінка праці по активності, а не за результатами – нерідко працю керівника, і виконавця оцінюють залежно від того, наскільки вони розвивають киплячу діяльність. А фактичні результати цієї праці незавжди дають реальну картину. Не процес праці, а його кінцевий результат має бути мірилом успішної роботи.

Кожен із співробітників готелю вносить свій внесок у створення у гостя гарного враження про готель. Тому, розмовляючи по телефону, спілкуючись особисто або в письмовій формі, готельні працівники зобов'язані вести себе «стильно» як з гостями, так і з колегами.

Слід бути уважними до прохань гостя. У цьому випадку будь-який співробітник готелю повинен дати пораду або надати необхідну допомогу. При розмові з гостем настрої персоналу повинен бути тільки зі знаком «+»!

Якщо персонал готелю знає гостя по імені, то і звертатися до нього слід таким чином: «Ласкаво просимо в готель .., пан Міллер, сподіваємося, що Ваша поїздка буде вдалою. Ми бажаємо Вам приємно провести час. Якщо ми що-небудь можемо зробити для Вас, будь ласка, звертайтеся до нас у будь-який час».

Прощаючись з гостем, теж необхідно звернутися до нього по імені: «До побачення, пан Міллер. Щасливої дороги, і ми сподіваємося побачити Вас знову під час Вашого наступного приїзду до нашого міста».

Інше правило – «обличчя» в кореспонденції. Стильною повинна бути і мова персоналу у листах. Вся кореспонденція (факси, листи, телекси, службові записки) демонструє рівень ефективності роботи і професіоналізму. У готелі повинні залишатися всі копії вихідної кореспонденції.

Крім того, кореспонденція:

- повинна отримати відповідь впродовж 24 год;
- повинна бути надрукована на правильно обраному папері або бланку;
- повинна бути красиво відформатована;
- повинна бути адресована конкретній особі із зазначенням її повного імені;
- не повинна містити орфографічних помилок;
- не повинна бути написаною від руки;
- повинна під ім'ям і посадою відправника завжди містити підпис.

Важливим є «обличчя» при телефонних переговорах. Персоналу готелю слід так розмовляти з гостем по телефону, як ніби він знаходиться перед вашими очима. Відповісти на дзвінок слід швидко, не пізніше третього дзвінка. Це говорить про ввічливість та ефективності роботи персоналу. Відповісти необхідно державною та англійською мовами, але спочатку необхідно представитися і уявити те місце, в яке гість подзвонив, а також запропонувати свою допомогу.

Закінчуючи телефонну розмову з гостем, ім'я якого відомо, слід звернутися до нього по імені і подякувати за дзвінок.

Запорукою комерційного успіху готельного підприємства є вміння його власників передбачити будь-яке можливе бажання потенційного клієнта. Так, гостя зустрічають і проводжають з посмішкою, озвучується бажання побачити його знову. При цьому персонал навчають, що посмішка повинна бути щирою, якщо це не вдається – краще суто офіційні відносини, ніж посмішка нещира, роботоподібна.

Персонал готелю і студентів навчають, що гості повинні відчувати себе комфортно. Поставивши себе на місце гостя, завжди можна оцінити, наскільки комфортно ви себе почуваете, і чого вам не вистачає.

Увага до потреб клієнта – на першому місці, наприклад, якщо клієнт хоче номер з видом на море (на схід, на південь тощо), йому не пропонують відразу люкс з видом на парк, наполягаючи, що цей номер краще, при наявності можливості задовольнити потреби клієнта це робиться, але якщо наявна необхідність пояснити чому неможливо з номера побачити море, треба надати можливість гостю вибрати те, що для нього найбільш бажано, приділити максимум уваги, щоб гість побачив, що до нього ставляться з повагою, розумінням та намагаються допомогти.

Гість повинен відчувати, що йому буде надана необхідна допомога як в орієнтуванні (чим він може скористатися), так і при ухваленні рішення. Тут як ніде потрібний індивідуальний підхід – одних можна відштовхнути нав'язливістю, балакучістю, інших – розсердить неувага, мовчаням. Дуже важливо враховувати менталітет гостя, традиції його рідної країни.

Необхідно дати гостю відчувати свою важливість. Це можна здійснити за допомогою уважного відношення до його думки, до його вибору, до його побажань. Важливо уважно слухати клієнта, уточнювати його побажання, довести, що його думку буде обов'язково враховано.

Взагалі перше враження від готелю починається ще на першій фазі гостьового циклу: з моменту першого спілкування потенційного гостя з персоналом готелю задовго до приїзду



гостя. Спілкування здійснюється через телекомунікаційні засоби і пов'язується з можливістю попереднього замовлення (бронювання) послуг готелю. Друга фаза гостьового циклу пов'язана із зустріччю гостей на вокзалі, аеропорту, трансферу в готель, реєстрації і розміщення гостя в готелі, якщо такі послуги замовленні або під час спілкування при бронюванні необхідно надати інформацію, як краще дістатися готелю. Третя фаза гостьового циклу пов'язана з обслуговуванням гостей під час проживання в готелі. Четверта фаза гостьового циклу – повний розрахунок гостя за проживання і надання додаткових платних послуг. Важливо, що при остаточному розрахунку необхідно перевірити точність рахунку, проглянути разом з гостем відповідність усіх нарахунків за термін його перебування в готелі. Підтвердженням правильності рахунку є підпис клієнта. Завершальна фаза гостьового циклу в окремих готелях пов'язана з трансфером гостей на вокзал. Впровадження цієї послуги в готельному бізнесі стимулює гостей повторно відвідати засіб розміщення завдяки комфортності, індивідуальному підходу в процесі надання послуг.

Підвищений рівень комфорту виражається у відповідному оформленні номера, оснащеності його теле-, відеоапаратурою і іншою технікою, наявності свіжих кольорів, додаткового оснащення номера тощо.

Співробітники усіх змін в готелі мають точну інформацію про усіх прибулих, продовження терміну проживання і, звичайно ж, від'їзд гостей. При від'їзді гостя черговий менеджер перевіряє усі деталі плати за проживання і зроблені клієнтові послуги готелю, враховує усі знижки. Крім того, завчасно уточнює час виїзду гостя із готелю для своєчасного замовлення транспорту. Він також контролює, щоб багаж клієнта був спущений вниз заздалегідь, тобто зробити усе, щоб гість не хвилювався перед від'їздом.

В наш час гостям потрібні зручності, якими вони звикли користуватися удома: зручне ліжко, ванна кімната, крісло і диван, туалетний столик, телевізор і телефон. Усе це, у свою чергу, повинно бути безпечним, комфортним і надійним у використанні. Гостинність і повагу неможливо проявити, не знаючи мови, культурних і побутових особливостей і традиції країни гостя. Щирого бажання бути корисним і гостинним ще не достатньо. Розуміючи з першого слова чи навіть натяку гостя, коли необхідно надати йому будь-які додаткові послуги, службовець повинен мати достатньо професіоналізму і представлених йому прав, щоб самостійно змінювати традиційний хід обслуговування і бути здатним відреагувати на обстановку, яка виникла. Обов'язок і вміння передчувати, розпізнавати і задовольняти законні потреби гостей настільки фундаментальні для індустрії гостинності, що не можуть розглядатися лише як службовий обов'язок будь-кого з працівників. У цьому відношенні гостинність можливо порівняти із забезпеченням безпеки, яке повинно здійснюватися на всьому підприємстві 24 години на добу, 7 днів на тиждень, і обов'язково кожним працівником підприємства без винятку.

У особливу категорію гостей готельних комплексів входять люди з обмеженими можливостями. На законодавчому рівні готуються зміни: нові нормативи для готелів передбачатимуть устаткування не менше двох номерів з кожних п'ятдесяти для розміщення осіб з обмеженими можливостями. Для великих готелів норма складатиме не менше 3% від загального числа номерів.

Висока якість обслуговування клієнтів забезпечується колективними зусиллями працівників всіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням робіт з удосконалення форм і методів обслуговування, вивчення та передача передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалення якості послуг.

Основними елементами сервісної діяльності в готельному господарстві:

1. Прийом та розміщення гостей. Ця послуга містить бронювання номерів, зустріч гостей, реєстрацію та заселення у номер, надання інформації про готель та його послуги Харчування. Ця послуга пов'язана з наданням їжі та напоїв гостям у ресторані, кафе, барі чи інших закладах громадського харчування.

2. Прибирання та обслуговування номерів. Ця послуга містить прибирання

номерів, заміну постільної білизни та рушників, забезпечення роботи електроприладів, які знаходяться в номері.

3. **Додаткові послуги.** Це можуть бути різноманітні послуги, які готель або ресторан надає своїм гостям: бізнес-центр, послуги прання та прасування, трансфер з аеропорту та інші.

Метою сервісної діяльності в готельному господарстві є задоволення потреб та очікувань клієнтів шляхом надання якісних та ефективних послуг. Для досягнення цієї мети на підприємствах готельного господарства використовуються різноманітні методи та підходи до організації сервісу.

Організація сервісної діяльності в готельному господарстві передбачає дотримання таких базових принципів:

1. **Клієнтоорієнтованість.** Головна мета готельного бізнесу полягає у задоволенні потреб клієнтів. Тому основним принципом є індивідуальний підхід до кожного гостя, враховуючи його потреби та бажання.

2. **Якість.** Гості відвідують готелі та ресторани не тільки для отримання послуг, але й для отримання якісних послуг. При організації сервісу необхідно забезпечувати якість усіх послуг, від прийому гостя до відправки.

**Ефективність.** Готельний бізнес є сферою високої конкуренції, тому важливо забезпечувати ефективну роботу всіх підрозділів готелю чи ресторану.

3. **Професійність.** Працівники готелю чи ресторану мають бути кваліфікованими та мати професійні знання та навички для надання якісних послуг.

4. **Інноваційність.** Готельно-ресторанний бізнес потребує постійного удосконалення та розвитку, тому важливим принципом є впровадження нових технологій та інновацій у процес надання послуг.

5. **Безпека та охорона здоров'я.** Працівники готелю чи ресторану мають забезпечувати безпеку та охорону здоров'я гостей та персоналу.

6. **Співпраця та комунікація.** Ефективна співпраця між всіма підрозділами готелю чи ресторану дозволяє забезпечити якісну та ефективну роботу всього підприємства.

#### 6.4. Культура сервісної діяльності

*Культура сервісу* – це система еталонних трудових норм, високих духовних цінностей і етики поведіння, принципи якої погоджуються як з національними традиціями країни, так із сучасними вимогами світових стандартів, свідчать про якісне обслуговування споживачів.

Вихідним і найважливішим аспектом культури сервісу є технологічний рівень. Він визначає якість товарів і послуг, що пропонуються в сфері сервісу. Хоча можна тимчасово продати споживачу неякісний товар або послугу, такий підхід не має нічого спільного з чесним бізнесом. Низька якість обслуговування рано чи пізно призведе до дискредитації компанії та її провалу на ринку.

Для створення стійкого і довготривалого успішного сервісу необхідно починати з високої якості товарів і послуг. Це, в свою чергу, залежить від рівня розвитку техніки і технології, а також від культури виробництва. Систематичне удосконалення технологій і підвищення стандартів виробництва є ключовими факторами для забезпечення високого рівня обслуговування і успіху на ринку. Це, в свою чергу, залежить від рівня розвитку техніки і технології, а також від культури виробництва. Систематичне удосконалення технологій і підвищення стандартів виробництва є ключовими факторами для забезпечення високого рівня обслуговування і успіху на ринку.

Далі важливим аспектом культури сервісу є *економічний*. Процвітаючому сервісу повинно бути не байдуже, якою ціною йому дається виробництво товарів, послуг і надання їх споживачу. Висока якість товарів і послуг повинна сполучатися з найбільш ефективним використанням всіх ресурсів (сировинних, енергетичних, фінансових, людських і т.д.) і високою продуктивністю праці, сервісної діяльності. Високі економічні показники сервісної

діяльності свідчать не лише про високу культуру сервісу, але й про його високу конкурентоспроможність, стійкість.

З технологічним аспектом тісно зв'язаний *естетичний*, тобто рівень розвитку й використання естетичних цінностей працівниками сервісу в процесі діяльності з обслуговування споживачів. Усе, що робить людина, вона робить не лише заради користі, але й заради краси. У сучасному виробництві й сфері сервісу технічна естетика й дизайн відіграють важливу роль. Вони з естетичних позицій розробляють форми й композиції виробів і послуг, упорядковують предметне середовище з метою досягнення єдності його функціональних і естетичних сторін.

Виробник надає формі виробу або послуги не лише доцільність, функціональність та композиційну єдність, але й естетичну виразність, яка справляє на споживача сильний емоційний вплив. Це необхідно для того, щоб виріб чи послуга сподобалася споживачу і користувалася попитом. Дизайнер через предмети й послуги сервісної діяльності формує естетичний смак споживачів.

До завдань дизайнера також входить організація естетичного середовища в приміщеннях підприємств сервісу. Об'єктами дизайну на таких підприємствах є не лише інтер'єри, але й робочий одяг персоналу, засоби візуальної інформації, реклама, упакування та документація.

*Психологічна культура сервісу* – це рівень розвитку психологічних знань, навичок і вмінь працівників сервісу для обліку індивідуально-психологічних особливостей споживачів, з метою вибору найкращої тактики їхнього обслуговування.

Працівники сфери сервісу потребують високої психологічної культури, оскільки їхня діяльність має значний повсякденний психологічний компонент. Вони повинні розуміти поведінку покупців чи замовників, щоб обрати найефективніший спосіб їх обслуговування. Крім того, важливо знати власний внутрішній світ для свідомого регулювання власної поведінки та вміти розбиратися в поведінці своїх колег, щоб надавати їм необхідну допомогу і підтримку.

Конкурентні психологічні рекомендації для культурного обслуговування споживачів залежать від специфіки сервісної діяльності. Це означає, що ефективне обслуговування споживачів вимагає адаптації підходів відповідно до особливостей конкретної сфери сервісу.

*Етичний аспект культури сервісу* пов'язаний з рівнем прояву етичних норм і правил поведінки в діяльності працівників сфери сервісу. Мораль як форм а суспільної свідомості регулює поведінку людей у суспільстві за допомогою таких етичних категорій як добро, зло, борг, совість, честь, достоїнство, щастя й сенс життя.

Професійна етика працівників сфери сервісу містить наступні основні положення:

- **Кожний відвідувач – потенційний замовник.** Це означає, що кожному клієнту слід надавати максимально уважне обслуговування.
- **Приймайте замовника таким, яким він є.** Не намагайтеся змінити його за короткий час спілкування.
- **Кожний замовник повинен відчувати, що йому щиро раді.** Неухважність є серйозним недоліком у взаєминах із замовником. Відповідайте на будь-які прояви брутальності витримкою та ввічливістю.
- **Ніколи не залишайте без уваги претензії й заперечення замовника.** Важливо враховувати їх і реагувати відповідно.
- **Щиро й вчасно вибачитися – це не приниження, а ознака культурності.** Визнання певної помилки демонструє вашу ввічливість і професіоналізм.
- **Кожний вчинок працівника сервісу повинен бути мотивований і не викликати сумнівів у його справедливості.** Це сприяє довірі з боку замовника.
- **Бережіть честь підприємства й своїх товаришів.** Поведінка повинна підтримувати репутацію компанії та вашого колективу.

Професіоналізм працівника сервісу включає такі якості, як доброзичливість, привітність, ввічливість, люб'язність, стриманість, тактовність, дбайливість і майстерність.

Узагальнене вираження стійкої системи прийомів сервісної діяльності персоналу підприємства сервісу називається *стилем обслуговування споживачів*.

Важливою характеристикою стилю обслуговування є культура спілкування працівника сервісу зі споживачами та культура мови.

Культура сервісу може бути розглянута на різних рівнях: національному, галузевому або корпоративному. Наприклад, це може стосуватися всієї національної сфери послуг, конкретної галузі (такої як ресторанний сервіс), або окремого підприємства чи фірми. Культура сервісу також може відображатися в діяльності конкретного працівника, як повністю, так і частково відповідно до стандартів сервісу в його сфері.

Важливо зазначити, що культура сервісу на всіх цих рівнях взаємопов'язана і формує загальні норми обслуговування. У сучасному світі безліч аспектів культури сервісу набувають загального, інтернаціонального характеру.

Зокрема, раціональні вимоги до культури праці охоплюють технічні та технологічні аспекти сервісу, якість і динаміку його розвитку, а також психологічні та естетичні аспекти обслуговування.

У будь-якій країні підприємці та менеджери сервісу прагнуть інтегрувати національні традиції обслуговування, якщо ці традиції відповідають сучасним вимогам і сприяють підвищенню ефективності сервісної діяльності.

Сьогодні в практиці вітчизняного сервісу очевидні позитивні зрушення в наступних напрямках:

–Виробники послугу свідомлюють значення споживачів у розвитку бізнесу й конкуренції; за споживача йде боротьба;

–Трансформуються в кращу сторону багато організаційно-технологічних сторін обслуговування: зникли черги в магазинах, безліч операцій проводяться за допомогою автоматизації й комп'ютерної техніки тощо;

–Більше уваги приділяється естетичним сторонам обслуговування.

Дійсно, культура обслуговування у сфері сервісу охоплює численні аспекти, що визначають загальний рівень якості та ефективності сервісу. Важливими компонентами цієї культури є:

1. **Візуальна привабливість:** Зовнішній вигляд вітрин, викладення товарів, інтер'єри прийомних приміщень і контактних зон відіграють ключову роль у створенні позитивного враження про сервісне підприємство. Доглянутий та естетично оформлений простір підвищує рівень комфорту і довіри споживачів.

2. **Професійна підготовка та кваліфікація:** Менеджмент сервісу повинен зосередитися на поглибленні професійно-трудової підготовки працівників. Це включає підвищення їхньої кваліфікації, планування кар'єрного росту та забезпечення можливостей для професійного розвитку. Важливо, щоб співробітники усвідомлювали, що їхній професіоналізм не лише сприяє особистісному розвитку, але й позитивно впливає на ефективність роботи фірми.

3. **Професійний імідж:** Високий рівень професіоналізму формує позитивний імідж фірми в очах споживачів. Це, в свою чергу, сприяє зростанню доходів, покращенню репутації в професійному середовищі і залученню нових клієнтів.

4. **Психологічні особливості обслуговування:** Успішне обслуговування споживачів часто залежить від психологічного підходу працівників до клієнтів. Це включає вміння зрозуміти потреби споживача, ефективно комунікувати і справлятися з різними ситуаціями, що можуть виникнути під час обслуговування.

Культура сервісу є багатогранним поняттям, що охоплює не лише технічні і організаційні аспекти, але й соціально-психологічні та естетичні. Щоб забезпечити високий рівень обслуговування, важливо, щоб усі ці елементи були враховані та інтегровані в повсякденну діяльність сервісних підприємств.

У цьому напрямку керівники й працівники фірми повинні звертати увагу на наступні сторони своєї роботи:

–культивувати конструктивні індивідуально-психологічні якості працівників, які

контактують із споживачами;

- направляти в позитивне психологічне русло цілісну обстановку обслуговування;
- створювати умови для прояву позитивних психологічних властивостей споживачів.

Специфіка готельно-ресторанного сервісу визначається подвійністю,що проявляється в процесі її функціонування в суспільстві.

Зодного боку, відкриття ресторану є суспільним благом,з іншого боку–це виступає як товар і в цій якості є об'єктом власності.

– Важливість культури праці працівників сервісного підприємства полягає в тому, що вона формує якість обслуговування і взаємодії з клієнтами. Ось кілька основних професійних характеристик, які повинні мати працівники сфери сервісу:

– **Комунікативні навички:**

– Ефективне спілкування: Здатність чітко і зрозуміло передавати інформацію, слухати клієнтів і реагувати на їхні запити.

– Емпатія: Уміння поставити себе на місце іншого, розуміти і враховувати емоційний стан клієнта.

– **Привітність та ввічливість:**

– Доброзичливість: Привітність у спілкуванні, проявлення поваги і готовності допомогти.

– Ввічливість: Ввічливе ставлення до клієнтів незалежно від ситуації, навіть у випадках конфліктів чи непорозумінь.

– **Професійна компетентність:**

– Знання продукту: Глибоке розуміння продуктів чи послуг, що надаються, здатність надати точну і корисну інформацію.

– Технічна майстерність: Володіння необхідними навичками для виконання своїх обов'язків на високому рівні.

– **Оперативність і ефективність:**

– Швидке реагування: Здатність швидко і ефективно вирішувати питання і проблеми клієнтів.

– Організованість: Добре організована робота, що дозволяє уникати затримок і помилок.

– **Стресостійкість і здатність до самоконтролю:**

– Стресостійкість: Здатність зберігати спокій і професійність в стресових ситуаціях.

– Самоконтроль: Уміння контролювати свої емоції та реакції, підтримувати позитивний настрій у спілкуванні з клієнтами.

– **Етичність і чесність:**

– Чесність: Відкритість і чесність у взаємодії з клієнтами, уникнення обману і маніпуляцій.

– Етичні норми: Дотримання етичних стандартів у професійній діяльності.

– **Здатність до навчання та саморозвитку:**

– Постійне вдосконалення: Бажання і здатність постійно навчатися і покращувати свої професійні навички.

– Адаптивність: Готовність адаптуватися до змін і нових вимог у сфері сервісу.

– Ці характеристики сприяють створенню позитивного досвіду для клієнтів і допомагають забезпечити високу якість обслуговування в будь-якому сервісному підприємстві.

– Професійної підготовки;

– Високого рівня професіоналізму (дисципліни, відповідальності, володіння професійними навичками, майстерності,широких знань);

– організаційно-технологічного вдосконалення праці.

Проблема якості як економічна категорія виникла разом з розвитком суспільного виробництва, з початком генерування послуг як відповідь на повсякденні потреби людей.

Сьогодні всі виробники світу стурбовані проблемою підвищення якості виробництва, включаючи й виробництво послуг. Позитивний результат підвищення якості сервісної продукції важливий для всіх учасників і сторін. У випадку якісного сервісу держава фіксує збільшення народного подарського ефекту на одиницю витрат, одержує розширені експортні можливості й валютні надходження, до того ж більш повно задовольняються потреби населення в послугах.

Зацікавлений у якості споживач: через поліпшення якості і послуг створюються більш сприятливі умови обслуговування, розширюється й оновлюється асортимент сервісних продуктів, попит задовольняється меншою їхньою кількістю, результат послуги здобуває для споживача більш тривалий ефект.

Виграш виробників сервісних продуктів полягає в тому, що краще використовуються ресурси, скорочуються втрати від браку й рекламацій, збільшуються доходи від реалізації продукції підвищеної якості, збільшуються фонди економічного стимулювання за рахунок зростання прибутку.

До числа найпоширеніших властивостей різного роду послуг, які можна фіксувати, підраховувати й порівнювати, відносяться наступні:

– кількісні характеристики устаткування, інструментів, різного роду матеріалів і засобів, за допомогою яких здійснюється послуга;

– особливості протікання технологічного циклу виконання послуги й деяких її фізико-технічних характеристик (звук, освітлення й ін.);

– інформаційне забезпечення споживача щодо найважливіших особливостей послуги, її результатів і т.п.;

– період часу обслуговування споживача з його участю або термін, протягом якого послуга виконується без його участі;

– тривалість і надійність використання результатів сервісної діяльності;

– характеристики, пов'язані із санітарією, гігієною, порядком у приміщенні, де виконується послуга або процес обслуговування;

– екологічні характеристики послуги, процесу обслуговування;

– характеристики, пов'язані з безпекою споживача й обслуговуючого персоналу;

– чисельний склад співробітників, що беруть участь у процесі обслуговування, а також їхні кваліфікаційні характеристики, включаючи вміння, майстерність, досвід, комунікабельність;

– етичні якості обслуговування – відповідальність, ввічливість, чуйність і ін.;

– естетичні якості обслуговування – комфортність обстановки обслуговування, зовнішнє оформлення товару, дизайн інтер'єра й ін.

У таких місцях ресторанного господарства, як ресторан, кафе якість обслуговування відображають наступні характеристики:

– різноманітний асортимент страв і напоїв;

– готування блюд зі свіжих, високоякісних або рідких продуктів, що вимагають особливої обробки й точної рецептури;

– неухильне дотримання всіх технологій готування їжі;

– високий рівень професійної підготовки працівників найважливіших служб;

– комфорт та безпека загальної обстановки в залах обслуговування;

– етика й люб'язність обслуговуючого персоналу;

– продумана естетика інтер'єра, наявність музичної програми тощо.

У випадку відвідування ресторану показник часу може носити варіативний характер, тому що відвідувач звичайно відводить час на відвідування ресторану, що набагато перевищує час обіду в їдальні або кафе самообслуговування.

У цілому ряді послуг, пов'язаних із задоволенням соціокультурних потреб, на перший план виходять інші виробничо-технологічні якості обслуговування.

Головним «експертом» у визначенні реальної якості послуги залишається споживач. Саме він виступає фігурою, на яку спрямоване обслуговування. Разом з тим, споживча оцінка послуги, опираючись на об'єктивні її властивості, містить багато суб'єктивних моментів. Виникає це в силу різних причин. Коли споживач оцінює якість послуги, він порівнює деякі фактичні параметри якості з очікуваними величинами. Якщо ці очікування збігаються, то якість послуги визнається їм гарним, задовільним. При цьому споживчі очікування будуються на таких ключових факторах, як особисті потребий інтереси, минулий досвід, зовнішні комунікації (реклама й ін.), міжособистісні комунікації, включаючи й слухи, оцінки близьких людей. Вплив багатьох із цих факторів здатний серйозно спотворити якісну сутність послуги. Але не слід вважати оцінювання якості послуги споживачем повністю помилковим. Адже він оцінює функціонально-практичні аспекти результатів послуги, що відразу робить його оцінку найбільш значимою. Крім того, взяті в цілому споживачі виступають колективним суб'єктом оцінювання, що також не може бути проігноровано ні виробниками послуг, ні контролюючими органами держави.

Споживчі властивості виражають реальну якість послуги й можуть бути визначені споживачем лише в ході обслуговування або після нього.

Останні в кожному окремому випадку здобувають нестрогий характер – вони залежать від особистих установок споживача, а також від моди, національних традицій і т.п. Разом з тим, подібні відгуки про якість, висловлені тисячами споживачів, здобувають цілком об'єктивний характер і повинні розцінюватися виробниками послуг як не заперечний факт.

Відповідно до теорії конкурентної раціональності, ступінь задоволення споживача варто визнати найважливішим критерієм контролю якості сервісу, а величина розбіжності між очікуваними й фактичними параметрами послуги свідчить про ступінь ефективності роботи конкретної сервісної фірми – чим більше розбіжність у гіршу сторону у свідомості споживача, тим менш ефективно обслуговування даної фірми. Показником, що насторожує, для виробника повинне стати зниження задоволеності обслуговуванням серед постійних і прихильних фірмі споживачів.

Існують різні різновиди безпеки послуг, що має на увазі виділення різних аспектів процесу безбиткового обслуговування споживачів.

***Прийнято виділяти наступні аспекти безпеки:***

- експлуатаційно-технічну;
- екологічну;
- інформаційну;
- правову;
- фінансову;
- майнову;
- психологічну;
- пов'язану зі здоров'ям людей.

Виділені загальні типи безпеки в різних напрямках сервісної діяльності конкретизуються по-різному, але у всіх зазначених різновидах безпеки є можливість фіксації об'єктивних сервісних якостей, що відповідають загальним стандартам і вимогам. Якість послуг такого роду порівняно легко фіксується або візуально, або через досвідчене випробування товару, що здобувається, через приміряння речі, знайомство з документами, з маркуванням продукту. Таким шляхом неважко встановити, наприклад, дату виробництва швидкопсувного продукту харчування, що проставляється на етикетці, рівень напруги в мережі для домашнього приладу й ін. Особливий різновид безпеки в сфері послуг зв'язаний зі здоров'ям, фізичним станом, зовнішнім виглядом споживача. З одного боку, нормативні виробничо-технологічні вимоги, що діють у різних видах і напрямках сервісу, націлюються на те, щоб виключити будь-яку можливість завдання збитків здоров'ю й самопочуттю споживачів. Особливо твердими є

санітарно-гігієнічні й технологічні вимоги в оздоровчо-медичних установах, у закладах ресторанного господарства, у готельному господарстві й ін.

З іншого боку, багато якостей послуги оцінюються споживачами, які в цьому випадку враховують суб'єктивні відчуття, внутрішнє самопочуття. У цьому випадку можливі серйозні розбіжності між думкою споживача про якість і безпеку послуги і її оцінкою виробником сервісного продукту, що здатне створити конфліктну ситуацію.

Спеціальної уваги персоналу вимагають до себе наступні сторони процесів обслуговування, як найбільш можливі джерела небезпек і загроз для споживачів і підприємства:

- робота технічних засобів, приладів, устаткування, а також стан і якість матеріалів, речовин, продуктів, задіяних у процесі обслуговування (сервіс, надаваний у приміщеннях, медичні, оздоровчі послуги, послуги ресторанного господарства й ін.);

- природно-ландшафтні, кліматичні й фізичні умови, які супроводжують процеси обслуговування (спортивно-оздоровчі, туристські й ін.);

- діяльність кримінального середовища або активність нечесних осіб, що перешкоджають безпечному обслуговуванню (сфера посередницьких, фінансових послуг і ін.);

- некваліфіковані дії персоналу (у будь-якому сегменті сервісної діяльності);

- особисті якості свідомості або стан здоров'я споживача (у будь-якому сегменті сервісної діяльності);

- форс-мажорні обставини, що супроводжують процес обслуговування (у будь-якому сегменті сервісу).

Особливої уваги вимагають ситуації, коли споживач виявляється некомпетентним у достатньому ступені для того, щоб запобігти загрозі для свого здоров'я або благополуччя. У сучасній сервісній практиці існує безліч ситуацій, коли безпосередніх відчуттів і особистих знань споживача явно недостатньо, щоб швидко визначити ступінь своєї безпеки. Ситуація може ускладнюватися у зв'язку з тим, що в сфері послуг індустріального суспільства існує складна ієрархія відносин з бюрократією, експертами, рекламою на верхніх поверхах цих відносин і споживачами послуг на нижніх поверхах. В останні роки особливо гостро ставиться питання про інформаційну безпеку в сфері послуг. Широке поширення економічного шпигунства, часті витіки ділової інформації або розкриття комерційної таємниці можуть стати негативним фактором розвитку підприємств в цілому.

## 6.5. Перспективи розвитку сервісної діяльності

Розвиток нових технологій, зокрема інформаційних технологій, відіграє важливу роль у розвитку сервісної діяльності. Технології дозволяють підвищити якість та ефективність сервісів, зменшити витрати, а також зробити їх більш доступними для широкої аудиторії.

Основні перспективи розвитку нових технологій у сервісній діяльності містять такі аспекти:

1. Використання інтернет-технологій для забезпечення доступності та зручності користування сервісами. Це створення онлайн-платформ для бронювання послуг, онлайн-консультації, платформи для розміщення відгуків та рейтингів сервісів тощо.

2. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для підвищення якості та ефективності сервісів. Наприклад, застосування алгоритмів машинного навчання може допомогти в прогнозуванні попиту на послуги та управлінні запасами, а також у підвищенні персоналізації обслуговування клієнтів.

3. Використання розширеної та віртуальної реальності для покращення взаємодії з клієнтами та надання послуг. Наприклад, застосування віртуальної реальності може допомогти в навчанні персоналу, проведенні віртуальних екскурсій та подорожей, а також в створенні інтерактивних ігор та розважальних програм.

4. Використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та надійності



транзакцій у сервісній діяльності.

Щоб забезпечити підвищення якості та ефективності сервісної діяльності, треба виконувати певні рекомендації:

1. Розробляти стратегію якості. Необхідно розробити стратегію, яка буде спрямована на забезпечення високої якості послуг. Ця стратегія складається з планів щодо покращення процесів обслуговування, залучення та навчання персоналу, впровадження новітніх технологій, моніторинг та оцінку якості.

2. Забезпечення високої кваліфікації персоналу. Компанії мають забезпечувати своїх працівників високим рівнем кваліфікації, організувати для них навчання та підвищення кваліфікації. Слід надавати співробітникам можливості брати участь у тренінгах та семінарах з питань розвитку сервісної діяльності.

3. Створення клієнтоорієнтованої культури. Компанії мають створити клієнтоорієнтовану культуру, яка буде спрямована на задоволення потреб клієнтів. Необхідно враховувати побажання та вимоги клієнтів та вживати заходи для їх задоволення.

4. Використання новітніх технологій. Компанії мають впроваджувати новітні технології, які допоможуть покращити якість та ефективність обслуговування. Наприклад, це може бути впровадження онлайн-бронювання, безконтактного замовлення та оплати послуг, розробка мобільних додатків для зручності клієнтів тощо.

Для забезпечення зростання конкуренції в галузі сервісу необхідно вживати такі заходи:

1. Вдосконалення якості сервісу. Основою конкурентної боротьби в галузі сервісу є якість надання послуг. Для того щоб виграти конкуренцію, необхідно постійно вдосконалювати якість послуг, залучати професійних спеціалістів та використовувати сучасні технології.

2. Адаптація до змін. У галузі сервісу необхідно постійно адаптуватися до змін в потребах клієнтів та ринкових умов. Необхідно вчасно виявляти нові потреби та тенденції на ринку та адаптувати свої послуги до них.

3. Залучення нових клієнтів. Для забезпечення зростання конкуренції необхідно постійно працювати над залученням нових клієнтів. Це можна зробити шляхом реклами, підвищення рівня обслуговування, розширення асортименту послуг тощо.

4. Розвиток бренду. Розвиток власного бренду допомагає залучати нових клієнтів та зберігати існуючих. Важливо створити унікальний образ бренду, який буде розрізнятися на ринку та бути привабливим для клієнтів.

5. Зниження вартості послуг. Зниження вартості послуг може допомогти залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Однак необхідно зберігати якість послуг, щоб не втратити позиції на ринку серед конкурентів.

6. Розширення мережі закладів. Розширення мережі закладів допомагає залучити нових клієнтів.

Конкуренція може міцно впливати на сервісну діяльність, оскільки змушує підприємства прагнути до постійного покращення своїх послуг із більшення їх якості, щоб зберегти свої позиції на ринку та привернути нових клієнтів. Конкуренція може також стимулювати інновації та впровадження нових технологій у галузі сервісу. З іншого боку, занадто сильна конкуренція може призвести до зниження цін на послуги, що позитивно вплине на споживачів, але негативно вплине на підприємства, які можуть втратити свою прибутковість та вкладення в розвиток бізнесу.

Отже, для забезпечення зростання конкуренції в галузі сервісу необхідно постійно вдосконалювати якість та ефективність наданих послуг, використовувати нові технології та інноваційні підходи, а також створювати нові пропозиції та унікальні послуги, які відповідатимуть на потреби та очікування клієнтів. Крім того, важливо бути уважним до змін на ринку та швидко реагувати на них, щоб зберегти свої позиції та залучити нових клієнтів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Класифікуйте послуги ресторану, кафе, бару, їдальні, готелю за різними ознаками.
2. З яких етапів складається життєвий цикл послуги? Наведіть приклади життєвого циклу наступних послуг:
  - послуга з організації арт-програми в ресторані;
  - послуга з організації бізнес-ланчу в кафе;
  - послуга з надання масажу в готелі;
  - послуга з прибирання номеру в готелі.
3. Проаналізуйте яким чином за останні роки змінилися умови надання послуг ресторанного та готельного господарства під впливом розвитку мережі Internet.
4. Чи вважаєте ви необхідною посадою штатного психолога в готелі на 500 місць, ресторані на 100 місць, кафе на 25 місць? Поясніть свою відповідь.
5. Які недоліки функціонування служби сервісу в Україні в теперішній час?
6. Які тенденції характеризують розвиток сервісного обслуговування в Україні взагалі? Як це відображається на діяльності закладів готельного і ресторанного бізнесу?
7. Які загальноприйняті норми сервісу?
8. Які основні завдання сучасного сервісу?
9. Які форми організації сервісного обслуговування? Яка з них найбільше розповсюджена в готельному (ресторанному) господарстві?
10. Перерахуйте та охарактеризуйте сучасні форми сервісного обслуговування. Наведіть приклади загальноукраїнських мереж в області готельного, ресторанного бізнесу, туристичних послуг.

### **Тести**

1. На що спрямована будь-яка сервісна діяльність:
  - А. на задоволення потреб споживача
  - Б. на дослідження відповідних сфер сервісу
  - В. на надання послуг споживачеві
  - Г. на спілкування людей між офіціантами
  - Д. на взаємодію офіціантів з керівництвом
2. Об'єктом сервісної діяльності є:
  - А. сфера послуг
  - Б. процес задоволення потреб людини за допомогою сфери послуг
  - В. потреби людини
  - Г. процес задоволення потреб людини за допомогою суспільних послуг
  - Д. товари, роботи та послуги
3. На скільки людина задовольняє свої потреби самоактуалізації?
  - А. 10%
  - Б. 20%
  - В. 35%
  - Г. 50%
  - Д. 70%
4. Що можна віднести до нерациональних потреб:
  - А. потреби в їжі
  - Б. потреби у відпочинку
  - В. потреби у самоствердженні
  - Г. духовні потреби
  - Д. потреби у алкогольних напоях та тютюнових виробах
5. Сервісологія - це..

- А. наука про послуги
- Б. наука про потреби
- В. наука про послуги и потреби
- Г. наука яка вивчає людину і її потреби

Д. жодна відповідь неправильна

6. Потреби які необхідно задовольнити в першу чергу називаються:

- А. первинні
- Б. вторинні
- В. сьогоденні
- Г. особистісні
- Д. другорядні

7. Предмет сервісології –

А. способи й методи виявлення й формування комплексу фізіологічних, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

Б. способи й методи виявлення й формування комплексу фізіологічних, соціальних і духовних потреб, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

В. способи й методи виявлення й формування комплексу духовних потреб, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

Г. способи й методи виявлення й формування комплексу соціальних і духовних потреб, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

Д. способи й методи виявлення й формування комплексу духовних потреб, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

8. Відмінними рисами послуг є:

- А. невідчутність послуг;
- Б. нерозривність виробництва й споживання послуги;
- В. незберігаємість послуг;
- Г. мінливість якості послуг
- Д. незабутність послуг;
- Е. правильні відповіді А, Б, В, Г

9. Про класифікацію чого говориться у ДСТУ 3279-95:

- А. про класифікацію послуг
- Б. про класифікацію потреб
- В. про класифікацію товарів
- Г. про класифікацію ресторанів
- Д. про класифікацію готелів

В залежності від строків виникнення потреби діляться на:

- А. поточні і перспективні
- Б. постійні і непостійні
- В. раціональні і нераціональні
- Г. індивідуальні і групові
- Д. обов'язкові і не обов'язкові

10. З яких трьох позицій розглядається сфера сервісу:

- А. споживання, обслуговування та надання послуг
- Б. потреби, задоволення, реалізація
- В. діяльність, потреби та послуги
- Г. сервіс, послуги та товари
- Д. потреби, сервіс та товари

11. Духовні потреби виражаються у:

- А. потребі у волі
- Б. потребі у відпочинку
- В. потребі у спілкуванні
- Г. потребі в творчості

Д. потребі в їжі

12. Предмет сервісології –

А. способи й методи виявлення й формування комплексу фізіологічних, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

Б. способи й методи виявлення й формування комплексу фізіологічних, соціальних і духовних потреб, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

В. способи й методи виявлення й формування комплексу духовних потреб, процес їхнього задоволення за допомогою сфери послуг

Г. способи й методи виявлення потреб людини за допомогою послуг.

Д. методи формування комплексу всіх потреб людини, процес їх виявлення за допомогою сфери послуг.

13. Відмінними рисами послуг є:

А. невідчутність послуг;

Б. нерозривність виробництва й споживання послуги;

В. незберігаємість послуг;

Г. неповторюваність послуг;

Д. вірні відповіді А, Б, В

14. Хто розробив теорію «ієрархії потреб»?

А. З. Фрейд

Б. Е. Фром

В.А. Маслоу

Г. Д. Д'юї

Д. Дж. Екклз

15. До соціальних потреб відносять:

А. духовне освоєння світу

Б. потреба в їжі, грошах

В. потреба в роботі, спілкуванні

Г. потреба у повазі

Д. потреба у самореалізації

16. Об'єктом сервісної діяльності є:

А. сфера послуг

Б. процес задоволення потреб людини за допомогою сфери послуг

В. потреби людини

Г. процес задоволення потреб людини за допомогою суспільних послуг

Д. потреба задоволення потреб людини за допомогою фізичних послуг

17. Як називаються послуги за надання певної інформації про послуги:

А. послуги дозвілля

Б. інформаційно-консультативні послуги

В. послуги харчування

Г. послуги комунікації

Д. послуги побутові

18. Хто править миром відповідно до афоризму "..... і любов правлять миром", сформульованому французькими матеріалістами XVIII століття?

А. Страх

Б. Добро

В. Зло

Г. Голод

Д. Гроші

19. Яка із потреб у пізнанні є негативною?

- А. надмірна батьківська любов
- Б. фізична насолода
- В. моральне задоволення
- Г. наркотичне задоволення
- Д. пізнання світу

20. Стан людини, що складається на основі протиріччя між наявним і необхідним (або тим, що здається людині необхідним) і що спонукує його до діяльності по усуненню даного протиріччя, це:

- А. попит;
- Б. потреба;
- В. мотивація;
- Г. стрес.
- Д. страх

21. Що, згідно сервісології, в людини виникає в першу чергу:

- А. цікавість
- Б. потреба
- В. мотивація.
- Г. голод
- Д. здивування

22. Сервісна діяльність будується:

- А. на принципах раціональної доцільності;
- Б. на моральних нормах взаємопідтримки;
- В. на дружніх зв'язках, на прихильності й щиросердечних взаєминах;
- Г. на підпорядкуванні вимогам економічної ефективності
- Д. на принципах скалярного ланцюга

23. Потреби які необхідно задовольнити в першу чергу називаються:

## РОЗДІЛ 7. ЕКОНОМІКА ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

### 7.1. Сутність та специфіка готельно-ресторанних послуг

Індустрія гостинності є ключовим елементом сфери послуг і має давні традиції, які відображаються в її термінології та принципах роботи. Вона охоплює різноманітні підприємства, що надають послуги в сфері розміщення, харчування, транспортування та відпочинку, задовольняючи різні потреби споживачів.

Гостинність з наукової точки зору визначає систему заходів і порядок їх здійснення з метою задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристських підприємств, їх завбачливого обслуговування шляхом наданням низки послуг. Комплекс цих послуг має пропонуватись на ринку певними суб'єктами, сукупність яких належить до індустрії гостинності.

Термін «гостинність» (від англійського «hospitality», що походить від латинського "hospitium") означає систему заходів, спрямованих на забезпечення комфортного перебування та задоволення запитів гостей. **Ця індустрія складається з кількох основних напрямків:**

**1. Готельний бізнес** – це підприємства, що пропонують послуги розміщення з певним рівнем обслуговування, орієнтуючись на платоспроможність клієнтів.

**2. Ресторанний бізнес** – включає мережі ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування.

**3. Туристський і транспортний бізнес** – охоплює компанії, що надають туристичні та транспортні послуги.

**4. Розважально-рекреаційна діяльність** – включає індустрію відпочинку, організацію конгресів, шоу-бізнес та ігровий бізнес.

**Готельні послуги** включають в себе надання тимчасового житла, харчування та додаткових послуг (наприклад, організацію заходів, послуги з перевезення, розважальні програми тощо) для задоволення потреб гостей. Головна мета готельних послуг – забезпечення комфортного та безпечного перебування клієнтів, що вимагає високого рівня сервісу та індивідуального підходу до кожного гостя.

**Специфіка готельних послуг має:**

**1. Нематеріальний характер:** Готельні послуги не є матеріальними продуктами, їх не можна доторкнутися або зберігати, і вони споживаються в момент надання. Це робить їх одночасно важкими для стандартизації та оцінювання, що потребує уваги до якості обслуговування.

**2. Невіддільність процесу надання послуг від споживання:** Гостинність надається та споживається одночасно, що означає, що клієнт і обслуговуючий персонал взаємодіють безпосередньо в процесі надання послуг.

**3. Коливання попиту:** Попит на готельні послуги може змінюватися в залежності від сезону, подій, свят, економічної ситуації та інших факторів. Це вимагає гнучкого підходу до управління ресурсами та планування.

**4. Високий рівень конкуренції:** Готельний бізнес дуже конкурентний, що змушує підприємства постійно покращувати якість обслуговування, пропонувати нові послуги та формувати лояльність клієнтів.

**Особливості готельної діяльності включають:**

**1. Забезпечення комфорту:** Готель повинен надавати комфортні умови для проживання, включаючи чистоту, безпеку, тишу, доступ до необхідних зручностей та послуг.

**2. Індивідуальний підхід:** Персонал готелю повинен враховувати індивідуальні потреби та побажання кожного гостя, забезпечуючи високий рівень задоволеності.

**3. Високі стандарти обслуговування:** Готелі прагнуть підтримувати стандарти якості, які відповідають категорії закладу (кількість зірок), що включає професійний персонал, якість меблів, обладнання, та інші аспекти.

**4. Забезпечення додаткових послуг:** Готелі часто пропонують додаткові послуги, такі як басейни, тренажерні зали, спа, ресторани, конференц-зали тощо, що сприяє залученню різних категорій клієнтів.

**Ресторанні послуги** є невід'ємною частиною індустрії гостинності, що охоплюють приготування і подачу їжі та напоїв в закладах харчування. Вони мають свої особливості, які відрізняють їх від інших видів послуг.

Ресторанні послуги включають весь процес обслуговування від замовлення до споживання їжі та напоїв. Основна мета ресторанних послуг — задоволення гастрономічних потреб клієнтів шляхом надання смачної, якісної їжі в комфортних умовах.

**Специфіка ресторанних послуг має:**

**1. Нематеріальність:** Як і готельні послуги, ресторанні послуги не можна зберігати або накопичувати. Вони споживаються в момент надання.

**2. Персоналізоване обслуговування:** У ресторанах важливий індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це включає не тільки вибір страв і напоїв, але й специфіку обслуговування, яка може змінюватися в залежності від уподобань клієнта.

**3. Сезонність та коливання попиту:** Попит на ресторанні послуги також може залежати від часу доби, днів тижня, сезонів і спеціальних подій. Це вимагає від ресторанів гнучкості в управлінні персоналом і запасами продуктів.

**4. Високий рівень конкуренції:** Ресторанний бізнес відзначається жорсткою конкуренцією, що змушує підприємства створювати унікальні пропозиції, формувати особливу атмосферу, та забезпечувати високий рівень обслуговування.

**Особливості ресторанної діяльності включають:**

**1. Якість та безпека харчування:** Однією з головних вимог до ресторанної діяльності є забезпечення високої якості страв та дотримання стандартів безпеки харчування. Це включає правильне зберігання продуктів, дотримання санітарних норм та професійне приготування їжі.

**2. Атмосфера та інтер'єр:** Ресторани прагнуть створити унікальну атмосферу, яка доповнює кулінарний досвід. Інтер'єр, музика, обслуговування — все це має відповідати концепції закладу і сприяти задоволенню потреб клієнтів.

**3. Меню та різноманітність:** Різноманітність меню, його відповідність сучасним трендам (наприклад, наявність веганських, безглютенних страв), а також оригінальність страв — важливий аспект ресторанного бізнесу. Крім того, ресторани часто адаптують свої пропозиції під смаки цільової аудиторії.

**4. Обслуговування:** Культура обслуговування в ресторані є критично важливою. Персонал повинен бути професійним, ввічливим і уважним до деталей, щоб створити позитивне враження у клієнтів.

У готелях ресторани часто є важливим компонентом, що підвищує загальну привабливість закладу. Ресторани в готелях зазвичай орієнтовані на гостей готелю, але можуть також обслуговувати сторонніх клієнтів. Важливо, щоб ресторанний сервіс був інтегрований у загальну концепцію готелю та відповідав його рівню.

**Ресторанні послуги в готелях можуть включати:**

- Сніданки, обіди та вечері, включені в вартість проживання.
- Спеціальні пропозиції для конференцій, весіль, банкетів та інших заходів.
- Обслуговування номерів (room service), що дозволяє гостям замовляти їжу в номер.

**Туристський і транспортний бізнес** являється важливою частиною індустрії гостинності, яка охоплює надання послуг з організації подорожей, транспортування, а також забезпечення комфортного пересування клієнтів. Основна мета цих видів бізнесу полягає в задоволенні потреб туристів та мандрівників у перевезеннях, проживанні, розвагах та культурному відпочинку.

**Туристський бізнес** включає діяльність компаній, що займаються організацією подорожей та відпочинку. Це можуть бути туристичні агентства, оператори, гідни та інші підприємства, які надають послуги з планування, бронювання і реалізації туристських продуктів.

### **Специфіка туристського бізнесу має:**

**1. Комплексний характер послуг:** Туристський бізнес об'єднує різні види послуг – від організації транспортних перевезень до бронювання готелів і розваг. Компанії часто пропонують готові турпакети, що включають всі необхідні послуги.

**2. Сезонність:** Попит на туристичні послуги зазвичай залежить від сезону, свят, фестивалів та інших подій. Це призводить до коливань доходів і вимагає гнучкого управління ресурсами.

**3. Міжнародний характер:** Туристський бізнес часто пов'язаний з міжнародною діяльністю, що включає співпрацю з іноземними партнерами, знання мов і культурних особливостей інших країн.

**4. Залежність від зовнішніх факторів:** Події на світовій арені, такі як політичні кризи, природні катаклізми, епідемії, можуть значно впливати на туристський бізнес.

**Транспортний бізнес** включає надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів. У контексті індустрії гостинності, основна увага приділяється перевезенням туристів на різних видах транспорту: авіація, залізниця, автобуси, морський транспорт тощо.

**1. Забезпечення мобільності:** Транспорт є ключовим елементом туристської індустрії, оскільки забезпечує можливість переміщення туристів між різними пунктами їх подорожі.

**2. Інтеграція з іншими послугами:** Транспортні послуги часто інтегровані з іншими видами послуг, такими як проживання і розваги. Наприклад, авіакомпанії можуть пропонувати пакети, що включають переліт і готель.

**3. Висока конкуренція та стандарти безпеки:** Транспортний бізнес є висококонкурентним, де вирішальними факторами є ціна, безпека і якість обслуговування. Високі стандарти безпеки є обов'язковою умовою для успішної діяльності в цій сфері.

**4. Вплив на навколишнє середовище:** Транспорт є одним з основних джерел забруднення навколишнього середовища. Це вимагає від компаній впровадження екологічно чистих технологій та підходів.

### **Особливості туристського і транспортного бізнесу це:**

**1. Планування і логістика:** Туристський і транспортний бізнес вимагає ретельного планування маршрутів, розкладів та логістики, щоб забезпечити ефективність та зручність для клієнтів.

**2. Інформаційні технології:** Сучасний туристський і транспортний бізнес широко використовує інформаційні технології для бронювання, продажу квитків, моніторингу транспортних засобів і управління клієнтськими даними.

**3. Задоволення потреб клієнтів:** Успіх туристського і транспортного бізнесу залежить від здатності задовольняти різні потреби клієнтів – від базових послуг до додаткових пропозицій, таких як екскурсії, страхування, індивідуальні тури тощо.

**4. Координація та співпраця:** Туристські компанії часто співпрацюють з транспортними, готельними та іншими підприємствами для створення комплексних туристичних продуктів.

**Розважально-рекреаційна діяльність** є однією з ключових складових індустрії гостинності. Включає широкий спектр послуг і заходів, спрямованих на забезпечення відпочинку, розваг, фізичного і духовного відновлення людей. Основною метою цієї діяльності — створення умов для якісного дозвілля та зняття стресу, задоволення культурних, естетичних, спортивних та інших потреб споживачів.

### **Специфіка розважально-рекреаційної діяльності має:**

**1. Широкий спектр послуг:** Розважально-рекреаційна діяльність включає різноманітні види послуг: від спортивних та культурних заходів до тематичних парків, театрів, кінотеатрів, концертів, клубів, а також послуг wellness-центрів, спа-центрів, фітнес-клубів і багато іншого.

**2. Інтеграція з іншими секторами:** Розважальні та рекреаційні послуги часто інтегровані з готельним і ресторанним бізнесом, а також з туристичною діяльністю. Наприклад, туристичні комплекси часто включають в себе розважальні зони, спортивні майданчики, спа-центри тощо.



**3. Сезонність і тимчасовість:** Попит на рекреаційні та розважальні послуги може бути сезонним (наприклад, гірськолижні курорти взимку, пляжні курорти влітку) та залежить від святкових періодів, днів тижня, часу доби. Це вимагає гнучкого підходу до управління персоналом і ресурсами.

**4. Емоційна складова:** Однією з важливих особливостей вважається те, що розважально-рекреаційна діяльність орієнтована на створення позитивних емоцій і незабутніх вражень для клієнтів. Це включає організацію цікавих програм, подій, а також забезпечення високого рівня сервісу.

**Особливості розважально-рекреаційної діяльності включають:**

**1. Задоволення різноманітних потреб:** Розважально-рекреаційні послуги зорієнтовані на задоволення різних аспектів дозвілля клієнтів, таких як релаксація, фізична активність, соціальні контакти, культурне збагачення та розваги.

**2. Створення атмосфери:** Успіх багатьох закладів цієї сфери залежить від створення особливої атмосфери, яка сприяє відпочинку та розвагам. Це може бути досягнуто через архітектуру, дизайн інтер'єру, музичний супровід, обслуговування і загальне враження, яке отримує клієнт.

**3. Висока конкуренція:** Ринок розважально-рекреаційних послуг конкурентний, що змушує компанії постійно інноваційно підходити до розвитку своїх продуктів і послуг, враховувати новітні тенденції та запити споживачів.

**4. Економічний вплив:** Розважально-рекреаційна діяльність має значний економічний вплив, особливо в туристичних регіонах, де вона сприяє залученню інвестицій, створенню робочих місць і загальному розвитку регіону.

**5. Законодавчі та етичні обмеження:** Діяльність у сфері розваг, особливо ігровий бізнес, організацію великих масових заходів, підлягає суворому регулюванню з боку держави, що включає як юридичні та етичні норми.

Тож, всі ці компоненти об'єднані спільною метою – задоволення потреб споживачів і отримання прибутку шляхом надання якісних послуг. Гостинність у науковому розумінні є важливим чинником у створенні привабливого і комфортного середовища для гостей, що сприяє розвитку індустрії в цілому.

## 7.2. Матеріально-технічне забезпечення готелів та ресторанів

Матеріально-технічне забезпечення готелів і ресторанів є ключовою складовою ефективного функціонування цих закладів. Воно включає в себе всі ресурси, інфраструктуру та обладнання, необхідні для надання послуг високого рівня, задоволення потреб клієнтів і забезпечення комфортного та безпечного перебування гостей.

**Значення матеріально-технічного забезпечення:**

**1. Забезпечення якості послуг:** Високий рівень матеріально-технічного забезпечення дозволяє готелям і ресторанам надавати послуги високої якості, що відповідають очікуванням клієнтів. Це впливає на репутацію закладу і його конкурентоспроможність на ринку.

**2. Ефективність операційної діяльності:** Наявність сучасного обладнання, інструментів і технологій сприяє оптимізації робочих процесів, підвищенню продуктивності персоналу і зниженню витрат.

**3. Безпека та комфорт:** Матеріально-технічне забезпечення включає засоби для забезпечення безпеки гостей (системи безпеки, протипожежні засоби) та створення комфортних умов для проживання і харчування (якісні меблі, сучасні кухонні прилади тощо).

**4. Підтримка екологічних стандартів:** Використання енергоефективного обладнання та технологій дозволяє знизити вплив на навколишнє середовище, що стає все більш важливим фактором для сучасних споживачів.

**Матеріально-технічне забезпечення готелів і ресторанів включає кілька ключових компонентів:**

**1. Будівлі та споруди:** Це основні елементи, що забезпечують простір для надання послуг. Готелі і ресторани повинні мати зручну архітектуру, добре сплановані приміщення, які відповідають вимогам функціональності і комфорту.

**2. Меблі та обладнання:** Включає меблі для номерів (ліжка, столи, стільці), загальних приміщень, а також спеціальне кухонне обладнання для ресторанів (печі, холодильники, посудомийні машини тощо). Це все повинно відповідати стандартам якості, зносостійкості та дизайну.

**3. Інженерні комунікації:** Системи водопостачання, електропостачання, вентиляції, опалення, кондиціонування повітря — все це є невід'ємною частиною матеріально-технічного забезпечення, що впливає на комфорт гостей.

**4. Інформаційні технології:** Сучасні готелі і ресторани активно використовують інформаційні системи для управління бронюваннями, обліку клієнтів, автоматизації робочих процесів, інтеграції з іншими системами (наприклад, системи управління запасами або системи оплати).

**5. Системи безпеки:** Включають відеоспостереження, пожежну сигналізацію, системи контролю доступу, охоронні системи. Безпека є одним з основних пріоритетів, тому всі ці елементи повинні відповідати сучасним стандартам.

**6. Побутове та санітарне обладнання:** Це спеціалізоване обладнання для прибирання, дезінфекції та забезпечення гігієни в приміщеннях готелю та ресторану, яке гарантує дотримання високих стандартів чистоти.

Матеріально-технічне забезпечення є фундаментом ефективної діяльності готелів і ресторанів. Воно визначає здатність закладу надавати якісні послуги, забезпечувати комфорт та безпеку клієнтів, а також підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку. Сучасні тенденції вимагають постійного оновлення і вдосконалення матеріально-технічної бази, щоб відповідати вимогам часу і очікуванням клієнтів.

Матеріально-технічне забезпечення готелів та ресторанів може здійснюватися в різних формах, що забезпечують ефективне функціонування закладів і задоволення потреб клієнтів. Вибір форми залежить від специфіки закладу, його розмірів, рівня обслуговування, фінансових можливостей і стратегічних цілей.

### **Основні форми матеріально-технічного забезпечення готелів та ресторанів є:**

#### **1. Закупівля**

– *Пряма закупівля:* Готелі та ресторани закупають необхідні товари та обладнання безпосередньо у виробників або постачальників. Ця форма забезпечення дозволяє отримувати продукцію за вигідними цінами, але вимагає значних витрат на логістику та управління запасами.

– *Конкурентні тендери:* Готелі та ресторани можуть проводити тендери для вибору постачальників товарів і послуг, що дозволяє знайти найвигідніші умови для співпраці.

#### **2. Лізинг**

– *Оперативний лізинг:* Готелі та ресторани беруть обладнання в оренду на певний період без права викупу. Це дозволяє користуватися сучасним обладнанням без необхідності витрачати великі суми на його придбання.

– *Фінансовий лізинг:* У цьому випадку заклади беруть обладнання в оренду з правом викупу. Це дозволяє поступово викупити обладнання, розподіливши витрати на тривалий період.

#### **3. Аутсорсинг**

– *Технічний аутсорсинг:* Готелі та ресторани можуть передавати деякі функції матеріально-технічного забезпечення на аутсорсинг спеціалізованим компаніям (наприклад, обслуговування техніки, прибирання, пральня). Це дозволяє зосередитися на основній діяльності та скоротити витрати на підтримку власного технічного персоналу.

– *Логістичний аутсорсинг:* Включає передачу функцій з постачання, зберігання та доставки товарів на зовнішнього постачальника, що спеціалізується на логістиці.

#### **4. Власне виробництво**

- *Власна пральня:* Багато готелів мають власні пральні, що дозволяє контролювати якість прання білизни та зменшувати витрати на зовнішні послуги.
- *Сільсько-господарське виробництво:* Деякі ресторани та готелі, особливо ті, що розташовані в аграрних регіонах, мають власні ферми або сади, де вирощують продукти для приготування страВ. Це дозволяє забезпечити якість та свіжість продуктів.

### **5. Інвестиції в технології**

- *Автоматизація процесів:* Інвестиції в автоматизовані системи управління запасами, бронюванням, обліком клієнтів та іншими аспектами матеріально-технічного забезпечення дозволяють значно підвищити ефективність роботи закладів.
- *Інноваційне обладнання:* Закупівля або оренда сучасного технологічного обладнання, такого як енергоефективні системи опалення та кондиціонування, кухонне обладнання, дозволяє зменшити витрати на експлуатацію та підвищити якість послуг.

Готелі починали розробляти плани матеріально-технічного постачання до початку планового періоду на основі повідомлень вищестоящих організацій попередніх лімітів. Плани склалися з попередніх розрахунків (заявок) на всі види потреб: експлуатацію, поточний і капітальний ремонт, капітальні роботи. Заявки представлялися у вищестоящу організацію, яка становила зведені заявки по всіх підвідомчим їй підприємствам і організаціям і направляла їх до місцевих планові органи і управління матеріально-технічного постачання виконкому місцевої Ради народних депутатів, а також міністерству житлово-комунального господарства. Остаточні планові розрахунки склалися після отримання від вищестоящої організації завдання по обсягу послуг і даних про виділені фонди на фондованим і планово розподіляються ресурси.

**План матеріально-технічного забезпечення готелю** є важливим документом, що визначає потреби готелю в матеріальних ресурсах, обладнанні, інвентарі та послугах, необхідних для забезпечення його безперебійної роботи і надання якісних послуг клієнтам.

**Основні етапи та компоненти, які слід враховувати при розробці такого плану:**

#### **1. Аналіз потреб готелю**

- *Визначення категорії готелю:* План МТЗ буде відрізнятися в залежності від класу готелю (економ, середній, преміум) і рівня послуг, які надаються.
- *Оцінка поточних потреб:* Аналіз існуючих ресурсів, обладнання та запасів для визначення необхідності в їх оновленні або додаткових закупівлях.
- *Прогноз попиту:* Оцінка майбутніх потреб на основі прогнозованої завантаженості готелю, сезонних коливань, проведення заходів або розширення послуг.

#### **2. Складання списку необхідного обладнання та ресурсів**

- *Номерний фонд:* меблі: ліжка, шафи, столи, стільці; побутова техніка: телевізори, кондиціонери, міні-холодильники; санітарно-технічне обладнання: сантехніка, душові кабінки, умивальники; постільна білизна, рушники, гігієнічні засоби.
- *Загальні приміщення:* меблі для холу та зон відпочинку; освітлення, декор, елементи інтер'єру; спортивне обладнання (якщо передбачено): тренажери, басейн, сауна.
- *Кухня і ресторани:* Кухонне обладнання: плити, печі, холодильники, посудомийні машини; посуд, столові прибори, текстиль для ресторанів; барне обладнання: кавомашини, змішувачі для напоїв, обладнання для приготування коктейлів.
- *Інженерні системи:* системи опалення, вентиляції та кондиціонування; системи водопостачання та водовідведення; електричні системи та резервні джерела живлення.
- *Інформаційні технології:* системи бронювання і обліку клієнтів (Property Management System, PMS); системи безпеки: відеоспостереження, контроль доступу, пожежна сигналізація; комп'ютерна техніка, мережеве обладнання, Wi-Fi.

#### **3. Визначення джерел постачання**

- *Постачальники:* Вибір надійних постачальників на основі цінових пропозицій, якості продукції та умов співпраці.
- *Закупівлі:* Прямі закупівлі, тендери, укладення довгострокових контрактів з постачальниками для забезпечення стабільних поставок.

– *Лізинг або оренда*: Оцінка можливості використання лізингу для дорогого обладнання або оренди на короткий термін.

#### **4. Планування бюджету**

– *Бюджет на закупівлі*: Розробка бюджету на придбання необхідного обладнання та матеріалів.

– *Витрати на обслуговування*: Планування витрат на технічне обслуговування, ремонт та заміну обладнання.

– *Аварійний фонд*: Створення резервного фонду на непередбачені витрати.

#### **5. Управління запасами**

– *Контроль запасів*: Встановлення мінімального і максимального рівня запасів матеріалів та продуктів, які необхідні для безперебійної роботи готелю.

– *Автоматизація управління запасами*: Використання спеціалізованого програмного забезпечення для контролю та оптимізації управління запасами.

#### **6. Впровадження екологічних технологій**

– *Енергоефективність*: Використання енергоефективного обладнання, впровадження технологій збереження енергії та води.

– *Сортування та переробка відходів*: Впровадження систем для сортування сміття, переробки та зменшення кількості відходів.

#### **7. Моніторинг та контроль виконання плану**

– *Регулярний аудит*: Проведення періодичних перевірок наявності ресурсів, стану обладнання та виконання плану закупівель.

– *Коригування плану*: Внесення коригувань у план МТЗ на основі змін у попиті, бюджету або технічного стану обладнання.

**Основні показники плану матеріально-технічного забезпечення**, а також зв'язок між ними можна відобразити наступним рівнянням:

$$R_{\text{пен}} + Z_{\text{нор}} = Z_{\text{оч}} + E + B$$

Де  $R_{\text{пен}}$  - потреба в матеріальних ресурсах на виробничо-експлуатаційні потреби;

$Z_{\text{нор}}$  - запаси нормовані;

$Z_{\text{оч}}$  - залишки очікувані, тобто фактичні запаси, які існують в готелі на якийсь певний період;

$E$  – економія;

$B$  - план ввезення.

У лівій частині рівняння відображається загальна потреба в матеріальних ресурсах, в правій його частині - джерела покриття цієї потреби.

**Загальні потреби готелю в матеріальних ресурсах на виробничо-експлуатаційні потреби розраховується за такою формулою:**

$$R_{\text{пен}} = R_{\text{осн}} + R_{\text{пс}} + R_{\text{рен}} + R_{\text{кап.стр.}}$$

де  $R_{\text{осн}}$  - потреби основного виробництва готельного підприємства. Сюди входять матеріальні ресурси необхідні для надання готелем комплексу основних послуг клієнтам. Це меблі, електроосвітлювальні прилади, килимові покриття, постільні принадлежності, посуд, миючі засоби, предмети гостинності і багато іншого.

$R_{\text{пс}}$  - потреби підсобних цехів готелі. До них відносяться перукарня, косметичний кабінет, басейн, сауна, оранжерея і т.д.

$R_{\text{рен}}$  - потреби в матеріальних ресурсах на ремонтно-експлуатаційні потреби. Сюди включаються потреби у воді, будівельних матеріалах, запасних частинах і електроенергії.

$R_{\text{кап.буд}}$  - потреба в матеріалах для здійснення капітального ремонту (якщо в цьому є необхідність).

Тож, план матеріально-технічного забезпечення готелю є стратегічним документом, що забезпечує ефективне управління ресурсами та підтримку високого рівня обслуговування гостей. Його розробка та виконання вимагають ретельного планування, моніторингу та своєчасного коригування, щоб гарантувати безперебійну роботу готелю та задоволення потреб клієнтів.

**Оборотні засоби** є важливою складовою фінансових ресурсів готелів і ресторанів, що забезпечують їхню операційну діяльність. Вони включають кошти, які використовуються для підтримки поточної діяльності закладу, такі як запаси, грошові кошти, дебіторська заборгованість тощо.

**Оборотні засоби готелів і ресторанів** складаються з тих ресурсів, які швидко обертаються в процесі господарської діяльності та перетворюються на грошові кошти протягом одного операційного циклу. До них належать:

– *Запаси*: Сировина, продукти харчування, напої, матеріали, запаси палива, інвентар, постільна білизна тощо.

– *Грошові кошти*: Готівкові та безготівкові кошти на рахунках у банках, які використовуються для фінансування поточної діяльності.

– *Дебіторська заборгованість*: Суми, які повинні бути отримані від клієнтів за надані послуги, але ще не сплачені.

– *Короткострокові фінансові інвестиції*: Вклади в цінні папери або інші фінансові інструменти з коротким терміном обігу.

Оборотні засоби формуються з різних джерел, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні:

#### **Внутрішні джерела:**

1. *Чистий прибуток*: Частина чистого прибутку, отриманого від діяльності готелю чи ресторану, може бути використана для поповнення оборотних засобів.

2. *Амортизаційні відрахування*: Кошти, що виділяються на амортизацію основних засобів, можуть бути спрямовані на відновлення або придбання оборотних активів.

3. *Тимчасово вільні грошові кошти*: Кошти, які тимчасово не використовуються, можуть бути направлені на поповнення оборотних засобів.

#### **Зовнішні джерела:**

1. *Банківські кредити*: Короткострокові кредити, що надаються банками для фінансування оборотних активів, таких як закупівля продуктів, матеріалів, оплата послуг.

2. *Комерційний кредит*: Включає відстрочку платежу за товари та послуги від постачальників, що дозволяє зменшити потребу в негайному фінансуванні.

3. *Векселі*: Використання векселів як засобу взаєморозрахунків може слугувати джерелом залучення коштів для оборотних активів.

4. *Лізинг та факторинг*: Лізингові операції дозволяють отримувати необхідне обладнання з поступовою виплатою його вартості. Факторинг включає продаж дебіторської заборгованості фінансовій установі для отримання негайної грошової виручки.

**Процес формування оборотних засобів готелів і ресторанів включає кілька ключових етапів:**

**1. Планування потреб:** Визначення обсягу необхідних оборотних засобів на основі прогнозу попиту, плану закупівель, операційних витрат та інших факторів. Оцінка оборотності активів, щоб забезпечити оптимальний рівень запасів і грошових коштів.

**2. Вибір джерел фінансування:** Вибір оптимального поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел для формування оборотних засобів залежно від фінансового стану закладу. Оцінка вартості залучення зовнішніх джерел (наприклад, відсотки за кредити) та їх впливу на рентабельність.

**3. Управління оборотними засобами:** Оптимізація управління запасами: підтримання достатнього, але не надлишкового рівня запасів продуктів, матеріалів та інших ресурсів. Управління дебіторською заборгованістю: контроль строків оплати рахунків клієнтів для забезпечення своєчасного надходження грошових коштів. Планування та контроль грошових потоків: забезпечення збалансованого руху грошових коштів для підтримки платоспроможності закладу.

**4. Контроль та аналіз:** Регулярний моніторинг стану оборотних засобів для виявлення та виправлення можливих проблем, таких як надмірні запаси, повільна оборотність

дебіторської заборгованості або дефіцит грошових коштів. Проведення аналізу ефективності використання оборотних засобів для виявлення можливостей оптимізації.

За ринкових умов функціонування досить важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є підвищення ефективності управління і використання їх оборотних засобів.

**Основними завданнями підвищення ефективності управління оборотними засобами є:**

- 1) економічне обґрунтування норм запасів по видах оборотних засобів та загальної потреби в них;
- 2) вмiле маневрування тимчасово вільними оборотними коштами з урахуванням зміни господарської ситуації;
- 3) забезпечення збереження оборотних засобів і використання їх за цільовим призначенням;
- 4) забезпечення раціональної системи фінансування оборотних засобів;
- 5) ефективне використання оборотних засобів шляхом прискорення їх оборотності;
- 6) забезпечення прибутковості використання оборотних засобів;
- 7) забезпечення інфляційної захищеності оборотних засобів;
- 8) забезпечення необхідного ступеню ліквідності оборотних засобів.

Формування та ефективне управління оборотними засобами є критично важливими для забезпечення стабільної операційної діяльності готелів і ресторанів. Оптимальне поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, а також грамотне управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами дозволяють закладам знижувати ризики і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Оборотні фонди включають матеріальні та грошові ресурси, необхідні для підтримки поточної діяльності готелів і ресторанів. **Планування оборотних засобів** є ключовим аспектом фінансового управління, що забезпечує ефективне використання ресурсів, запобігає фінансовим труднощам і сприяє стабільній роботі закладу.

**Основні етапи планування оборотних засобів є наступні:**

### **1. Аналіз потреб у ресурсах**

– *Визначення основних компонентів:* До оборотних засобів готелів і ресторанів належать запаси сировини та матеріалів, готової продукції, а також кошти для покриття поточних витрат (зарплата, комунальні послуги, оренда..

– *Оцінка поточних потреб:* Проведення аналізу існуючих оборотних засобів для визначення, чи достатньо ресурсів для забезпечення нормальної діяльності закладу.

– *Прогноз попиту:* Оцінка майбутніх потреб на основі прогнозів попиту, сезонності, запланованих заходів і маркетингових акцій.

### **2. Розрахунок необхідного обсягу оборотних засобів**

– *Метод прямих розрахунків:* Визначення потреб у запасах на основі норми споживання ресурсів і прогнозованих обсягів продажу. Наприклад, для ресторану це можуть бути продукти харчування, напої, інвентар.

– *Метод коефіцієнтів оборотності:* Розрахунок на основі аналізу оборотності існуючих запасів і грошових коштів. Наприклад, якщо запаси обертаються 10 разів на рік, це означає, що вони повинні бути поповнені кожні 36 днів.

– *Планування грошових коштів:* Розрахунок необхідного рівня грошових коштів для покриття поточних витрат, таких як зарплата, оренда, комунальні послуги, податки.

### **3. Формування плану оборотних засобів**

– *Планування запасів:* Визначення оптимального рівня запасів, що дозволяє уникнути дефіциту або надлишку продукції. Це може включати створення буферних запасів для періодів підвищеного попиту.

– *Планування грошових потоків:* Створення бюджету, що передбачає покриття всіх поточних витрат і забезпечення необхідного рівня ліквідності.

– *Планування дебіторської заборгованості*: Визначення оптимальної політики управління дебіторською заборгованістю, щоб мінімізувати ризики неплатежів і забезпечити своєчасне надходження грошових коштів.

#### **4. Контроль та коригування**

– *Регулярний моніторинг виконання плану*: Відстеження фактичного використання оборотних засобів і порівняння з плановими показниками для своєчасного виявлення відхилень.

– *Коригування плану*: Внесення змін у план оборотних засобів у разі зміни попиту, цін, економічної ситуації або інших факторів.

Тож, планування оборотних засобів готелів і ресторанів є складним і багатограним процесом, який включає аналіз потреб, розрахунок необхідних ресурсів, формування бюджету та контроль за його виконанням. Підвищення ефективності використання оборотних засобів можливе через оптимізацію управління запасами, покращення управління дебіторською заборгованістю, ефективне планування грошових потоків та впровадження сучасних технологій. Це дозволить забезпечити стабільну роботу закладу та підвищити його рентабельність.

### **7.3. Основні засоби готелів і ресторанів та їх відтворення**

**Основні засоби** готелів і ресторанів є частиною їхніх активів, які використовуються в процесі надання послуг і мають тривалий термін служби. Вони формують базу для функціонування закладів гостинності та забезпечують виконання основних видів діяльності.

Основні засоби - це активи, які використовуються протягом тривалого часу (більше одного року) і не змінюють своєї фізичної форми в процесі їх експлуатації. Вони забезпечують стабільну роботу готелів і ресторанів, сприяючи наданню якісних послуг клієнтам.

#### **Значення основних засобів**

1. **Забезпечення операційної діяльності**: Основні засоби, такі як будівлі, обладнання та транспортні засоби, є необхідними для забезпечення щоденної діяльності готелів і ресторанів. Вони забезпечують виробництво послуг, комфорт і безпеку гостей.

2. **Формування матеріально-технічної бази**: Основні засоби складають основу матеріально-технічного забезпечення закладів. Вони дозволяють підтримувати необхідний рівень обслуговування, створювати комфортні умови для гостей і сприяти підвищенню конкурентоспроможності закладу.

3. **Вплив на фінансові показники**: Величина і стан основних засобів впливають на фінансові показники готелю або ресторану, такі як рівень амортизаційних відрахувань, витрати на утримання і модернізацію, а також рентабельність підприємства.

4. **Підтримка якості послуг**: Основні засоби, особливо ті, що використовуються в обслуговуванні клієнтів (меблі, обладнання), безпосередньо впливають на якість послуг, що надаються, і на задоволення потреб гостей.

#### **Основні засоби готелів і ресторанів можна класифікувати за різними критеріями:**

##### **1. За характером використання**

– *Виробничі основні засоби*: Ці фонди безпосередньо беруть участь у виробничому процесі надання послуг. До них належать будівлі, кухонне обладнання, меблі, інженерні системи, транспортні засоби.

– *Невиробничі основні засоби*: До цієї категорії належать фонди, які не беруть безпосередньої участі у наданні послуг, але забезпечують загальні умови діяльності, наприклад, приміщення для персоналу, об'єкти соціального призначення.

##### **2. За функціональним призначенням**

– *Будівлі та споруди*: Основні приміщення, де здійснюється обслуговування клієнтів (готелі, ресторани, конференц-зали), а також допоміжні споруди (склади, гаражі).

– *Машини та обладнання*:

- *Кухонне обладнання:* Плити, печі, холодильники, посудомийні машини, що використовуються в ресторанах для приготування і зберігання їжі.

- *Офісне обладнання:* Комп'ютери, касові апарати, системи управління запасами і бронювання.

- *Транспортні засоби:* Автомобілі, що використовуються для перевезення гостей, доставки продуктів і послуг.

- *Меблі та інвентар:* Ліжка, шафи, столи, стільці, посуд, текстиль та інші предмети, що забезпечують комфортне перебування гостей.

- *Інженерні комунікації:* Системи опалення, вентиляції, кондиціонування, водопостачання, каналізація, електропостачання.

### **3. За ступенем мобільності**

- *Нерухомі основні засоби:* Будівлі, споруди, інженерні комунікації, які не можуть бути переміщені без втрати їхньої функціональності.

- *Рухомі основні засоби:* Машини, обладнання, меблі, транспортні засоби, які можуть бути переміщені та використовуватися в інших місцях.

### **4. За ступенем зносу**

- *Нові основні засоби:* Активи, які були введені в експлуатацію нещодавно і мають мінімальний ступінь зносу.

- *Зношені основні засоби:* Активи, які використовуються протягом тривалого часу, мають значний ступінь зносу і можуть потребувати ремонту або заміни.

**Оцінка вартості основних засобів** є важливою складовою управління активами підприємств, таких як готелі та ресторани. Задля проведення аналізу стану та складу основних засобів здійснюється їх групування за різними класифікаційними ознаками, розглянутими вище.

**Ступінь зносу основних засобів** характеризує їх вік і ступінь подальшого використання.

Для кількісної оцінки ступеню зношеності використовують наступні показники:

#### **1) коефіцієнт зносу основних засобів (Кз)**

$$K_z = Z / \text{ОФ пер. (відн.)}$$

Z – сума зносу основних засобів, грн.;

ОФ пер. (відн.) – первісна (відновлювальна) вартість основних засобів, грн.

Кз характеризує ступінь зносу основних засобів та міру відшкодування витрат, пов'язаних з їх формуванням.

#### **2) коефіцієнт придатності основних засобів**

$$K_{\text{пр}} = \text{ОФзал.} / \text{ОФ пер. (відн.)}$$

ОФзал. – залишкова вартість основних засобів, грн.

Кпр відображає можливість подальшого використання основних засобів або ступінь відшкодування витрат, пов'язаних з їх формуванням.

**Аналіз інтенсивності відновлення основних засобів** здійснюється за допомогою показників:

#### **1) коефіцієнт введення (оновлення) основних засобів**

$$K_{\text{вв}} = \text{ОФвв} / \text{ОФк.п.}$$

ОФвв – вартість внесених основних засобів за період, грн.;

ОФк.п. – вартість основних засобів на кінець аналітичного періоду, грн.

Квв характеризує ступінь оновлення основних засобів на підприємстві.

#### **2) коефіцієнт вибуття (Квиб)**

$$K_{\text{виб}} = \text{ОФвиб} / \text{ОФпп}$$

ОФвиб – вартість основних засобів, що вибули протягом аналітичного періоду, грн.;

ОФпп – вартість основних засобів на початок аналітичного періоду, грн.

Квиб характеризує ступінь втрати основних засобів підприємством.

#### **3) швидкість оновлення (ШО)**

$$\text{ШО} = 1 / K_{\text{вв}}$$



ШО характеризує середній період повного оновлення усіх основних засобів підприємства (виходячи з тривалості аналітичних періодів – рік, квартал, місяць).

#### 4) коефіцієнт приросту основних засобів (Кпр)

$$\text{Кпр} = \text{Квв} - \text{Квиб}$$

Кпр визначає збільшення вартості основних засобів підприємства за рахунок їх введення.

**Амортизація** основних засобів – це процес поступового перенесення вартості основних засобів на вироблену продукцію або надані послуги протягом терміну їх корисного використання. Іншими словами, амортизація відображає знос основних засобів у фінансовому обліку і дає можливість підприємству накопичувати кошти для їх заміни або модернізації.

#### **Основні аспекти амортизації:**

1. *Фінансовий облік:* Амортизація дозволяє поступово списувати витрати на придбання або створення основних засобів протягом їхнього корисного терміну служби, що впливає на зменшення оподаткованого доходу підприємства.

2. *Економічний зміст:* Амортизація відображає процес старіння та зношування активів, який зменшує їхню вартість з часом. Вона допомагає визначити, коли основні засоби потребують оновлення або заміни.

3. *Акумуляція ресурсів:* За допомогою амортизації підприємство накопичує фінансові ресурси для майбутньої заміни зношених основних засобів, що сприяє стабільності його операційної діяльності.

Існує кілька **методів розрахунку амортизації основних засобів**, які застосовуються в залежності від облікової політики підприємства та характеру використання активів.

#### **1. Лінійний метод**

Лінійний метод амортизації є найпростішим і найпоширенішим. Він передбачає рівномірне списання вартості основного засобу протягом усього терміну його корисного використання.

$$\text{Річна амортизація} = \frac{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Термін корисного використання (у роках)}}$$

**Первісна вартість:** Сума витрат на придбання або створення основного засобу.

**Ліквідаційна вартість:** Очікувана вартість активу в кінці його терміну служби.

**Термін корисного використання:** Період, протягом якого актив буде використовуватися.

#### **2. Метод зменшеного залишку**

Метод зменшеного залишку передбачає списання більшої частини вартості основного засобу на початку його експлуатації, зменшуючи амортизаційні витрати в наступні роки.

$$\text{Річна амортизація} = \text{Залишкова вартість} \times \text{Коефіцієнт амортизації}$$

**Залишкова вартість:** Первісна вартість мінус накопичена амортизація на початок періоду.

**Коефіцієнт амортизації:** Зазвичай встановлюється як подвійний до лінійного методу (наприклад, 20% при терміні служби 5 років..

З кожним наступним роком амортизація розраховується від залишкової вартості.

#### **3. Метод списання вартості за сумою чисел (метод кумулятивного числа років).**

Метод кумулятивного числа років є методом прискореної амортизації, що базується на сумі чисел років терміну служби активу. Амортизація нараховується за допомогою дробу, де чисельник змінюється кожного року, а знаменник залишається незмінним.

$$\text{Річна амортизація} = \frac{\text{Залишок років до кінця експлуатації}}{\text{Сума чисел років}} \times (\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість})$$

#### **4. Виробничий метод**

Виробничий метод (або метод нарахування амортизації за обсягом виробництва) передбачає нарахування амортизації на основі фактичного використання активу (наприклад, кількість вироблених одиниць продукції або відпрацьованих годин).

$$\text{Амортизація за одиницю продукції} = \frac{\text{Первісна вартість} - \text{Ліквідаційна вартість}}{\text{Запланований обсяг виробництва за весь термін служби}}$$

Амортизація основних засобів є важливим фінансовим інструментом, який дозволяє підприємствам поступово переносити вартість активів на продукцію або послуги, забезпечуючи реалістичний облік витрат. Вибір методу амортизації залежить від характеру використання активів та фінансової політики підприємства. Кожен метод має свої переваги і недоліки, і підприємство повинно обирати той, що найбільше відповідає його специфіці та потребам.

Для визначення **економічної ефективності основних засобів** підприємств готельного і ресторанного бізнесу використовують систему наступних показників:

**1) фондвіддача**

- для готелів:

$$\Phi Вг = ОРП / ОФсер$$

де ОРП – обсяг реалізованих послуг (дохід, виручка без ПДВ від реалізації послуг) за аналітичний період, грн.

ОФсер – середня вартість основних засобів за аналітичний період, грн.

- для ресторанів:

$$\Phi Вр = ВТО / ОФсер$$

де ВТО – обсяг валового товарообороту за аналітичний період, грн.

ФВ характеризує обсяг реалізованих послуг (товарообороту), що отримано за аналітичний період на 1 грн., вкладену у створення основних засобів підприємства.

Зростання фондвіддачі свідчить про інтенсивний розвиток готелю чи ресторану за рахунок введення вдосконаленого обладнання та нових форм організації праці, раціональне використання основних засобів.

**2) фондомісткість**

- для готелів

$$\Phi Мг = 1 / \Phi Вг$$

- для ресторанів

$$\Phi Мр = 1 / \Phi Вр$$

ФМ характеризує вартість основних засобів, яка припадає на 1 грн. обсягу реалізованих послуг (товарообороту)

**3) прибутковість основних засобів (ПОФ)**

$$ПОФ = П / ОФсер$$

де П – обсяг прибутку, отриманий підприємством за аналітичний період, грн. ПОФ характеризує обсяг прибутку, який приносить кожна гривна, вкладена у створення основних засобів.

**4) фондоозброєність**

- для готелів:

$$\Phi Ог = ОФсер / Ч$$

де Ч – середньооблікова чисельність працівників, ос.

- для ресторанів:

$$\Phi Ор = ОФсер / ЧТвп$$

де ЧТВП – середньооблікова чисельність торгово-виробничого персоналу, ос.

ФО характеризує яка вартість основних засобів припадає на одного середньооблікового працівника.

**5) інтегральний показник ефективності використання основних засобів**

$$ІЕ = \sqrt{\Phi В * ПОФ}$$

ІЕ характеризує сукупний ефект, що отримує підприємство від експлуатації основних засобів.

Для підприємств готельного бізнесу важливо аналізувати ефективність використання основних засобів, які безпосередньо задіяні у наданні послуг проживання. До ключових показників ефективності використання номерного фонду можна віднести коефіцієнт

використання пропускнуої здатності готелю, коефіцієнт завантаження та середній дохід з одного номера.

Підприємства ресторанного бізнесу відрізняються від готелів не лише методикою розрахунку ефективності використання основних засобів, але й набором додаткових показників. Важливими показниками для оцінки ефективності використання основних засобів ресторанів є товарообіг на одне місце у залі ресторану, товарообіг на 1 м<sup>2</sup> торгової площі, оборот від продукції власного виробництва на 1 м<sup>2</sup> виробничої площі та оборот від продукції власного виробництва на одне місце у залі ресторану. Крім того, до важливих натуральних показників для аналізу основних засобів ресторану відносяться кількість місць у торговому залі на одного працівника ресторану, одного працівника торгово-виробничого персоналу та на одного відвідувача.

**З огляду на важливість підвищення ефективності використання основних засобів для підприємства, до основних напрямків підвищення ефективності роботи обладнання можна віднести наступне:**

- своєчасна заміна фізично та морально застарілих основних засобів на більш сучасні та технічно досконалі, тобто постійне оновлення основних засобів;
- скорочення часу між придбанням та встановленням обладнання, тобто забезпечення своєчасного монтажу і запуску придбаного обладнання;
- оснащення підприємств обладнанням з урахуванням його виробничої потужності та раціональне його розміщення;
- підвищення коефіцієнта змінності роботи підприємства і коефіцієнта завантаження обладнання;
- забезпечення грамотного технічного обслуговування та своєчасного кваліфікованого ремонту обладнання.

#### **7.4. Трудові ресурси готелів і ресторанів, ефективність їх використання**

Праця в готелях і ресторанах є важливим елементом економічної діяльності, що має значний вплив на розвиток сфери послуг і забезпечує створення доданої вартості. Вона включає широкий спектр діяльності, пов'язаної з обслуговуванням клієнтів, управлінням персоналом, організацією виробничих процесів і забезпеченням якості наданих послуг.

**Соціально-економічна сутність праці в готелях і ресторанах:**

**1. Створення доданої вартості:** Праця в готельно-ресторанному бізнесі безпосередньо впливає на створення доданої вартості шляхом надання послуг, які відповідають потребам клієнтів. Це включає не лише матеріальні аспекти, такі як приготування їжі чи підготовка номерів, але й нематеріальні, як-от гостинність, якість обслуговування, створення комфорту і задоволення гостей.

**2. Вплив на економічний розвиток:** Ця сфера сприяє розвитку економіки через створення робочих місць, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, підвищення привабливості туристичних регіонів, а також збільшення податкових надходжень до державного бюджету.

**3. Роль у соціальному забезпеченні:** Готельно-ресторанний бізнес є значним роботодавцем, особливо в туристично привабливих регіонах. Він забезпечує робочими місцями широкий спектр спеціалістів – від некваліфікованих працівників до висококваліфікованих менеджерів і шеф-кухарів. Це сприяє покращенню рівня життя, професійного розвитку і соціальної стабільності.

**Праця в готелях та ресторанах має свої особливості:**

**1. Інтенсивний характер праці:** Робота в готелях і ресторанах часто передбачає високий рівень інтенсивності, особливо під час сезонних піків або під час обслуговування великої кількості гостей. Працівники часто змушені працювати в умовах підвищеного навантаження і стресу.

**2. Гнучкий графік роботи:** Оскільки готелі і ресторани працюють, як правило, цілодобово і без вихідних, графік роботи працівників може бути нестандартним. Це включає нічні зміни, роботу у вихідні та святкові дні, що вимагає від персоналу гнучкості.

**3. Високі вимоги до якості обслуговування:** Працівники готелів і ресторанів повинні відповідати високим стандартам обслуговування, що включає не лише професійні навички, але й комунікативні здібності, емоційну стійкість, вміння працювати в команді та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

**4. Залежність від сезонності:** Робота в готельно-ресторанному бізнесі може значно залежати від сезонних коливань попиту. Це впливає на рівень зайнятості, необхідність у тимчасових працівниках і графік роботи.

**5. Взаємозв'язок з іншими секторами економіки:** Діяльність готелів і ресторанів тісно пов'язана з іншими секторами, такими як сільське господарство, туризм, транспорт, будівництво. Це вимагає від працівників знань та вмінь працювати з різними контрагентами та забезпечувати належну координацію процесів.

**Трудові ресурси** підприємства представляють собою широке поняття і включають чисельність працюючих на підприємстві, їх професійний склад, кваліфікацію і психологічні характеристики, трудові взаємовідносини.

На рівні підприємства трудові ресурси виступають як кадри підприємства або його персонал.

Трудові ресурси є одним із ключових елементів успішного функціонування підприємств готельного та ресторанного бізнесу. Вони охоплюють усіх працівників, які залучені до процесу надання послуг, забезпечення ефективного управління, обслуговування клієнтів і підтримки операційної діяльності.

**Кадри підприємства** – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що заняті на підприємстві і входять в його списковий склад.

Кадри підприємства відображаються в штатному розкладі, в якому персонал представлений по групах і професіях.

**Основні категорії трудових ресурсів підприємства готельного та ресторанного бізнесу є:**

### **1. Управлінський персонал**

– *Менеджери готелю та ресторану:* Відповідають за загальне керівництво, планування, координацію роботи всього підприємства. До них належать генеральний менеджер, операційний менеджер, менеджер з продажу та маркетингу.

– *Адміністративний персонал:* До цієї категорії входять працівники, що виконують функції управління та підтримки, наприклад, бухгалтери, кадровики, юристи та інші спеціалісти, що забезпечують адміністративну діяльність підприємства.

### **2. Обслуговуючий персонал**

– *Фронт-офіс:* Персонал, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами. У готелях це адміністратори рецепції, консьєржі, портьє; у ресторанах — офіціанти, бармени, хостес.

– *Хаускіпінг:* Працівники, які відповідають за чистоту та порядок у номерах, громадських зонах готелю. До цієї категорії належать покоївки, прибиральники.

– *Кухарі та персонал кухні:* У ресторанах кухарі відповідають за приготування страв, а також обслуговуючий персонал кухні, який допомагає в підготовці продуктів, зберіганні, митті посуду.

### **3. Технічний та допоміжний персонал**

– *Інженерно-технічний персонал:* Відповідає за експлуатацію, технічне обслуговування та ремонт інженерних систем і обладнання, включаючи електропостачання, водопостачання, опалення, вентиляцію.

– *Транспортний персонал:* Водії, які забезпечують перевезення гостей, доставку продуктів та інших товарів.

– *Складські працівники:* Відповідають за управління запасами, приймання та видачу товарів, зберігання продукції на складах.

#### 4. Спеціалісти з обслуговування заходів

– *Організатори заходів:* Відповідають за планування та проведення різноманітних заходів, таких як конференції, весілля, банкети. Вони забезпечують координацію всіх аспектів заходу, включаючи харчування, розважальні програми та технічну підтримку.

– *Аніматори, ведучі:* Займаються організацією розважальних програм, дозвілля для гостей, особливо в курортних готелях.

**Кадрова політика** включає основні напрями формування трудових ресурсів та організації їх праці.

#### **Основними напрямками формування трудових ресурсів підприємства є:**

– *Кваліфікація і професіоналізм:* Працівники повинні володіти необхідними знаннями, навичками та досвідом для ефективного виконання своїх обов'язків. Наприклад, кухарі повинні мати кулінарну освіту, а менеджери – досвід у сфері управління готельно-ресторанним бізнесом.

– *Комунікативні навички:* Оскільки взаємодія з клієнтами є ключовим аспектом роботи в цій галузі, працівники повинні мати високий рівень комунікативних навичок, вміти ефективно спілкуватися, бути ввічливими та доброзичливими.

– *Здатність до командної роботи:* Успішна робота готелю чи ресторану залежить від злагодженої командної роботи. Кожен працівник повинен розуміти свою роль і відповідальність у загальному процесі.

– *Стресостійкість і адаптивність:* Робота в готельно-ресторанному бізнесі часто пов'язана зі стресовими ситуаціями, високим темпом роботи, необхідністю швидко реагувати на зміни та потреби клієнтів.

– *Гнучкість і готовність до навчання:* Індустрія гостинності швидко змінюється, тому працівники повинні бути готові постійно вчитися, вдосконалювати свої навички і знання.

Продуктивність і ефективність праці є ключовими показниками, які визначають успішність роботи готелів і ресторанів. Вони відображають, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси для досягнення цілей підприємства та надання послуг високої якості.

**Продуктивність праці** – це показник, який відображає кількість продукції або послуг, вироблених або наданих працівником за певний проміжок часу. У контексті готелів і ресторанів продуктивність праці може вимірюватися різними способами, залежно від типу послуг, що надаються.

#### **Особливості управління трудовими ресурсами є:**

– *Ротація персоналу:* Залежно від сезонності та завантаженості, підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть використовувати ротацію персоналу для рівномірного розподілу робочого навантаження і запобігання професійному вигоранню.

– *Навчання та розвиток:* Підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників є важливими аспектами для підтримки високих стандартів обслуговування. Це може включати тренінги, майстер-класи, курси підвищення кваліфікації.

– *Мотивація персоналу:* Ефективні системи мотивації, такі як бонуси, премії, можливості кар'єрного росту, є ключовими для утримання кваліфікованих кадрів і підвищення ефективності роботи.

Результативність праці персоналу готельних підприємств можна оцінювати за допомогою різних показників, які дозволяють аналізувати ефективність роботи, якість обслуговування та загальний внесок працівників у досягнення цілей підприємства.

#### **Основними критеріями та показниками оцінки результативності праці в готелях є:**

##### **1. Коефіцієнт завантаження номерного фонду**

Відображає відсоток номерів, зайнятих гостями протягом певного періоду, відносно загальної кількості доступних номерів.

$$\text{Коефіцієнт завантаження} = \frac{\text{Кількість зайнятих номерів}}{\text{Загальна кількість номерів}} \times 100$$

Високий коефіцієнт свідчить про ефективну роботу відділу бронювання та рецепції, а також про загальну привабливість готелю.

## 2. Середній дохід з одного номера (RevPAR)

Показує середній дохід, отриманий від одного номера за певний період (день, місяць, рік).

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Загальний дохід від номерного фонду}}{\text{Загальна кількість доступних номерів}}$$

Цей показник поєднує як коефіцієнт завантаження, так і середню вартість номера, що дозволяє оцінити загальну ефективність використання номерного фонду.

## 3. Коефіцієнт обслуговування гостей

Відображає кількість обслугованих гостей на одного працівника за певний період.

$$\text{Коефіцієнт обслуговування гостей} = \frac{\text{Загальна кількість обслугованих гостей}}{\text{Кількість персоналу}}$$

Дозволяє оцінити, наскільки ефективно персонал справляється зі своїми обов'язками при наданні послуг гостям.

## 4. Коефіцієнт задоволеності гостей

Оцінює рівень задоволеності гостей послугами готелю на основі анкетування, відгуків та рейтингів.

$$\text{Коефіцієнт задоволеності} = \frac{\text{Кількість позитивних відгуків}}{\text{Загальна кількість відгуків}} \times 100\%$$

Високий рівень задоволеності вказує на якісну роботу персоналу та здатність готелю задовольняти потреби клієнтів.

## 5. Середній час обслуговування гостя

Відображає середній час, витрачений на обслуговування одного гостя (наприклад, час заселення або виконання запиту).

$$\text{Середній час обслуговування} = \frac{\text{Загальний час обслуговування}}{\text{Кількість обслугованих гостей}}$$

Менший середній час обслуговування свідчить про ефективну організацію роботи та високу оперативність персоналу.

## 6. Коефіцієнт продуктивності праці

Вимірює кількість роботи, виконаної персоналом, за одиницю часу (наприклад, кількість прибраних номерів на одного покоївку за зміну).

$$\text{Коефіцієнт продуктивності праці} = \frac{\text{Обсяг виконаної роботи}}{\text{Кількість витраченого часу або працівників}}$$

Високий коефіцієнт продуктивності вказує на ефективне використання робочого часу і ресурсів.

## 7. Коефіцієнт використання робочого часу

Оцінює, наскільки ефективно працівники використовують свій робочий час, уникаючи простоїв і неефективної роботи.

$$\text{Коефіцієнт використання робочого часу} = \frac{\text{Фактичний робочий час}}{\text{Загальний робочий час}} \times 100\%$$

Високий показник свідчить про ефективну організацію роботи та високу дисципліну.

## 8. Частота повернення гостей (коефіцієнт лояльності)

Показник, що відображає кількість повторних відвідувань готелю тими самими гостями.

$$\text{Частота повернення гостей} = \frac{\text{Кількість повторних гостей}}{\text{Загальна кількість гостей}} \times 100\%$$

Високий коефіцієнт лояльності вказує на здатність готелю забезпечити високий рівень обслуговування та утримувати клієнтів.

Організація оплати праці та матеріального стимулювання працівників у готелях і ресторанах є ключовими аспектами управління персоналом, які впливають на мотивацію, продуктивність і якість обслуговування.

Система оплати праці на підприємстві передбачає її організацію.

### **Організація заробітної плати на підприємстві включає:**

- 1) вибір форми і системи оплати праці;
- 2) розробку і впровадження, там де це можливо, тарифної системи оплати праці;
- 3) встановлення норм праці, норм виробітку і норм обслуговування;
- 4) розробку схеми посадових окладів и ставок працівників підприємства;
- 5) визначення критеріїв і розмірів преміальних виплат и доплат;
- 6) визначення форм найма і працевлаштування на роботу.

В теперішній час вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій та інших заохочувальних виплат, а також співвідношення в їх розмірах між окремими категоріями персоналу підприємства, заклади і організації визначають самостійно і фіксують їх в колективних договорах або інших локальних нормативних актах.

### **Основні елементи цієї системи включають:**

#### **1. Система оплати праці:**

– *Оклад*. Це фіксована частина зарплати, яка виплачується працівникові незалежно від кількості відпрацьованих годин або обсягу виконаної роботи. Для різних категорій працівників готелів і ресторанів можуть бути встановлені різні оклади, які залежать від кваліфікації, досвіду, рівня відповідальності та складності виконуваної роботи.

– *Премії та надбавки*. Вони можуть включати різноманітні додаткові виплати, такі як премії за виконання плану, за високу якість роботи, за стаж роботи в компанії, за знання іноземних мов або за особливі умови праці (наприклад, нічні зміни або роботу у вихідні дні).

#### **2. Матеріальне стимулювання:**

– *Бонуси*. Це виплати, які залежать від результатів роботи працівника або колективу. Бонуси можуть нараховуватися за досягнення певних цілей (наприклад, збільшення продажів, зниження витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів..

– *Чайові*. У ресторанному бізнесі важливим джерелом доходу для персоналу є чайові, які напряду залежать від якості обслуговування клієнтів. У деяких закладах існує система розподілу чайових серед усього персоналу.

– *Система мотивації*. Крім грошових винагород, може використовуватися система нематеріального стимулювання, яка включає визнання заслуг працівників, надання додаткових відпусток, навчання за рахунок компанії, участь у корпоративних заходах і т.д.

**3. Законодавча база:** Важливо враховувати національні закони та нормативні акти, які регулюють оплату праці, зокрема, мінімальну заробітну плату, умови праці, оподаткування та соціальне страхування.

**4. Планування і управління витратами:** Система оплати праці повинна бути економічно обґрунтованою для підприємства, що передбачає регулярний аналіз витрат на оплату праці, а також планування бюджету на стимулювання.

Тож, грамотна організація оплати праці та системи матеріального стимулювання допомагає утримувати висококваліфікованих працівників, підвищувати їхню мотивацію і, як результат, покращувати якість обслуговування гостей.

Проведення економічного аналізу формування й використання трудових ресурсів у готелях і ресторанах є важливим процесом для оптимізації роботи персоналу та підвищення ефективності підприємства. Цей процес включає кілька ключових етапів:

#### **1. Підготовчий етап:**

– *Збір даних:* Збір та систематизація інформації про кількісний і якісний склад персоналу, їхні кваліфікаційні характеристики, режим роботи, витрати на оплату праці, продуктивність праці та інші показники.

– *Вибір методів аналізу:* Визначення методів економічного аналізу, які будуть використовуватися. Це можуть бути методи порівняння, індексний метод, факторний аналіз, методи економічної статистики та інші.

#### **2. Аналіз формування трудових ресурсів:**

– Оцінка структури персоналу: Аналіз чисельності працівників, їхнього вікового, статевого складу, рівня освіти та кваліфікації. Визначення відповідності кадрового складу потребам підприємства.

– Аналіз процесу підбору та адаптації персоналу: Оцінка ефективності процедур найму, навчання, адаптації та стажування нових працівників.

– Вивчення рівня плинності кадрів: Оцінка кількості звільнень і причин плинності кадрів. Визначення заходів для зниження плинності.

### **3. Аналіз використання трудових ресурсів:**

– Оцінка продуктивності праці: Визначення показників продуктивності праці, таких як виручка на одного працівника, час обслуговування одного клієнта, витрати часу на виконання певних операцій.

– Аналіз використання робочого часу: Оцінка використання робочого часу, включаючи простой, понаднормову роботу, відпустки та лікарняні. Визначення рівня ефективного використання робочого часу.

– Оцінка ефективності системи оплати праці: Вивчення системи матеріального стимулювання, включаючи оцінку співвідношення оплати праці та продуктивності працівників.

### **4. Визначення проблем і резервів підвищення ефективності:**

– Виявлення проблемних зон: Виявлення проблемних аспектів у формуванні та використанні трудових ресурсів, таких як неефективна система найму, низька мотивація працівників, високий рівень плинності кадрів.

– Розробка рекомендацій: Формулювання заходів щодо поліпшення кадрової політики, оптимізації витрат на оплату праці, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

### **5. Розробка заходів і контроль за їх реалізацією:**

– Планування заходів: Розробка конкретних заходів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, таких як програми навчання персоналу, поліпшення умов праці, впровадження нових систем мотивації.

– Контроль та оцінка результатів: Організація контролю за реалізацією заходів і періодична оцінка досягнутих результатів на основі повторного аналізу.

Тому, дотримання цього порядку забезпечує системний підхід до управління трудовими ресурсами та дозволяє готелям і ресторанам підвищити ефективність роботи персоналу.

## **7.5. Експлуатаційна діяльність готелів**

Пропозиція та обсяг реалізації послуг готелю є важливими категоріями в сфері гостинності, які визначають рівень задоволення потреб гостей і фінансові результати діяльності підприємства. Ось їх основні аспекти:

**Пропозиція послуг готелю** – це сукупність різноманітних послуг, які надаються готелем з метою задоволення потреб гостей. Вона включає:

#### **1. Основні послуги:**

– *Проживання.* Це основна послуга, яку надає готель. Вона включає надання кімнат (номерів) для короткострокового чи довгострокового проживання. Проживання може мати різні рівні комфорту (економ, стандарт, люкс, і відповідно різні ціни).

– *Харчування.* Готелі часто пропонують різні варіанти харчування, включаючи сніданок, обід, вечерю, обслуговування номерів. Це можуть бути ресторани, кафе, бари, або сервіси доставки їжі в номер.

#### **2. Додаткові послуги:**

– *Конференц-сервіс.* Оренда конференц-залів і обладнання для проведення заходів (семінари, конференції, ділові зустрічі).

– *Розважальні та оздоровчі послуги.* Наприклад, басейни, спа-салони, фітнес-центри, екскурсійні програми, вечірні розважальні заходи.



– *Послуги з транспортування.* Трансфер з/до аеропорту, прокат автомобілів, послуги з організації екскурсій.

### **3. Індивідуалізовані послуги:**

– *Персоналізовані послуги.* Вони включають специфічні запити гостей, такі як спеціальні дієтичні меню, організація святкових заходів, особистий асистент, VIP-послуги.

*Обсяг реалізації послуг готелю характеризує кількість та вартість послуг, що були надані та спожиті гостями протягом певного періоду. Основні компоненти включають:*

#### *1. Кількісні показники:*

– Заповнюваність номерного фонду. Відсоток зайнятих номерів від загальної кількості наявних номерів за певний період.

– Кількість гостей. Загальна кількість осіб, які скористалися послугами готелю за певний період.

– Кількість проданих додаткових послуг. Включає кількість проданих сніданків, обідів, квитків на заходи, тощо.

#### *2. Вартісні показники:*

– Дохід від основних послуг. Вартість реалізованих номерів, харчування, обслуговування номерів.

– Дохід від додаткових послуг. Вартість додаткових послуг, таких як конференц-сервіси, спа-процедури, трансфер.

#### *3. Аналіз динаміки та структури:*

– Аналіз тенденцій. Визначення змін у реалізації послуг протягом певного періоду. Це може включати сезонні коливання, вплив святкових днів, економічних чинників.

– Сегментація послуг. Визначення, які послуги користуються найбільшим попитом, які сегменти гостей є найбільш вигідними для готелю (бізнес-гості, туристи, сім'ї тощо).

Отже, ця діяльність, в першу чергу, пов'язана з експлуатацією елементів основних засобів готельного підприємства у вигляді номерного фонду. Тому план, який визначає майбутні обсяги цієї діяльності має назву **план експлуатаційної діяльності готелю**. Ступінь обґрунтованості даного плану буде в значній мірі визначати кінцеві фінансові результати діяльності готельного підприємства. Цей документ включає декілька структурних елементів: експлуатаційну програму готелю в натуральних вимірниках та план доходів від експлуатаційної діяльності, план доходів від додаткових послуг і допоміжних підрозділів, план підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю.

**Експлуатаційна діяльність готелю** охоплює всі аспекти роботи готельного підприємства, пов'язані з наданням послуг гостям і забезпеченням ефективного функціонування готелю. Основні елементи експлуатаційної діяльності включають:

### **1. Управління номерним фондом**

– *Бронювання:* Процес прийому і обробки замовлень на проживання. Це включає роботу з різними каналами бронювання (онлайн-платформи, прямі замовлення, агентства..)

– *Розподіл номерів:* Оптиміальне розміщення гостей з урахуванням їхніх побажань і класу номерів. Важливо ефективно використовувати номерний фонд для максимізації заповнюваності.

– *Обслуговування номерів:* Щоденне прибирання, зміна білизни, поповнення запасів (міні-бар, туалетні приналежності) для забезпечення комфорту гостей.

### **2. Організація харчування**

– *Робота ресторанів і барів:* Організація роботи харчових закладів готелю. Це включає складання меню, замовлення продуктів, приготування і подачу їжі.

– *Обслуговування номерів:* Надання послуг доставки їжі та напоїв безпосередньо в номер (room service).

– *Сніданки та інші послуги харчування:* Управління процесом подачі сніданків, обідів, вечерь, враховуючи різні типи харчування (шведський стіл, à la carte).

### **3. Технічне обслуговування**

– *Утримання будівель і споруд*: Ремонт та обслуговування будівель, включаючи електрику, водопостачання, каналізацію, опалення і вентиляцію.

– *Технічне забезпечення роботи обладнання*: Підтримка в належному стані обладнання (ліфти, кондиціонери, пральні машини тощо).

– *Безпека*: Забезпечення безпеки гостей і працівників. Це включає системи пожежної безпеки, відеоспостереження, охорону.

#### 4. Обслуговування гостей

– *Рецепція та консьєрж-служба*: Зустріч гостей, реєстрація, вирішення питань, надання інформації, організація послуг (таксі, екскурсії, бронювання квитків..)

– *Робота з рекламаціями*: Прийом і вирішення скарг гостей для забезпечення їх задоволеності послугами.

– *Організація додаткових послуг*: Надання послуг пральні, хімчистки, прокату автомобілів, SPA, басейну, фітнес-залу, екскурсій.

#### 5. Управління персоналом

– *Набір і навчання*: Підбір персоналу, організація навчання, підвищення кваліфікації, тренінги для покращення обслуговування.

– *Мотивація і стимулювання*: Впровадження програм мотивації для персоналу, включаючи премії, бонуси, соціальні пільги.

– *Розподіл обов'язків і контроль*: Чіткий розподіл обов'язків між працівниками та контроль за виконанням робіт.

#### 6. Економічне планування і контроль

– *Фінансовий облік*: Ведення обліку доходів і витрат, контроль за фінансовими показниками, підготовка звітності.

– *Бюджетування*: Планування бюджету на певний період, включаючи витрати на обслуговування, зарплати, закупівлі.

**Ціноутворення**: Встановлення цін на послуги з урахуванням витрат, попиту і конкуренції.

#### 7. Маркетинг і просування

– *Реклама і PR*: Розробка маркетингових стратегій для залучення клієнтів, проведення рекламних кампаній, робота з соціальними мережами.

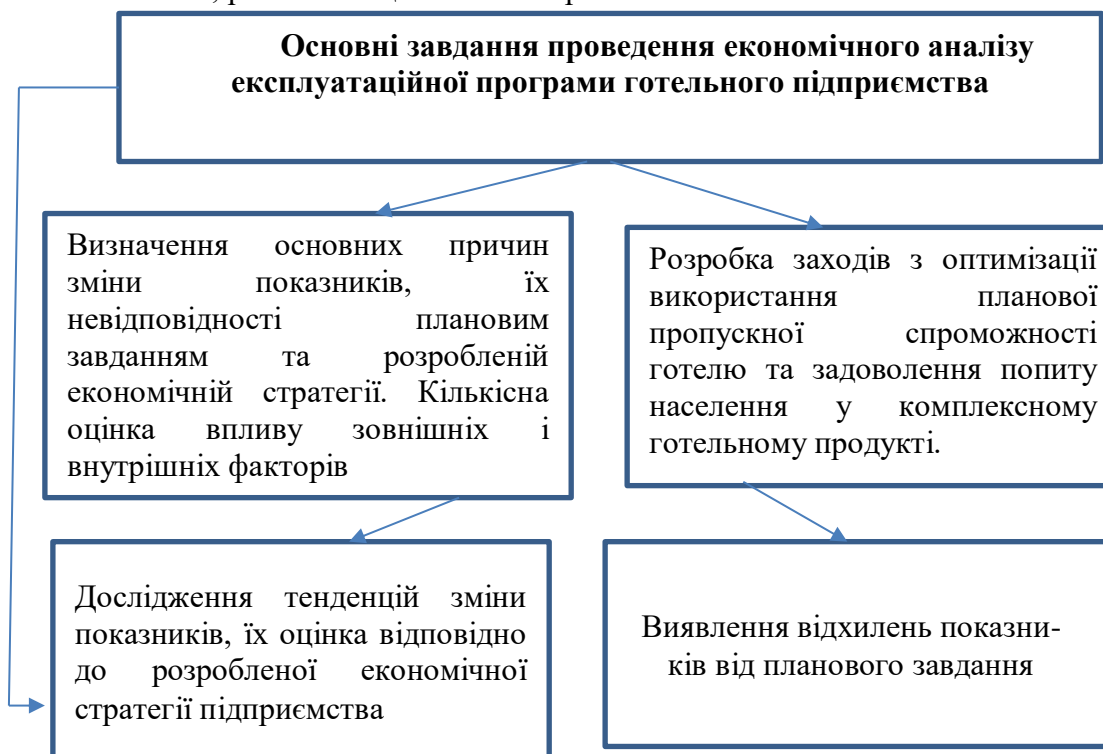


Рис 7.1. Завдання економічного аналізу експлуатаційної програми

– *Програми лояльності*: Впровадження систем знижок і бонусів для постійних клієнтів.

– *Аналіз ринку і конкурентів*: Вивчення ринку, конкурентів, трендів для адаптації послуг і цінової політики.

Основними завданнями проведення економічного аналізу експлуатаційної програми готельного підприємства, представлено на рис. 7.1.

Основними джерелами формування бази даних для аналізу показників експлуатаційної програми готелю є зовнішні та внутрішні джерела, що представлено на рис. 7.2.

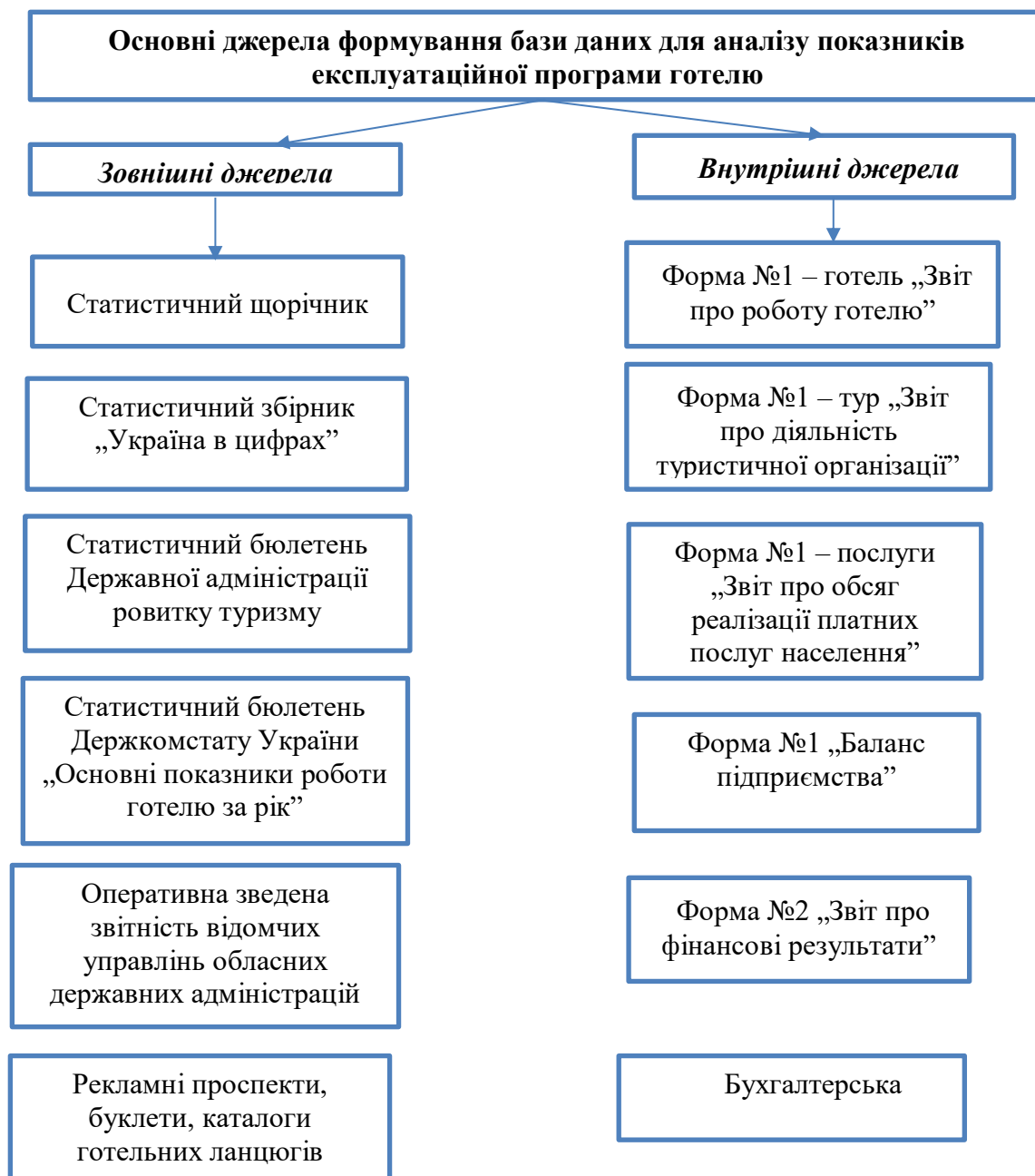


Рис. 7.2. Джерела формування бази даних для аналізу показників експлуатаційної програми

План експлуатаційної діяльності готельного підприємства є важливим документом, який забезпечує ефективне управління ресурсами, діяльністю та стратегією готелю.

*Основні структурні елементи плану експлуатаційної діяльності можуть включати:*

– *Аналіз поточного стану*: огляд поточних операцій та процесів, оцінка використання ресурсів, аналіз сильних і слабких сторін готелю, аналіз ринкової ситуації та конкурентів.

– *Цілі та завдання*: короткострокові та довгострокові цілі готелю, конкретні завдання для досягнення цих цілей.

– *Стратегії та тактики*: стратегії розвитку готелю (наприклад, розширення послуг, підвищення якості обслуговування), тактики для реалізації стратегій (маркетингові кампанії, акції).

– *Організаційна структура та управлінські функції*: визначення ключових управлінських ролей та обов'язків. опис організаційної структури та взаємодії підрозділів.

– *Планування ресурсів*: планування людських ресурсів (кількість персоналу, графіки роботи), планування матеріальних ресурсів (обладнання, інвентар), фінансове планування (бюджет, витрати, доходи).

– *Операційні процеси та процедури*: опис основних операційних процесів (реєстрація гостей, обслуговування номерів., процедури для забезпечення якості обслуговування).

– *Маркетинг і продажі*: стратегії просування та реклами, план продажів та розподілу.

– *Контроль та оцінка*: методи моніторингу і оцінки виконання плану, критерії ефективності та механізми коригування

– *Ризики та управління ними*: оцінка можливих ризиків та проблем, плани дій для управління ризиками.

– *Інновації та розвиток*: планування впровадження нових технологій та інновацій, оцінка нових можливостей для розвитку.

Цей план допомагає готельному підприємству не тільки ефективно управляти поточними операціями, але й планувати розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати високу якість обслуговування.

Економічний аналіз показників експлуатаційної програми готелю має свою послідовність, що представлено на рис. 7.3.



Рис. 7.3 Етапи економічного аналізу показників експлуатаційної програми готелю

### На показники експлуатаційної програми готелю впливають наступні фактори:

- розрядність готелю;
- кількість місць;
- структура номерного фонду за категоріями;
- контингент гостей;
- тривалість проживання;
- строки проведення капітального та поточного ремонтів;
- якість обслуговування;
- етап циклу життєдіяльності послуги;
- програма маркетингової комунікації та інше.

Експлуатаційна діяльність готелю має на меті забезпечення безперебійної роботи закладу, забезпечення високих стандартів обслуговування та задоволення потреб гостей, що безпосередньо впливає на репутацію готелю і його фінансові результати.

## 7.6. Планування товарообігу і виробничої програми ресторану

Формування товарообігу підприємств ресторанного бізнесу, в першу чергу, пов'язано з процесом реалізації різних видів продукції власного виробництва та покупних товарів різних категоріям споживачів. Тому, перш ніж давати характеристику складу та структури товарообігу, доцільно розглянути класифікацію видів продукції підприємств ресторанного господарства.

*Продукція власного виробництва підприємств ресторанного господарства може класифікуватися за кількома ключовими ознаками:*

### 1. Типи продуктів:

- *Їжа*: гарячі страви, закуски, десерти.
- *Напої*: алкогольні та безалкогольні напої, кавові та чайні напої.

### 2. Спосіб приготування:

- *Готові страви*: страви, що подаються без додаткового приготування (наприклад, салати, холодні закуски).

- *Напівфабрикати*: частково приготовані продукти, які потребують додаткового приготування (наприклад, заморожені пельмені).

### 3. Тип обслуговування:

- *А-ля карт*: страви, що готуються на замовлення.
- *Бюфет*: їжа, що подається у вигляді шведського столу або самообслуговування.

### 4. Цінова категорія:

- *Економ-клас*: доступні страви з базових інгредієнтів.
- *Преміум-клас*: високоякісні страви з дорогих інгредієнтів.

### 5. Сезонність:

- *Сезонні страви*: продукти, що включають сезонні інгредієнти.
- *Річні страви*: продукти, доступні протягом усього року.

### 6. Кулінарна спрямованість:

- *Національні страви*: традиційні страви певної кухні.
- *Міжнародні страви*: страви з різних світових кухонь.

Процес реалізації продукції власного виробництва забезпечує формування так званого **товарообігу по продукції власного виробництва**.

Крім продукції власного виробництва підприємствами ресторанного господарства реалізуються також і так звані покупні товари. Покупні товари представлені продуктами харчування, що закупаються в різних галузях харчової промисловості, торгівлі, на ринках та не потребують кулінарної обробки. До них належать: хліб і хлібобулочні вироби; фрукти, виноград, цитрусові та баштанні; цукерки; соки; консерви у банках; морозиво промислового виробництва; пиво, алкогольні та безалкогольні напої; тютюнові вироби та інші подібні товари. При цьому, якщо консервовані та інші продукти входять до складу страв, а хліб

враховується в обідній продукції, бутербродах, то ці вироби відносяться до продукції власного виробництва. Процес реалізації покупних товарів підприємствами ресторанного господарства забезпечує формування обігу по покупних товарах.

Таким чином, реалізація продукції власного виробництва, а також покупних товарів безпосередньо споживачам через обідній зал, буфети, магазини кулінарії являє собою **роздрібний товарооборот ресторанного господарства**.

До роздрібного товарообороту підприємств ресторанного господарства відноситься реалізація продукції та купівельних товарів не тільки за готівку, але й за перерахунками, талонами, абонементом і т.д.

Крім реалізації продукції безпосередньо населенню, туристам, підприємства ресторанного господарства продають напівфабрикати, кондитерські та випечені вироби іншим підприємствам ресторанного господарства або через роздрібну торгівельну мережу.

Таким чином, загальний товарооборот ресторану складається з роздрібного (реалізація власної продукції та товарів населенню) та оптового (реалізація продукції власного виробництва іншим підприємствам) товарообороту. В загальному контексті загальний товарообіг представляє собою так званий валовий товарооборот. Отже, під **валовим товарооборотом** підприємств ресторанного господарства розуміють продаж продукції власного виробництва, придбаних товарів та платних послуг споживачам (населенню) для задоволення особистих потреб в обмін на їх грошові доходи, або іншим підприємствам – для подальшої переробки чи продажу.

**Товарообіг як економічний показник має суттєве значення в кількох ключових аспектах:**

**1. Оцінка ефективності діяльності:** Товарообіг відображає обсяги реалізації продукції або послуг, що допомагає оцінити ефективність роботи ресторанного закладу. Високий товарооборот свідчить про хороший попит на продукцію та ефективність продажів.

**2. Фінансове планування та прогнозування:** Дані про товарооборот допомагають в розробці бюджетів та прогнозів доходів. Це дозволяє планувати витрати, інвестиції та визначати фінансові цілі.

**3. Управління запасами:** Аналіз товарообіг дозволяє управляти запасами продуктів і інгредієнтів. Це допомагає уникати надлишків або дефіциту товарів, що впливає на витрати і прибутковість.

**4. Оцінка ринкової позиції:** Товарообіг є показником ринкової позиції підприємства в порівнянні з конкурентами. Це допомагає визначити частку ринку і конкурентоспроможність.

**5. Аналіз трендів і попиту:** Вивчення змін у товарообігу дозволяє виявити тренди і сезонні коливання попиту. Це допомагає адаптувати стратегії продажу та маркетингу для підвищення прибутковості.

**6. Розробка цінової політики:** Дані про товарооборот допомагають в оптимізації цінової політики, враховуючи витрати і попит на продукцію. Це дозволяє встановлювати конкурентоспроможні ціни і максимізувати прибуток.

**7. Оцінка рентабельності:** Товарообіг разом з витратами і прибутком дозволяє оцінити рентабельність діяльності. Це важливо для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування.

**8. Визначення інвестиційних потреб:** Аналіз товарообороту допомагає визначити потреби в додаткових інвестиціях для розширення або модернізації бізнесу, зокрема в оновлення обладнання чи розширення асортименту.

Аналіз товарообороту і виробничої програми підприємств ресторанного бізнесу включає кілька важливих етапів і аспектів:

**1. Оцінка товарообігу:**

– Обсяг продажу: Аналізуємо загальний обсяг реалізації продукції (їжі та напоїв), що дозволяє оцінити успіхи та проблеми в продажах.

- Структура товарообігу: Визначаємо частки різних категорій продукції (гарячі страви, напої, десерти) в загальному товарообороті. Це допомагає зрозуміти, які продукти користуються найбільшим попитом.

- Динаміка зміни товарообігу: Аналізуємо зміни в обсягах продажу за певний період (місяць, квартал, рік) для виявлення сезонних коливань і тенденцій.

## **2. Оцінка виробничої програми:**

- Структура виробничої програми: Аналізуємо, які страви і напої входять до виробничої програми, їх асортимент і відповідність потребам клієнтів.

- Планування меню: Перевіряємо, чи відповідає меню запитам клієнтів і чи включає новинки, сезонні пропозиції, спеціальні акції.

- Оптимізація процесів: Аналізуємо ефективність процесів приготування їжі, управління запасами і витратами для покращення якості обслуговування і зниження витрат.

## **3. Фінансовий аналіз:**

- Витрати та прибуток: Порівнюємо витрати на приготування і реалізацію продукції з доходами для оцінки рентабельності.

- Цінова політика: Оцінюємо, наскільки ефективно встановлені ціни на продукцію, і чи можна їх коригувати для максимізації прибутку.

## **4. Аналіз попиту і пропозиції:**

- Вивчення клієнтських уподобань: Збираємо дані про уподобання клієнтів та їх поведінку для коригування виробничої програми.

- Аналіз конкуренції: Оцінюємо пропозиції конкурентів для вдосконалення власного меню і виробничої програми.

## **5. Планування та коригування:**

- Коригування виробничої програми: Вносимо зміни в меню та процеси на основі аналізу товарообороту і попиту.

- Стратегічне планування: Розробляємо стратегії для підвищення товарообороту, покращення виробничої програми і загального управління рестораном.

Після аналізу плану випуску власної продукції та товарообороту, планування виробничої програми та товарообороту ресторанного закладу є ключовими етапами для забезпечення ефективного управління. Основні кроки включають:

### *1. Розробка виробничої програми:*

- *Аналіз попиту:* Визначаємо найбільш популярні страви і напої, враховуючи сезонні зміни і уподобання клієнтів.

- *Оновлення меню:* Включаємо нові страви, вдосконалюємо існуючі пропозиції та коригуємо асортимент відповідно до трендів і відгуків.

- *Оптимізація процесів:* Плануємо ефективні процеси приготування їжі, управління запасами та забезпечення якості продукції.

### *2. Планування товарообороту:*

- *Встановлення цілей:* Визначаємо обсяги продажу і доходи, які потрібно досягти в певний період (місяць, квартал, рік).

- *Розробка стратегії продажів:* Плануємо маркетингові заходи, акції та спеціальні пропозиції для стимулювання продажів і залучення клієнтів.

- *Управління запасами:* Проводимо планування запасів продуктів і інгредієнтів для забезпечення безперебійного процесу приготування їжі і запобігання надлишкам.

### *3. Фінансове планування:*

- *Бюджетування:* Розробляємо бюджет для виробництва і реалізації продукції, включаючи витрати на інгредієнти, обладнання і персонал.

- *Аналіз рентабельності:* Оцінюємо можливість досягнення прибутковості на основі запланованого товарообороту і витрат.

### *4. Моніторинг і коригування:*

- *Оцінка результатів:* Регулярно аналізуємо фактичний товарооборот і виконання виробничої програми.

– *Коригування планів*: Вносимо корективи у виробничу програму і стратегії продажів на основі результатів аналізу та змін в ринкових умовах.

**Виробнича програма** являє собою план випуску продукції в натуральному виразі: як вже зазначалося, обідня продукція планується у стравах, а інша продукція власного виробництва — в одиницях, властивих тому чи іншому виду виробів (штуки, кг та ін.).

Планування виробничої програми проводиться окремо по основній (обідній) продукції та іншій власній продукції. Для визначення обсягу випуску обідньої продукції може використовуватись цілий спектр методів.

Вибір методу буде визначатися типом підприємства ресторанного господарства, специфікою його діяльності, контингентом споживачів і т.д.. Основними методами є наступні:

- метод прямого розрахунку;
- метод на основі пропускної здатності залу ресторанного закладу;
- метод на основі виробничої потужності виробничого цеху (для ресторанних закладів ним є кухня);
- метод на основі планового меню з урахуванням можливого попиту споживачів.

**1. Метод прямого розрахунку** може використовуватись як для підприємств з відносно постійним контингентом споживачів, так і для підприємств, на який контингент є змінною характеристикою.

**2. Метод на основі пропускної здатності залу ресторанного закладу.** Пропускна здатність ресторанного закладу представляє собою максимальну кількість споживачів, які обслуговуються на підприємстві за певний проміжок часу (рік, квартал і т.д.). Цей метод передбачає оцінку обсягу випуску страв (ОВС<sub>ПЛ</sub>) в плановому періоді на основі інформації про максимальну пропускну здатність ресторанного закладу, ступеню її використання у вигляді коефіцієнту пропускної здатності, середньої планової кількості страв на одного клієнта та кількості робочих днів в плановому періоді.

**3. Метод на основі виробничої потужності виробничого цеху (кухні)** передбачає наступний порядок розрахунків: оцінку виробничої потужності цеху для приготування їжі, розрахунок коефіцієнту використання виробничої потужності цеху, визначення планового обсягу випуску страв.

**4. Метод на основі планового меню з урахуванням можливого попиту споживачів.** При використанні цього методу враховується тип підприємства, його виробнича потужність, можливості постачання сировиною і т.д.

**Стратегія управління товарообігом** є ключовим елементом загального стратегічного плану розвитку підприємств торгівлі та ресторанного господарства, які обслуговують споживачів. Ця стратегія має на меті забезпечити стабільний ріст доходів, максимізацію прибутку та задоволення потреб споживачів, зокрема туристів, що є специфічною групою клієнтів.

*Основні аспекти стратегії управління товарообігом є:*

1. *Аналіз ринкової ситуації та попиту*: оцінка тенденцій і прогнозів туристичних потоків у регіоні, дослідження потреб та очікувань туристів різних категорій (іноземні туристи, внутрішні туристи, туристи з різними бюджетами тощо), врахування сезонних коливань у туристичному потоці, що впливають на обсяги товарообігу.

2. *Сегментація ринку*: виділення основних сегментів туристів за такими критеріями, як країна походження, вік, рівень доходів, тип відпочинку (пізнавальний, оздоровчий, активний тощо), розробка спеціальних пропозицій і продуктів, орієнтованих на кожен сегмент.

3. *Формування асортиментної політики*: розробка меню, яке враховує кулінарні уподобання туристів з різних країн, впровадження сезонних та регіональних страв, які приваблюють споживачів своєю автентичністю, введення в меню страв, що відповідають особливим вимогам (вегетаріанські, безглютенові, халяльні тощо).

4. *Цінова політика*: встановлення цін з урахуванням платоспроможності різних категорій туристів, використання методів диференційованого ціноутворення для різних



сегментів ринку, Проведення акцій і знижок для залучення більшої кількості клієнтів у періоди низького сезону.

5. *Маркетингова стратегія*: просування ресторану через канали, популярні серед туристів, такі як соціальні мережі, туристичні платформи (TripAdvisor, Google Reviews тощо), участь у туристичних виставках та ярмарках для підвищення впізнаваності бренду, розробка спеціальних туристичних пропозицій, наприклад, комбо-меню для груп або партнерські програми з готелями.

6. *Управління якістю обслуговування*: забезпечення високого рівня сервісу, який відповідає очікуванням споживачів, навчання персоналу з акцентом на культурну специфіку та мови, які використовуються туристами, використання системи зворотного зв'язку для вдосконалення якості обслуговування.

7. *Логістична та інфраструктурна підтримка*: оптимізація логістичних процесів для забезпечення своєчасного постачання продуктів і матеріалів, створення комфортних умов для туристів, включаючи зручний доступ до закладу, наявність паркінгу, інтеграцію з транспортною інфраструктурою.

8. *Фінансовий контроль та аналіз ефективності*: постійний моніторинг фінансових показників, таких як виручка, витрати, рентабельність, аналіз рентабельності різних видів продукції та послуг для визначення найбільш прибуткових напрямків.

Забезпечення ефективного управління товарообігом є ключовим для підприємств, що обслуговують туристів, оскільки це дозволяє:

- адаптуватися до змін у туристичних потоках та ринкових умовах.
- забезпечувати стабільний ріст доходів навіть у періоди сезонних спадів.
- максимізувати прибуток за рахунок пропозиції продуктів і послуг, які найбільше відповідають потребам і очікуванням туристів.

Таким чином, стратегія управління товарооборотом виступає основою для успішного функціонування та розвитку підприємств торгівлі та ресторанного господарства, що обслуговують клієнтів (туристів).

## 7.7. Фінансові ресурси готелів і ресторанів

**План товарного забезпечення ресторанного закладу** представляє собою документ, який розробляється у формі балансу і передбачає узгодженість між наступними елементами:

1. Потребою ресторанного закладу в сировині і товарах для виконання виробничої програми.
2. Запасами сировини та товарів на початок і кінець планового періоду;
3. Обсягами надходження сировини і товарів в плановому періоді для забезпечення виконання запланованих обсягів випуску і реалізації продукції та реалізації покупних товарів.

Коректна розробка плану товарного забезпечення виробничої програми та товарообороту є ключовим чинником для забезпечення ефективного функціонування підприємства ресторанного господарства. Її значення полягає в наступному:

1. **Забезпечення безперебійного виробництва**
  - Наявність необхідних ресурсів: завдяки правильному плануванню підприємство завжди має достатні запаси сировини, напівфабрикатів та інших товарів для безперебійного приготування страв та обслуговування клієнтів.
  - Уникнення простоїв: відсутність затримок у постачанні товарів дозволяє уникнути простоїв у виробництві, що особливо важливо в періоди пікового навантаження.
2. **Оптимізація витрат**
  - Мінімізація витрат на зберігання: розробка плану товарного забезпечення допомагає уникнути надмірних запасів, що знижує витрати на їх зберігання та втрати через псування продукції.

– Рациональне використання ресурсів: чітке планування дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, знижуючи витрати на закупівлю та логістику.

### 3. Поліпшення якості продукції та обслуговування

– Свіжість і якість продукції: завдяки правильному плануванню ресторан забезпечує своєчасне постачання свіжих і якісних продуктів, що позитивно впливає на якість готових страв.

– Відповідність очікуванням клієнтів: підтримання оптимального асортименту товарів та страв, що відповідають попиту, дозволяє задовольнити очікування клієнтів і підвищити їхню лояльність.

### 4. Зниження ризиків

– Управління ризиками постачання: правильне планування дозволяє враховувати можливі ризики, пов'язані з постачанням товарів (наприклад, сезонні зміни, коливання цін), і завчасно вживати заходів для їх мінімізації.

– Гнучкість і адаптивність: план товарного забезпечення допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін ринкових умов, попиту або внутрішніх факторів, таких як зміни в меню.

### 5. Підвищення рентабельності

– Контроль за витратами: зниження витрат на закупівлю, зберігання та використання товарів дозволяє підвищити загальну рентабельність підприємства.

– Максимізація прибутку: оптимальне управління товарними запасами та асортиментом сприяє збільшенню обсягів продажів і, відповідно, підвищенню прибутку.

### 6. Покращення взаємовідносин з постачальниками

– Стабільні постачання: завдяки добре розробленому плану підприємство може підтримувати стабільні та надійні взаємовідносини з постачальниками, що забезпечує регулярні та своєчасні поставки.

– вигідні умови співпраці: планування дозволяє вести переговори з постачальниками на більш вигідних умовах, наприклад, щодо знижок або спеціальних умов оплати.

### 7. Підтримка конкурентоспроможності

– Швидка реакція на ринкові зміни: план товарного забезпечення дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в попиті, впроваджувати нові страви чи продукти, що відповідають тенденціям на ринку.

– Покращення репутації: завдяки високій якості продукції та стабільності постачання ресторан може зміцнити свою репутацію на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

### 8. Задоволення потреб споживачів

– Різноманітність та наявність асортименту: план товарного забезпечення допомагає підтримувати широкий і різноманітний асортимент продукції, що відповідає смакам та потребам різних категорій клієнтів.

– Вчасне реагування на попит: підприємство може оперативно реагувати на зміну попиту, вносячи корективи до виробничої програми та асортименту.

На першому етапі обґрунтування плану товарного забезпечення виробничої програми та товарообороту ресторанного закладу визначається потреба підприємства в сировині та покупних товарах. Для визначення планового розміру цієї потреби може бути використано два методичних підходи: Перший підхід передбачає визначення потреби в сировині виходячи із встановлених норм їх витрат на одиницю готової продукції та плану виробництва основної та іншої власної продукції. Другий підхід, який передбачає використання не індивідуальних, а середньогрупових норм витрат (наприклад, витрати м'яса в середньому для других страв..

Другим етапом розробки плану товарного забезпечення ресторанного закладу є оцінка обсягу запасів сировини та покупних товарів. Запаси сировини і товарів створюються на підприємствах харчування з метою забезпечення безперебійного процесу виробничо-торгівельної діяльності. Обсяги сформованих запасів сировини та покупних товарів

залежать від багатьох чинників, основним з яких є наступні: тип підприємства; планові обсяги та структура виробництва та реалізації продукції ресторанного закладу; умови постачання сировини та запасів (частота та ритмічність поставок), механізм розрахунків та форми оплати; віддаленість постачальників сировини та товарів; терміни зберігання запасів; обґрунтованість норм та нормативів по окремих видах сировини та товарів; обсяги та структура попиту споживачів на продукцію ресторанного закладу і т.д.

Важливе місце в забезпеченні ефективного управління запасами ресторанного закладу відіграє організація їх аналізу на підприємстві. Від того, наскільки якісно він здійснюється залежать, в кінцевому підсумку, всі основні управлінські показники діяльності ресторану, які цікавлять власників бізнесу: показник рентабельності обороту, доходності активів (ROA), доходності інвестованого в ресторанний бізнес капіталу (ROI), доходності власного капіталу (ROE) і т.д. Як раз саме якісний аналіз дає можливість виявити «вузькі місця» в управлінні запасами на підприємстві, виявити основні причини їх виникнення та створює підґрунтя для виявлення резервів підвищення ефективності управління запасами сировини та товарів.

**Планування товарних запасів** представляє собою процес визначення оптимальних обсягів і строків закупівлі сировини, напівфабрикатів і готової продукції з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу, мінімізації витрат на зберігання і логістику та підтримання високої якості обслуговування клієнтів.

#### **Основні етапи процесу планування товарних запасів:**

**1. Аналіз попиту:** визначення потреб підприємства на основі аналізу продажів, попередніх сезонних змін та прогнозів майбутнього попиту, урахування особливостей меню, кількості страв, що готуються, та кількості відвідувачів.

**2. Аналіз наявних запасів:** оцінка залишків сировини, напівфабрикатів та готових товарів на складі, визначення потреби в поповненні запасів або коригуванні обсягів закупівлі.

**3. Визначення оптимального рівня запасів:** розрахунок необхідного мінімуму запасів для забезпечення безперебійного виробництва (поточні запаси), визначення страхових запасів для уникнення ризиків, пов'язаних з перебоями в постачанні або різким збільшенням попиту, облік сезонних коливань та святкових періодів, що можуть вимагати додаткових запасів.

**4. Розробка графіку поставок:** визначення оптимальних строків і частоти поставок для зниження витрат на зберігання та забезпечення свіжості продукції, планування замовлень з урахуванням термінів доставки, обсягу партій та умов постачання від різних постачальників.

**5. Вибір постачальників та укладення договорів:** оцінка та вибір надійних постачальників, які можуть забезпечити своєчасні поставки необхідних обсягів товарів за оптимальними цінами, укладення договорів із зазначенням умов постачання, графіку поставок, якості продукції, умов оплати та санкцій за порушення договору.

**6. Контроль і коригування запасів:** постійний моніторинг фактичного стану запасів, порівняння з плановими показниками, виявлення відхилень від плану та внесення коригувань у планування для забезпечення оптимального рівня запасів.

**7. Аналіз і оцінка ефективності:** оцінка ефективності планування товарних запасів на основі фінансових показників (зниження витрат на зберігання, уникнення втрат через псування товарів, коригування стратегії управління запасами для підвищення економічної ефективності підприємства).

Правильне планування товарних запасів дозволяє:

- забезпечити безперебійну роботу ресторану: постійна наявність необхідних товарів у потрібних кількостях забезпечує стабільність виробничого процесу та високий рівень обслуговування клієнтів.

- оптимізувати витрати: планування дозволяє мінімізувати витрати на закупівлю, зберігання та логістику товарів.

- знизити ризики: страхові запаси захищають від можливих перебоїв у постачанні, змін попиту чи інших форс-мажорних обставин.

– підвищити рентабельність: завдяки оптимізації запасів підприємство може знизити втрати від псування продукції та зменшити оборотні витрати, що в цілому підвищує рентабельність.

Таким чином, процес планування товарних запасів є ключовим елементом успішної діяльності ресторанного підприємства, від якого залежить його ефективність, рентабельність та задоволеність клієнтів.

## 7.8. Планування витрат в готелях та ресторанах

**Економічна природа поточних витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу** полягає у відображенні витрат на ресурси та послуги, необхідні для підтримання та функціонування їхньої діяльності. Ці витрати покривають витрати на виробництво, обслуговування, управління, маркетинг та інші аспекти роботи підприємства.

**Поточні витрати** відображають споживання ресурсів протягом певного періоду (наприклад, місяця або року) для забезпечення щоденної роботи підприємства. До цих витрат входять витрати на:

1. **Сировину та матеріали:** Закупівля продуктів харчування, напоїв, гігієнічних засобів, меблів та інших матеріалів, необхідних для приготування страв, організації обслуговування та комфорту гостей.

2. **Оплату праці:** Зарплати співробітників, у тому числі персоналу кухні, обслуговуючого персоналу, адміністративних працівників, а також додаткові витрати на соціальні виплати, бонуси та інші види заохочення.

3. **Комунальні послуги:** Витрати на електроенергію, воду, газ, опалення, інтернет та інші послуги, необхідні для забезпечення роботи готелю або ресторану.

4. **Амортизацію:** Вартість зносу основних засобів, таких як будівлі, обладнання, меблі, техніка, яка розподіляється на певний період.

5. **Оренду:** Витрати на оренду приміщень, землі або обладнання, якщо підприємство не володіє ними на правах власності.

6. **Маркетинг та реклама:** Витрати на рекламні кампанії, просування в соціальних мережах, участь у виставках, проведення акцій, а також витрати на розробку маркетингових стратегій.

7. **Адміністративні витрати:** Витрати на забезпечення управлінських функцій підприємства, включаючи витрати на канцелярські товари, програмне забезпечення, консалтингові послуги, бухгалтерію, юридичні послуги.

8. **Витрати на обслуговування обладнання:** Витрати на ремонт, технічне обслуговування та модернізацію обладнання, необхідного для функціонування підприємства.

9. **Інші поточні витрати:** Податки, збори, страхові платежі, витрати на транспортні послуги, закупівлю витратних матеріалів тощо.

Поточні витрати підприємств готельного та ресторанного бізнесу мають свою специфіку, яка визначається сферою та видом діяльності і функціями, що виконуються (рис. 7.4).

Але незалежно від характеру та особливостей діяльності витрати цих підприємств можна розділити за певними однаковими ознаками.

Поточні витрати готельно-ресторанного бізнесу є критичними для забезпечення ефективності та рентабельності діяльності підприємства. Управління цими витратами дозволяє контролювати собівартість продукції та послуг, оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та збільшувати прибуток.

Ефективне управління поточними витратами включає аналіз їх структури та динаміки, прогнозування витрат на майбутні періоди, розробку та впровадження заходів щодо їх оптимізації. Це дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

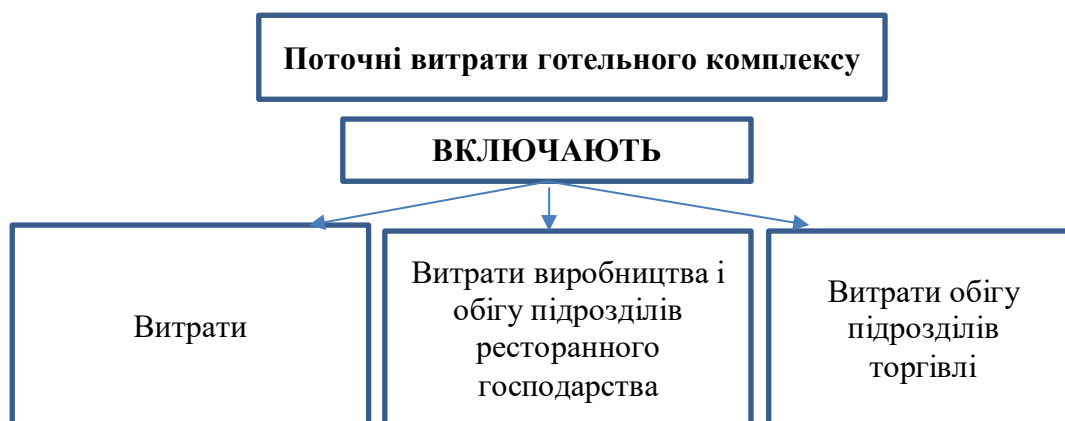


Рис. 7.4. Витрати готельного господарства

Враховуючи особливості діяльності готелів, рекомендується враховувати **витрати, що відносяться на собівартість готельних послуг**, за наступними статтями витрат:

**1. Стаття «Витрати на оплату праці»** відображає витрати на оплату праці основного та допоміжного персоналу, безпосередньо зайнятого виробництвом послуг та обслуговуванням проживаючих у готелі, включаючи працівники апарату управління, а також працівники, що виконують основну діяльність, але не є штатними співробітниками підприємства.

**2. Стаття «Відрахування на державне соціальне страхування»** включає відрахування на фонд оплати праці за встановленими нормами. Загальний рівень єдиного соціального внеску становить 36,3%, з яких 33,3% йдуть до Пенсійного фонду, 1,4% - до фонду з тимчасової втрати працездатності, 1,5% - до фонду з безробіття, та 0,2% - до фонду страхування від нещасних випадків на виробництві.

**3. Стаття «Амортизація основних засобів»** містить суму амортизаційних відрахувань на повне відновлення, визначену на основі балансової вартості основних виробничих засобів і термінів їх використання, встановлених або рекомендованих Податковим кодексом у розділі III «Податок на прибуток підприємств».

**4. Стаття «Витрати на оренду та утримання будівель, споруд та інвентарю»** охоплює витрати на опалення, освітлення, водопостачання, прибирання приміщень і прилеглої території, придбання миючих засобів, квітів тощо, а також обслуговування обладнання, ліфтів та ін. Також тут враховуються витрати на сплату податку за спеціальне використання прісної води.

**5. Стаття «Знос спеціального одягу, малоцінного інвентарю, посуду»** включає суми, необхідні для компенсації коштів на придбання спецодягу, малоцінного інвентарю та посуду, які є матеріальними оборотними активами підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**6. Стаття «Транспортні витрати»** включає витрати на перевезення сировини та інших товарно-матеріальних цінностей усіма видами транспорту, навантажувально-розвантажувальні роботи, а також витрати на використання власного транспорту. Витрати на перевезення, монтаж та налагодження основних засобів, що збільшують їх вартість, не включаються.

**7. Стаття «Інші прямі витрати»** в складі собівартості послуг охоплює:

- платежі за обов'язкове страхування майна підприємства;
- сплату відсотків за короткостроковими банківськими кредитами;
- витрати на виробничі відрядження;
- оплату послуг зв'язку, обчислювальних центрів, поштово-телеграфні витрати та інші аналогічні витрати;
- витрати на прання білизни та спецодягу;
- витрати на рекламу;

– інші витрати, що включаються до собівартості послуг, але не входять до раніше перерахованих статей.

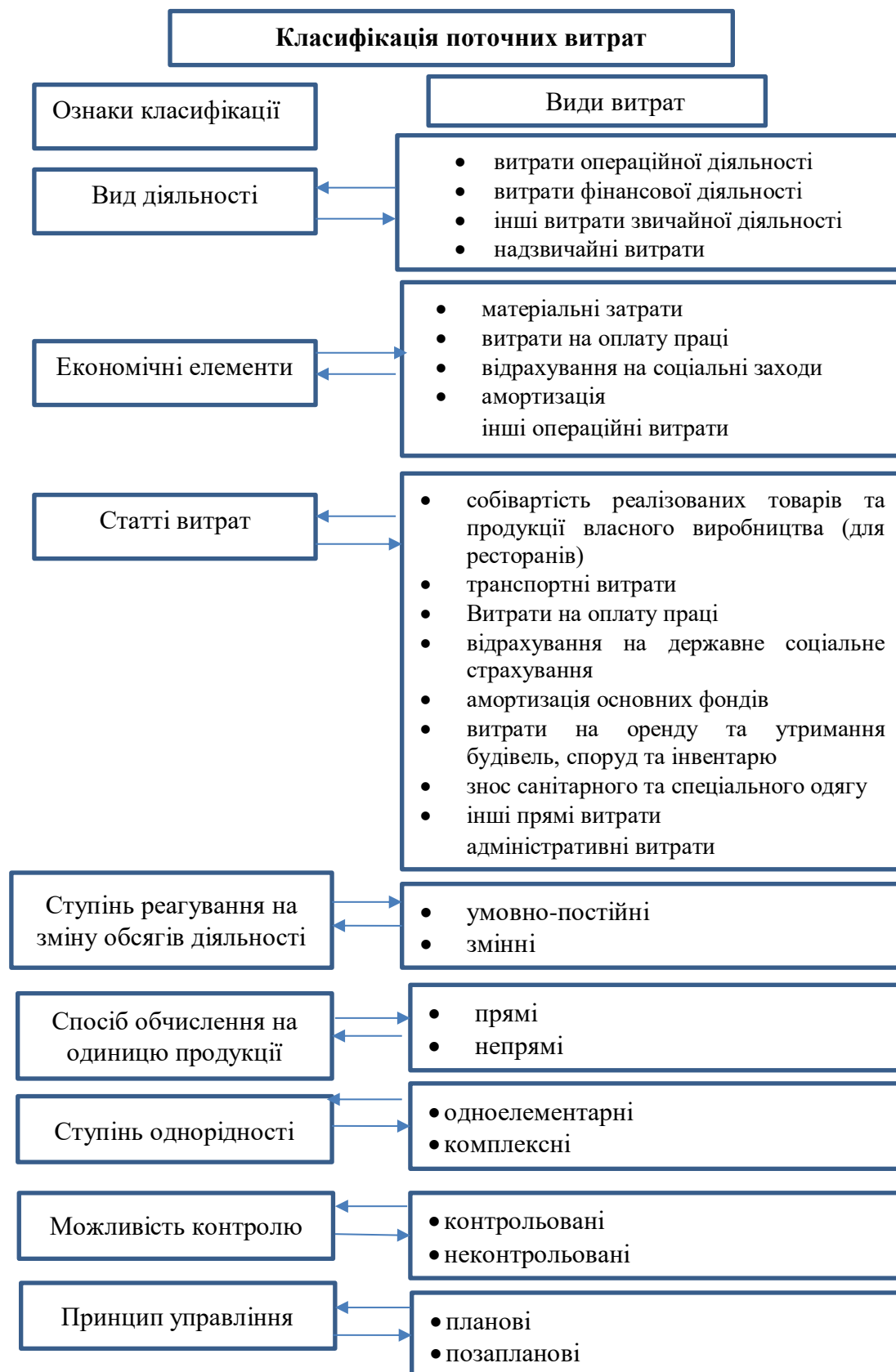


Рис. 7.5. Класифікація поточних витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу

8. Витрати, пов'язані з управлінням підприємством, зазвичай відображаються в комплексній статті «Загальногосподарські витрати»:

– витрати на оплату праці та соціальне страхування адміністративно-технічного персоналу;

– оплату інформаційних і аудиторських послуг;

– представницькі витрати, пов'язані з діяльністю підприємства, зокрема на проведення офіційних прийомів іноземних представників.

**За ступенем реагування на зміну обсягів діяльності витрати** поділяють на *умовно-постійні та змінні*.

*До умовно-постійних відносять такі витрати*, розмір яких не змінюється внаслідок зміни обсягів товарообігу.

*Змінні витрати* включають у себе ті види витрат, величина яких змінюється зі зміною обсягів товарообігу.

**Залежно від способу включення до собівартості послуг (одиниці продукції) витрати** поділяються на *прямі та непрямі*.

*Прямі витрати* – це такі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені на собівартість одиниці готельних послуг (місце-день) або одиниці власної продукції в ресторанах.

*Непрямі витрати* спочатку визначаються в цілому на підприємстві, а потім умовно розподіляються між підрозділами готельного комплексу та видами послуг, або між виробами у ресторанах.

**Собівартість** є важливим якісним показником діяльності готелів, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень прибутку та рентабельності підприємства. В умовах ринкової економіки, де підприємства готельного господарства самостійно визначають тарифи на основні та додаткові послуги, значення собівартості як основного компонента ціни набуває ще більшої ваги. Управління собівартістю дозволяє готелям оптимізувати витрати, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності на ринку.



Рис. 7.6. Структура собівартості готельних послуг

**Собівартість послуг готельного господарства** складається з:

- витрат на утримання й експлуатацію основних засобів;
- обігових коштів, що направляються на придбання матеріальних ресурсів і витрат на оплату праці.

З урахуванням міжнародного досвіду при визначенні собівартості послуг розміщення гостей у номерах готелю важливо розрізняти **експлуатаційну собівартість** (собівартість однієї послуги) та **повну собівартість**.

**Експлуатаційна собівартість** однієї послуги, наприклад, однієї людино-добы розміщення, визначається як сума прямих і загальноексплуатаційних витрат на одиницю послуг. Прямі витрати включають в себе витрати на оплату праці персоналу, комунальні послуги, матеріали та інші ресурси, необхідні для обслуговування гостя. Загальноексплуатаційні витрати охоплюють витрати, пов'язані з утриманням і експлуатацією готельного комплексу в цілому, такі як ремонт, технічне обслуговування, амортизація обладнання тощо.

При розподілі загальноексплуатаційних витрат між різними підрозділами готельного комплексу необхідно враховувати специфіку формування кожного виду витрат. Це дозволяє точніше визначити витрати на кожен окрему послугу, що в свою чергу сприяє більш точному формуванню тарифів і управлінню прибутковістю.

**Собівартість додаткових послуг** визначається окремо для кожного виду послуг і виражається через витрати на 1 гривню валових доходів, отриманих від надання цих послуг. Це означає, що для кожної додаткової послуги, яку надає готель, обчислюється, скільки коштів витрачається для отримання певного обсягу доходу.

Собівартість готельних послуг формується під впливом низки факторів, які можна розділити на дві основні групи: **зовнішні та внутрішні**.

#### **Зовнішні фактори:**

1. Економічна ситуація в країні: Рівень інфляції, зміни в податковому законодавстві, ціни на енергоносії та інші економічні показники можуть значно впливати на собівартість.
2. Конкурентне середовище: Рівень конкуренції на ринку готельних послуг змушує підприємства оптимізувати свої витрати, щоб залишатися конкурентоспроможними.
3. Попит і пропозиція: Коливання попиту на готельні послуги можуть впливати на собівартість через зміни в завантаженості готелю.
4. Державне регулювання: Зміни в законодавстві, що регулює діяльність готелів, наприклад, нові стандарти безпеки або вимоги до якості обслуговування, можуть збільшувати витрати.

#### **Внутрішні фактори:**

1. Організація управління готелем: Ефективність управління, автоматизація процесів, кваліфікація персоналу та рівень їхньої мотивації впливають на витрати підприємства.
2. Рівень технічного забезпечення: Використання сучасного обладнання і технологій може знижувати експлуатаційні витрати, а застарілі технології, навпаки, підвищувати їх.
3. Місцезнаходження готелю: Готелі в центральних районах міст або в популярних туристичних зонах зазвичай мають вищі витрати на оренду, комунальні послуги та заробітну плату персоналу.
4. Асортимент та якість послуг: Чим більший асортимент і вища якість послуг, тим вищими можуть бути витрати на їх надання.

Усі ці фактори впливають на кінцевий рівень собівартості готельних послуг і, відповідно, на цінову політику та рівень прибутковості підприємства.

Особливості діяльності підприємств ресторанного бізнесу зумовлюють необхідність окремого визначення складових собівартості.

Ресторани виконують три основні функції: виробництво власної продукції, реалізацію цієї продукції та придбаних товарів, а також організацію споживання. Відповідно, собівартість у ресторанному бізнесі являє собою грошове вираження витрат підприємства на всі ці процеси.

Структура собівартості продукції ресторанного господарства показана на рис. 7.7.



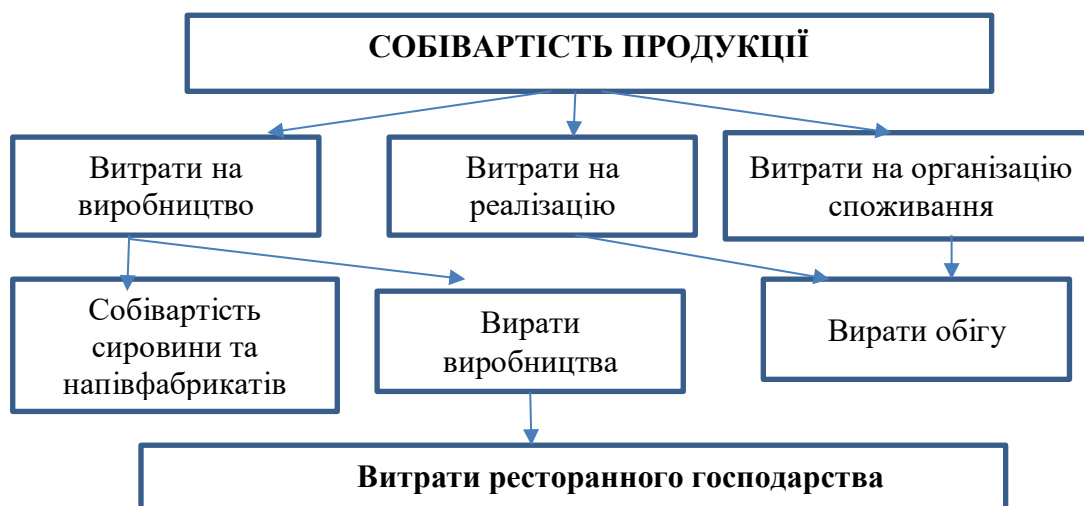


Рис. 7.7. Структура собівартості продукції ресторанного господарства

Таким чином, собівартість включає два основних ціноутворюючих елементи: вартість сировини та продукції за роздрібними цінами (за винятком торговельної надбавки) та витрати виробництва, обігу та організації споживання.

Таким чином, собівартість у ресторанному бізнесі включає два основних ціноутворюючих елементи:

1. **Вартість сировини та продукції за роздрібними цінами (за винятком торговельної надбавки):** Це витрати на придбання продуктів харчування, напоїв та інших інгредієнтів, які використовуються для приготування страв і напоїв. Ці витрати враховуються без торговельної надбавки, яка застосовується при формуванні кінцевої ціни для споживача.

2. **Витрати на виробництво, обіг та організацію споживання:** До цієї групи входять усі витрати, пов'язані з процесом виробництва продукції, її реалізацією та забезпеченням комфортних умов для споживання. Це включає витрати на оплату праці, комунальні послуги, амортизацію обладнання, витрати на маркетинг, обслуговування клієнтів тощо. Разом ці елементи формують загальну собівартість, яка впливає на остаточне ціноутворення в ресторані, визначаючи рівень рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Собівартість продукції (послуг) є важливим узагальнюючим якісним показником, який, поряд з прибутком і рентабельністю, відіграє ключову роль у фінансовому управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Вивчення витрат також допомагає отримати більш точну оцінку прибутку і фінансових результатів діяльності.

#### Етапи аналізу витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу:

##### 1. Підготовчий етап:

– Збір даних: Збір і систематизація даних про всі види витрат підприємства, включаючи прямі та непрямі витрати, постійні та змінні витрати.

– Класифікація витрат: Розподіл витрат за групами та статтями, що дозволяє краще розуміти структуру витрат і полегшує подальший аналіз.

##### 2. Аналіз структури витрат:

– Визначення частки кожного виду витрат: Аналіз структури витрат з метою виявлення найбільш вагомих статей витрат, які впливають на загальну собівартість продукції (послуг).

– Виявлення ключових витрат: Визначення витрат, які займають найбільшу частку у загальній структурі, для подальшого їх детального аналізу.

##### 3. Аналіз динаміки витрат:

– Порівняння витрат за різні періоди: Аналіз зміни витрат у часі, виявлення тенденцій до зростання або зменшення витрат.

– Сезонний аналіз: Врахування сезонних коливань, які можуть впливати на рівень витрат у готельно-ресторанному бізнесі.

#### 4. Аналіз факторів, що впливають на витрати:

- Зовнішні фактори: Аналіз впливу економічної ситуації, змін у законодавстві, рівня конкуренції на ринку, вартості ресурсів тощо.
- Внутрішні фактори: Оцінка ефективності управління, організації виробничих процесів, рівня автоматизації, кваліфікації персоналу тощо.

#### 5. Оцінка ефективності витрат:

- Аналіз рентабельності: Визначення впливу витрат на рівень рентабельності підприємства, використання показників рентабельності для оцінки ефективності витрат.
- Оцінка впливу витрат на прибуток: Аналіз того, як зміни витрат впливають на рівень прибутку підприємства.

#### 6. Виявлення резервів для зниження витрат:

- Ідентифікація неефективних витрат: Виявлення витрат, які не додають цінності послугам або продукції і можуть бути знижені без втрати якості.
- Розробка заходів з оптимізації витрат: Впровадження нових технологій, оптимізація процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, перегляд умов співпраці з постачальниками тощо.

#### 7. Розробка рекомендацій:

- Стратегічні заходи: Розробка стратегій для довгострокового зниження витрат і підвищення ефективності діяльності.
- Контроль виконання: Встановлення системи моніторингу і контролю за виконанням заходів щодо оптимізації витрат.



Рис. 7.8. Фактори впливу на формування поточних витрат

Аналіз витрат дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу не лише краще розуміти свою фінансову ситуацію, але й активно управляти нею, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання прибутковості.

План витрат розробляється підприємствами готельно-ресторанного бізнесу самостійно і є основою для розробки фінансового розділу бізнес плану, на що впливають зовнішні та внутрішні фактори (рис. 7.8).

Ефективне планування витрат дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу контролювати свої фінансові ресурси, забезпечувати стабільний рівень рентабельності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це є основою для довгострокового розвитку і успішної діяльності на конкурентному ринку.

## 7.9. Планування прибутку та рентабельності в готелях та ресторанах

**Прибуток** — це різниця між доходами підприємства і його витратами. Він є головним фінансовим результатом діяльності підприємства і служить основним джерелом для фінансування його подальшого розвитку, виплати дивідендів, інвестицій у нові проекти та покриття витрат. Прибуток також є важливим показником фінансової стабільності та здатності підприємства витримувати економічні труднощі.

**Рентабельність** — це відносний показник, який визначає ефективність використання ресурсів підприємства і характеризує його здатність генерувати прибуток від вкладених коштів. Розраховується як співвідношення прибутку до витрат, активів або капіталу підприємства. Рентабельність дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення фінансових результатів.

**Прибуток і рентабельність** є основними фінансовими критеріями успішності підприємства в умовах ринкової конкуренції. Вони визначають можливість підприємства не лише вижити, але й розвиватися, інвестувати в нові технології, розширювати ринки збуту і забезпечувати гідний рівень оплати праці своїм працівникам.

Ринкова економіка вимагає від підприємств постійного контролю за витратами, підвищення ефективності та пошуку нових можливостей для підвищення прибутковості. Підприємство, яке не здатне досягти необхідного рівня рентабельності, ризикує втратити свої позиції на ринку і в кінцевому підсумку може бути змушене припинити діяльність.

Багатогранна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу вимагає застосування різних видів прибутку в планово-аналітичній роботі. Кожен із цих видів прибутку відображає окремі аспекти фінансової діяльності підприємства і використовується для різних цілей аналізу та планування.

### Основні види прибутку в готельно-ресторанному бізнесі:

**1. Валовий прибуток** - це різниця між виручкою від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції (послуг). Валовий прибуток показує загальний фінансовий результат діяльності підприємства до врахування операційних, адміністративних та інших витрат. Він є базовим показником для подальшого аналізу ефективності роботи підприємства.

**2. Операційний прибуток** - це прибуток, який залишається після вирахування з валового прибутку операційних витрат, таких як витрати на адміністративні потреби, маркетинг, ремонт, оренду тощо. Операційний прибуток відображає ефективність основної діяльності підприємства і його здатність генерувати прибуток від основної операційної діяльності.

**3. Чистий прибуток** - це прибуток, що залишається після вирахування всіх витрат, включаючи податки, відсотки за кредитами, інші фінансові витрати та надзвичайні витрати. Чистий прибуток є остаточним фінансовим результатом діяльності підприємства. Він відображає реальну прибутковість підприємства і використовується для розподілу між акціонерами, реінвестування, формування резервів тощо.

**4. Прибуток від реалізації (операційний результат)** - це різниця між доходами від основної діяльності (реалізації послуг і продукції) і витратами, пов'язаними з цією діяльністю.

Цей вид прибутку важливий для оцінки ефективності поточної діяльності підприємства, дозволяє робити висновки про доцільність продовження певних видів діяльності або послуг.

**5. Маржинальний прибуток** - це різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами, які прямо залежать від обсягу продажів (сировина, комунальні послуги, заробітна плата виробничого персоналу). Маржинальний прибуток використовується для аналізу того, наскільки кожна додаткова одиниця продукції або послуги покриває постійні витрати і сприяє отриманню прибутку.

**6. Прибуток до оподаткування** - це прибуток, який залишається після врахування всіх витрат, але до сплати податків. Використовується для розрахунку податкових зобов'язань підприємства і дає уявлення про фінансовий результат діяльності до впливу податкового навантаження.

Різні види прибутку дозволяють керівництву підприємства отримати детальну картину фінансового стану, оцінити ефективність різних аспектів діяльності та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, інвестування у розвиток, формування цінової політики та інших важливих аспектів управління. Планування і аналіз прибутку є важливими інструментами для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

У ресторанному господарстві дохід, прибуток і рентабельність є ключовими фінансовими показниками, які визначають ефективність діяльності підприємства та його здатність досягати фінансових цілей. Розуміння і управління цими показниками є важливими для забезпечення успішної та стабільної роботи ресторану.

**Дохід ресторанного господарства** — це загальна сума грошей, отримана підприємством від реалізації продукції (страв і напоїв та послуг (обслуговування, доставка, проведення заходів тощо). Дохід є вихідною точкою для розрахунку прибутку і рентабельності, тому його зростання безпосередньо впливає на фінансовий стан ресторану.

**Основні джерела доходу:**

- **Продажі основних страв і напоїв** – це основне джерело доходу, що включає виручку від реалізації страв, алкогольних і безалкогольних напоїв.

- **Додаткові послуги** – це доставка їжі, організація заходів, кейтеринг, продаж сувенірної продукції, оренда приміщень.

- **Рекламні та маркетингові заходи** – це проведення промо-акцій, спеціальних пропозицій, які стимулюють додаткові продажі.

**Прибуток** — це різниця між доходами ресторанного підприємства і його витратами. Він є ключовим показником фінансової ефективності та служить основним джерелом для реінвестування в бізнес, виплати дивідендів власникам, а також забезпечення довгострокового розвитку ресторану.

**Види прибутку в ресторанному бізнесі:**

- **Валовий прибуток** - це різниця між виручкою від продажу страв і напоїв та собівартістю цих продажів (включає вартість сировини, зарплату кухарів та інші прями витрати).

- **Операційний прибуток** – це прибуток, який залишається після вирахування всіх операційних витрат (витрати на оренду, комунальні послуги, маркетинг, зарплату адміністративного персоналу).

- **Чистий прибуток** – це остаточний прибуток після врахування всіх витрат, включаючи податки та інші фінансові витрати.

**Рентабельність** ресторанного господарства є показником, який визначає ефективність використання ресурсів підприємства і відображає здатність ресторану генерувати прибуток у відношенні до витрат або вкладеного капіталу. Вона вимірюється у відсотках і показує, який прибуток отримується з кожної гривні витрат або вкладених коштів.

**Основні показники рентабельності:**

- **Рентабельність продажів** – це відношення чистого прибутку до загального доходу. Цей показник показує, яка частка доходу перетворюється на прибуток.

- **Рентабельність витрат** – це відношення чистого прибутку до загальної суми витрат. Він показує, наскільки ефективно використовуються витрати для отримання прибутку.

- **Рентабельність активів** – це відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів. Відображає ефективність використання активів підприємства.

Дохід є базою для розрахунку прибутку, оскільки збільшення доходів при незмінних витратах призводить до зростання прибутку.

**Прибуток** є основою для оцінки рентабельності, яка, у свою чергу, демонструє, наскільки ефективно ресторан використовує свої ресурси для досягнення фінансових результатів.

**Рентабельність** дозволяє оцінити ефективність управління як доходами, так і витратами, і визначає, наскільки успішно ресторан може працювати в довгостроковій перспективі.

Ефективне управління доходами, прибутком і рентабельністю є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки.

**Планування прибутку** підприємств готельно-ресторанного бізнесу є важливим процесом, що дозволяє підприємствам визначити фінансові цілі, забезпечити стабільний розвиток і досягти бажаного рівня рентабельності. Це планування включає прогнозування доходів і витрат, аналіз ринкових умов, розробку стратегій для оптимізації витрат та збільшення доходів.

#### **Основні етапи планування прибутку:**

##### **1. Аналіз попередніх фінансових результатів:**

- Оцінка минулорічного прибутку: Аналіз даних за попередні періоди допомагає визначити основні джерела доходів, виявити тенденції в зміні прибутку і визначити фактори, що вплинули на його зростання або зниження.

- Аналіз структури витрат: Розгляд витрат підприємства для виявлення основних статей, які найбільше впливають на прибуток. Це допоможе зрозуміти, де можна знизити витрати без шкоди для якості послуг.

##### **2. Прогнозування доходів:**

- Оцінка ринкових умов: Вивчення ринкової ситуації, поведінки споживачів, конкурентного середовища та економічних умов для прогнозування потенційних доходів.

- Розробка маркетингових стратегій: Планування заходів з підвищення попиту, розширення асортименту послуг, залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

- Врахування сезонності: Розробка прогнозів з урахуванням сезонних коливань попиту, що є характерним для готельно-ресторанного бізнесу.

##### **3. Планування витрат:**

- Складання бюджету: Визначення та розподіл витрат по статтях, зокрема на сировину, оплату праці, комунальні послуги, рекламу, технічне обслуговування тощо.

- Оптимізація витрат: Впровадження заходів щодо зниження витрат без зниження якості послуг, таких як удосконалення логістики, раціоналізація використання ресурсів, автоматизація процесів.

##### **4. Визначення цільових показників прибутку:**

- Встановлення планового прибутку: Визначення цільового показника прибутку на основі прогнозованих доходів і витрат. Це може включати розробку різних сценаріїв (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) для більш точного планування.

- Розрахунок необхідного рівня рентабельності: Оцінка того, який рівень рентабельності є прийнятним для досягнення цілей підприємства і забезпечення його фінансової стабільності.

##### **5. Розробка заходів щодо досягнення запланованого прибутку:**

- Підвищення ефективності роботи: Впровадження нових технологій, удосконалення управління персоналом, підвищення якості обслуговування, що сприяє збільшенню доходів і зниженню витрат.

- Підвищення конкурентоспроможності: Розробка унікальних пропозицій, що дозволяють виділити підприємство серед конкурентів, залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів.

#### **6. Моніторинг та коригування плану:**

- Регулярний контроль: Постійний моніторинг фінансових результатів і порівняння їх з плановими показниками для виявлення відхилень.

- Оперативне коригування: Внесення змін до плану у разі зміни ринкових умов або інших факторів, що впливають на досягнення запланованого прибутку.

Планування прибутку дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу діяти проактивно, визначати пріоритети розвитку, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати стабільне фінансове становище. Це важливий інструмент для досягнення довгострокових цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку.

### **7.10. Ефективність діяльності готелів і ресторанів**

У сучасних умовах посилення конкуренції в секторі надання готельних та ресторанних послуг перед підприємствами виникає необхідність постійного збереження та підвищення конкурентоспроможності. Це можливо лише за умови стратегічного планування готельного або ресторанного бізнесу. **Планування діяльності підприємств індустрії гостинності повинна охоплювати наступні основні напрями:**

#### **1. Фінансове планування**

- *Бюджетування:* Визначення доходів і витрат на різні періоди, розробка бюджету підприємства з урахуванням сезонності та інших змінних факторів.

- *Фінансова стратегія:* Визначення джерел фінансування, управління грошовими потоками, інвестиції в оновлення інфраструктури, технологій, маркетинг.

- *Управління прибутковістю:* Розробка заходів щодо підвищення прибутковості через оптимізацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності.

#### **2. Маркетингове планування**

- *Аналіз ринку:* Дослідження конкурентного середовища, поведінки споживачів, тенденцій у галузі для визначення ринкових можливостей.

- *Цінова політика:* Встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням собівартості, позиціонування на ринку, цільової аудиторії.

- *Просування послуг:* Розробка та реалізація маркетингових стратегій, включаючи рекламу, акції, програми лояльності для залучення та утримання клієнтів.

#### **3. Операційне планування**

- *Управління персоналом:* Планування чисельності, навчання та мотивації персоналу, створення умов для підвищення продуктивності праці.

- *Логістика та постачання:* Оптимізація закупівель сировини, матеріалів, інвентарю, управління запасами для забезпечення безперебійної роботи підприємства.

- *Контроль якості:* Впровадження стандартів якості для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та відповідності їх очікуванням.

#### **4. Інноваційне планування**

- *Технологічні інновації:* Впровадження нових технологій у процеси обслуговування, автоматизація операцій, використання сучасних систем управління.

- *Продуктові інновації:* Розробка нових послуг або удосконалення існуючих з урахуванням потреб клієнтів і тенденцій на ринку.

- *Екологічні ініціативи:* Реалізація програм з екологічної відповідальності, енергоефективності, скорочення відходів, що може стати конкурентною перевагою.

#### **5. Стратегічне планування розвитку**

- *Розширення ринку:* Оцінка можливостей для виходу на нові ринки, відкриття нових точок обслуговування, розширення асортименту послуг.

– *Аналіз ризиків*: Визначення потенційних загроз для бізнесу, розробка планів управління ризиками для мінімізації їх впливу.

– *Довгострокові інвестиції*: Інвестиції у розвиток інфраструктури, розробку нових проектів, модернізацію та розширення послуг.

## **6. Соціальне та корпоративне планування**

– *Соціальна відповідальність*: Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, робота з місцевими громадами, благодійність.

– *Корпоративна культура*: Формування та підтримка позитивної корпоративної культури, що сприяє залученню і утриманню талановитих працівників.

– *Зв'язки з громадськістю*: Робота з громадськістю, підтримка позитивного іміджу підприємства через PR-кампанії, взаємодія зі ЗМІ.

Комплексний підхід до планування діяльності готельно-ресторанного бізнесу забезпечує підприємству стійкість на ринку, здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, підвищує його конкурентоспроможність і сприяє довгостроковому успіху. Ефективне планування допомагає підприємству не тільки адаптуватися до ринкових умов, але й створювати нові можливості для розвитку.

Цільові орієнтири діяльності підприємства та його структурних підрозділів є ключовими індикаторами, що відображають успішність досягнення поставлених цілей і спрямовують розвиток компанії. Вони визначаються в декларації про місію, де формулюються основні цілі підприємства. Однак для того, щоб ці цілі були досяжними і вимірними, їх необхідно описати за допомогою конкретних показників, які називаються цільовими орієнтирами діяльності.

### **Основні показники цільових орієнтирів:**

#### **1. Фінансові показники:**

– **Чистий прибуток** - визначає загальний фінансовий результат діяльності підприємства після сплати всіх податків і витрат.

– **Рентабельність** - оцінює ефективність використання ресурсів підприємства і його здатність генерувати прибуток від вкладених коштів або витрат.

– **Дохід від основної діяльності** - відображає загальний обсяг доходів, отриманих від реалізації продукції або послуг.

– **ЕВІТДА (прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації)** - дає уявлення про операційну ефективність підприємства без впливу фінансових і податкових чинників.

– **Вартість компанії (Enterprise Value)** - загальна ринкова вартість компанії, що враховує як ринкову капіталізацію, так і боргові зобов'язання.

#### **2. Показники зростання та розвитку:**

– **Темпи зростання доходів** - відображає динаміку збільшення доходів підприємства у порівнянні з попередніми періодами.

– **Збільшення ринкової частки** - вимірює зростання присутності компанії на ринку відносно конкурентів.

– **Інвестиції в інновації** - оцінка коштів, вкладених у розвиток нових продуктів, технологій або процесів, що сприяють довгостроковому зростанню.

#### **3. Показники ефективності:**

– **Операційна ефективність** - вимірює здатність підприємства ефективно використовувати ресурси для досягнення максимального результату з мінімальними витратами.

– **Витрати на одиницю продукції або послуги** - показник, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми витратами при виробництві або наданні послуг.

– **Показник продуктивності праці** - відображає ефективність роботи персоналу у співвідношенні з обсягом виробленої продукції або наданих послуг.

#### **4. Показники клієнтської задоволеності:**

- **Рівень задоволеності клієнтів** - визначається за допомогою опитувань, відгуків, аналізу лояльності клієнтів.
- **Індекс клієнтської лояльності (NPS)** - оцінює, наскільки клієнти готові рекомендувати компанію іншим.
- **Частота повторних покупок** - вимірює, як часто клієнти повертаються для повторного використання послуг або придбання продукції.

#### **5. Соціальні та екологічні показники:**

- **Соціальна відповідальність** - включає показники, що відображають внесок компанії в соціальні ініціативи, благодійність, взаємодію з місцевими громадами.
- **Екологічна стійкість** - оцінює вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище, включаючи використання ресурсів, управління відходами, енергоефективність.

Визначення цільових орієнтирів діяльності дозволяє підприємству чітко розуміти свої пріоритети, вимірювати прогрес у досягненні стратегічних цілей, коригувати дії при відхиленнях від плану і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Ці орієнтири допомагають не лише оцінити успішність компанії в поточний момент, але й спрямовують її на сталий розвиток у майбутньому.

Фінансовий план є ключовим інструментом управління фінансами підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що відображає основні напрямки використання ресурсів і джерела їх надходження. Він забезпечує підприємству можливість досягати фінансових цілей, контролювати витрати та доходи, а також забезпечувати фінансову стійкість і розвиток.

**Фінансовий план** — це документ, що містить детальний прогноз фінансових показників підприємства на певний період (місяць, квартал, рік). Його основне завдання — визначити, як будуть використовуватися фінансові ресурси для досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії. Фінансовий план допомагає оптимізувати грошові потоки, забезпечувати ліквідність, знижувати фінансові ризики і підвищувати рентабельність.

**Структура фінансового плану підприємства готельно-ресторанного бізнесу має наступні складові:**

#### **1. План доходів**

– *Прогноз доходів від основної діяльності:* Оцінка доходів від надання готельних і ресторанных послуг. Включає прогноз продажів номерів, доходи від ресторану, бару, додаткових послуг (кейтеринг, доставка, оренда приміщень тощо).

– *Доходи від інвестицій:* Якщо підприємство інвестує в інші проекти або має доходи від депозитів, дивідендів, це також враховується.

– *Інші доходи:* Включає доходи від інших видів діяльності, наприклад, здача в оренду обладнання, приміщень, співпраця з постачальниками, рекламні доходи тощо.

#### **2. План витрат**

– *Операційні витрати:* Включають витрати на сировину, матеріали, комунальні послуги, оплату праці персоналу, оренду, маркетингові витрати, амортизаційні відрахування.

– *Адміністративні витрати:* Витрати на управлінський персонал, офісні витрати, витрати на юридичні та аудиторські послуги, податки, страхування.

– *Фінансові витрати:* Виплати по кредитах, відсотки за користування позиковими коштами, витрати на фінансовий лізинг.

– *Капітальні витрати:* Витрати на придбання або модернізацію основних засобів (будівлі, техніка, обладнання), інвестиції в інфраструктуру та нові проекти.

#### **3. Бюджет руху грошових коштів (Cash Flow)**

– *Надходження грошових коштів:* Прогноз надходжень від операційної діяльності, інвестиційної діяльності, фінансування (залучення кредитів, інвестицій).

– *Видатки грошових коштів:* Прогноз витрат на операційну діяльність, виплати по кредитах, інвестиційні витрати, податкові виплати.

– *Чистий рух грошових коштів:* Різниця між надходженнями і витратами, що показує здатність підприємства підтримувати позитивний грошовий баланс.

#### **4. План фінансування**



– *Джерела фінансування*: Оцінка можливих джерел фінансування (власні кошти, кредити, інвестиції) для покриття дефіциту грошових коштів або реалізації інвестиційних проектів.

– *Умови фінансування*: Визначення умов залучення фінансових ресурсів, таких як відсоткові ставки, терміни погашення, умови повернення позик.

### **5. Балансовий план (прогноз балансу)**

– *Активи*: Прогнозна оцінка вартості активів підприємства, включаючи основні засоби, оборотні активи, інвестиції.

– *Пасиви*: Прогнозна оцінка джерел фінансування, включаючи власний капітал, зобов'язання перед кредиторами, довгострокові і короткострокові зобов'язання.

### **6. План прибутків і збитків**

– *Прогноз прибутків*: Розрахунок планового прибутку після вирахування всіх витрат з прогнозованих доходів.

– *Оцінка рентабельності*: Аналіз очікуваної рентабельності на основі запланованого прибутку і витрат.

### **7. Планові показники фінансової стійкості**

– *Ліквідність*: Оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

– *Фінансова стабільність*: Оцінка співвідношення власного і позикового капіталу, здатності підприємства генерувати прибуток для покриття своїх зобов'язань.

Тож, фінансовий план є основою для прийняття управлінських рішень. Він дозволяє підприємству визначати пріоритети, розподіляти ресурси, контролювати фінансові показники і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Правильно складений фінансовий план забезпечує стабільність і розвиток підприємства, допомагає уникати фінансових труднощів і досягати довгострокових цілей.

## ***Питання для самоконтролю***

1. Соціально-економічне значення розвитку готельного та ресторанного господарства в Україні.

2. Характеристика основних елементів ринку готельного і ресторанного господарства та їх взаємозв'язок.

3. Фактори формування попиту і пропозиції на ринку готельно-ресторанного господарства.

4. Ефективність функціонування підприємств готельного та ресторанного господарства.

5. Сутність та види ємності ринку послуг, методика її визначення.

6. Сучасні тенденції розвитку готельного та ресторанного господарства в Україні.

7. Організаційно-економічні умови, особливості утворення і функціонування підприємств готельного та ресторанного господарства. Їх класифікація за функціональною ознакою та за формами власності.

8. Сучасні організаційні структури, види господарських товариств у сфері готельного та ресторанного бізнесу.

9. Законодавче регулювання діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства України.

10. Сутність і зміст аналізу господарської діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства. Характеристика основних методів аналізу.

11. Планування як інструмент обґрунтування економічної стратегії підприємств готельно-ресторанного господарства.

12. Характеристика складових елементів економічних ресурсів та ресурсного потенціалу підприємств готельного та ресторанного господарства.

13. Матеріально-технічна база і основні засоби підприємств готельного та ресторанного господарства: поняття, класифікація, склад, структура.

14. Види вартісної оцінки основних засобів на підприємствах готельного та ресторанного господарства.
15. Оборотні активи та обігові кошти підприємств готельного та ресторанного господарства, їх сутність і структура.
16. Поняття трудових ресурсів підприємств готельного та ресторанного господарства.
17. Аналіз ефективності та інтенсивності використання трудових ресурсів на підприємствах готельного та ресторанного господарства.
18. Методи визначення продуктивності праці в підприємствах ресторанного господарства.
19. Порядок проведення економічного аналізу показників експлуатаційної програми підприємства готельного господарства та його інформаційне забезпечення.
20. Оптимізація експлуатаційної програми відповідно до стратегії розвитку підприємства.
21. Економічна сутність і види товарообігу в підприємствах ресторанного господарства.
22. Поняття структури продукції власного виробництва на підприємствах ресторанного господарства.
23. Методика обґрунтування плану товарообігу в підприємствах ресторанного господарства.
24. Стратегії та порядок управління товарообігом підприємств ресторанного господарства.
25. Планування та нормування запасів товарів і сировини в підприємствах ресторанного господарства.
26. Сутність та структура фонду заробітної плати.
27. Характеристика форм і систем оплати праці, що використовуються на підприємствах готельного та ресторанного господарства, і показники оцінки їх ефективності.
28. Тарифна система й особливості її застосування в підприємствах готельного та ресторанного господарства.
29. Економічне обґрунтування потреби в трудових ресурсах у підприємствах готельного та ресторанного господарства.
30. Характеристика показників плану з праці і заробітної плати в підприємствах готельного та ресторанного господарства, зміст економічного аналізу цих показників.
31. Економічна сутність, види та джерела утворення доходів у підприємствах готельного та ресторанного господарства.
32. Класифікація доходів підприємств готельного та ресторанного господарства, їх підрозділи.
33. Методичні основи аналізу доходів підприємств готельного та ресторанного господарства.
34. Поняття операційних витрат та собівартості послуг у підприємствах готельного та ресторанного господарства.
35. Методичні основи аналізу операційних витрат у підприємствах готельно-ресторанного господарства.
36. Методичні основи планування поточних витрат у підприємствах готельно-ресторанного господарства.
37. План доходів і витрат підприємств готельного та ресторанного господарства.
38. Економічна природа і функції прибутку підприємств. Джерела утворення прибутку в підприємствах готельного та ресторанного господарства.
39. Порядок розрахунку, розподілу і використання прибутку в підприємствах готельного та ресторанного господарства.
40. Управління прибутками в готельному та ресторанному господарстві.
41. Рентабельність господарської діяльності підприємств та показники, що її характеризують.

42. Методика планування прибутку підприємств готельного та ресторанного господарства.

43. Стратегія управління прибутком підприємств готельного та ресторанного господарства.

44. Особливості формування та калькулювання цін на продукцію та послуги підприємств готельного та ресторанного господарства.

### *Тести*

1. Визначте об'єктивну основу мінімальної ціни готельної послуги:
  - А. собівартість послуги розміщення;
  - Б. рівень рентабельності готельної послуги;
  - В. сума податкових платежів.
2. Якщо ринкова ціна готельної послуги є нижчою від рівноважної, то це є наслідком того, що:
  - А. має місце надлишок готельних послуг на ринку;
  - Б. виникає дефіцит готельних послуг на ринку;
  - В. формується ринок покупців готельних послуг;
  - Г. послуги мають невисоку якість.
3. Які складові включає «європейський тариф»?
  - А. лише вартість розміщення (без вартості сніданку);
  - Б. вартість розміщення і повного сніданку;
  - В. вартість розміщення і дворазового харчування (сніданок і обід або сніданок і вечеря);
  - Г. вартість розміщення і триразового харчування.
4. Які ціни є орієнтованими для ППГ / ЗРГ ?
  - А. світові;
  - Б. оптові;
  - В. індикативні;
  - Г. внутрішні.
5. Який вид ризику не піддається управлінню ППГ/ЗРГ?
  - А. ризик законодавчих змін;
  - Б. криміногенний ризик;
  - В. екологічний ризик;
  - Г. усі відповіді правильні.
6. З метою виживання та збереження існуючого становища на ринку готель встановлює:
  - А. низький рівень цін;
  - Б. високий рівень цін;
  - В. середній рівень цін;
  - Г. спочатку низький, а потім високий рівень цін.
7. Попит на які продовольчі товари ЗРГ є нееластичним (чи мало еластичним) від рівня ціни?
  - А. сіль;
  - Б. шампанське;
  - В. майонез;
  - Г. морозиво.
8. В якому випадку величина прибутку від операційної діяльності ППГ/ЗРГ за даними звіту про фінансові результати буде величиною прибутку від продажу послуг / товарів?
  - А. якщо підприємство не має інших операційних доходів та витрат, крім доходів та витрат від продажу товарів;
  - Б. підприємство не має надзвичайних прибутків або збитків;
  - В. підприємство не здійснює фінансово-інвестиційних операцій;
  - Г. підприємство не отримує інших доходів від звичайної діяльності.
9. Що слід розуміти під працемісткістю послуг підприємств готельного господарства?

- А. витрати живої праці на виробництво одиниці послуги;
- Б. кількість (вартість) послуг, наданих за одиницю робочого часу;
- В. середньооблікова чисельність робітників підприємства;
- Г. обсяг послуг, наданих одним працівником.

10. Результат праці працівників готелю визначається за допомогою показника:

- А. обсяг наданих послуг (дохід від реалізації послуг);
- Б. кількість відпрацьованого робочого часу;
- В. рівень механізації праці;
- Г. витрати на утримання працівників.

11. Планування чисельності яких працівників готельного господарства найбільш доцільно здійснювати з використанням норм обслуговування?

- А. покоївки;
- Б. портє;
- В. електромонтера;
- Г. гардеробника.

12. Мінімальна заробітна плата працівників ПГГ / ЗРГ - це:

А. законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану норму праці;

- Б. розмір тарифної ставки робітника першого розряду;
- В. вартість величини мінімального споживчого бюджету;
- Г. місячний заробіток працівника, найменший за визначений проміжок часу.

13. Тарифікація робіт покоївок в готельному господарстві здійснюється за:

- А. категоріями;
- Б. розрядами;
- В. посадовими окладами;
- Г. посадовими ставками.

14. Джерелами формування доходу підприємства готельного господарства можуть бути:

- А. реалізація продукції власного виробництва;
- Б. бронювання місць/ номерів;
- В. реалізація покупних товарів;
- Г. посередницької діяльності.

15. Основними функціями фінансів ПГГ/ЗРГ є:

- А. стимулююча, оперативна, розподільна;
- Б. оцінна, оперативна, контрольна;
- Г. стимулююча, розподільна, контрольна.

16. Яке з наведених визначень характеризує поняття "прибуток підприємства" з економічного аспекту?

А. чистий дохід, що є різницею між сукупними доходами та сукупними витратами в процесі підприємницької діяльності;

Б. грошові кошти, що надходять у розпорядження суб'єкта підприємницької діяльності за результатами його діяльності;

В. гарантований дохід підприємця, який вклав свій капітал у певний вид підприємницької діяльності;

Г. усі визначення, що наводяться, характеризують різні аспекти поняття "прибуток підприємства".

17. Фінансові ресурси ПГГ/ЗРГ – це:

А. грошова оцінка різних елементів майна, що використовується на підприємстві;

Б. грошові кошти, які є в розпорядженні підприємств і призначені для придбання господарських ресурсів та поточної господарської діяльності підприємств;

В. прибуток від реалізації послуг та амортизації відрахування;

Г. сукупність фінансових засобів, сформованих на підприємстві.

18. У якій формі фінансової звітності підприємства вказується обсяг фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування ПГГ за підсумками звітного періоду?

- А. у балансі підприємства (Форма №1);
- Б. звіті про рух грошових коштів (Форма №3);
- Г. звіті про роботу готелю (Форма №1-готель).

А. грошові кошти, авансовані в фонди обертання та оборотні фонди;

Б. майно підприємства у вигляді основних і оборотних коштів;

В. поточні витрати підприємства у грошовій формі, пов'язані з використанням фінансових Г. грошова оцінка оборотних засобів та нематеріальних активів підприємства.

А. частину населення, яке безпосередньо зайнято в галузях економіки країни;

Б. частину населення у працездатному віці, а також працюючу групу пенсіонерів і підлітків за виключенням інвалідів і та її груп і пенсіонерів на пільгових умовах;

В. все населення регіону, яке має необхідний рівень професійної підготовки;

Г. сукупність осіб, що працюють в окремому підприємстві та забезпечують реалізацію фірмових цілей.

21. Ціна пропозиції на ринку чистої конкуренції – це:

А. середня ціна, яка склалась на ринку;

В. мінімальна ціна, за якою послуга може бути запропонована на ринку;

Г. середня ціна, за якою реалізують свої послуги конкуренти.

22. Яким терміном визначається частина чистого прибутку ПГГ/ЗРГ, що за підсумки його розподілу спрямовується на користь учасників?

А. дивіденди;

Б. премія;

В. бонус.

23. З якого етапу починається розроблення стратегії управління ризиком ПГГ/ЗРГ?

А. збирання інформації про виявлені види ризику (характер їх вияву та дія факторів, що їх обумовлюють);

Б. ідентифікація ризиків, притаманних діяльності підприємства або його окремим господарським операціям;

В. оцінювання рівня ризику та можливих фінансових втрат від ризикових подій, експертизи доцільності ризику;

Г. розроблення заходів щодо мінімізації ризиків діяльності підприємства.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Річна потреба ресторану «Флорида» у сировині становить 980 тис. грн., ціна сировини – 560 грн./т, середньорічні витрати на зберігання одиниці матеріальних ресурсів – 25 грн./т, середня вартість розміщення одного замовлення – 39 грн. Визначте оптимальний обсяг замовлення протягом року, період між черговими поставками, середній розмір поточного запасу та витрати підприємства, пов'язані з його зберіганням та розміщенням замовлень на постачання сировини в цілому.

**Завдання 2.** Розрахуйте коефіцієнт вибуття, коефіцієнт росту, коефіцієнт відновлення основних засобів, якщо їх вартість на початок року становить 10 000 тис. грн., на кінець року – 10 400 тис. грн., надійшло – 1 000 тис. грн., вибуло – 600 тис. грн.

**Завдання 3.** Визначте основні показники ефективності використання основних виробничих засобів (прибуток, валову продукцію, фондівіддачу, фондомісткість, рівень рентабельності засобів, термін окупності капіталовкладень) в ресторані «Світлана» за такими даними: повна собівартість продукції – 5 000 тис. грн.; рівень рентабельності – 50 %; вартість основних виробничих засобів – 21 000 тис. грн.

**Завдання 4.** Три роки тому готельне підприємство придбало та ввело у дію обладнання початковою вартістю 75 тис. грн. Середньорічний темп приросту продуктивності праці по

підприємству становить 1,9 %, сума щорічного зносу обладнання – 11,25 тис. грн. Визначте відновну вартість діючого обладнання з урахуванням його зносу.

**Завдання 5.** Розрахуйте показники руху персоналу підприємства, якщо відомо, що середньооблікова чисельність працівників складає 435 осіб. Прийнято на роботу 29 осіб, звільнено 35 осіб.

На підставі наведених по готелю показників вирахувати: продуктивність праці в кошторисній оцінці; продуктивність праці в натуральному виразі; комплексний показник динаміки ефективності праці. Вихідні дані наведені в таблиці.

Таблиця – Вихідні дані

Показники	Одиниці виміру	Звітний рік	Розрахунковий рік
Обсяг наданих послуг (без ПДВ і готельного збору)	Тис. грн.	3611	4111
Надано ліжко/місць	Ліжко/місць	41600	41629
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	213	215

**Завдання 6.** Обчисліть приріст обсягу наданих послуг з розміщення за рахунок підвищення продуктивності праці і чисельності персоналу на підставі показників, наведених у таблиці:

Таблиця – Вихідні дані

Показники	Одиниці виміру	За планом	Фактично	Темп росту, %
Обсяг наданих послуг (без ПДВ)	Тис. грн.	8000	8500	
Чисельність персоналу	Осіб	251	253	

**Завдання 7.** Визначте заробітну плату працівників за відрядно-прогресивною системою та загальний фонд оплати праці за місяць, якщо планова реалізація готельно-ресторанних послуг за даний період – 10 од. Середня розцінка за одиницю послуги – 400 грн. Протягом місяця одним працівником було реалізовано 20 послуг, другим працівником – 23 послуги, третім працівником – 10 послуг, четвертим працівником – 7 послуг і п'ятим працівником – 11 послуг. Розмір підвищеної розцінки більше звичайної на 40%.

**Завдання 8.** Тризірковий готель, розташований у зручному (з точки зору транспортної доступності) місці великого промислового міста. Готуючись до сертифікації готельних послуг, підприємство здійснило плановий поточний та капітальний ремонт частини номерного фонду з метою його перепланування. Крім ремонтних робіт, інші причини обумовили зниження коефіцієнта завантаження номерного фонду порівняно із запланованим, що негативно вплинуло на виконання показників виробничо-експлуатаційної програми готелю.

1. Визначте можливу пропускну спроможність готелю.
2. Визначте час простою номерного фонду (людино-дів) із різних причин ( капітального ремонту; поточного ремонту; санітарної обробки номерів; інших)
3. Визначте пропускну спроможність готелю.
4. Визначте планову пропускну спроможність готелю.
5. Визначте коефіцієнт завантаження готелю в звітному році.
6. Складіть пояснювальну аналітичну записку, в якій надайте оцінку фактичному використанню пропускну спроможності готелю і сформулюйте пропозиції щодо підвищення ефективності її використання.

7. Вихідні дані:

Кількість номерів – 40, у тому числі: президентські апартаменти – 6, апартаменти – 8, «люкс» – 16, «напівлюкс» – 10. Першої категорії: однокімнатні одномісні – 90, однокімнатні двомісні – 50.

Кількість номерів у капітальному ремонті, всього – 10, у тому числі «напівлюкс» – 10.

Кількість номерів у поточному профілактичному ремонті, всього – 44, у тому числі: «люкс» – 2, однокімнатні одномісні – 32, однокімнатні двомісні – 10.

Тривалість поточного ремонту – 6 днів, середній час санітарної обробки і підготовки номеру до заселення – 1,8 години.

Фактично надано за рік 76860 людино-діб. Середня тривалість перебування гостя – 6 діб.

**Завдання 9.** Керівництво цілорічного готелю «Спорт» планує максимізувати обсяг надання послуг за рахунок підвищення ефективності використання існуючої матеріально-технічної бази.

Номерний фонд, всього – 255 номерів, у тому числі однокімнатних одномісних – 139, однокімнатних двомісних – 116. Обсяг послуг розміщення (проживання) – 118050 людино-діб.

1. Розрахуйте рівень завантаження готелю в поточному році.

2. Розрахуйте обсяг можливої пропозиції послуг проживання в плановому періоді, забезпечивши завантаження готелю на рівні 95%.

Розрахуйте темпи росту та приросту обсягів діяльності в плановому році в порівнянні зі звітним. Складіть пояснювальну аналітичну записку, в якій запропонуйте заходи для забезпечення комерційної стратегії підприємства.

**Завдання 10.** Плани товарообороту тісно пов'язані з показниками плану з праці. Визначте вплив чисельності працівників і продуктивності праці на зміну товарообороту підприємства в четвертому кварталі 2023 р. за такими даними:

Таблиця – Вихідні дані

Показники	План	Факт	Відхилення (+,-)
Товарообіг, тис. грн.	1400	1380	-20
Чисельність працівників, осіб	12	14	+2
Продуктивність праці, тис. грн.	116,67	98,57	-18

**Завдання 11.** За даними таблиці проведіть порівняльний аналіз ефективності роботи двох ресторанів, які працюють в однакових умовах:

Таблиця – Вихідні дані

Показники	Ресторан «Мрія»	Ресторан «Аристократ»
Товарооборот, тис. грн.	2240	2450
Площа залу, м <sup>2</sup>	380	400
Чисельність працівників, чол.	32	29
Вартість основних засобів, тис. грн.	420,2	490,5

**Завдання 12.** Оцініть необхідний обсяг залучених зовнішніх джерел фінансування готелю в плановому році за такими даними звітного року (тис. грн.):

1. Активи: основні засоби та інші поза оборотні активи – 390; товарно-матеріальні запаси – 418; грошові кошти – 98; дебіторська заборгованість – 1119.

2. Пасиви: джерела власних коштів – 650; амортизаційний фонд – 110; стійкі пасиви – 141; кредиторська заборгованість – 1115.

У прогнозованому році передбачається зростання обсягу валового доходу на 10%, сума основних засобів також зросте на 10%, обсяг власного капіталу та стійких пасивів залишиться на рівні звітного року.

**Завдання 13.** Визначте чи доцільно готельному підприємству брати кредит при відсотковій ставці 48 % річних для своєчасної оплати рахунку за придбану сировину, отримавши знижку, чи затримати оплату, здійснивши її за рахунок власних коштів, але втративши при цьому право на знижку, за умов, що знижка за оплату продукції у 14-денний термін становить 3 %.

**Завдання 14.** За допомогою даних таблиці проаналізуйте витрати ресторану. В процесі аналізу визначте:

- а) рівень витрат обігу по плану і фактично;
- б) суму відносної економії або перевитрат;
- в) вплив на витрати обігу підприємства зміни обсягу товарообороту, враховуючи поділ витрат на умовно-постійні і умовно-змінні, що залежать від товарообороту.

*Таблиця – Вихідні дані*

Показники	План		Фактичне виконання	
	Сума, тис.грн.	% до товаро- обороту	Сума, тис.грн.	% до товаро- обороту
Умовно-змінні витрати		28		28,8
Умовно-постійні витрати	554,4		574,6	
Товарооборот	1870		1940	



## РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### 8.1. Сутність, основні підходи суб'єкта та об'єкта управління, їх характеристика

Починаючи із 30-х років ХХ ст. значимість менеджменту почала стрімко зростати. Менеджмент виокремився в самостійну дисципліну та професію. Сутність менеджменту полягає в ефективному управлінні організаціями та людьми для досягнення певних цілей.

Менеджмент охоплює планування, організацію, керування, контроль і мотивацію. Основною його метою є забезпечення злагодженої роботи всіх елементів організації для досягнення максимальної ефективності.

Менеджмент як система знань і практик має давнє коріння, проте стрімкий розвиток почався в кінці ХІХ – на початку ХХ століття з промисловою революцією та розвитком великих виробничих підприємств. Особливо важливими були роботи Фредеріка Тейлора, який вважається засновником наукового управління. Він запропонував принципи раціоналізації праці та підвищення продуктивності через точний аналіз робочих процесів.

У 1920-30-х роках розвинулась адміністративна школа менеджменту завдяки роботам Анрі Файоля, який визначив основні функції управління. Його теорія мала великий вплив на сучасні принципи менеджменту. У цей період також з'явилися психологічні та соціальні дослідження в галузі управління (наприклад, дослідження Елтона Мейо), які підкреслили важливість людського фактора в управлінні.

Значимість менеджменту як галузі знань полягає в тому, що він формує теоретичні та практичні основи для управління різноманітними організаціями, незалежно від їхньої сфери діяльності — бізнес, урядові установи, некомерційні організації. Ефективне управління дозволяє організаціям не тільки виживати в умовах ринку, але й досягати значних успіхів.

Як професія, менеджмент є ключовим фактором в економіці, адже професійні менеджери відповідальні за стратегічне планування, прийняття рішень, управління ресурсами та розвиток компаній. Важливість цієї професії зростає в умовах глобалізації та швидких змін, коли компанії потребують гнучких та компетентних управлінців, здатних швидко адаптуватися до нових умов.

У сучасному світі менеджмент охоплює багато спеціалізацій, таких як фінансовий менеджмент, управління персоналом, операційний менеджмент, маркетинговий менеджмент тощо.

Основним завданням менеджменту є ефективне використання праці, інтелекту та мотивів поведінки людей для досягнення поставлених цілей організації.

**Менеджмент включає функції** організації, планування, координування, мотивування і контролю, що робить його важливою складовою успішного управління будь-якою організацією чи підприємством. Ці функції дозволяють забезпечити злагоджену роботу всіх елементів підприємства, спрямовану на досягнення визначених результатів.

Слід також зазначити, що **менеджмент** – це не просто управління процесами, а управління соціально-економічною системою, де важливу роль відіграють людські ресурси, тобто персонал компанії. Тому професія менеджера передбачає вміння ефективно працювати з людьми, організувати їх діяльність і мотивувати на досягнення цілей компанії.

Управління підприємством через менеджмент включає також встановлення зв'язків між різними рівнями підприємства, визначення порядку та умов його функціонування, що дозволяє створити ефективну і продуктивну систему управління.

У менеджменті прийнято розрізняти три основні рівні управління: топ-менеджмент (top management), міддл-менеджмент (middle management) та супервізорський менеджмент (supervisory або operational management, також відомий як лінійний або соле-менеджмент). Кожен із цих рівнів має свої особливості, завдання та функції.

1. Топ-менеджмент (Top Management) - це найвищий рівень управління в організації, до якого належать керівники вищої ланки, такі як генеральний директор (CEO), фінансовий директор (CFO), операційний директор (COO), голови правління тощо.

Завдання топ-менеджменту:

- Розробка стратегії компанії.
- Прийняття ключових рішень щодо напрямків розвитку організації.
- Управління фінансами та ресурсами на високому рівні.
- Встановлення загальних цілей і місії компанії.
- Комунікація з зовнішніми зацікавленими сторонами (інвесторами, партнерами, регуляторами).

Відповідальність топ-менеджменту:

- Загальний успіх організації.
- Формування корпоративної культури.
- Визначення довгострокової перспективи та стратегії росту.

2. Міддл-менеджмент (Middle Management) - менеджери середньої ланки виконують функцію зв'язку між топ-менеджерами та лінійними менеджерами. Вони займають проміжне місце у структурі організації та забезпечують реалізацію стратегічних рішень, прийнятих топ-менеджментом.

Завдання міддл-менеджменту:

- Розподіл ресурсів і координація роботи різних підрозділів.
- Контроль за виконанням планів та прийняття тактичних рішень.
- Забезпечення ефективного виконання завдань на рівні департаментів чи підрозділів.
- Впровадження політики та процедур, встановлених топ-менеджментом.
- Комунікація між різними рівнями управління та забезпечення передачі інформації.

Відповідальність міддл-менеджменту:

- Досягнення конкретних цілей підрозділів.
- Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами.
- Моніторинг і підвищення продуктивності персоналу середнього рівня.

3. Супервізорський або лінійний менеджмент (Sole/Operational Management) - це найнижчий рівень управління, який займається безпосереднім наглядом за виконанням повсякденних операцій. Лінійні менеджери (або супервізори) відповідають за контроль над працівниками, що безпосередньо виконують виробничі процеси.

Завдання супервізорського менеджменту:

- Контроль та організація повсякденних робочих процесів.
- Виконання короткострокових планів і завдань.
- Моніторинг та забезпечення якості виконання завдань.
- Управління невеликими командами або окремими працівниками.
- Надання звітності про хід виконання завдань середньому менеджменту.

Відповідальність супервізорського менеджменту:

- Щоденне виконання планів.
- Безпосередній нагляд за роботою співробітників.
- Оперативне вирішення проблем, що виникають у процесі роботи.

Взаємодія між рівнями:

- Топ-менеджмент розробляє стратегічні плани та приймає рішення, що впливають на всю організацію.

- Міддл-менеджмент деталізує ці стратегії у вигляді тактичних планів і забезпечує їх виконання в межах окремих підрозділів.

- Супервізорський менеджмент забезпечує реалізацію завдань на операційному рівні, контролюючи повсякденну діяльність.

Ця структура забезпечує ефективне управління організацією на різних рівнях, сприяючи досягненню загальних цілей.

У системі менеджменту чітко розрізняються суб'єкт та об'єкт управління, і їхнє взаємодія є основою управлінських процесів.

Суб'єктом менеджменту є ті, хто здійснює управлінський вплив. Це особи або групи осіб, наділені повноваженнями приймати управлінські рішення і керувати ресурсами для досягнення поставлених цілей.

Характеристика суб'єкта:

- Функції: Планування, організація, керування, контроль та мотивація діяльності об'єктів управління.

- Хто може бути суб'єктом?: Менеджери різних рівнів (топ, середній, лінійний), керівники відділів, адміністратори або навіть окремі власники бізнесу.

- Роль: Суб'єкти менеджменту відповідають за прийняття рішень, що спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

- Навички та компетенції: Від суб'єкта управління вимагається наявність професійних знань, навичок лідерства, вміння аналізувати ситуацію та приймати ефективні рішення. Крім того, він повинен мати комунікаційні навички, щоб координувати дії об'єктів управління.

Приклад: Генеральний директор (СЕО) компанії, який розробляє стратегію розвитку організації і контролює її виконання.

Об'єктом менеджменту є те, на що спрямований управлінський вплив суб'єкта. Це може бути конкретний відділ, проект, процес або працівники організації, якими керують для досягнення певних результатів.

Характеристика об'єкта:

- Що є об'єктом?: Люди (персонал), матеріальні або нематеріальні ресурси, робочі процеси, проекти, технології, фінанси тощо.

- Взаємодія з суб'єктом: Об'єкт менеджменту підпорядковується волі суб'єкта, виконуючи управлінські рішення та дії. Іншими словами, об'єкт – це те, чим управляють для досягнення конкретних цілей.

- Роль: Об'єкт є носієм управлінської дії, від якого залежить ефективність впровадження управлінських рішень.

Приклад: Відділ маркетингу компанії, який виконує стратегію просування продукції на ринок, розроблену керівництвом (суб'єктом).

Взаємодія суб'єкта та об'єкта.

Суб'єкт менеджменту здійснює управлінський вплив на об'єкт за допомогою таких механізмів, як накази, плани, інструкції, мотиваційні інструменти, зворотний зв'язок тощо. Ефективна взаємодія між суб'єктом і об'єктом забезпечує досягнення цілей організації.

Ключові аспекти:

- Суб'єкт менеджменту: ті, хто управляє (керівники, менеджери).

- Об'єкт менеджменту: ті, чим управляють (персонал, процеси, ресурси).

Суб'єкт і об'єкт знаходяться у взаємодії, і їхня ефективна координація визначає успішність управління організацією або проектом.

Менеджмент — це багатогранна дисципліна, яка відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої організації. У різні часи та в різних контекстах цей термін отримував безліч визначень, залежно від підходу та акцентів, які ставилися в управлінських процесах. Визначення менеджменту можна розглядати через різні призми — від суто практичного управління організацією до складних системних взаємозв'язків та впливу людського фактору. Щоб краще зрозуміти цю концепцію, варто розглянути три основні підходи до визначення менеджменту: функціональний, поведінковий і системний. Кожен із них відображає окремий аспект управлінської діяльності й підкреслює важливі елементи цього процесу.

1. Функціональний підхід: Менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації для досягнення її цілей. Це визначення підкреслює основні функції менеджменту.

2. Поведінковий підхід: Менеджмент — це мистецтво досягнення цілей через інших людей, з акцентом на ефективну комунікацію, мотивацію та координацію роботи персоналу.

3. Системний підхід: Менеджмент розглядається як система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, де кожна дія або рішення впливає на загальний результат і організаційну діяльність у контексті постійних змін та впливу зовнішніх факторів.

Ці визначення демонструють, що менеджмент можна розглядати як процес, мистецтво роботи з людьми та як систему управління ресурсами в організації.

## 8.2. Сучасні тенденції розвитку наукових шкіл менеджменту

У ХХ столітті в галузі виробництва відбулися значні зміни. Зросли масштаби і концентрація виробництв, що призвело до збільшення кількості працівників, зокрема робітників, службовців та інженерно-технічних спеціалістів. Поява новітнього обладнання і технологій, розроблених на основі досягнень науки, вимагала нових підходів до управління.

Підприємства почали працювати з великими обсягами інформації та ресурсів, і серед працівників стало більше освічених людей, які усвідомлювали свою роль і потенціал. Ці зміни вимагали кардинальних перетворень в управлінні виробництвом. Стара система управління, що ґрунтувалася переважно на досвіді, не відповідала новим вимогам. Відсутність наукових знань про закономірності організації виробничих процесів, оптимальну послідовність операцій, режими роботи обладнання, технічні стандарти і можливості працівників стала очевидною проблемою.

Перехід до наукового менеджменту був зумовлений необхідністю впровадження нових знань і методів. Формування нових концепцій управління базувалося на основі проведення на промислових підприємствах різних експериментів в цьому напрямку. Результатом цього процесу стало виникнення різних наукових шкіл в сфері менеджменту, які в свою чергу почали розробляти та пропонувати різних концепції управління підприємством для досягнення його ефективності.

1. Концепція наукового управління – відіграла ключову роль в системі трансформації методів управління. Розвиток концепції припадає на початок ХХ століття, свої коріння концепція бере у США. Ця концепція, заснована на ідеї систематичного аналізу і оптимізації виробничих процесів, вперше набрала популярності завдяки працям Фредеріка Тейлора (1856-1915 рр.), одного з її основоположників.

Тейлор, що працював в промисловості і мав досвід як інженер, розробив методи, які були спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності праці. Він вважав, що управлінські процеси повинні базуватися на наукових принципах, а не на інтуїції або традиціях. В рамках його концепції, основним завданням було виявлення найефективніших способів виконання робіт і стандартизація процедур для забезпечення максимальної продуктивності. Тейлор запропонував ряд методів для досягнення цієї мети. Серед них були детальний аналіз і розподіл робочих завдань, оптимізація технологічних процесів, встановлення норм витрат часу на виконання завдань і визначення найбільш ефективних методів роботи. Він також акцентував увагу на важливості наукового підходу до підбору і навчання працівників, що включало в себе ретельний відбір кадрів та їх підготовку відповідно до вимог роботи.

Один із основних аспектів наукового управління полягав у стандартизації і спеціалізації праці. Тейлор вважав, що завдяки чітко визначеним завданням і стандартам можна значно підвищити ефективність праці та зменшити витрати. Він також підкреслював важливість зворотного зв'язку та регулярного моніторингу результатів для подальшого вдосконалення процесів.

Френк Гілберт (1868-1925 рр.) і Ліліан Гілберт (1878-1972 рр.), стали послідовниками Тейлора і зробили важливий внесок у розвиток наукового управління, зокрема вивчаючи аспект фізичної роботи в виробничих процесах та зв'язок між науковим менеджментом і соціально-психологічними дослідженнями. Френк Гілберт, відомий своєю роботою над технікою оптимізації робочих процесів, фокусувався на методах підвищення ефективності роботи шляхом детального аналізу рухів працівників і створення найбільш раціональних робочих процедур. Разом з Ліліан Гілберт, яка займалася соціологічними і психологічними

аспектами праці, вони досліджували, як робочі умови і психічні стани впливають на продуктивність. Їхні дослідження включали аналіз взаємодії між фізичними умовами праці і психологічним благополуччям працівників, що дало змогу впроваджувати методи, що поліпшують як умови праці, так і загальну ефективність.

Г. Емерсон (1853-1931 рр.), американський інженер, також відіграв важливу роль у розширенні принципів наукового управління за межі виробничих процесів. Він розробив концепцію, яка стосувалася не лише виробничої праці, а й ефективності в інших сферах, таких як державне управління, зовнішня політика, військова справа та транспорт. Емерсон акцентував увагу на принципах, що сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності в різних галузях, орієнтуючи увагу на систематизацію і раціоналізацію процесів, що веде до оптимізації ресурсів і досягнення кращих результатів у цих сферах.

Обидва напрямки внесли важливі доповнення до наукового менеджменту, розширивши його застосування і включивши в аналіз як фізичні, так і соціально-психологічні аспекти роботи. Це допомогло створити більш комплексне розуміння ефективності управління і досягнення результатів у різних сферах людської діяльності.

Концепція наукового управління вплинула на багато аспектів організації виробництва і управління. Вона стала основою для подальшого розвитку управлінських теорій і методів, сприяючи зростанню продуктивності і ефективності в промисловості. Тейлор і його послідовники створили фундамент для наукового підходу до управління, який і сьогодні залишається важливою частиною управлінської практики.

2. Концепція адміністративного управління, що розвивалася на початку ХХ століття, стала важливим етапом у формуванні теорії управління організаціями. Основна увага цієї концепції зосереджена на розробці принципів управління, що стосуються всієї організації в цілому, а не лише окремих процесів або завдань.

Ця концепція, також відома як класична теорія управління, була значною мірою сформульована французьким вченим Анрі Файолем (1841-1925 рр.), який відіграв ключову роль у її розвитку. Файоль ввів поняття організаційної структури як системи взаємозв'язків, що має чітко визначену ієрархію. Згідно з його підходом, організація розглядається як замкнута система, в якій поліпшення функціонування досягається шляхом внутрішньої раціоналізації і оптимізації діяльності. Важливо, що цей підхід не акцентує увагу на зовнішніх факторах або зміні навколишнього середовища, а більше орієнтований на вдосконалення внутрішніх процесів і структур.

Файоль вважав, що організацію можна і потрібно управляти систематизовано, щоб забезпечити більш ефективне досягнення поставлених цілей. Це передбачає розробку чітких принципів і стандартів для управління, які допомагають організації функціонувати на оптимальному рівні. У своїх працях він визначив універсальні принципи управління, які можуть бути застосовані до будь-якої організації, включаючи такі аспекти, як планування, організація, управління персоналом, координація та контроль.

Файоль також підкреслював важливість ієрархічної структури, в якій кожен рівень управління має чіткі обов'язки і підпорядкування. Це дозволяє створити ясність у розподілі завдань і відповідальності, що в свою чергу покращує ефективність і продуктивність організації. Він вважав, що чітке визначення ролей та відповідальності на всіх рівнях управління є ключем до успішного функціонування організації.

В науковій праці «Загальне промислове управління», яка вийшла у 1916 році Анрі Файоль запропонував 14 принципів на яких повинно базуватися, з його точки зору, адміністративне управління. Подалі, визначені вченим принципи виступили фундаментом в сфері побудови організаційних структур та поділу праці в системах управління. Вони визначають, як ефективно організувати і керувати діяльністю в межах будь-якої організації.

Ось короткий опис кожного з цих принципів:

1. Принцип поділу праці:

- Розподіл завдань між працівниками дозволяє зменшити навантаження і спеціалізуватися на конкретних видах діяльності, що підвищує продуктивність і ефективність.

2. Принцип авторитету:

- Управлінці повинні мати авторитет для прийняття рішень і контролю, який має ґрунтуватися не тільки на їх посаді, а й на їхній компетенції та знаннях.

3. Принцип дисципліни:

- Дисципліна передбачає дотримання правил і стандартів, а також підпорядкування службовцями вказівкам і рішенням управлінців.

4. Принцип єдності командування:

- Кожен працівник має отримувати накази лише від одного керівника, щоб уникнути конфліктів і плутанини.

5. Принцип єдності напрямку:

- Організація повинна мати єдиний план і напрямок для досягнення своїх цілей, щоб забезпечити узгодженість і ефективність дій.

6. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним інтересам:

- Інтереси організації мають бути вищими за особисті інтереси працівників, що забезпечує гармонію і спільні зусилля для досягнення загальних цілей.

7. Принцип винагороди:

- Працівники повинні отримувати відповідну винагороду за свою працю, що сприяє їхній мотивації і лояльності до організації.

8. Принцип централізації:

- Визначення рівня централізації управлінських функцій залежить від розміру і потреб організації. Залежно від ситуації, може бути необхідним як централізоване, так і децентралізоване управління.

9. Принцип ієрархії:

- Встановлення чіткої ієрархії управлінських рівнів забезпечує порядок і контроль, а також допомагає у визначенні відповідальності.

10. Принцип порядку:

- Усі ресурси і працівники повинні бути розміщені і організовані таким чином, щоб забезпечити ефективність і зручність у роботі.

11. Принцип справедливості:

- Керівники повинні проявляти справедливість і неупередженість у своїх рішеннях і відносинах з працівниками, що сприяє довірі і хорошому моральному клімату в організації.

12. Принцип стабільності персоналу:

- Для забезпечення ефективної роботи організації важливо підтримувати стабільність кадрового складу і зменшувати плинність кадрів.

13. Принцип ініціативи:

- Працівники повинні мати можливість проявляти ініціативу і пропонувати ідеї, що сприяє інноваціям і покращенню процесів.

14. Принцип єдності в дії:

- Всі частини організації повинні працювати як єдине ціле, забезпечуючи узгодженість і координацію в досягненні загальних цілей.

Ці принципи допомогли сформувати основи адміністративного управління і стали важливими для розробки ефективних організаційних структур. Вони забезпечують чітке розуміння ролей і відповідальностей, а також формують основи для створення системи, що сприяє ефективному управлінню і досягненню цілей організації.

Таким чином, концепція адміністративного управління Файоля представила новий підхід до організації і управління, що зробило значний внесок у розвиток управлінської теорії. Вона сприяла формуванню сучасних уявлень про управлінські структури і процеси, які акцентують увагу на внутрішньому раціональному управлінні для досягнення максимальних результатів.

Г. Емерсон, послідовник ідей Файоля, розробив 12 принципів продуктивності, які доповнили уявлення про управління. Його погляди були близькі до поглядів Генрі Форда, який також досліджував організаційні питання.

Ч. Бернард (1886-1961) зосередився на ефективному адмініструванні, розглядаючи організації як системи, в яких всі дії координуються свідомо. Він вважав, що для нормального функціонування організації необхідно три основні елементи: комунікація, готовність діяти і єдина мета. Бернард також розробив теорію авторитету, згідно з якою авторитет залежить не лише від того, хто видає накази, але і від того, наскільки підлеглі готові виконувати ці накази.

Концепція «раціональної бюрократії» яку запропонував Макс Вебер (1864-1920) стала завершальною у розвитку адміністративної школи управління. Вебер визначив основні характеристики бюрократичної системи: детальний поділ праці за функціональним принципом; чітка ієрархічна структура; система формальних правил і норм, які регулюють права і обов'язки працівників; добір кадрів на основі формальних критеріїв через конкурси та просування на основі результатів роботи.

Хоча цей підхід був ефективним для великих підприємств і державних органів свого часу, він став менш придатним в умовах ринкової економіки. Бюрократична система обмежувала свободу дій працівників і не дозволяла їм повністю реалізувати свій потенціал.

3. Концепція управління, орієнтована на людські відносини і поведінкові науки, визначила менеджмент як процес забезпечення виконання роботи через взаємодію з іншими людьми.

З розширенням виробництв виникли проблеми, що не могли бути вирішені за допомогою традиційних наукових і адміністративних підходів. Це підштовхнуло до пошуку нових, більш ефективних форм управління, які акцентували увагу на соціально-психологічних аспектах.

Школа людських відносин прагнула доповнити абстрактні і безособові підходи, характерні для наукового менеджменту і адміністративного управління, шляхом впровадження більш людських і персоналізованих відносин. У другій половині ХХ століття ця теорія трансформувалася в біхевіористський підхід, який активно використовує знання з психології, педагогіки, соціології та антропології в управлінні.

Мері П. Фолліт (1868-1963) зробила значний внесок у розвиток теорії управління, підкресливши, що мотивація людей у їхній роботі залежить від численних факторів. Вона акцентувала на важливості розуміння і врахування цих факторів менеджерами для ефективного направлення зусиль співробітників на досягнення конкретних цілей. Фолліт також описувала менеджмент як мистецтво втілення планів за безпосередньої участі працівників і досліджувала питання, пов'язані з демократією в управлінні та лідерством.

У 1930-х роках професор Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер та їхні колеги провели експеримент на промисловому підприємстві, який допоміг розробити теорію людських відносин. Ці дослідження показали, що мотиви трудової поведінки працівників визначаються не лише матеріальними стимулами, але й такими чинниками, як ставлення колег, відносини з керівником та загальне ставлення до підприємства.

Філософія людських відносин сформувалася під впливом робіт Е. Мейо, М. Фолліт та інших науковців тих часів. На основі цього, сфера менеджменту почала приділяти більше уваги приділяти психологічним мотивам поведінки працівників, груповим відносинам, конфліктам, співпраці, комунікації та неформальним групам.

Мейо також акцентував увагу на виробничих конфліктах, стверджуючи, що їх вирішення є однією з основних задач менеджменту. Він підкреслював важливість управління неформальними відносинами всередині організації, які не можна залишати без уваги. В результаті досліджень було розроблено низку рекомендацій для керівників, які допомагають ефективно управляти підлеглими та підвищувати їх продуктивність.

Американський психолог Абрахам Маслоу (1908-1970 рр.) у своїх дослідженнях довів, що основними мотивами поведінки людей є різноманітні потреби, які завжди можна задовольнити за допомогою грошей. Тобто, людину спонукають до дії не самі економічні чинники, як вважали прихильники наукового управління, а саме її потреби. Маслоу підкреслював, що продуктивність праці зростає не лише через підвищення заробітної плати, а більше завдяки поліпшенню відносин між працівниками та керівниками, підвищенню задоволеності роботою та позитивному мікроклімату в колективі.

Отже, на думку Маслоу, підвищенню задоволеності результатами своєї праці працівниками сприяє ефективне управління між особистими відносинами, які в свою чергу мають безпосередній вплив на зростання продуктивності праці.

Не дивлячись на те, що школа людських відносин визнавала проблему та складність людського фактору, вона так і не розробила пропозицій щодо її вирішення.

Це призвело до розвитку школи поведінкових наук, яка ставила за мету підвищення ефективності організації шляхом покращення використання людських ресурсів. Результати досліджень показали, що ефективне управління організацією може бути лише тоді, коли керівництво навчилося ефективному управлінню поведінкою працівників.

Першим класифікацію уявлення про людську природу запропонував Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.), який є представником школи поведінкових наук. Він запропонував розглядати її боку двох різних поглядів. Його концепція базується на двох теоріях: "X" та "Y". Теорія "X" описує працівників як природно ледачих, безвідповідальних, потребуючих постійного контролю та не здатних працювати без примусу. З іншого боку, теорія "Y" змальовує працівників як працездатних, відповідальних, такі працівники зазвичай потребують підтримки та схвалення.

Завдяки цій концепції розкривається природа двох протилежних стилів керівництва, але які в свою чергу можуть існувати в одній організації – це автократичний та демократичний стилі.

У підсумку можна сказати, що обидві школи, і школа поведінкових наук, і школа людських відносин залишили свій вклад в системі управління, наголошуючи на тому, що задля досягнення ефективності діяльності організації особливу увагу варто приділяти людському фактору. Головний натяк вони зробили на тому, що заробітна плата це не єдиний для працівників стимул, який сприяє підвищенню продуктивності праці. Основні зусилля даних шкіл були спрямовані на розробку такої моделі стимулювання, яка мотивує людей віддано працювати на благо організації.

Сучасна зарубіжна наука управління охоплює різноманітні течії, школи, напрями та концепції, які часто не узгоджуються між собою. Однак усі ці підходи об'єднує спільна мета: поєднати наукові дослідження організаційно-технічних аспектів управління на рівні окремих підприємств з вирішенням конкретних проблем ринкової економіки, таких як забезпечення стабільного економічного розвитку та подолання соціально-економічних конфліктів. Це прагнення підвищити практичну значущість теоретичних досліджень у сфері менеджменту, переорієнтувати управлінську теорію на практичні аспекти діяльності, зокрема, на розробку принципів, що допомагають вирішувати організаційні проблеми. Врахування змін та взаємодія із зовнішнім середовищем, в сучасній теорії управління підприємством відіграють велике значення.

Концепція адаптації спрямована на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до нових умов, зберігаючи свою конкурентоспроможність.

Концепція глобальної стратегії підкреслює важливість інтеграції та координації дій на міжнародному рівні, що дозволяє компанії використовувати глобальні можливості та оптимізувати ресурси на світовому ринку.

Концепція цільової орієнтації фокусується на досягненні конкретних цілей шляхом чіткого визначення пріоритетів, що сприяє зосередженню ресурсів та зусиль на ключових аспектах для досягнення стратегічних результатів.

Теоретики менеджменту, приділяючи велику увагу регулюванню ринкових відносин, особливо акцентують на важливості адаптації підприємства до ринкових вимог для кожного окремого продукту, який виробляється. Фокус робиться на «плануванні продукту», який є основним організаційно-технічним аспектом концепції менеджменту. Це являє собою цілий комплекс заходів, спрямованих на дослідження ринку для конкретного товару, створення програм і прогнозів, розробку та впровадження нових продуктів, стимулювання попиту на товар, і в результаті отримання прибутку від його продажу. Таким чином, сутність концепції



менеджменту полягає у тому, що вона пропонує не лише теоретичні, але і практичні рекомендації в сфері організації та регулювання господарської діяльності.

Науково-технічний прогрес та концентрація науково-виробничих ресурсів сприяли переходу індустріальних країн до постіндустріального розвитку, розквіт якого припадає на другу половину ХХ століття.

Це призвело до реструктуризації світової економіки, збільшення кількості малих та середніх підприємств, а також до важливості гнучкості та адаптивності в бізнесі. Наприкінці ХХ століття акцент в управлінні змістився на соціальні аспекти, підвищення ролі людини в організації. Основні принципи менеджменту включають доброзичливе ставлення до працівників, відповідальність за успіх, ефективні комунікації, довіру, підтримку професійного розвитку та постійне вдосконалення роботи.

Управлінські моделі в різних країнах світу відрізняються своєю структурою, методами та підходами до ведення бізнесу. Різноманіття управлінських практик зумовлене культурними, економічними та соціальними особливостями кожного регіону. Японська модель акцентує увагу на довгостроковому успіху через командну роботу, тоді як шведська намагається забезпечити рівність і баланс між роботою та життям. Європейська модель варіюється в залежності від країни, але загалом спрямована на дотримання високих регуляторних стандартів. Американська модель орієнтована на швидкість прийняття рішень і максимізацію прибутку, тоді як українська модель часто відзначається гнучкістю і креативністю, але стикається з проблемами нестабільності. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, що впливають на ефективність управління в різних умовах.

Японська модель управління

Головне завдання: Довгостроковий успіх компанії через максимальне залучення працівників і забезпечення їхнього благополуччя.

Переваги:

- Колективна відповідальність: Сильна корпоративна культура та командна робота.
- Постійне вдосконалення: Акцент на покращення процесів і інновації (Kaizen).
- Лояльність працівників: Довгострокове працевлаштування та розвиток кар'єри всередині компанії.

Недоліки:

- Консерватизм: Може бути важко адаптуватися до швидко змінюваного ринку.
- Низька гнучкість: Тривалі рішення через ієрархічність і консенсусний підхід.

Шведська модель управління

Головне завдання: Рівність, інклюзивність та співпраця між працівниками і керівництвом.

Переваги:

- Рівність і демократичність: Прийняття рішень відбувається колегіально.
- Баланс між роботою і життям: Гнучкий графік роботи та соціальна підтримка.
- Інновації через участь: Працівники мають можливість вносити ідеї і впливати на процеси.

Недоліки:

- Слабка ієрархічність: Може призвести до недостатньої чіткої структури та швидких рішень.
- Може бути занадто демократично: Довгий процес ухвалення рішень через широке обговорення.

Європейська модель управління

Головне завдання: Різноманітність підходів, залежно від країни, але загалом акцент на дотримання регуляторних норм і соціальній відповідальності.

Переваги:

- Регулювання і контроль: Дотримання високих стандартів і норм.
- Соціальна відповідальність: Акцент на благополуччя працівників та екологічні питання.

- Адаптивність: Можливість швидко адаптуватися до змін у законодавстві.

Недоліки:

- Залежність від регуляцій: Може бути складно впроваджувати нові ідеї через складну регуляторну базу.

- Можливі нерівності: Відмінності в управлінських практиках між різними країнами можуть викликати плутанину.

Американська модель управління

Головне завдання: Ефективність, швидкість прийняття рішень і максимізація прибутку.

Переваги:

- Інновації і динамізм: Швидке впровадження нових ідей і технологій.

- Чітка ієрархія: Швидке ухвалення рішень завдяки меншій кількості рівнів управління.

- Конкуренція і мотивація: Сильна мотивація працівників через систему премій і бонусів.

Недоліки:

- Високе стресове навантаження: Може бути надмірна концентрація на результатах, що призводить до стресу.

- Менша увага до соціального аспекту: Може бути менш зосереджена на благополуччі працівників і екології.

Українська модель управління

Головне завдання: Залежить від конкретної компанії, але часто включає елементи гнучкості, адаптації до змін та пошуку ефективних рішень в умовах нестабільності.

Переваги:

- Гнучкість: Можливість швидко адаптуватися до змінюваних умов.

- Креативність: Часто виявляється високий рівень креативності та інновацій.

Недоліки:

- Нестабільність: Економічні та політичні зміни можуть впливати на управлінські практики.

- Проблеми з регуляцією: Інколи складно дотримуватися стандартів і норм через нестабільність системи.

Таким чином, можна зробити висновок, що Японська модель фокусується на довгостроковому успіху через колективну відповідальність і постійне вдосконалення. Сильна корпоративна культура, але може бути менш гнучкою в умовах змін. Шведська модель надає перевагу рівності та інклюзивності, забезпечуючи хороший баланс між роботою та життям. Може бути занадто демократичною і повільною у прийнятті рішень. Європейська модель орієнтована на дотримання регуляторних норм та соціальну відповідальність. Адаптивна до змін у законодавстві, але може бути складною через різницю в управлінських практиках між країнами. Американська модель спрямована на ефективність і швидкість, з акцентом на інновації та мотивацію через конкуренцію. Може призвести до високого стресу і менше уваги до соціальних аспектів. Українська модель характеризується гнучкістю та креативністю, що дозволяє швидко адаптуватися до змін. Проте, нестабільність і проблеми з регуляцією можуть впливати на управлінські практики.

Ці моделі управління мають свої унікальні підходи і особливості, які впливають на ефективність і стиль роботи організацій в різних країнах.

### 8.3. Принципи, цілі, методи та завдання менеджменту

В загальному розумінні процес управління можна поділити на такі види:

1. Технічне управління природними і технологічними процесами - передбачає контроль та регулювання фізичних, природних і технологічних процесів для забезпечення їх ефективного та безпечного функціонування. Це включає управління інфраструктурою, енергетикою, транспортними системами, а також контроль за використанням природних ресурсів.

2. Державне управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути - включає діяльність органів влади, таких як міністерства, відомства, правова система і місцеві органи влади, з метою регулювання та спрямування соціально-економічного розвитку країни. Це охоплює розробку і впровадження законів, державних програм, політик, а також забезпечення дотримання правопорядку та стабільності.

3. Ідеологічне управління – це вплив та переконання членів суспільства з боку різних політичних партій та угруповань, на основі розроблення та впровадження створених ними концепцій розвитку. Це управління спрямоване на формування громадської думки, політичних поглядів та ідеалів, що підтримують певний напрямок розвитку суспільства.

4. Управління соціальними процесами - включає координацію та підтримку громадських рухів та ініціатив, таких як захист навколишнього середовища, права людини, соціальна справедливість тощо. Це управління спрямоване на створення умов для гармонійного розвитку суспільства, підтримку активної громадської позиції та вирішення соціальних проблем.

5. Господарське управління виробничою й економічною діяльністю - стосується керування підприємствами, як комерційними, так і некомерційними, в умовах ринкової економіки. Це включає управління ресурсами, фінансами, виробничими процесами, маркетингом та іншими аспектами, що забезпечують ефективність і рентабельність діяльності організації.

Менеджмент є критично важливим для будь-якої організації з кількох причин:

1. Досягнення цілей. Менеджмент допомагає формувати та досягати стратегічні та тактичні цілі організації, забезпечуючи планування дій і використання ресурсів для реалізації цих планів.

2. Ефективне використання ресурсів. Менеджмент дозволяє оптимально розподіляти ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для досягнення максимального результату з мінімальними витратами.

3. Організація процесів. Менеджмент створює структуру та систему взаємодії всередині організації, забезпечуючи чіткий поділ обов'язків і координацію роботи між різними підрозділами та працівниками.

4. Мотивація персоналу. Ефективне управління сприяє залученню, розвитку та мотивації працівників, що підвищує їх продуктивність і задоволеність роботою.

5. Контроль та корекція. Менеджмент передбачає постійний моніторинг результатів діяльності організації та своєчасне коригування дій, щоб забезпечити відповідність фактичних результатів запланованим цілям.

6. Приспосовування до змін. У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, менеджмент відіграє ключову роль в адаптації організації до нових умов та викликів, дозволяючи їй залишатися конкурентоспроможною.

Отже, менеджмент є необхідним для забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності та гнучкості будь-якої організації.

На підприємстві управління може здійснюватися через різні типи, кожен із яких має свої особливості та функції. Основними є цільове, лінійне та функціональне управління. Кожен із цих типів виконує важливу роль у досягненні організаційних цілей, і їхня взаємодія забезпечує ефективну роботу підприємства.

1. Цільове управління (Management by Objectives, MBO) - цей підхід заснований на формулюванні конкретних цілей для кожного рівня організації. Керівники спільно зі своїми підлеглими визначають цілі, яких вони мають досягти за певний період. Основні етапи цільового управління включають:

- Постановка цілей на всіх рівнях організації.
- Узгодження цих цілей між керівниками та підлеглими.
- Регулярний контроль і оцінка результатів.
- Внесення коректив у плани залежно від досягнень.

Взаємодія на підприємстві - цільове управління забезпечує загальну спрямованість діяльності організації на досягнення стратегічних і тактичних завдань. Це дозволяє створити чітку структуру, де кожен співробітник знає свої цілі й працює на результат.

2. Лінійне управління - є однією з найстаріших та найбільш поширених систем управління, що базується на вертикальній ієрархії. У цій моделі кожен підлеглий підпорядковується безпосередньо одному керівнику, який має повну відповідальність за діяльність підлеглих у своїй лінії.

Основні характеристики лінійного управління:

- Однозначне підпорядкування: кожен співробітник має лише одного керівника.
- Ієрархічна структура, де керівництво передається зверху вниз.
- Швидкість прийняття рішень на верхніх рівнях організації.

Взаємодія на підприємстві - лінійне управління сприяє чіткій структурованості та дисципліні в організації, оскільки рішення приймаються швидко й безпосередньо. Це особливо ефективно в організаціях із простими процесами або на виробничих підприємствах.

3. Функціональне управління - цей тип управління базується на поділі праці за функціональними ознаками. Кожен функціональний керівник відповідає за свою специфічну ділянку роботи (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво) і має право керувати працівниками у своїй сфері компетенції, незалежно від їхнього підпорядкування в лінійній структурі.

Основні риси функціонального управління:

- Поділ на спеціалізовані відділи або підрозділи.
- Керівники кожної функції мають високий рівень компетентності у своїй сфері.
- Працівники можуть підпорядковуватися кільком функціональним керівникам залежно від виконуваних завдань.

Взаємодія на підприємстві - функціональне управління дозволяє поглибити експертизу в різних галузях і підвищити ефективність роботи за рахунок спеціалізації. Однак це може ускладнювати процес координації між відділами, тому важлива роль належить керівникам, які забезпечують узгодженість дій.

На підприємстві ці три типи управління часто взаємодіють і доповнюють один одного:

- Цільове управління задає загальні напрями та цілі для всієї організації. Це створює рамки для лінійного й функціонального управління, даючи їм чіткі орієнтири.

- Лінійне управління забезпечує чітку ієрархію та координацію між підлеглими та керівниками. У цій системі працівники виконують завдання відповідно до встановлених цілей, підзвітні одному лінійному керівнику.

- Функціональне управління відповідає за спеціалізовані функції, що дозволяє оптимізувати діяльність у кожній сфері організації. При цьому функціональні керівники допомагають реалізовувати завдання, поставлені в рамках цільового управління, у межах своїх компетенцій.

У взаємодії ці типи управління створюють ефективну систему, де цілі організації перетворюються в конкретні дії, що реалізуються через лінійні та функціональні структури. Це дозволяє досягти балансу між стратегічними цілями та їхньою реалізацією в повсякденній роботі.

Управління організацією охоплює різні рівні діяльності, які відрізняються за тривалістю, цілями та підходами. Основні види управління за часом можна розділити на оперативне, програмне та стратегічне. Кожен з цих рівнів виконує свою роль у забезпеченні ефективності і розвитку організації, координуючи різні аспекти її діяльності.

1. Оперативне управління стосується вирішення поточних завдань, координації щоденної діяльності та забезпечення виконання рутинних процесів. Це короткострокове управління, яке спрямоване на виконання безпосередніх цілей і завдань організації.

Характеристики:

- Тривалість: короткострокова перспектива (до 1 року).
- Орієнтація на поточну діяльність, виконання планів і оперативних завдань.

- Висока деталізація дій, моніторинг результатів на щоденній основі.

Приклад: Управління розкладом персоналу. Ресторан організовує графік роботи офіціантів і кухарів, щоб забезпечити обслуговування клієнтів без затримок, враховуючи пік навантаження в певні години.

2. Програмне управління стосується виконання середньострокових завдань, об'єднаних у межах певної програми або проекту. Воно має за мету досягнення конкретних цілей через виконання певної кількості взаємопов'язаних проектів або заходів.

Характеристики:

- Тривалість: середньострокова перспектива (від 1 до 3 років).  
- Орієнтація на виконання програм, що охоплюють кілька аспектів діяльності організації.

- Потрібна координація між різними функціональними підрозділами для досягнення результатів програми.

Приклад: Розробка маркетингових кампаній. Готель створює кампанії для залучення нових клієнтів, використовуючи соціальні мережі, онлайн-рекламу та партнерські програми. Це може включати акції, знижки та пакети послуг для певних сезонів.

3. Стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей організації. Воно включає формування стратегії розвитку, адаптацію до зовнішніх умов і визначення головних напрямів діяльності, що забезпечують конкурентні переваги в майбутньому.

Характеристики:

- Тривалість: довгострокова перспектива (від 3 до 10 років і більше).  
- Орієнтація на глобальні цілі розвитку організації, зміну ринкової позиції та досягнення конкурентних переваг.

- Високий рівень невизначеності та потреба у гнучкості для реагування на зміни зовнішнього середовища.

Приклад: Розширення ринку. Мережа готелів планує відкриття нових філій у різних містах або країнах, базуючи своє рішення на аналізі ринку, потребах клієнтів та конкурентних перевагах.

Ці три рівні управління взаємопов'язані, забезпечуючи ефективну роботу організації на різних часових горизонтах. Стратегічне управління визначає загальний напрямок розвитку, програмне — реалізує середньострокові проекти, а оперативне управління відповідає за виконання повсякденних завдань.

**Принципи менеджменту** – основні орієнтири, які визначають правила, підходи та методи управління організацією. Вони дозволяють реалізувати закони і закономірності управління, забезпечуючи ефективне функціонування організації.

Основними вимоги до формування **принципів менеджменту** є наступні:

1. **Відповідність законам розвитку суспільства та управління:** Принципи повинні відображати реальні умови і процеси, що відбуваються у суспільстві, і відповідати їм.

2. **Відображення основних властивостей і зв'язків управління:** Принципи мають бути побудовані на основі фундаментальних характеристик управлінських процесів.

3. **Правове оформлення:** Принципи повинні бути закріплені у внутрішніх нормативних документах організації і відповідати чинному законодавству.

**Загальні принципи менеджменту:**

1. **Урахування потреб та інтересів працівників:** Управління має враховувати людський фактор, що включає мотиви, потреби та інтереси працівників.

2. **Оптимальне поєднання централізації і децентралізації:** Необхідно знайти баланс між централізованим керівництвом і децентралізованими рішеннями на рівні окремих підрозділів.

3. **Гнучкість:** Здатність швидко адаптуватися до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

4. **Єдність цілей:** Всі підрозділи і працівники організації повинні працювати на досягнення загальних цілей.

5. **Плановість:** Управління має бути чітко спланованим, щоб забезпечити послідовність і передбачуваність дій.

6. **Науковий підхід:** Використання наукових методів і підходів для прийняття управлінських рішень.

7. **Демократизація:** Залучення працівників до управлінського процесу, стимулювання участі і відповідальності.

8. **Системність:** Розгляд організації як єдиної системи, де всі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного.

9. **Ефективність:** Досягнення максимально можливих результатів при мінімальних витратах ресурсів.

#### **Організаційні принципи менеджменту:**

1. **Ієрархічність:** Побудова організаційної структури з чітким підпорядкуванням рівнів управління.

2. **Делегування повноважень:** Передача частини повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління.

3. **Безумовна відповідальність:** Кожен працівник несе повну відповідальність за виконання своїх обов'язків.

4. **Паритет повноважень і відповідальності:** Повноваження, надані працівникам, повинні відповідати їхній відповідальності.

5. **Єдиноначальність:** Кожен працівник повинен отримувати розпорядження від одного безпосереднього керівника.

6. **Діапазон управління:** Керівник повинен контролювати оптимальну кількість підлеглих, щоб ефективно здійснювати управління.

7. **Принципи рівня повноважень:** Повноваження кожного рівня управління мають бути чітко визначені та розмежовані.

Основні закони, на які орієнтують принципи управління, включають:

1. Закон єдності мети – управлінські рішення та дії мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети організації.

2. Закон єдності командної роботи – всі члени команди повинні працювати в унісон, щоб досягти загальних цілей.

3. Закон розподілу функцій і відповідальності – управлінські функції мають бути розподілені між співробітниками відповідно до їхніх навичок і компетенцій.

4. Закон контролю – необхідно встановлювати контрольні механізми для моніторингу виконання завдань і досягнення цілей.

5. Закон ієрархії – управління має мати чітку ієрархічну структуру, де кожен рівень управління має свої функції і повноваження.

6. Закон комунікації – важливо забезпечити ефективну комунікацію між усіма рівнями управлінської ієрархії.

7. Закон мотивації – управлінські принципи повинні включати способи підвищення мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей.

8. Закон адаптивності – управлінські рішення і стратегії мають бути гнучкими, щоб адаптуватися до змінюваного середовища.

Ці закони допомагають забезпечити ефективне управління і досягнення організаційних цілей.

Для ефективного управління важливо розуміти принципи та застосовувати їх на практиці. Керівники, дотримуючись системи принципів, можуть краще прогнозувати наслідки своїх рішень і делегованих завдань. Розглянемо характеристики основних принципів менеджменту, представлених у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1.

*Характеристика принципів менеджменту*

Принцип	Зміст
Єдність мети	Всі управлінські рішення і дії мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети організації
Єдність командної роботи	Всі члени команди повинні працювати узгоджено для досягнення загальних цілей
Розподіл функцій і відповідальності	Функції і відповідальність мають бути розподілені відповідно до навичок і компетенцій співробітників
Контроль	Становлення системи контролю для моніторингу виконання завдань і досягнення цілей
Ієрархія	Чітка ієрархічна структура, де кожен рівень управління має свої функції і повноваження
Комунікація	Забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями управлінської ієрархії
Мотивація	Підвищення мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей
Адаптивність	Гнучкість у прийнятті управлінських рішень і стратегій для адаптації до змінюваного середовища.

Розвиток категорії менеджменту та його принципів має тривалу історію. На різних етапах цієї історії були розроблені важливі теоретичні концепції, які вплинули на сучасний менеджмент. Розглянемо основні принципи, запропоновані ключовими теоретиками:

Принципи Фредеріка Тейлора (Наукове управління):

1. Науковий підхід до роботи – робота має бути організована на основі наукових досліджень для підвищення ефективності.
2. Вибір і підготовка працівників – працівників слід відбирати і навчати відповідно до їхніх здібностей і потреб роботи.
3. Стимулювання і винагорода – використання матеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці.
4. Розподіл праці – чіткий розподіл завдань між керівниками і працівниками.

Принципи Френка Емерсона:

1. Стандартизація – встановлення єдиних стандартів для всіх процесів і завдань.
2. Вимірювання продуктивності – регулярний контроль і вимірювання результатів праці.
3. Аналіз витрат – уважне вивчення витрат на виробництво та їх оптимізація.
4. Оцінка і вдосконалення – постійна оцінка процесів і їх вдосконалення для підвищення ефективності.

Принципи Анрі Файоля (Адміністративне управління):

1. Принцип планування – розробка чітких планів і стратегій для досягнення організаційних цілей.
2. Принцип організації – ефективна організація ресурсів і праці для реалізації планів.
3. Принцип управління – забезпечення ефективного управління і координації всіх частин організації.
4. Принцип контролю – моніторинг і оцінка результатів для забезпечення відповідності планам і стандартам.
5. Принцип координації – забезпечення гармонійної взаємодії між різними частинами організації.

Ці принципи заклали основи для розвитку сучасних управлінських теорій і практик.

Принципи Генрі Форда (засновника Ford Motor Company) були значущими в розвитку управлінської практики і вплинули на організацію масового виробництва. Основні принципи Форда:

1. Стандартизація продукції – впровадження єдиних стандартів для всіх одиниць продукції, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати ефективність виробництва.

2. Масове виробництво – використання конвеєрних ліній для підвищення швидкості та обсягу виробництва.

3. Зниження витрат на виробництво – за рахунок ефективної організації праці і зменшення вартості компонентів та робочої сили.

4. Високі зарплати працівникам – впровадження політики високих зарплат для працівників (наприклад, \$5 за день), що допомогло зменшити плинність кадрів і підвищити їхню мотивацію.

5. Простота дизайну – розробка продукції з простим і зрозумілим дизайном, що полегшує її виготовлення та обслуговування.

6. Масовий ринок – орієнтація на великий ринок споживачів, завдяки чому знижуються ціни на продукцію і збільшується її доступність.

Ці принципи суттєво змінили підходи до організації виробництва і управління, зробивши їх більш ефективними і орієнтованими на масштаб.

Принципи менеджменту є основою для організації та координації дій в організації, забезпечуючи ефективне функціонування. Вони служать орієнтирами для прийняття обґрунтованих рішень, допомагаючи підвищити ефективність роботи, знизити витрати і покращити продуктивність. Принципи також сприяють мотивації працівників і встановленню систем контролю для моніторингу виконання завдань та досягнення цілей. Крім того, вони допомагають організаціям бути гнучкими та адаптуватися до змінюваних умов середовища, а також розробляти і реалізовувати ефективні стратегії та плани для досягнення довгострокових цілей. Таким чином, принципи менеджменту створюють міцну основу для успішного управління організацією.

Тож, принципи менеджменту є фундаментальними орієнтирами, що визначають ефективні підходи до управління організаціями. Вони служать основою для побудови управлінських систем, забезпечуючи злагодженість, ефективність та адаптивність в процесі досягнення організаційних цілей. Правильне застосування цих принципів дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічного середовища.

Основні економічні закони менеджменту, які впливають на управлінські рішення та стратегії, включають:

1. Закон вартості – визначає, що кожен управлінський процес або рішення повинно враховувати витрати та вигоди. Ефективність менеджменту полягає в досягненні максимального результату при мінімальних витратах.

2. Закон економії масштабу – зростання обсягів виробництва або діяльності дозволяє знижувати середні витрати за рахунок розподілу фіксованих витрат на більшу кількість одиниць продукції.

3. Закон співвідношення витрат і результатів – будь-яке управлінське рішення повинно враховувати співвідношення між витратами і отриманими результатами, щоб забезпечити ефективність і рентабельність.

4. Закон граничної корисності – управлінські рішення повинні орієнтуватися на граничну корисність, що означає оцінку додаткових витрат і вигод, які виникають при зміні обсягу діяльності.

5. Закон конкуренції – ринкова конкуренція змушує організації оптимізувати свої процеси і стратегії для досягнення конкурентних переваг і підтримки ефективності.

6. Закон диверсифікації – управлінські рішення можуть включати диверсифікацію діяльності для зменшення ризиків і забезпечення стійкості організації.

7. Закон ресурсоемності – визначає необхідність ефективного використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для досягнення економічних цілей.

Ці закони допомагають формувати ефективні управлінські стратегії, які сприяють досягненню економічної ефективності і успіху організації.



**Завдання менеджменту** — це конкретні цілі та функції, які необхідно виконати для забезпечення ефективного управління організацією. Вони визначають, що саме потрібно зробити для досягнення поставлених цілей і оптимізації діяльності організації. Завдання менеджменту охоплюють усі аспекти управлінського процесу, від планування та організації роботи до контролю за її виконанням.

Завдання менеджменту охоплюють широке коло функцій та дій, спрямованих на ефективне управління організацією. Основні завдання менеджменту включають:

1. **Планування:** Визначення цілей організації та розробка стратегій для їх досягнення. Це включає прогнозування, визначення ресурсів, необхідних для досягнення цілей, і створення планів дій.

2. **Організація:** Створення структури організації, яка забезпечує ефективний розподіл завдань, ресурсів і відповідальності між співробітниками. Це передбачає визначення ієрархії, розподіл ролей та обов'язків.

3. **Мотивація:** Стимулювання співробітників до досягнення високих результатів. Менеджмент повинен створювати умови, за яких працівники будуть зацікавлені у виконанні своїх обов'язків на найвищому рівні.

4. **Координація:** Забезпечення узгодженості дій усіх частин організації. Менеджмент має стежити за тим, щоб всі підрозділи працювали в одному напрямку, уникали конфліктів і ефективно взаємодіяли.

5. **Контроль:** Моніторинг виконання планів і досягнення цілей. Це включає в себе оцінку результатів діяльності, виявлення відхилень від плану і внесення коригувань.

6. **Прийняття рішень:** Визначення найкращих варіантів дій в умовах невизначеності. Менеджмент повинен приймати рішення на основі аналізу ситуації та наявних ресурсів, враховуючи можливі ризики та переваги.

7. **Управління змінами:** Адаптація організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це передбачає планування та реалізацію змін для підтримки конкурентоспроможності організації.

Всі ці завдання взаємопов'язані і забезпечують ефективне функціонування організації, спрямоване на досягнення її стратегічних цілей.

**Методи менеджменту** - це сукупність підходів, прийомів та інструментів, які використовуються для ефективного управління підприємством і його ресурсами. Вони допомагають організувати роботу, мотивувати співробітників, контролювати процеси, приймати рішення та досягати поставлених цілей. Методи менеджменту формують структуру управлінських дій та забезпечують можливість ефективної координації діяльності на різних рівнях підприємства.

Їх роль в управлінні полягає в забезпеченні ефективної роботи підприємства через оптимізацію використання ресурсів, організацію командної роботи та стимулювання співробітників до досягнення високих результатів. Завдяки цьому підприємство може адаптуватися до змін зовнішнього середовища, досягати стійкого розвитку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Методи менеджменту можна класифікувати за кількома основними категоріями:

1. **Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи:**

Ці методи базуються на використанні наказів, інструкцій, розпоряджень та інших форм адміністративного впливу. Вони забезпечують чітке дотримання правил, норм і регламентів, встановлених у межах організації.

- **Розпорядчі методи:** накази, розпорядження, директиви, які обов'язкові до виконання.

- **Організаційні методи:** створення ієрархії, структури організації, визначення функцій і повноважень.

- **Інструктивні методи:** розробка інструкцій і регламентів, які визначають порядок виконання завдань.

2. **Економічні методи:**

Ці методи передбачають управління через економічні стимули та мотивацію, використання ринкових механізмів і фінансових важелів.

- **Бюджетування:** планування фінансових ресурсів і контроль за їх використанням.
- **Фінансове стимулювання:** бонуси, премії, матеріальне заохочення за досягнення результатів.
- **Ціноутворення:** встановлення цін на продукти або послуги з урахуванням ринкових умов.
- **Кредитування і фінансування:** управління фінансовими потоками, залучення інвестицій.

### 3. Соціально-психологічні методи:

Ці методи орієнтовані на роботу з людським фактором, на розвиток мотивації, підтримку морального клімату в колективі і створення сприятливих умов для роботи.

- **Мотивація:** створення умов, що стимулюють працівників до ефективної роботи (визнання, кар'єрне зростання, соціальні гарантії).
- **Лідерство:** вплив на працівників через особистий приклад, харизму, авторитет.
- **Психологічний вплив:** методи психологічного консультування, тренінги, групові дискусії.
- **Корпоративна культура:** формування загальноприйнятих норм і цінностей у межах організації.

### 4. Методи управлінського аналізу:

Ці методи включають різні способи збору, обробки та аналізу інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- **SWOT-аналіз:** оцінка сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.
- **Аналіз витрат і вигод:** оцінка економічної доцільності проектів чи рішень.
- **Факторний аналіз:** вивчення впливу окремих факторів на загальний результат.
- **Бенчмаркінг:** порівняння показників організації з показниками конкурентів або лідерів галузі.

### 5. Методи прогнозування і планування:

Ці методи дозволяють прогнозувати розвиток ситуацій, розробляти стратегії і планувати діяльність організації на різних рівнях.

- **Екстраполяція:** прогнозування майбутніх подій на основі аналізу минулих тенденцій.
- **Моделювання:** створення моделей для оцінки можливих результатів рішень.
- **Цільове планування:** визначення конкретних цілей і шляхів їх досягнення.

Кожен із цих методів має своє місце в управлінському процесі і застосовується залежно від специфіки організації, ситуації та поставлених завдань. Тож, розглянемо детальніше їх.

**Адміністративні методи управління** — це система впливу на організацію та її працівників через формальне регулювання їх діяльності. Вони базуються на владних повноваженнях, які використовуються для забезпечення виконання встановлених правил, норм та інструкцій. Основна мета адміністративних методів — забезпечити чітке виконання завдань, збереження порядку, дисципліни та контролю за дотриманням організаційних стандартів.

Характеристика адміністративних методів:

1. **Силовий вплив:** Адміністративні методи часто пов'язані з використанням авторитету або формальної влади керівників. Це передбачає чітку регламентацію обов'язків, ролей, порядку виконання роботи, а також систему контролю за виконанням завдань.

2. **Регламентація:** Через адміністративні методи встановлюються правила, нормативи, процедури, які регулюють діяльність працівників. Це можуть бути закони, інструкції, накази, постанови та інші нормативні акти.

3. **Директивний характер:** В основі адміністративних методів лежить прямий примус до виконання рішень. Від працівників вимагається безумовне виконання інструкцій і наказів, без можливості вносити зміни.

4. Контроль і дисципліна: Для забезпечення ефективності адміністративних методів важливим елементом є система контролю за виконанням прийнятих рішень та дотриманням дисципліни. Керівники слідкують за тим, щоб завдання виконувалися вчасно і згідно з встановленими вимогами.

Види адміністративних методів:

1. Організаційно-стабілізуючі методи. Мета — закріплення стабільних елементів системи управління, таких як структура організації, функції підрозділів, розподіл завдань.

Наприклад: розробка та затвердження організаційної структури підприємства, визначення посадових обов'язків, регламентів роботи.

2. Організаційно-розпорядчі методи. Основний інструмент — накази, розпорядження та інструкції, які мають директивний характер і обов'язкові для виконання.

Наприклад: видання наказу про початок нового проекту, призначення відповідальних осіб за певні процеси або завдання.

3. Дисциплінарні методи. Вони спрямовані на забезпечення порядку і дисципліни в організації через систему заохочень та покарань.

Наприклад: винесення догани за порушення трудової дисципліни або, навпаки, винагорода за зразкове виконання роботи.

Приклад використання адміністративних методів. На підприємстві вводиться новий внутрішній регламент, що визначає порядок проведення зустрічей з клієнтами. Для цього керівник видає наказ, в якому чітко прописані етапи підготовки, проведення зустрічей, правила звітності та відповідальні особи за кожен етап процесу. Для забезпечення дисципліни вводиться система контролю, де кожен відповідальний працівник щотижня подає звіт про виконані зустрічі. Якщо працівник не дотримується встановленого регламенту, керівник може застосувати дисциплінарні методи, такі як попередження або накладення штрафу. Навпаки, за високу ефективність у виконанні завдань можуть передбачатися бонуси або премії.

Таким чином, адміністративні методи управління забезпечують чітке виконання організаційних завдань та підтримку внутрішнього порядку на підприємстві.

Переваги адміністративних методів управління:

1. Чіткість і однозначність: Адміністративні методи забезпечують чітке розуміння працівниками своїх обов'язків, відповідальності та правил поведінки. Це мінімізує двозначності та непорозуміння в процесі виконання завдань.

2. Контроль і порядок: Завдяки адміністративним методам легко встановити та підтримувати порядок у підприємстві. Система правил і нормативів дозволяє швидко реагувати на відхилення від стандартів і дисциплінувати працівників.

3. Швидкість прийняття рішень: Керівник має повноваження видавати накази та розпорядження, що забезпечує оперативне вирішення проблем і швидке реагування на зміни або кризові ситуації.

4. Стабільність і передбачуваність: Чітка регламентація діяльності забезпечує стабільне функціонування підприємства, що дозволяє уникати хаосу та незрозумілості в роботі.

5. Стимулювання до дисципліни: Наявність системи санкцій і контролю дисципліни сприяє підвищенню відповідальності працівників за виконання своїх обов'язків і зменшенню порушень внутрішніх правил.

Недоліки адміністративних методів управління:

1. Обмеження ініціативи: Адміністративні методи часто пригнічують творчість і ініціативу працівників. Оскільки вони повинні дотримуватися встановлених правил і не відходити від інструкцій, це може знижувати гнучкість та інноваційність в роботі.

2. Можливість бюрократизації: Надмірне застосування адміністративних методів може призвести до створення складної бюрократичної системи з великою кількістю правил, документів і процедур. Це може уповільнити процеси прийняття рішень та знизити ефективність роботи.

3. Низька мотивація персоналу: Працівники можуть відчувати себе обмеженими жорсткими рамками та відсутністю впливу на процеси прийняття рішень. Це може призвести до зниження мотивації та залученості в роботу, особливо серед кваліфікованих фахівців.

4. Неefективність у складних ситуаціях: Адміністративні методи добре працюють у стабільних умовах, але в умовах швидких змін або кризи вони можуть бути недостатньо гнучкими. Жорстка структура управління не завжди дозволяє оперативно адаптуватися до нових викликів.

5. Можливість зловживань: Оскільки адміністративні методи ґрунтуються на використанні влади, існує ризик, що керівники можуть зловживати своїм становищем, приймаючи рішення на користь власних інтересів або неправильно оцінюючи ситуацію.

Адміністративні методи є необхідними для забезпечення порядку, дисципліни та ефективного управління на підприємстві, але їх застосування повинно бути збалансованим. Важливо уникати надмірної жорсткості, щоб не втратити гнучкість і мотивацію співробітників.

**Економічні методи управління** — це сукупність інструментів та заходів, спрямованих на вплив на підприємство і його працівників через економічні стимули та механізми. Їх основна мета полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення економічних цілей, таких як прибутковість, конкурентоспроможність та розвиток.

Економічні методи не вимагають прямого адміністративного тиску, а базуються на створенні умов, за яких працівники та організація в цілому зацікавлені в досягненні найкращих результатів через економічні вигоди.

Характеристика економічних методів:

1. Стимулювання: Економічні методи спрямовані на підвищення мотивації працівників через створення системи матеріальних винагород за досягнення високих результатів, продуктивності та ефективності.

2. Раціональне використання ресурсів: Ці методи сприяють оптимізації витрат підприємства та ефективному використанню наявних ресурсів, включаючи фінанси, матеріали та робочу силу.

3. Адаптація до ринку: Економічні методи орієнтовані на ринкові умови та забезпечують гнучкість підприємства в змінному економічному середовищі. Вони допомагають підприємствам реагувати на попит, пропозицію, зміну цін і конкуренцію.

4. Ефективність: Основна мета економічних методів полягає в максимізації результатів за мінімальних витрат. Це забезпечується через впровадження інновацій, технологій і оптимізацію бізнес-процесів.

Види економічних методів управління:

1. Методи планування - включають розробку та впровадження фінансових, виробничих, маркетингових та інших планів, що визначають основні економічні цілі підприємства.

Приклад: Підприємство складає річний бюджет, у якому визначає фінансові витрати на виробництво, рекламу, зарплати та інші потреби. На основі цього бюджету керівництво контролює фінансові потоки та оптимізує витрати.

2. Методи ціноутворення - полягають у визначенні політики ціноутворення для товарів і послуг підприємства на основі собівартості, попиту та пропозиції, а також ринкових умов.

Приклад: Підприємство проводить аналіз конкурентів і встановлює оптимальну ціну на свій товар, яка покриває витрати на виробництво і забезпечує прибуток. Наприклад, у конкурентному середовищі ціни можуть бути нижчими для залучення нових клієнтів.

3. Методи фінансового стимулювання - включають різні форми матеріальної мотивації, такі як премії, бонуси, надбавки за ефективну роботу або за виконання плану.

Приклад: Співробітники торгового відділу отримують премію за перевищення плану продажів. Це стимулює їх до більш активної роботи та досягнення вищих показників.

4. Методи кредитування та інвестування - полягають у залученні зовнішніх та внутрішніх інвестицій, а також використанні кредитних ресурсів для розвитку підприємства.

Приклад: Підприємство бере банківський кредит для закупівлі нового обладнання, що дозволить збільшити продуктивність і зменшити собівартість продукції. Після впровадження нових технологій зростає конкурентоспроможність компанії.

5. Методи розподілу прибутку - орієнтовані на управління отриманими доходами підприємства через розподіл прибутку між інвестиціями, резервами, дивідендами акціонерам, соціальними фондами та іншими статтями.

Приклад: Після отримання прибутку компанія вирішує 60% направити на розвиток нових проєктів, 30% — на виплату дивідендів акціонерам, а 10% — на соціальні програми для працівників.

6. Методи амортизації - включають розрахунок амортизаційних відрахувань для покриття зносу основних засобів і їх оновлення.

Приклад: Компанія використовує амортизаційні відрахування, щоб зібрати кошти на закупівлю нових верстатів замість тих, що вже зношені, і не можуть забезпечувати необхідну продуктивність.

Приклад використання економічних методів.

Премії за досягнення плану. На виробничому підприємстві діє система преміювання працівників за перевиконання плану з виробництва продукції. Це створює економічну мотивацію для працівників працювати ефективніше, що призводить до зростання виробництва та підвищення продуктивності праці. Працівники зацікавлені в тому, щоб виконати і перевиконати встановлені норми, оскільки це безпосередньо впливає на їхній дохід. Таке стимулювання сприяє не лише збільшенню обсягу виробництва, але й поліпшенню якості продукції, адже працівники намагаються виконувати свою роботу краще, щоб отримати додаткові винагороди.

Окрім економічної мотивації, система преміювання може підвищувати командний дух та залученість колективу до досягнення спільних цілей підприємства. Коли працівники бачать, що їхні зусилля визнаються та винагороджуються, це може створювати сприятливу атмосферу на робочому місці, знижуючи рівень плинності кадрів і підвищуючи задоволеність працею.

Водночас, важливо, щоб система преміювання була чітко прописаною та справедливою, щоб уникнути можливих конфліктів і незадоволення серед працівників. Недоліки у впровадженні такої системи можуть призвести до зворотного ефекту – зниження мотивації та зменшення ефективності праці.

Підсумовуючи, премії за досягнення плану на виробничому підприємстві є ефективним інструментом стимулювання працівників, що позитивно впливає на виробничі показники та загальний розвиток підприємства.

**Соціальні методи управління** — це сукупність прийомів і способів впливу на працівників через їхні соціальні потреби, цінності, інтереси, норми поведінки та культуру. Вони орієнтовані на створення комфортного соціально-психологічного клімату, формування та підтримку згуртованих колективів, стимулювання позитивної поведінки та соціальної активності працівників.

Види соціальних методів управління та їх характеристика:

1. Моральне стимулювання - мета цього методу полягає в тому, щоб формувати у працівників відчуття соціальної важливості їхньої праці. Це досягається шляхом визнання, публічного заохочення та похвали за досягнення в роботі.

Приклад: Нагородження працівників за їхні заслуги перед колективом на загальних зборах, публічне висвітлення їхніх досягнень у корпоративних виданнях.

2. Соціальне планування - це метод передбачає впровадження системи заходів для поліпшення умов життя та праці працівників, що впливає на їхнє соціальне становище та мотивує їх досягати вищих результатів.

Приклад: Забезпечення житлом, фінансова підтримка освіти для дітей працівників, організація соціальних програм для працівників (наприклад, корпоративні медичні програми).

3. Управління корпоративною культурою - корпоративна культура охоплює цінності, норми та традиції, прийняті в організації. Управління культурою спрямоване на формування

відповідної поведінки серед працівників, створення почуття причетності до колективу та підвищення лояльності.

Приклад: Організація корпоративних свят, дотримання етичних норм на робочому місці, формування спільних традицій і ритуалів.

4. Участь у прийнятті рішень - метод полягає в залученні працівників до управлінського процесу, що підвищує їхню відповідальність і мотивацію. Люди, які беруть участь у вирішенні важливих питань, відчувають більшу залученість у діяльність організації.

Приклад: Проведення зборів і нарад, на яких працівники можуть пропонувати свої ідеї або брати участь у прийнятті рішень стосовно організації праці або впровадження нових проектів.

5. Соціально-психологічні методи - ці методи спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективі та забезпечення ефективної комунікації. Вони включають психотерапевтичні заходи, налагодження взаємовідносин між керівниками та підлеглими, а також мотивацію через позитивний зворотний зв'язок.

Приклад: Психологічні тренінги, тимбілдинг, підтримка неформальних стосунків у колективі.

6. Соціальна підтримка - цей метод управління полягає в наданні допомоги працівникам у вирішенні їхніх соціальних проблем — таких як поліпшення житлових умов, забезпечення доступу до охорони здоров'я, організація відпочинку та дозвілля.

Приклад: Компенсація медичних витрат, організація відпусток і корпоративних турів, допомога в кредитуванні.

7. Інформаційний вплив - передбачає регулярне інформування працівників про події в організації, цілі та стратегії підприємства. Цей метод підвищує відкритість і прозорість управління, формуючи довіру.

Приклад: Щомісячні інформаційні бюлетені, відкриті зустрічі з керівництвом, публікації корпоративних новин на внутрішньому порталі.

Переваги соціальних методів управління:

- Створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
- Підвищення лояльності та мотивації працівників.
- Зниження плинності кадрів.
- Формування згуртованого колективу, що працює на досягнення спільної мети.

Недоліки:

- Не завжди можна швидко оцінити результати впливу.
- Потребують тривалого часу для формування та підтримки.
- Можуть бути витратними для організації.

Використання соціальних методів управління дозволяє створити стійку організаційну культуру, покращити комунікацію та підвищити ефективність праці через налагодження позитивних стосунків між працівниками та керівництвом.

**Психологічні методи управління** — це сукупність способів впливу на поведінку та психіку працівників з метою підвищення їхньої мотивації, ефективності роботи та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Ці методи орієнтовані на розуміння внутрішніх мотивів, емоцій, потреб та особистісних якостей працівників.

Характеристика психологічних методів управління.

Психологічні методи управління базуються на знанні особистісних якостей людей і використовують принципи психології для налагодження ефективної взаємодії між членами колективу. Вони враховують індивідуальні особливості кожної людини (характер, темперамент, цінності) та їхній вплив на робочі процеси. Основна мета — створення умов, у яких працівники почуваються комфортно, мотивовані до продуктивної роботи, що сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Види психологічних методів управління:

1. Методи психологічного впливу - цей вид методів управління використовує особистий вплив керівника на підлеглих для досягнення певних результатів. Важливою є здатність керівника переконувати, надавати зворотний зв'язок, коригувати поведінку працівників.

Приклад: Індивідуальні бесіди, під час яких керівник підказує працівнику, як покращити свою роботу, або підбадьорює його у важкі моменти.

2. Методи психологічної адаптації - метою цих методів є допомога працівникам у швидкій адаптації до нових умов роботи, колективу або обов'язків. Адаптація дозволяє уникнути стресу, зменшити негативний вплив нових викликів на працівників.

Приклад: Проведення тренінгів для нових працівників, створення наставництва в колективі, де досвідчені працівники допомагають новачкам увійти в роботу.

3. Методи мотиваційного впливу

Психологічні методи мотивації спрямовані на те, щоб заохочувати працівників працювати ефективніше, надавати їм почуття причетності до важливих справ організації. Ці методи пов'язані з визнанням досягнень, похвалою, наданням перспектив для розвитку.

Приклад: Похвала на загальних зборах за досягнення в роботі, можливість кар'єрного росту чи участь у престижних проектах.

4. Методи створення сприятливого психологічного клімату - мета цих методів полягає в створенні атмосфери довіри, взаєморозуміння та підтримки в колективі. Сприятливий клімат полегшує комунікацію між працівниками, знижує рівень конфліктів і підвищує задоволеність роботою.

Приклад: Організація корпоративних заходів, підтримка неформальних зустрічей, тренінги на розвиток емоційного інтелекту.

5. Методи психологічної корекції - ці методи використовуються для виправлення небажаної поведінки або соціально-психологічних проблем у колективі. Можуть застосовуватися як індивідуально, так і на рівні групи. Основне завдання — подолати внутрішні бар'єри працівників, які заважають ефективній роботі.

Приклад: Проведення консультацій із психологом для вирішення конфліктів у колективі або корекції поведінки працівника, що зазнає стресу.

6. Методи психологічного переконання - метод переконання передбачає використання логічних аргументів і впливу на емоційні аспекти для формування певних установок або зміни ставлення працівників до роботи. Ефективний керівник вміє переконувати колектив у важливості виконання певних завдань, не використовуючи при цьому примусу.

Приклад: Мотиваційні зустрічі з колективом, де обговорюються перспективи розвитку компанії та важливість внеску кожного працівника.

7. Методи психологічної підтримки - ці методи передбачають забезпечення психологічної допомоги та підтримки працівникам у складних або стресових ситуаціях. Керівники використовують ці методи для збереження емоційного здоров'я працівників і зменшення негативного впливу стресу на їхню продуктивність.

Приклад: Організація служб психологічної підтримки на підприємстві, консультування працівників у випадках особистих або робочих криз.

Приклади застосування психологічних методів управління:

- В компанії, де застосовують методи психологічної підтримки, працівники можуть звернутися до корпоративного психолога для вирішення конфліктних ситуацій або отримання допомоги в стресових ситуаціях.

- Під час корпоративних тренінгів на розвиток емоційного інтелекту колектив вчиться взаємодіяти один з одним на основі розуміння емоцій і потреб, що покращує загальний клімат у колективі.

Переваги психологічних методів управління:

- Підвищують мотивацію та залученість працівників.

- Сприяють створенню здорової робочої атмосфери.

- Знижують рівень стресу та конфліктів у колективі.

- Підвищують ефективність взаємодії між членами колективу.

Недоліки:

- Потребують спеціальних знань у сфері психології.
- Результати можуть бути неочевидними та проявлятися лише через тривалий час.
- Вимагають індивідуального підходу до кожного працівника, що може бути складно в великих колективах.

Психологічні методи управління дозволяють створити сприятливий емоційний клімат у колективі, підвищити мотивацію та ефективність праці шляхом розуміння індивідуальних особливостей і потреб працівників.

**Методи управлінського аналізу** — це інструменти та підходи, які використовуються для збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. Вони дозволяють менеджерам оцінити ситуацію, виявити проблеми, знайти можливості для покращення та обґрунтувати свої дії. Основні методи управлінського аналізу включають:

**1. SWOT-аналіз.** SWOT-аналіз є одним із найбільш популярних методів стратегічного планування, що використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на організацію.

- **S (Strengths)** — сильні сторони організації.
- **W (Weaknesses)** — слабкі сторони.
- **O (Opportunities)** — можливості, які можна використати.
- **T (Threats)** — загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність.

Цей метод дозволяє визначити основні переваги та недоліки організації, а також можливі шляхи розвитку та ризики.

**2. PEST-аналіз.** PEST-аналіз використовується для оцінки макроекономічних факторів, що можуть вплинути на організацію. Він розглядає чотири основні зовнішні фактори:

- **P (Political)** — політичні фактори.
- **E (Economic)** — економічні фактори.
- **S (Social)** — соціальні фактори.
- **T (Technological)** — технологічні фактори.

Цей метод допомагає зрозуміти, як зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на бізнес.

**3. Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis).** Цей метод полягає в оцінці економічної доцільності проектів чи рішень шляхом порівняння всіх витрат із можливими вигодами. Він дозволяє визначити, чи виправдовує отримана вигода витрачені ресурси.

**4. Факторний аналіз.** Факторний аналіз полягає в розкладі загального показника на окремі складові (фактори), щоб визначити вплив кожного з них на кінцевий результат. Це дозволяє ідентифікувати основні причини змін у показниках діяльності та розробити заходи для їх покращення.

**5. Бенчмаркінг.** Бенчмаркінг — це метод порівняння показників організації з показниками лідерів ринку або конкурентів. Він дозволяє визначити найкращі практики і впровадити їх у свою діяльність для підвищення ефективності.

**6. ABC-аналіз.** ABC-аналіз використовується для класифікації ресурсів (наприклад, товарів, клієнтів) за їх значущістю. Категорія А включає найважливіші елементи, що мають найбільший вплив на результат, категорія В — середньої важливості, а категорія С — менш важливі. Цей метод допомагає зосередити зусилля на найбільш критичних ресурсах.

**7. Аналіз точки беззбитковості (Break-even Analysis).** Цей метод дозволяє визначити, на якому рівні обсягу продажів доходи дорівнюватимуть витратам, тобто коли бізнес стає беззбитковим. Він корисний для оцінки мінімальних вимог до обсягу продажів та прийняття рішень щодо ціноутворення.

**8. Моделювання.** Моделювання передбачає створення моделей, які імітують різні аспекти діяльності організації, щоб передбачити можливі результати рішень і вибрати оптимальний варіант. Це можуть бути фінансові моделі, моделі управління запасами або моделі оптимізації виробництва.



**9. Аналіз "що, якщо" (What-if Analysis).** Цей метод використовується для оцінки наслідків різних сценаріїв. Він дозволяє змінювати вихідні дані та аналізувати, як ці зміни вплинуть на кінцевий результат. Це особливо корисно для підготовки до непередбачуваних подій.

Застосування цих методів управлінського аналізу дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність управління і знижувати ризики.

**Методи прогнозування і планування** є ключовими інструментами, які дозволяють керівникам передбачати майбутні тенденції, визначати цілі та розробляти стратегії для їх досягнення. Ці методи допомагають організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно управляти ресурсами.

**Основні методи прогнозування включають:**

- **Екстраполяція:** метод екстраполяції полягає у продовженні існуючих тенденцій на майбутнє на основі історичних даних. Це дозволяє передбачити, як буде розвиватися ситуація, якщо збережуться поточні тенденції.

- **Метод експертних оцінок (Delphi):** метод Delphi передбачає опитування групи експертів з метою отримання прогнозу. Результати обробляються анонімно, що дозволяє уникнути впливу окремих думок і досягти консенсусу.

- **Аналіз часових рядів:** цей метод базується на вивченні змін показників у часі для виявлення закономірностей і трендів. Він дозволяє прогнозувати майбутні значення показників на основі їх попередньої динаміки.

- **Метод сценаріїв:** створення кількох можливих сценаріїв розвитку подій, які базуються на різних припущеннях щодо майбутнього. Це дозволяє підготувати організацію до різних варіантів розвитку ситуації.

- **Кількісні методи:** використання математичних і статистичних моделей для прогнозування, таких як регресійний аналіз, факторний аналіз або методи лінійного програмування. Ці методи дозволяють отримати точні прогнози на основі кількісних даних.

- **Аналіз трендів:** оцінка поточних тенденцій у галузі, економіці, технологіях або споживчих уподобаннях з метою визначення їхнього можливого впливу на діяльність організації в майбутньому.

**Основні методи планування включають:**

- **Стратегічне планування:** визначення довгострокових цілей організації та розробка стратегій для їх досягнення. Стратегічне планування враховує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації.

- **Оперативне планування:** короткострокове планування, що охоплює щоденні або щотижневі операції організації. Воно забезпечує виконання стратегічних планів шляхом деталізації завдань і ресурсів, необхідних для їх реалізації.

- **Бюджетування:** розробка фінансового плану, який включає прогнозування доходів і витрат, а також розподіл ресурсів між підрозділами і проектами. Бюджетування допомагає контролювати витрати і забезпечувати фінансову стабільність організації.

- **Цільове планування (MBO - Management by Objectives):** метод, який передбачає встановлення конкретних, вимірюваних цілей для кожного рівня організації. Ці цілі узгоджуються між керівництвом і працівниками, що підвищує мотивацію і ефективність їх виконання.

- **Контингентне планування:** розробка планів на випадок непередбачених ситуацій або криз. Контингентне планування дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

- **Бізнес-планування:** комплексний план розвитку організації або окремого проекту, який включає аналіз ринку, маркетингову стратегію, фінансовий план та операційний план. Бізнес-план допомагає оцінити життєздатність проекту та залучити інвесторів.

- **Календарне планування:** розробка графіків виконання завдань з урахуванням термінів, ресурсів і відповідальних осіб. Календарне планування допомагає ефективно координувати дії та контролювати хід виконання проектів.

Застосування цих методів дозволяє організаціям не лише передбачати можливі виклики і можливості, але й чітко планувати свою діяльність, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей.

#### 8.4. Основні функції менеджменту: планування, організація, координація, мотивація, контроль

До головних завдань процесу управління в системі менеджменту належать встановлення організаційного порядку та раціональної послідовності виконання управлінських робіт; забезпечення єдності, безперервності та узгодженості дій суб'єктів в ході прийняття рішень; учать вищого керівництва; рівномірне завантаження виконавців.

Функціональне призначення управління – забезпечити єдність, відповідність та узгодженість всіх ланок процесу виробництва або надання послуг, для того, щоб діяльність здійснювалася безперебійно та сприяла досягненню планових цілей при найменших витратах ресурсів.

Управління як єдиний процес розкривається в його функціях, що виникли в результаті розподілу та спеціалізації праці в сфері управління, як особливого виду діяльності.

**Функції управління** – це форма досягнення зв'язку та єдності сумісного процесу праці, яка реалізується шляхом певних видів діяльності. Функціями менеджменту називають види управлінської діяльності – те, чим займаються керівники. Це загальні, універсальні функції управління, які відображають зміст процесу управлінської діяльності та характерні для будь-якої організації незалежно від спеціалізації її діяльності, особливостей виробництва тощо.

Прямий керуючий вплив на об'єкт управління здійснюють загальні функції управління: прогнозування та планування, організація, координація та регулювання, мотивація, в той самий час як контроль, облік та аналіз здійснюють зворотний зв'язок. Ці основні функції управління мають місце на будь-якому, навіть невеликому підприємстві.

Характерна особливість загальних функцій – це взаємне проникнення одна в одну. Наприклад, планування організується, координується, стимулюється, контролюється, аналізується. Організація планується, координується, стимулюється, контролюється тощо.

Таблиця 7.3

Взаємозв'язок завдань управління, функцій та результатів їх дій

Загальні завдання управління	Загальні функції	Результати рішення
1. Обґрунтування темпів планомірного розвитку організації	Прогнозування та планування	Плани-прогнози, стратегічний план, план економічного, науково-технічного, соціального розвитку
2. Утворення структурних підрозділів системи виробництва та встановлення взаємозв'язку між ними	Організація	Затвердження структур виробництва та управління взаємозв'язками
Утворення структурних підрозділів системи управління, встановлення зв'язків між об'єктом та суб'єктом управління	Організація	Затвердження штатів, положень, інструкцій тощо
3. Встановлення взаємодії підрозділів виробництва, узгодження дій управлінських підрозділів керівників, управлінського персоналу	Координація та регулювання	Затвердження графіків взаємодії та розкладу робіт

Збереження встановлених режимів, стійкості стабільності системи виробництва	Координація та регулювання	Затвердження стандартів, обов'язків, норм
4. Створення умов для ефективної творчої роботи та підтримка постійної зацікавленості в результатах праці	Мотивація	Затвердження матеріальних та моральних стимулів праці
5. Кількісна та якісна оцінка, а також облік результатів діяльності. Перевірка рішень щодо розвитку виробництва	Контроль, облік, аналіз	Рішення за результатами ревізій, перевірок, обліку, аналізу господарської діяльності

Першим дослідником, який обґрунтував функції менеджменту, був А.Файоль, який виокремив п'ять основних функцій:

- передбачення та планування (Файоль вважав це центральним моментом в підприємницької діяльності). Суть передбачення та планування полягає у реалізації можливості оптимального використання ресурсів;

- організація – побудова структури підприємництва як матеріальної, так і людської. Завдання керівника – побудувати організаційну структуру, що дозволить реалізувати діяльність організації оптимальним шляхом;

- віддання розпоряджень – тобто підтримка активності в середовищі персоналу. Третя функція менеджменту логічно пов'язана з двома першими. Після розробки планів та побудови організаційної структури, що відповідає досягненню цих цілей шляхом віддання розпоряджень, які підтримують активність персоналу;

- координація – об'єднання зусиль, гармонічні дії, робота разом у тісному взаємозв'язку. Досягається шляхом постійної циркуляції інформації, проведенню регулярних зустрічей керівної ланки з персоналом;

- контроль – спостереження, щоб все відбувалося у відповідності із правилами які були встановлені та відповідно до даних розпоряджень. Для того, щоб контроль був ефективним він має здійснюватися швидко та у відповідності із заздалегідь встановленою процедурою.

Дослідники менеджменту виокремлюють різні види діяльності менеджера, але є чотири функції, які є загально визначеними. На думку відомих фахівців з менеджменту М. Мексона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, «процес управління складається із функцій планування, організації, мотивації та контролю. Ці чотири первісні функції управління об'єднані пов'язаними процесами комунікації та прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність».

На відміну від Файоля Джон Адаір – автор моделі функціонального керівництва, яка подана в книзі «Ефективне керівництво», - вважає, що керівник виконує вісім основних функцій.

**Визначення завдання.** На думку Дж. Адаіра, для того, щоб досягнути поставленої мети, особливо якщо це стосується реалізації довгострокових проектів, її варто поділити на ряд конкретних завдань, які можуть бути виконані. Для впевненості у виконанні завдання процес його визначення доцільно розділити на три етапи: визначення кінцевої мети; визначення шляхів вирішення; постановка конкретної задачі кожному виконавцю. Здійснення першої функції керівника повинно дати відповідь на питання, що робити для досягнення цілі.

**Планування.** Завдання керівника полягає в тому, щоб перетворити негативну ситуацію в позитивну завдяки використанню творчого планування. Для цього керівнику необхідно творчо мислити, використовувати ідеї інших, проводити оцінку можливих варіантів. Виконання другої функції керівника дозволяє визначити, коли можна досягнути поставленої мети.

**Інструктаж.** Після того, як визначено що робити для досягнення мети та як її можна досягнути, необхідно сформулювати, як це зробити. На це питання відповідає третя функція

керівника – інструктаж. Важливим для керівника є вміння проводити наради та писати чіткі інструкції для підлеглих. Нарада – це найбільш ефективний метод інструктажу, оскільки там присутні ті, хто буде виконувати завдання. Це дозволяє виконавцям з перших вуст почути, що їм необхідно буде зробити, задати питання та прояснити незрозумілі моменти.

**Контроль.** Дж. Адаір попереджає, що контролювати інших неможливо, якщо ви не вмієте контролювати себе. Таким чином, необхідно розробити систему контролю для себе, далі продумати моменти, які необхідно відстежувати, для впевненості що план виконується.

**Оцінка роботи.** Дана функція керівника має тісний зв'язок з попередньою. Проводиться підсумок робіт та розбір рівня виконання завдань. Очікувати від працівників продуктивної праці не можливо, якщо вони не будуть бачити результатів праці. Для цього потрібна оцінка. Для керівника діже важливим є вміння цінувати та відмічати гарну працю та ефективно виконане завдання. Зазвичай оцінка включає в собі похвалу, порівняння та осуд і охоплює три сфери плану дій: оцінка наслідків; оцінка роботи колективу; оцінка працівників.

**Мотивація.** Завданням для кожного керівника є впровадження на практиці теорії мотивації. Зазвичай, найбільш ефективними є найбільш прості методи. Визнання заслуг працівника шляхом додаткової заробітної плати, бонусів, премій, просування по службі, всі ці заходи завжди є вдалим кроком. Успіх – це стимул для людини, а високі, але досяжні цілі, регулярні звіти, похвала, нагороди – все це дає імпульс та стимулює роботу колективу в цілому.

**Організація.** Керівник не повинен виконувати роботу особисто, але він має бути впевненим, що робота виконується та буде завершена. Завдання керівника, як лідера, полягає в тому, щоб побудована інфраструктура працювала ефективно та своєчасно. Важливим в цьому відношенні є і само менеджмент керівника, потім створення структури, що дозволяє колективу виконувати роботу ефективно. Структура може бути як короткостроковою, що розрахована на виконання певного завдання або проекту, або довгостроковою. Якщо колектив є великим, а завдання складним, то варто розділити колектив на автономні групи для виконання завдання. Як зазначає Дж. Адаір: «працювати краще в групах від 5 до 15 працівників, але все залежить від завдання, яке необхідно виконати, та здатності та вмінь керівника делегувати повноваження».

**Особистий приклад.** Як показують дослідження проведені в успішних компаніях, основною запорукою їх успіху є поведінка, цілі та установки керівника. Приклад керівника є дуже важливим для всього колективу, оскільки люди в першу чергу звертають увагу на свого керівника, а саме на те що він робить, а після вже на те, що він говорить. Керівники низової ланки управління завойовують авторитет в першу чергу своєю роботою та професійними навичкам. Стосовно керівників вищої ланки, то тут авторитет завойовується завдяки досвіду, колишнім заслугам, хоча їх повсякденна діяльність практично не помітна. Всі вище згадані функції менеджменту належать безпосередньо до функцій керівника, як лідера організації.

В загальному розумінні в системі менеджменту виокремлюють чотири основні функції – це планування, організація, мотивація і контроль.

**Функція планування.** Планування – це перша та головна функція менеджменту. Це свого роду ядро менеджменту, а всі інші функції обертаються навколо планування. Функція планування передбачає процес визначення цілей, встановлення стратегії досягнення цих цілей та розробку планів інтеграції і координування діяльності. Планування забезпечує належне використання людських та матеріальних ресурсів для отримання прибутку. Це означає заздалегідь вирішити, що і коли робити, як робити, де робити, коли робити і ким це робити.

**Планування** – це вид управлінської діяльності, який включає в себе оцінку та прийняття комплексу економічних та соціальних заходів стосовно подальшого розвитку суб'єкту господарювання.

**Планування включає:**

- встановлення цілей та завдань організації;
- розробку стратегій, програм та планів досягнення цілей;
- визначення необхідних ресурсів та їх розподіл за цілями та завданнями;

- доведення планів до всіх виконавців, відповідальних за їх реалізацію

Процес планування дозволяє більш чітко сформулювати цільові установки організації та використовувати систему показників діяльності для забезпечення узгодженості в роботі підрозділів, стимулювання трудової активності працівників та контролю результатів.

Рівень якості планування визначається певними умовами:

- компетентність керівництва компанії за всіма напрямками управління;
- кваліфікація спеціалістів, які працюють у функціональних підрозділах;
- наявність інформаційної бази та забезпечення інформаційними технологіями.

В системі менеджменту виокремлюють три види планування: стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування.

**Стратегічне (перспективне)** – воно орієнтується на довгострокове існування, розвиток, яке забезпечується шляхом пошуку, побудови та збереження потенціалу успіху, тобто розробка плану діяльності компанії на довгострокову перспективу (5 років та більше).

**Стратегічне планування** – це обрання головних цілей діяльності компанії, яке орієнтується на визначення кінцевих результатів з урахуванням засобів та методів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. Стратегічне планування ставить за мету комплексне наукове обґрунтування проблем з якими може зіткнутися компанія в майбутньому періоді, і на цієї основі розробити показники розвитку компанії на плановий період.

**Основа стратегічного плану має наступний вигляд:**

- аналіз перспектив розвитку компанії, виявлення факторів, що мають вплив на розвиток відповідних тенденцій;

- аналіз позицій в конкурентній боротьбі, завдання полягає у визначенні конкурентоспроможності компанії, її товарів та послуг на різних ринках та можливостей для підвищення результатів роботи за конкурентними напрямками за всіма видами діяльності;

- обрання стратегії на основі проведення аналізу перспектив компанії та її різних видів діяльності, визначення пріоритетів за конкретними видами продукції та послугами з точки зору їх ефективності та забезпеченості ресурсами;

- проведення аналізу напрямків диверсифікації видів діяльності, пошук нових більш ефективних видів діяльності та визначення результатів які очікуються.

Тактичне (поточне) – це планування проміжних цілей реалізації стратегії розвитку компанії та розподіл завдань і ресурсів між функціональними підрозділами для досягнення стратегічних цілей. Якщо стратегічне планування розглядається як пошук нових можливостей, то тактичне планування це процес створення передумов для реалізації цих нових можливостей. Тактичне планування – це розробка середньострокових та короткострокових планів соціально-економічного розвитку компанії. До об'єктів тактичного планування можна віднести – продаж, маркетинг, виробничі потужності, витрати, прибуток тощо. Зазвичай це бізнес-плани, які розробляються на рік та розбиваються на квартали та місяці (від 1 до 5 років).

Оперативне планування – це планування окремих операцій, що чітко орієнтовані в часі. Основне завдання – конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи компанії та всіх її структурних підрозділів. Такий план складається на півроку, квартал, місяць, тиждень.

Таблиця 7.4

*Види планів та форми їх реалізації*

Системи планування	Форми реалізації результатів планування	Період планування
Стратегічне планування	Розробка загальної стратегії та політики компанії за основними напрямками діяльності	Від 3-5 років та більше
Тактичне (поточне) планування	Розробка поточних планів за окремими аспектами діяльності компанії	1 рік
Оперативне планування	Розробка та доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів та інших	Півроку, квартал, місяць, тиждень

	форм оперативних планових завдань за всіма основними питаннями діяльності компанії	
--	--	--

Певною мірою названа класифікація планування має умовний характер. Різниця лише у термінах отримання кінцевого результату, а об'єкт планування при цьому, як правило, не змінюється.

Плани повинні бути економічно обґрунтованими, а це визначає систему показників, до яких належать:

- якісні показники (об'єми продажу, чисельність персоналу, сума прибутку, витрати тощо);

- кількісні показники, які відображають ефективність діяльності компанії, її окремі фактори (продуктивність праці, якість продукції, послуг, фондівіддача тощо).

Система запланованих показників в плані є системою обмежень для діяльності структурних підрозділів компанії відповідного рівня управління (стратегічні плани – вище керівництво, поточні бізнес-плани – середня ланка управління, оперативні плани – технічний рівень).

Складання довгострокових та середньострокових планів є органічною складовою планування, завдяки їм відображаються можливі напрямки майбутнього розвитку компанії. В основі стратегічних планів полягають прогнози на майбутнє, та взаємозв'язок між цілями, ресурсами та можливостями навколишнього середовища. Стратегічні плани це основа для розробки тактичних та оперативних планів, за допомогою яких відбувається організація роботи компанії та здійснюється її цілеспрямований розвиток в умовах ринкової економіки. Всі ці три типи планування утворюють загальну систему планування, яку називають бізнес-планом функціонування організації.

Функція організації. Дана функція охоплює головним чином виконавчу та оперативну діяльність. Її мета – формування підсистеми яка є не лише керованою, але і сама здійснює управління, встановлення конкретних параметрів, режимів роботи підрозділів компанії, відносин між ними. Завданням функції організації є не лише формування ефективної структури організації, але і забезпечення її всіма необхідними ресурсами для нормальної роботи – персоналом, матеріалами, обладнанням, спорудами, грошовими коштами тощо. Завдяки дії функції організації встановлюється і взаємодія між об'єктом та суб'єктом управління. Організація виступає як вид діяльності, який спрямований на розробку та затвердження схем та структур управління, посадових інструкцій, положень, інших нормативних документів.

Функція організації полягає у встановленні часових та постійних взаємовідносин між всіма підрозділами. Вона визначає порядок та умови функціонування компанії. Існують два шляхи реалізації даної функції:

- через адміністративно-організаційне управління;
- через оперативне управління.

Через адміністративно-організаційне управління визначається структура, встановлюються взаємозв'язки, розподіляються функції між підрозділами, делегуються повноваження та визначається відповідальність між працівниками апарату управління.

Оперативне управління полягає у постійному порівнянні досягнутих результатів з показниками поточних планів та подальшому їх коригуванні.

Під час реалізації будь-якого плану, який складається в організації, завжди передбачається необхідність функції організації, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Іноді це передбачає перебудови структури виробництва та управління з метою підвищення їх гнучкості та прилаштування до вимог ринкової економіки, споживачів. В структури управління можуть вводитися нові ланки та спеціальні команди (цільові групи), які займаються вивченням ринку, розробкою стратегії розвитку компанії, формуванні нових продуктів та послуг тощо.

Другим завданням функції управління є створення умов для формування корпоративної культури середині компанії, яка характеризується підвищеною чутливістю до змін, науково-технологічному прогресу, єдиним для всієї компанії цінностям. Вона полягає у роботі з персоналом, розвитку стратегічного та економічного мислення у свідомості керівників, підтримці робітників, які мають підприємницький склад, схильні до творчості, нововведень, ризику та відповідальності.

**В організаційній діяльності можна виокремити три основні напрямки:**

1) визначення норм керуваності, тобто тієї кількості робітників, якими керівник може ефективно управляти. Так, зазвичай даний діапазон варіюється від 4 до 8 на вищому рівні управління і від 8 до 16 осіб на більш низьких рівнях.

2) встановлення взаємовідносин, повноважень та відповідальності, які пов'язують керівників різних рівнів та їх підлеглих.

3) формування організаційної структури організації, тобто її поділ на підрозділи та встановлення зв'язків між ними.

Функція організації, має на меті три основні дії, які пов'язані з розподілом та кооперацією праці:

1. Створення організаційних структур.
2. Делегування повноважень.
3. Організація взаємодії.

**До основних принципів організації управлінської діяльності належать:**

- принцип спеціалізації – він полягає у розподілі управлінської роботи на певні елементи (функції), які закріплені за відповідними підрозділами в організаційній структурі управління;

- принцип пропорційності – даний принцип забезпечує взаємозв'язок між цілями та управлінськими рішеннями керівників різних підрозділів, узгодженість в їх роботі, яка здійснюється шляхом оперативних планів, нарад, роботи в команді;

- принцип паралельності – це одночасна реалізація завдань в межах різних управлінських функцій;

- принцип точності – забезпечення руху управлінської інформації за найбільш коротким шляхом завдяки організації прямих каналів зв'язку.

- принцип безперервності – він полягає у постійному оновленні інформації та прийнятті управлінських рішень в режимі реального часу, а також реалізації функцій координації та контролю за діяльністю підрозділів компанії;

- принцип ритмічності – це своєчасні закупівлі сировини та матеріалів для створення необхідного запасу і безперервної роботи компанії, а також здійснення заходів коригування для удосконалення управлінського процесу та використання сучасних технологій менеджменту.

Не можливо уявити організаційний процес без розуміння делегування та пов'язаних з ним повноважень та відповідальності.

**Делегування** – це розподіл завдань та передання їх працівнику, який приймає на себе відповідальність за їх виконання. Для досягнення цілей компанії, керівництво делегує завдання між співробітниками, тобто розподіляє завдання між ними. У випадку коли завдання не делеговано іншому співробітнику, керівник повинен виконати його сам. Варто зазначити, що суть менеджменту і полягає в тому, щоб керівник володів навичками ефективного делегування завдань своїм співробітникам. Вміння делегувати завдання робить з людини керівника.

**Делегування використовує в наступних випадках:**

- по-перше, делегування дозволяє керівнику вивільнити сили та час, щоб займатися найбільш важливими справами, які є першорядними і виконання яких є прерогативою лише вищої ланки керівництва;

- по-друге, делегування використовується, коли керівник дуже зайнятий та не може зайнятися даною проблемою сам;

- по-третє, деякі завдання делегуються підлеглому, який може виконати дану роботу краще, ніж сам керівник, який не повинен розбиратися у всіх питання краще за всіх, а має вміти максимально ефективно використовувати знання підлеглих.

Делегування розглядається як один з елементів формування організаційних структур та знаходження прийняттого співвідношення між централізацією і децентралізацією управління. Важливим є визначення переліку областей, за якими повноваження щодо прийняття рішень делегуються нижчим рівням управління.

Делегування є однією з найбільш незрозумілих та неправильно застосовуваних концепцій управління. Багато успішних підприємців, коли їх компанії ставали великим не розуміли концепцію делегування та зазнали невдачі.

**Небажання менеджменту делегувати повноваження виникає за різними причинами:**

- хибна думка «я сам зроблю це краще». Багато менеджерів вважають, якщо вони можуть виконати цю роботу, то вони зроблять її краще ніж підлегли. Проте, це не так, витрачаючи час на те, що може виконати підлеглий, менеджер гірше виконує свої інші обов'язки. Також, в разі, якщо менеджер не дозволяє виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями своїм підлеглим, вони не можуть розвинути свої навички;

- відсутність у менеджера здібностей до управління іншими людьми. Деякі менеджери занурюючись в роботу не в змозі бачити довгострокову перспективу та не можуть зрозуміти важливість розподілу роботи між підлеглими;

- відсутність довіри до своїх підлеглих. В такому разі підлегли стають безініціативними і відчувають потребу постійно запитувати менеджера, чи правильно вони все роблять;

- відсутність вибіркового контролю для попередження щодо можливих труднощів. Для того, щоб спрямувати підлеглого на досягнення цілей та в разі необхідності виявити проблему завчасно, менеджер повинен створити ефективний механізм контролю для отримання зворотного зв'язку щодо результатів діяльності підлеглого.

**Існують і інші причини, що блокують процес делегування, вони стосуються самих підлеглих, які уникають відповідальності, тому що:**

- вважають, що легше запитати у керівника, що робити, ніж вирішувати проблему самостійно;

- побоюються критики за здійснені помилки;

- підлегли не мають в своєму розпорядженні всієї інформації та ресурсів, які необхідні для успішного виконання завдання;

- у підлеглих більше роботи, ніж вони можуть виконати (або вони так вважають);

- підлеглим не вистачає впевненості;

- коли менеджер пропонує додаткову відповідальність підлеглим, він не пропонує їм ніяких позитивних стимулів.

**Рекомендації для ефективного делегування повноважень:**

- повноваження повинні передаватися за лініями управління, для того, щоб кожен підлеглий знав, хто надав йому ці повноваження, перед ким він несе відповідальність;

- передаються лише повноваження, вище керівництва і подалі есе відповідальність за дії підлеглого;

- одному підлеглому варто делегувати все завдання в цілому, а не розподіляти його між декількома працівниками. Завдяки цьому підвищується відповідальність робітника, зростає його ініціативність, також це дозволяє забезпечити повноцінний контроль боку керівника;

- надання всіх необхідних інструкцій – інформації про те, щ, коли, чому, де, хто і як повинен робити, окреслити результати, які очікуються, а також умови надання повноважень, форму та терміни подання звітності стосовно виконання завдання;

- забезпечення балансу між власними повноваженнями та відповідальністю. Підлеглий повинен мати достатні повноваження для досягнення необхідного результату;

- формування каналів зворотного зв'язку для того, щоб давати відповіді на питання та поради щодо виконання завдання, але без підвищеного контролю;



- менеджер повинен обирати для виконання завдання робітників, які найбільшою мірою для нього підходять, виходячи із здібностей на навичок співробітника. Варто обирати тих, хто раніше вже мав досвід прийняття самостійних рішень та має бажання брати на себе більше відповідальності;

- важливо проводити оцінку роботи та давати винагороду підлеглим за результатами їх роботи (подяка, премія, бонуси).

**Делегування** – це важлива частина в роботі менеджера, це не спосіб уникнути відповідальності, а форма розподілу управлінської праці, яка не лише полегшує роботу керівника, але і підвищує ефективність роботи компанії, проте делегування не звільняє керівника від відповідальності приймати кінцеві рішення – того обов'язку, який і робить його керівником.

**Відповідальність** – це зобов'язання виконати поставлене завдання та надати звіт щодо його виконання. Від робітника очікується виконання певних завдань у відповідності до посади, яку він посідає. Відповідальність – це коли працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто надав йому ці повноваження.

**Повноваження** – це офіційна або юридична можливість або право виконувати певні дії або приймати рішення в межах визначених обов'язків. Це може стосуватися особи, організації або установи, які мають право діяти в певному контексті. Наприклад, повноваження може бути надане посадовій особі для підписання документів, прийняття рішень або виконання інших функцій.

**Існує дві концепції процесу передання повноважень:**

- класична концепція передання повноважень від вищого рівня до нижчого рівня в компанії;

- концепція прийняття повноважень підлеглими від керівників Ч. Барнарда.

Повноваження завжди обмежені, отже існують межі повноважень. Зазвичай повноваження розширюються в напрямку більш високого рівня управління в компанії, але навіть повноваження вищого керівництва є обмеженими. Існує також багато зовнішніх обмежень повноважень, в більшості випадків законодавчих.

Функція мотивації полягає в тому, щоб стимулювати працівників компанії виконувати роботу у відповідності з покладеними на них обов'язками та згідно плану. Реалізація функції мотивації полягає у побудові механізму управління та досягнення успішного результату, який стимулюється особистим інтересом робітника.

**В процесі мотивації можна виокремити три основні етапи:**

- 1) встановлення потреб працівників, які незадоволені;
- 2) формулювання цілей, що спрямовані на задоволення виявлених потреб;
- 3) планування дій для підвищення мотивації праці в колективі.

В першу чергу керівництву необхідно визначити, якими є потреби співробітника та забезпечити йому умови для їх задоволення за рахунок покращення, підвищення ефективності своєї професійної діяльності.

Потреби відіграють основну роль в теорії та практиці мотивації. **Психологи класифікують потреби наступним чином:**

- первинні потреби, що за своєю природою є вродженими, тобто закладені генетично, це потреби в їжі, воді, потреби дихати, спати, спілкуватися;

- вторинні потреби – вони пов'язані з культурним укладом та усвідомлюються з досвідом. Помітне місце серед них посідають соціально-психологічні потреби, тобто потреби в успішності, повазі, приналежності до когось або чогось. Відповідно до того, що кожна людина має різний життєвий досвід, то вторинні потреби значно відрізняються.

За теорією Абрахама Маслоу, потреби первинних рівнів потребують миттєвого задоволення, а отже вони в першу чергу впливають на поведінку людини, після чого починають проявлятися потреби більш вищих рівнів.

В системі менеджменту дії щодо реалізації функції мотивації включають організацію системи матеріального та морального стимулювання, збагачення змісту праці та створення умов для прояву робітниками їх творчого потенціалу та їх саморозвитку.

Мотивація і закон результату є ключовими концепціями в особистісному розвитку та досягненні цілей. Мотивація і закон результату взаємопов'язані. Мотивація стимулює вас до дій, а закон результату підтверджує, що ці дії принесуть конкретні результати. Разом вони допомагають людям досягати своїх цілей та реалізовувати плани. Відповідно до закону результату людина прагне повторити ту поведінку, яка асоціюється у неї з задоволенням потреби та уникнути тієї поведінки, яка асоціюється з недостатнім задоволенням. Люди запам'ятовують типи поведінки та те яким чином їм вдалося досягти винагороди, і в наступний раз під час вирішення проблеми, намагаються діяти вже аналогічним способом.

**Винагорода** – це матеріальна або нематеріальна оцінка дій людини. Її значимість на пряму залежить від того, що людина вважає цінним для себе.

Внутрішня винагорода – це задоволення, отримане працівником від досягнення результату, змісту роботи та її значущості.

Зовнішня винагорода забезпечується лише організацією. Зовнішні винагороди – це різні види матеріальних та моральних стимулів. Найбільш поширеними є види матеріальних та нематеріальних стимулів.

Таблиця 7.5

*Види стимулювання праці*

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Прямі грошові: заробітна плата, премії	Моральні: повага з боку родичів, друзі, нагороди
Непрямі грошові: путівки, оздоровлення, лікування, транспорт	Соціальні: престижність праці, соціальний статус, можливість кар'єрного зростання
	Творчі: самовдосконалення, можливість використання творчого підходу в роботі, самореалізація

У відповідності до того, які види стимулів є найбільш актуальними для працівників, розробляються конкретні заходи.

Таблиця 7.6

*Основні види стимулів*

Назва групи стимулів	Параметри, які характеризують стимули
Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати, виплати за результатами праці, придбання акцій компанії, участь у прибутках,
Соціальне забезпечення	Соціальні пільги, медичне страхування, додаткове пенсійне страхування, оздоровчі заходи, особливі умови праці
Моральна винагорода	Цінні подарунки, сувеніри, усне заохочення, подяка, грамоти
Навчання, підвищення кваліфікації	Проведення семінарів, курсів, тренінгів, як в межах компанії так і поза її межами, реалізація адаптаційних програм
Групова мотивація	Участь у розробки місії, цілей, стратегії компанії, приналежність до команди, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат
Обсяг відповідальності та розподіл завдань	Відповідальність за інших людей, створення умов для самовираження, участі співробітників в управлінні, відчуття значущості, прояву ініціативи
Можливість побудови кар'єри, участь в прийнятті рішень	Створення умов для задоволення амбіцій співробітників, досягнення ними більш високого положення в суспільстві, застосування своїх знань та навичок

Оцінка праці	Визнання досягнутих результатів, орієнтація на успіх, повага з боку керівництва та колег
--------------	--

Для того, щоб стимули діяли максимально ефективно потрібно дотримуватися певних принципів.

**Досяжність.** Кожний стимул має бути досяжним для кожного працівника в компанії. Умови стимулювання повинні бути зрозумілими та демократичними.

**Відчутність.** В різних країнах та колективах поріг дієвості стимулу є різним. Це варто враховувати при визначенні нижчого порогу стимулу.

**Поступовість.** Варто враховувати те, що матеріальні стимули повинні підлягати постійному коригуванню.

**Мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою.** В зарубіжних фірмах для дотримання цього принципу переходять на щоденну та щотижневу оплату праці. Дотримання даного принципу в більшості випадків дозволяє знижувати рівень винагороди, оскільки більшість людей віддають перевагу принципу «краще менше, але одразу». Крім того, підвищення частоти винагороди, її чіткий зв'язок з результатами праці – вагома мотивація.

Сучасні теорії мотивації поділяють на дві категорії: змістовні та процесуальні.

1. Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації внутрішніх збуджень, які називають потребами, та спонукають людей діяти так, і не інакше. Даній темі присвячені праці А. Маслоу, Д. МакКлелланда і Ф. Герцберга.

В теорії потреб А. Маслоу виокремлюють п'ять видів потреб. Фізіологічні потреби в їжі, воді, відпочинку, тобто все що необхідно для виживання людини. Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому – захист від фізичної та психічної небезпеки в зовнішньому середовищі та впевненість в тому, що в майбутньому фізіологічні потреби будуть задоволені. Соціальні потреби – е відчуття приналежності до чогось або когось, тобто сприйняття іншими, відчуття соціальної взаємодії, підтримки. Потреби в повазі – самоповага, особисті досягнення, компетентність, повага з боку інших, визнання. Потреба в самовираженні – тобто реалізація своїх потенційних можливостей та зростанню як особистості.

Д. МакКлелланд в своїй теорії потреб робить акцент на потребах вищих рівнів. Він вважав, що основними потребами, які притаманні людям є три потреби: влада, успіх та причетність. Бажання впливати на інших людей має вираз у потребі власті. Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди, які мають потребу в причетності зацікавлені в налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим, тобто їм потрібна робота, яка даватиме їм широкі можливості соціального спілкування.

Відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга виокремлюють гігієнічні фактори та мотивацію. Гігієнічні фактори – це умови праці в яких здійснюється робота, навколишнє середовище, а мотивація – це характер та суть праці.

2. Процесуальні теорії мотивації базуються на уявленнях про те, як поведуть себе люди з урахуванням їх сприйняття та пізнання. До основних процесуальних теорій належать теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікування, яка пов'язана з роботами В. Врума, базується на тому, що наявність активної потреби у людини це не єдина умова мотивації для досягнення певної цілі. Людина повинна також мати віру в те, обраний тип поведінки допоможе їй задовольнити свою потребу і призведе до бажаного результату.

Теорія справедливості базується на тому, що співробітники компанії суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль, а потім співвідносять її з винагородою інших співробітників, що виконують аналогічну роботу. Для ефективного використання теорії справедливості необхідно розробити та встановити справедливую систему винагород та провести роз'яснення її особливостей для всіх співробітників компанії.

В моделі Портера-Лоулера є елементи і теорії очікування, і теорії справедливості. Науковці розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, де використовуються п'ять змінні: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Дана теорія наголошує що результати, яких досягає співробітник напряму залежать від його

зусиль, здібностей та характерних особливостей, та від усвідомлення своєї ролі. Рівень зусиль, яких було докладено буде визначатися цінністю винагороди та ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно призведе до певного рівня винагороди. Також, в даній теорії мотивації встановлюється співвідношення між винагородою та результатами, тобто людина задовольняє свої потреби шляхом винагород за досягнуті результати.

Ефективність системи мотивації в першу чергу залежить від того наскільки вірно було визначено потреби співробітників. Співробітники можуть змінювати свою поведінку відповідно від того, наскільки задоволені або незадоволені їх потреби. У випадку коли потреба задоволена, стає актуальною інша потреба і співробітник змінює свою поведінку для її задоволення. Якщо потреба не задоволена, то співробітник шукає шляхи її задоволення або в своїй компанії або переходить в іншу, де на його думку її можна задовольнити.

Менеджери повинні постійно впливати на такі фактори результативної роботи трудового колективу, а саме залучення робітника до управління організацією, підвищення значущості його ролі, своєчасної оцінки результатів, зростанню та розширенню професійної кваліфікації працівників, їх задоволення від отриманих результатів, урізноманітнення роботи за змістом, підвищення відповідальності, можливість прояву ініціативи тощо.

**Функція контролю. Контроль** – це процес встановлення відхилень від передбачених величин і дій людей в господарської діяльності. Контроль – управлінська діяльність, головне завдання це якісна та кількісна оцінка та облік результатів роботи компанії. Це процес вимірювання фактично досягнутих результатів із запланованими показниками діяльності компанії.

До головних інструментів виконання даної функції менеджменту належать спостереження, перевірка якості роботи всіх служб підприємства, проведення обліку та аналізу ефективності виробничої, економічної та фінансової діяльності підприємства. Іноді облік та аналіз виокремлюють як самостійні функції на результатах яких побудована система контролю на підприємстві.

#### **Вимоги які висуваються до контролю:**

1) стратегічне спрямування контролю – головна умова його ефективності. Результати діяльності компанії за стратегічними напрямками повинні контролюватися на основі використання кількісних оцінок. Ті сфери діяльності що не мають стратегічного значення, можуть вимірюватися не так часто, а співробітникам повідомляють лише про значні відхилення в роботі;

2) орієнтування на результати. Кінцевим завданням контролю є рішення завдань які стають перед компанією;

3) відповідність виду діяльності. Для своєї ефективності контроль повинен відповідати виду діяльності яку контролює. Якщо механізм контролю не підходить, він може не виявляти, а навпаки маскувати важливу інформацію;

4) своєчасність контролю полягає у часовому інтервалі між проведенням вимірювання та оцінок, що повинен адекватно відповідати явищу яке контролюється. Це пов'язано із головною метою контролю – виявленням та усуненням відхилень, перш ніж вони можуть прийняти серйозні розміри;

5) гнучкість контролю – необхідна для пристосування до змін, які відбуваються;

6) простота контролю. Найбільш ефективним є простий контроль. Прості метод контролю потребують менших зусиль та більш економічні.

Контроль в процесі управління виступає елементом зворотного зв'язку, оскільки на основі отриманих під час його проведення даних відбувається коригування раніше прийнятих рішень, розроблених планів і навіть норм та нормативів. Як вже було зазначено вище, ефективний контроль повинен мати стратегічну спрямованість, орієнтуватися на результати, бути своєчасним та достатньо простим. Саме простота в сучасних умовах є важливою, коли керівники прагнуть будувати свою роботу на принципах довіри до людей, в зв'язку з чим суттєво зменшуються контрольні функції менеджера. Це дає менеджеру більше часу на вирішення важливих стратегічних завдань, та підвищує ефективність управління. В системі

контролю існує подвійне спрямованість, недостатній контроль знижує відповідальність працівників, а підвищений контроль навпаки знижує ініціативність. Перед сучасним менеджером постає питання знаходження золоті середини і виробленні ефективного механізму контролю.

**В менеджменті виокремлюють три види контролю:**

- попередній – здійснюється на етапі планування діяльності до безпосереднього виконання завдання та полягає у проведенні аналізу запланованих заходів (показників), а також виявленні оптимального варіанту розвитку організації з урахуванням стану зовнішнього оточення;

- поточний контроль (оперативний) – здійснюється в процесі виконання завдання або план та полягає в своєчасному знаходженні відхилень від запланованих показників з метою їх своєчасного усунення;

- заключний контроль – базується на аналізі результатів діяльності за підсумками роботи за певний звітний період та є основою для подальшого етапу планування діяльності організації на перспективу, а також надає інформацію для використання системи матеріального стимулювання працівників за кінцевими результатами роботи.

Для того, щоб система контролю була ефективною, важливо доводити до відома відповідних робітників компанії встановлених стандартів та досягнутих результатів. Дана інформація повинна бути точною, надходити своєчасно до відповідальних за певне завдання робітників у вигляді, який дозволяє легко приймати необхідні рішення та дії. Ключовим є те, щоб стандарти були чітко зрозумілі для співробітників, що вимагає належного комунікаційного обміну між тими, хто їх розробляє, і тими, хто має їх дотримуватися. Ефективним засобом в покращенні контролю на всіх рівнях є участь співробітників компанії в організації процедури контролю.

Серед функцій менеджменту варто також відмітити функцію координації. Дана функція є функцією процесу управління, яка забезпечує його безперервність та безперервність. Головне завдання координації полягає у досягненні узгодженості в роботі всіх ланок компанії завдяки встановленню раціональної комунікації між ними. Для реалізації функції координації можуть використовуватися різні документальні джерела та результати обговорення проблем, що виникають на нарадах, при проведенні інтерв'ю серед співробітників та клієнтів.

За допомогою використання сучасних технологій комунікації та передання інформації встановлюється взаємозв'язок між підрозділами, забезпечується координація та узгодження всіх етапів процесу управління (планування, організації, мотивації та контролю), також єдність дій керівників різних рівнів.

Частиною функції координації є регулювання управлінської діяльності, яка спрямовується на ліквідацію можливих відхилень від планових завдань, графіків, норм виробітку. Дана функція здійснюється вищим керівництвом або спеціальними інформаційними службами компанії, з приводу чого деякими науковцями вона розглядається як частина функції контролю.

**Механізм координації робіт в компанії є наступним:**

- постановка загальних цілей або визначення місії компанії;
- забезпечення та документація процесів управління;
- використання сучасних засобів зв'язку;
- побудова раціональної організаційно структури управління компанією;
- обрання ефективних методів комунікацій;
- розвиток організаційної культури в компанії.

Завдяки створенню даного механізму координації та управління компанією можна своєчасно виявити перші сигнали настання кризи або мінімізувати її негативний вплив на діяльність компанії, забезпечити її стійкий розвиток.

Важливим елементом в даному процесі є розробка ефективного зворотного зв'язку з боку співробітників, які повинні розуміти необхідність постійного аналізу ситуації на ринку, і в

компанії і оперативного інформування керівництва щодо поточних проблем, що в свою чергу вказує на взаємозв'язок функції координації з мотивацією та іншими функціями управління.

## 8.5 Типізація організаційних структур управління

Організаційна структура компанії дозволяє краще зрозуміти внутрішню будову бізнесу: як розподілені обов'язки та ролі, а також як проходять основні бізнес-процеси. Вона допомагає виявити "вузькі місця", оптимально планувати та знижувати витрати, а також розробляти ефективну стратегію управління. Ми розглянемо найпоширеніші типи організаційних структур і на прикладах проаналізуємо, як створити оптимальну корпоративну схему.

Що таке організаційна структура?

**Організаційна структура підприємства** — це модель, що описує взаємодії між працівниками або цілими підрозділами. Вона встановлює ієрархію всередині компанії та визначає порядок дій при прийнятті та виконанні рішень. Права та обов'язки керівників і співробітників формуються на основі цієї структури, яка також визначає ключові ролі для досягнення загальних бізнес-цілей.

Ми розглянемо 10 ключових типів організаційних структур, які часто використовуються в бізнес-управлінні. Однак варто зазначити, що це не є жорстким правилом. Ви маєте свободу вибору та застосування конкретних організаційних схем, які найкраще відповідають вашим потребам. Організаційну структуру можна налаштовувати під себе, змінювати або комбінувати різні типи для різних аспектів діяльності. Щоб зробити це ефективно, важливо розуміти специфіку кожного типу організаційної структури.

**1. Ієрархічна організаційна структура** є однією з найстаріших і найбільш поширених моделей управління в бізнесі. Вона базується на чіткій вертикальній ієрархії, де кожен рівень підпорядкований вищому. Ця структура, зазвичай, представлена у вигляді піраміди, де на вершині знаходиться керівник або група керівників, а на нижчих рівнях розміщені працівники, які поступово піднімаються по ланцюгу управління.

Ключові характеристики

1. Чітка вертикальна ієрархія:

- Влада і відповідальність чітко визначені на кожному рівні.
- Кожен працівник має свого безпосереднього начальника, якому він підпорядковується.
- Рішення приймаються на верхніх рівнях і поступово передаються вниз.

2. Роль і відповідальність:

- Ролі чітко визначені, а посадові інструкції детально прописані.

- Кожен працівник знає свої обов'язки та межі повноважень, що знижує ризик непорозумінь.

- Відповідальність за результати роботи лежить на керівниках кожного рівня, що сприяє контролю та оцінці діяльності.

3. Централізоване прийняття рішень:

- Основні рішення приймаються керівництвом на верхніх рівнях і спускаються вниз.

- Цей підхід забезпечує узгодженість дій в організації, але може знижувати швидкість реагування на зміни в середовищі.

4. Комунікація:

- Потоки інформації в основному йдуть по вертикалі, з верхніх рівнів до нижчих і навпаки.

- Це може уповільнювати процес комунікації, особливо у великих організаціях, де інформація повинна пройти через кілька рівнів перед тим, як досягти кінцевого одержувача.

5. Контроль і нагляд:

- Лінійні керівники відповідають за контроль виконання завдань на своїх рівнях.

- Високий рівень контролю забезпечує точне виконання політики компанії, але може призвести до надмірної бюрократії.

6. Кар'єрний розвиток:

- Ієрархічна структура забезпечує чіткий шлях кар'єрного зростання для працівників.
- Просування по службі зазвичай залежить від досвіду, кваліфікації та результатів роботи.

Переваги:

- Чіткість і зрозумілість: Завдяки чіткій ієрархії кожен працівник знає свої обов'язки та кому підпорядковується, що знижує ймовірність конфліктів.
- Контроль: Легкість контролю та нагляду за виконанням завдань на всіх рівнях.
- Стабільність: Ієрархічна структура забезпечує стабільність і передбачуваність в управлінні компанією.

Недоліки:

- Повільна реакція: Процес прийняття рішень може бути повільним через багато рівнів управління.
- Обмеження інновацій: Працівники нижчих рівнів можуть мати обмежений вплив на прийняття рішень, що може стримувати інновації та креативність.
- Бюрократія: Може виникати надмірна бюрократія через потребу в узгодженні рішень на багатьох рівнях.

Приклади застосування: Ієрархічна структура широко застосовується в традиційних великих організаціях, таких як державні установи, армія, великі корпорації (наприклад, автомобільні концерни), де важлива чіткість у розподілі обов'язків та контролі за виконанням завдань. Ця структура підходить для організацій, де потрібна стабільність і порядок, але може бути менш ефективною в динамічних і швидко змінюваних середовищах.

**2. Функціональна організаційна структура** є однією з найбільш розповсюджених і класичних форм управління в бізнесі. Вона організовує компанію за функціональними напрямками, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, HR, тощо. В цій структурі кожен працівник підпорядковується керівнику відповідного функціонального підрозділу, який відповідає за конкретний аспект діяльності компанії.

Ключові характеристики:

1. Організація за функціями:

- Компанія поділена на функціональні підрозділи (відділи), кожен з яких відповідає за певний напрямок діяльності, наприклад, виробництво, маркетинг, продажі, фінанси, HR тощо.
- Кожен відділ очолює керівник, який має глибоку спеціалізацію в своїй області та несе відповідальність за ефективність роботи свого підрозділу

2. Спеціалізація:

- Працівники кожного підрозділу спеціалізуються на певному наборі завдань, що підвищує їхню компетентність і ефективність.
- Глибока спеціалізація дозволяє досягати високого рівня професійності в конкретних областях.

3. Централізоване прийняття рішень у підрозділах:

- Керівники функціональних підрозділів мають автономію у прийнятті рішень, що стосуються їхньої області.
- Вищий керівник компанії координує роботу різних підрозділів, забезпечуючи узгодженість загальної стратегії компанії.

4. Чітка лінія підпорядкування:

- Кожен працівник підпорядковується керівнику свого функціонального підрозділу.
- Це забезпечує чіткість у розподілі обов'язків і підзвітності.

5. Комунікація:

- Основна комунікація відбувається всередині функціональних підрозділів.
- Міжфункціональна комунікація може бути обмеженою, що іноді призводить до виникнення ізоляції відділів один від одного.

6. Кар'єрний розвиток:

- Кар'єрне зростання зазвичай відбувається в межах одного функціонального підрозділу, що сприяє розвитку глибокої експертизи.

- Працівники мають чіткий шлях для просування по службі в межах свого функціонального напрямку.

Переваги:

- Висока спеціалізація: Завдяки спеціалізації працівники мають можливість досягати високого рівня майстерності в своїй галузі, що сприяє підвищенню ефективності та якості роботи.

- Чіткий розподіл відповідальності: Кожен підрозділ має чітко визначені обов'язки, що знижує ймовірність дублювання функцій і конфліктів між працівниками.

- Ефективне управління ресурсами: Функціональні підрозділи можуть ефективно управляти ресурсами, необхідними для виконання своїх завдань, що підвищує загальну ефективність компанії.

Недоліки:

- Міжфункціональні бар'єри: Відсутність активної комунікації між підрозділами може призводити до того, що кожен відділ працює ізольовано, без узгодження з іншими.

- Повільна адаптація до змін: Централізоване прийняття рішень у підрозділах може уповільнювати реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, особливо якщо потрібно швидко переорієнтувати ресурси між різними функціями.

- Орієнтація на вузькі інтереси: Керівники функціональних підрозділів можуть зосереджуватися на цілях свого відділу, нехтуючи загальною стратегією компанії, що може призвести до конфліктів і неузгодженості в роботі.

Приклади застосування: Функціональна структура є типовою для великих і середніх компаній, де важливо мати глибоку експертизу в кожній функціональній області. Вона широко застосовується в таких галузях, як виробництво, фінанси, маркетинг, ІТ, де важлива спеціалізація і ефективність у кожній конкретній функції. Ця структура підходить для компаній зі стабільним ринковим середовищем, де функціональна спеціалізація є ключовим фактором успіху. Водночас, вона може бути менш ефективною в динамічних або інноваційних середовищах, де потрібна висока гнучкість і координація між різними функціями.

**3. Горизонтальна, або плоска організаційна структура** є сучасною та інноваційною моделлю управління, що відходить від традиційної ієрархії на користь мінімізації рівнів управління та більшої автономії працівників. У цій структурі відсутні численні рівні керівництва, що створює більш децентралізовану систему управління, де працівники мають більше можливостей для прийняття рішень і безпосередньо впливають на діяльність компанії.

Ключові характеристики:

1. Мінімальна кількість управлінських рівнів:

- Горизонтальна структура має мало управлінських рівнів або взагалі їх не має, зменшуючи дистанцію між керівництвом і працівниками.

- Усі співробітники працюють майже на одному рівні, що сприяє більш відкритому і вільному обміну інформацією.

2. Децентралізоване прийняття рішень:

- Відповідальність за прийняття рішень часто делегується безпосередньо працівникам або командам, що забезпечує швидку реакцію на зміни.

- Працівники мають більше свободи і автономії у своїй роботі, що стимулює ініціативність і креативність

3. Переважно неформальна комунікація:

- Відсутність суворої ієрархії сприяє неформальним і відкритим комунікаціям між працівниками на всіх рівнях.

- Ідеї та пропозиції можуть вільно передаватися між усіма співробітниками, що сприяє розвитку інновацій.

4. Фокус на командній роботі:

- Робочі групи та команди відіграють ключову роль в організації, де співробітники працюють разом для досягнення спільних цілей.



- Командний підхід сприяє тісній співпраці, взаємодопомозі та розвитку колективної відповідальності.

#### 5. Гнучкість і адаптивність:

- Горизонтальна структура легко адаптується до змін, оскільки відсутність бюрократії дозволяє швидко змінювати напрямки діяльності.

- Організація може швидко реагувати на зміни ринку або впроваджувати нові ідеї, що особливо важливо в динамічних галузях.

#### 6. Кар'єрний розвиток:

- Кар'єрні сходинки в традиційному розумінні майже відсутні, проте працівники можуть розвиватися горизонтально, набуваючи нових навичок і компетенцій.

- Замість просування по ієрархії, працівники можуть збільшувати свою відповідальність та вплив у межах своєї команди або функціональної області.

#### Переваги:

- Швидкість прийняття рішень: Мінімізація рівнів управління дозволяє швидко приймати рішення, що особливо важливо в умовах швидких змін.

- Підвищена мотивація працівників: Автономія і відповідальність мотивують співробітників, сприяючи їх залученню та креативності.

- Зниження бюрократії: Відсутність численних управлінських рівнів зменшує бюрократію і спрощує процеси, роблячи організацію більш ефективною.

#### Недоліки:

- Відсутність чіткого лідерства: Іноді відсутність явного лідерства може призводити до невизначеності в ролях і відповідальності, що може ускладнювати координацію та досягнення цілей.

- Складність у масштабуванні: Горизонтальна структура може бути менш ефективною в масштабних організаціях, де потрібна чітка координація та розподіл обов'язків.

- Проблеми з кар'єрним зростанням: Відсутність вертикальної ієрархії може обмежувати можливості для традиційного кар'єрного зростання, що може демотивувати працівників, які прагнуть підвищення.

Приклади застосування: Горизонтальна організаційна структура найчастіше застосовується в стартапах, невеликих компаніях, технологічних фірмах та креативних агентствах, де гнучкість і швидка адаптація є ключовими факторами успіху. Вона також популярна в організаціях, що прагнуть до інновацій і відкритих комунікацій. Ця структура є ідеальною для компаній, які прагнуть створити динамічне робоче середовище з високим рівнем залученості працівників, але може бути менш підходящою для великих корпорацій з високим рівнем складності та необхідністю суворого контролю.

**4. Дивізійна організаційна структура** є гнучкою моделлю управління, яка дозволяє великим компаніям організувати свої операції на основі продуктів, ринків, географічних регіонів або інших критеріїв. У цій структурі організація поділяється на кілька автономних підрозділів або дивізіонів, кожен з яких функціонує як окрема бізнес-одиниця з власною управлінською командою.

#### Ключові характеристики:

##### 1. Організація на основі дивізіонів:

- Компанія поділяється на кілька дивізіонів, кожен з яких відповідає за певний продукт, послугу, ринок або географічний регіон.

- Дивізіони мають власні управлінські команди, що включають всі необхідні функціональні підрозділи (наприклад, маркетинг, продажі, фінанси, виробництво).

##### 2. Автономність дивізіонів:

- Кожен дивізіон працює як самостійна бізнес-одиниця, яка відповідає за свою діяльність, фінансові результати та досягнення цілей.

- Дивізіони мають значну автономію в прийнятті рішень і управлінні своїми ресурсами.

##### 3. Фокус на продуктах або ринках:

- Дивізіонна структура дозволяє компанії сфокусуватися на окремих продуктах або ринках, забезпечуючи більш глибоке розуміння потреб клієнтів і ринкових тенденцій.
- Кожен дивізіон може адаптувати свою стратегію відповідно до специфіки свого ринку або продукту.

#### 4. Децентралізоване прийняття рішень:

- Відповідальність за прийняття рішень делегується на рівень дивізіонів, що забезпечує оперативність і гнучкість у реагуванні на зміни в ринкових умовах.
- Центральне керівництво забезпечує загальну координацію і контроль за відповідністю діяльності дивізіонів загальній стратегії компанії.

#### 5. Відповідальність за результати:

- Кожен дивізіон несе відповідальність за свої фінансові результати, що підвищує мотивацію до досягнення ефективності та прибутковості.
- Дивізіони звітують перед центральним керівництвом, яке оцінює їхні результати на основі встановлених показників.

#### 6. Кар'єрний розвиток:

- Дивізіонна структура надає широкі можливості для кар'єрного зростання всередині окремих бізнес-одиниць.
- Працівники можуть розвиватися як у межах своїх дивізіонів, так і переходити між різними дивізіонами, здобуваючи новий досвід.

#### Переваги:

- Гнучкість і адаптивність: Автономність дивізіонів дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, зосереджуючи ресурси та увагу на окремих продуктах або регіонах.
- Чітка відповідальність: Дивізіони мають чітко визначені цілі та відповідають за свої результати, що сприяє підвищенню ефективності управління.
- Фокус на клієнтах: Дивізіони можуть краще задовольняти потреби своїх клієнтів, оскільки вони зосереджені на конкретних продуктах або ринках.

#### Недоліки:

- Високі витрати: Дублювання функціональних підрозділів у кожному дивізіоні може призводити до зростання витрат на управління та ресурси.
- Можливість конфліктів: Відсутність координації між дивізіонами може призводити до внутрішньої конкуренції або конфліктів за ресурси, що може заважати загальній стратегії компанії.
- Ризик фрагментації: Ізольованість дивізіонів може призводити до втрати єдності в компанії, де кожен підрозділ працює лише над власними цілями, нехтуючи загальними інтересами.

Приклади застосування: Дивізіонна структура широко застосовується в великих корпораціях, що мають різноманітні продукти або працюють на різних ринках. Вона популярна в таких галузях, як виробництво, автомобілебудування, споживчі товари, де компанії можуть мати різні підрозділи, що відповідають за різні бренди, продукти або регіони. Ця структура є ефективною для компаній, які хочуть зберігати гнучкість і адаптивність у швидкозмінних ринкових умовах, але може бути менш ефективною для організацій, які прагнуть до єдності та централізованого контролю.

**5. Матрична організаційна структура** — це складна форма управління, яка поєднує в собі елементи функціональної та проектної структур. Вона призначена для того, щоб максимально ефективно використовувати ресурси компанії, забезпечуючи одночасну увагу до функціональних компетенцій і досягнення проектних цілей. У цій структурі працівники підпорядковуються двом керівникам: одному по функціональній лінії, а іншому по проектній або продуктовій лінії.

#### Ключові характеристики:

##### 1. Подвійна лінія підпорядкування:

- Працівники мають два керівники: один відповідає за функціональний напрямок (наприклад, маркетинг, фінанси), інший — за конкретний проект або продукт.

- Це забезпечує збалансований підхід, де одночасно враховуються потреби проекту і функціональні компетенції.

## 2. Інтеграція функцій і проектів:

- Матрична структура дозволяє поєднувати функціональну спеціалізацію з проектною орієнтацією, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і знань.

- Працівники можуть брати участь у декількох проектах одночасно, що сприяє кращій координації і обміну інформацією між різними частинами організації.

## 3. Гнучкість у розподілі ресурсів:

- Компанія може легко перерозподіляти ресурси між проектами в залежності від пріоритетів і вимог, що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни.

- Ресурси, такі як персонал, можуть бути ефективно використані в різних проектах, що мінімізує їхнє простоювання.

## 4. Посилена комунікація і координація:

- Через подвійне підпорядкування і участь у різних проектах, співробітники повинні активно комунікувати з обома керівниками, а також з іншими членами команди.

- Це сприяє обміну знаннями, ідеями і кращій координації діяльності, що важливо для досягнення проектних цілей.

## 5. Фокус на результатах проектів:

- Проектні керівники відповідають за досягнення конкретних цілей проектів, таких як строки виконання, бюджет і якість результатів.

- Проектна орієнтація дозволяє компанії швидше реагувати на зміни ринку і потреби клієнтів, оскільки ресурси можуть бути спрямовані на найбільш важливі завдання.

## 6. Кар'єрний розвиток:

- Матрична структура пропонує унікальні можливості для кар'єрного розвитку, оскільки працівники можуть розвивати свої навички як у функціональних, так і в проектних напрямках.

- Співробітники можуть набувати різноманітного досвіду, працюючи над різними проектами, що розширює їхні професійні компетенції і відкриває більше можливостей для зростання.

### Переваги:

- Оптимальне використання ресурсів: Матрична структура дозволяє ефективно використовувати персонал і ресурси, мінімізуючи їх простоювання і забезпечуючи максимальну продуктивність.

- Гнучкість і адаптивність: Можливість швидко адаптуватися до змін ринку або вимог проекту робить матричну структуру особливо корисною в динамічних і конкурентних галузях.

- Розвиток міждисциплінарних навичок: Робота у матричній структурі сприяє розвитку комплексних навичок і взаєморозуміння між різними функціональними підрозділами, що підвищує загальну ефективність організації.

### Недоліки:

- Ускладнена комунікація і конфлікти: Подвійне підпорядкування може призводити до конфліктів між функціональними і проектними керівниками, що може створювати напругу і уповільнювати прийняття рішень.

- Проблеми з відповідальністю: Відсутність чіткої лінії підпорядкування може призводити до розмивання відповідальності, коли працівники не знають, хто є їхнім основним керівником.

- Високі управлінські витрати: Матрична структура вимагає додаткових зусиль для координації і управління, що може збільшувати адміністративні витрати і потребувати більшої кількості ресурсів на управління.

Приклади застосування: Матрична організаційна структура найчастіше використовується у великих корпораціях і міжнародних компаніях, де необхідно поєднувати глобальні функціональні напрямки з місцевими або продуктовими проектами. Вона широко застосовується в таких галузях, як інжиніринг, ІТ, наукові дослідження та розробки, виробництво високотехнологічних продуктів, де потрібна висока гнучкість і здатність швидко

адаптуватися до нових викликів. Ця структура є ефективною для організацій, що працюють у складних і швидкозмінних умовах, але може бути важкою для управління і викликати труднощі у великих корпораціях, де потрібна чітка ієрархія і контроль.

**6. Командна організаційна структура** — це модель управління, що фокусується на використанні команд для виконання завдань і досягнення цілей компанії. У цій структурі працівники організовані в команди, які складаються з представників різних функціональних підрозділів. Командний підхід дозволяє підвищити ефективність роботи, сприяти інноваціям та забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Ключові характеристики:

1. Орієнтація на команди:

- Основною одиницею організації є команда, яка складається з працівників з різних функціональних підрозділів.

- Команди формуються для виконання конкретних проектів, завдань або для досягнення певних цілей.

2. Крос-функціональні команди:

- Команди зазвичай включають працівників з різними навичками і досвідом, що дозволяє їм ефективно вирішувати комплексні завдання.

- Завдяки різноманітності компетенцій всередині команди, організація може швидше і ефективніше досягати своїх цілей.

3. Автономність і відповідальність:

- Команди мають значну автономність у прийнятті рішень і відповідають за результати своєї роботи.

- Кожна команда може самостійно організувати свою роботу, розподіляти завдання і керувати своїми ресурсами.

4. Активна комунікація і співпраця:

- Важливою складовою командної структури є постійна комунікація і співпраця між членами команди.

- Відкрита комунікація дозволяє швидко вирішувати проблеми, обмінюватися ідеями і розробляти інноваційні рішення.

5. Гнучкість і адаптивність:

- Команди можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оскільки вони працюють автономно і можуть швидко змінювати пріоритети.

- Командна структура дозволяє організації бути гнучкою і реагувати на зміни ринку або вимоги клієнтів.

6. Фокус на результатах:

- Команди орієнтовані на досягнення конкретних результатів, таких як виконання проектів, впровадження нових продуктів або підвищення ефективності.

- Цільова спрямованість команд дозволяє компанії досягати більш високих результатів за рахунок колективних зусиль.

Переваги:

- Підвищена ефективність і продуктивність: Завдяки крос-функціональному складу команди здатні швидко вирішувати складні завдання і досягати високих результатів.

- Зростання інноваційності: Відкрита комунікація і співпраця між членами команди сприяють обміну ідеями і створенню інноваційних рішень.

- Гнучкість в управлінні: Командна структура дозволяє швидко адаптуватися до змін і зосереджувати ресурси на найбільш важливих завданнях.

Недоліки:

- Ризик конфліктів: Високий рівень автономії і крос-функціональний склад команд можуть призводити до конфліктів через різні погляди і підходи до вирішення завдань.

- Складність координації: Управління великою кількістю автономних команд може бути складним, особливо в великих організаціях, де потрібна узгодженість між різними командами.

- Потреба в сильних комунікаційних навичках: Ефективна робота команд вимагає від їхніх членів високих комунікаційних навичок і здатності до співпраці.

Приклади застосування: Командна організаційна структура часто використовується в технологічних компаніях, стартапах, креативних агентствах і організаціях, що працюють в інноваційних галузях. Вона також популярна в компаніях, які займаються розробкою продуктів, проектним менеджментом або науковими дослідженнями. Ця структура підходить для організацій, що прагнуть підвищити свою гнучкість, стимулювати інновації і досягати високих результатів завдяки колективній роботі. Однак вона може бути менш ефективною в умовах, де потрібен суворий контроль і централізоване управління.

**7. Мережева організаційна структура** — це сучасна модель управління, яка передбачає створення гнучкої, децентралізованої організації, що складається з незалежних підрозділів або зовнішніх партнерів, які об'єднані для досягнення спільних цілей. Така структура дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку, залучаючи зовнішні ресурси та компетенції для виконання конкретних завдань.

Ключові характеристики:

1. Децентралізація:

- Мережева структура характеризується децентралізацією управління, де окремі підрозділи або партнерські організації діють автономно, але взаємодіють для досягнення спільних цілей.

- Кожен учасник мережі має свою спеціалізацію і відповідає за певну частину бізнес-процесів.

2. Зовнішні партнерства:

- Компанія часто залучає зовнішніх партнерів, таких як постачальники, виробники або дистриб'ютори, які виконують певні функції в рамках загальної бізнес-мережі.

- Це дозволяє організації зосередитися на своїх ключових компетенціях, делегуючи інші завдання зовнішнім фахівцям.

3. Гнучкість і адаптивність:

- Мережева структура дозволяє швидко змінювати склад учасників мережі або адаптувати процеси під нові ринкові умови.

- Така гнучкість робить організацію більш адаптивною до змін і здатною швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

4. Технологічна підтримка:

- Використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій є критично важливим для ефективного функціонування мережевої структури.

- Технології забезпечують швидку передачу інформації, координацію дій і управління взаємодією між учасниками мережі.

5. Фокус на координацію і управління взаємодією:

- Центральний офіс або керівний центр організації фокусується на координації діяльності учасників мережі, забезпечуючи їхню злагоджену роботу.

- Управління взаємодією між підрозділами та партнерами включає контроль за якістю, дотриманням термінів і досягненням стратегічних цілей.

6. Зменшення витрат:

- Мережева структура дозволяє зменшити витрати на утримання власних виробничих потужностей або інфраструктури, оскільки частина процесів виконується зовнішніми партнерами.

- Це також знижує ризики, пов'язані з інвестуванням у фізичні активи, і підвищує фінансову гнучкість компанії.

Переваги:

- Висока гнучкість і адаптивність: Мережева структура дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринку, зберігаючи конкурентоспроможність і здатність ефективно реагувати на нові виклики.

- Залучення найкращих ресурсів: Мережа партнерів дозволяє залучати найкращі доступні ресурси і компетенції, що підвищує загальну ефективність і якість продукції або послуг.

- Оптимізація витрат: Делегування частини функцій зовнішнім партнерам дозволяє знизити операційні витрати і зосередитися на ключових напрямках бізнесу.

Недоліки:

- Складність управління: Координація діяльності багатьох незалежних учасників мережі може бути складною, особливо якщо вони мають різні бізнес-культури, цілі або стандарти.

- Залежність від партнерів: Високий рівень залежності від зовнішніх партнерів може створювати ризики для стабільності бізнесу, особливо якщо партнери не виконують своїх зобов'язань або виникають проблеми з їхнім управлінням.

- Втрата контролю: Делегування критично важливих функцій зовнішнім організаціям може призводити до втрати контролю над деякими аспектами бізнесу, що може негативно вплинути на якість або строки виконання завдань.

Приклади застосування: Мережева організаційна структура особливо популярна в таких галузях, як технології, виробництво електроніки, автомобілебудування, а також у стартапах і малих компаніях, які прагнуть зберегти гнучкість і мінімізувати витрати. Вона також використовується у великих корпораціях, що працюють на міжнародних ринках і потребують швидкої адаптації до різних умов у різних країнах. Ця структура є ефективною для організацій, що діють у динамічних галузях з високою конкуренцією, де швидкість і гнучкість мають вирішальне значення. Однак її впровадження вимагає ретельного планування, ефективної комунікації і здатності до управління складними взаємодіями.

**8. Процесно-орієнтована організаційна структура** є управлінською моделлю, яка зосереджена на оптимізації і вдосконаленні бізнес-процесів для підвищення загальної ефективності організації. Ця модель спрямована на покращення продуктивності та якості через фокус на процесах, а не лише на функціях чи департаментах.

Ключові характеристики:

1. Фокус на процесах:

- Оптимізація процесів: Основна увага приділяється картуванню, аналізу і вдосконаленню бізнес-процесів. Організація намагається зменшити витрати, підвищити ефективність і зменшити час виконання завдань шляхом покращення процесів.

- Процесна відповідальність: Кожен процес має визначеного власника або відповідального, який забезпечує його ефективність і якість.

2. Процесні власники і крос-функціональні команди:

- Власники процесів: Власники процесів відповідають за ефективне управління і поліпшення своїх процесів. Вони координують діяльність і вирішують проблеми, що виникають у межах процесу.

- Крос-функціональні команди: Команди формуються для управління і виконання процесів, включаючи фахівців з різних областей і департаментів для забезпечення комплексного підходу.

3. Стандартизація і контроль:

- Стандартизація: Впроваджуються стандарти і процедури для забезпечення стабільності і якості процесів.

- Контроль якості: Постійний моніторинг і контроль за якістю виконання процесів допомагають підтримувати високий рівень продуктивності і задоволення клієнтів.

4. Технологічна підтримка:

- IT-системи: Використання сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів, моніторингу і збору даних є ключовим для забезпечення ефективності і точності.

- Аналіз даних: Технології аналізу даних допомагають виявляти проблеми і можливості для покращення процесів.

5. Адаптивність і гнучкість:

- Адаптація до змін: Процесно-орієнтована структура дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх вимогах.

- Гнучкість у процесах: Можливість модифікації і вдосконалення процесів відповідно до нових викликів або можливостей.

6. Фокус на результатах і ефективності:

- Ключові показники ефективності (КПІ): Використовуються для вимірювання і оцінки результатів процесів, допомагаючи виявити області для покращення.

- Оцінка ефективності: Постійна оцінка результатів процесів дозволяє виявляти неефективності та запроваджувати зміни для підвищення продуктивності.

Переваги:

- Підвищення ефективності: Оптимізація процесів призводить до зменшення витрат і підвищення продуктивності.

- Покращення якості: Стандартизація і контроль якості допомагають забезпечити стабільність і високу якість продукції або послуг.

- Адаптивність: Гнучкість у управлінні процесами дозволяє швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нових умов.

Недоліки:

- Складність впровадження: Впровадження процесно-орієнтованої структури може бути складним і вимагати значних ресурсів на етапі планування та реалізації.

- Потреба у постійному моніторингу: Постійний моніторинг і вдосконалення процесів можуть вимагати додаткових зусиль і ресурсів.

- Ризик втрати фокусу: Надмірна концентрація на процесах може призвести до втрати зору на стратегічні цілі або інші важливі аспекти бізнесу.

Приклади застосування: Процесно-орієнтована структура є ефективною в організаціях, які працюють у сферах з високими вимогами до якості і ефективності, таких як виробництво, послуги, фінанси та охорона здоров'я. Вона також підходить для компаній, які прагнуть постійного вдосконалення і підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

**9. Кругова організаційна структура** — це управлінська модель, яка характеризується використанням кругових ієрархій для організації бізнес-процесів і управлінських функцій. Ця структура створює вигляд замкнутого циклу, де рівні ієрархії та функції об'єднані у кругову форму. Вона забезпечує інтеграцію та взаємодію між різними частинами організації, сприяючи відкритому обміну інформацією та співпраці.

Ключові характеристики:

1. Кругова ієрархія:

- Центральне ядро: В центрі кругової структури знаходиться керівний орган або стратегічний центр, який визначає основні напрямки розвитку та управлінські рішення.

- Оточуючі рівні: Навколо центрального ядра розташовані різні рівні ієрархії або функціональні групи, які відповідають за конкретні задачі або процеси. Ці рівні можуть бути представлені як кільця, що оточують центр.

2. Взаємодія та комунікація:

- Інтеграція: Кругова структура сприяє інтеграції різних функцій і підрозділів, забезпечуючи безперервний обмін інформацією і ресурсами.

- Комунікаційні потоки: Взаємодія між рівнями та підрозділами відбувається через відкриті комунікаційні канали, що дозволяє швидко реагувати на зміни і вирішувати проблеми.

3. Гнучкість та адаптивність:

- Адаптація: Кругова структура дозволяє організації легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оскільки різні рівні можуть бути швидко змінені або модифіковані без порушення загальної ієрархії.

- Гнучкість управління: Розподіл управлінських функцій між різними рівнями і групами забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і оперативному управлінні.

4. Участь і відповідальність:

- Розподіл відповідальності: В кожному рівні структури чітко визначені обов'язки і відповідальність, що сприяє більш ефективному виконанню завдань.

- Залучення співробітників: Кругова структура може сприяти більш активному залученню співробітників у процес управління і прийняття рішень, оскільки кожен рівень має свій вплив на загальні цілі організації.

#### 5. Візуалізація і простота:

- Графічне зображення: Кругова структура забезпечує чітке і зрозуміле візуальне представлення організації, що може полегшити сприйняття і розуміння її структури.

- Простота в управлінні: Ясне розподілення функцій і відповідальності допомагає спростити управлінські процеси і уникнути дублювання функцій.

#### Переваги:

- Покращення комунікації: Відкриті комунікаційні канали між рівнями і підрозділами сприяють швидкій передачі інформації та оперативнішому вирішенню проблем.

- Залучення співробітників: Гнучкість структури і можливість впливати на процеси можуть підвищити мотивацію і залучення співробітників.

- Адаптивність: Можливість швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі завдяки гнучкому управлінню і легко змінюваній ієрархії.

#### Недоліки:

- Складність управління: Керування великою кількістю рівнів і функцій може бути складним, особливо якщо немає чітких механізмів координації.

- Ризик перегріву: Можливість дублювання функцій або надмірної складності в управлінні може призвести до зниження ефективності.

- Обмежена ієрархія: Кругова структура може бути менш підходящою для організацій з чіткою ієрархією і необхідністю строгого контролю.

Приклади застосування: Кругова організаційна структура часто використовується в організаціях, які працюють у креативних або динамічних галузях, таких як маркетинг, реклама, консалтинг або стартапи. Вона також може бути ефективною в компаніях, що прагнуть забезпечити високий рівень інтеграції і співпраці між різними функціями і підрозділами.

**10. Лінійна організаційна структура** — це традиційна модель управління, яка характеризується чітко визначеною ієрархією і прямими лінійними зв'язками між рівнями управління. У цій структурі кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику, а управлінські функції і завдання чітко розподілені між різними рівнями організації. Лінійна структура забезпечує простоту управління та ясність у визначенні обов'язків і відповідальності.

#### Ключові характеристики:

##### 1. Чітка ієрархія:

- Ієрархічна піраміда: Лінійна структура має чітко визначену ієрархію, де керівники кожного рівня підпорядковуються вищому рівню управління. Це створює пірамідальну форму організації, де верхній рівень ухвалює рішення, а нижчі рівні виконують ці рішення.

- Прямий контроль: Кожен працівник має одного безпосереднього керівника, що полегшує контроль і управління.

##### 2. Пряме підпорядкування:

- Один керівник: Всі співробітники підпорядковуються одному керівнику, що дозволяє уникнути конфліктів між різними керівниками і забезпечує чітке розподілення обов'язків.

- Єдине управління: Підлеглі отримують завдання і інструкції тільки від одного керівника, що спрощує комунікацію і ухвалення рішень.

##### 3. Простота структури:

- Прозорість: Лінійна структура є досить простою і легко зрозумілою, що дозволяє швидко зрозуміти, хто за що відповідає.

- Менеджмент: Спрощене управління дозволяє швидше впроваджувати зміни та контролювати процеси.



#### 4. Контроль і координація:

- Централізоване управління: Управлінські рішення ухвалюються на вищих рівнях і передаються вниз по ланцюгу командування. Це забезпечує централізований контроль і координацію.

- Контроль за виконанням: Керівники забезпечують контроль за виконанням завдань своїми підлеглими, що дозволяє легко виявляти і вирішувати проблеми.

#### 5. Зовнішні комунікації:

- Спрощена комунікація: Оскільки всі інструкції і завдання передаються через один канал, комунікація є прямою і менш схильною до спотворень.

#### Переваги:

- Простота управління: Чітке підпорядкування і структура дозволяють легко управляти організацією і зрозуміти, хто за що відповідає.

- Ясність обов'язків: Кожен співробітник має чітке розуміння своїх обов'язків і підпорядкування.

- Швидке прийняття рішень: Централізоване ухвалення рішень дозволяє швидше реагувати на зміни і вирішувати проблеми.

#### Недоліки:

- Обмежена гнучкість: Лінійна структура може бути менш гнучкою, що ускладнює адаптацію до змін в зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах.

- Перевантаження управлінців: Керівники можуть бути перевантажені великою кількістю завдань і обов'язків, що може знижувати ефективність управління.

- Можливе виникнення конфліктів: Якщо існують різні лінії управління або розбіжності між підлеглими, це може призвести до конфліктів і нерегулярності в управлінні.

Приклади застосування: Лінійна організаційна структура широко використовується в невеликих і середніх компаніях, а також у структурах, де чітке управління і простота процесів є критично важливими. Вона є ефективною для організацій, що мають стабільний ринок і не потребують значних змін у своїй структурі. Вона також підходить для підприємств, де важлива централізована контроль і ясність в управлінні, таких як виробничі компанії, державні організації або освітні установи.

Задача побудови оптимальної організаційної структури полягає у створенні ефективної і гнучкої моделі управління, яка дозволяє організації досягати своїх стратегічних цілей, забезпечує максимальну продуктивність і ефективність роботи. Основні аспекти цієї задачі включають:

#### 1. Визначення стратегічних цілей і задач:

- Аналіз стратегічних цілей: Необхідно чітко визначити короткострокові та довгострокові цілі організації, щоб структура могла підтримувати досягнення цих цілей.

- Розуміння бізнес-процесів: Аналіз ключових бізнес-процесів і потреб у ресурсах для ефективної реалізації стратегії.

#### 2. Вибір відповідної організаційної структури:

- Аналіз різних структур: Розглянути різні моделі організаційних структур (лінійну, функціональну, матричну, процесно-орієнтовану, мережеву тощо) і вибрати ту, яка найкраще відповідає потребам організації.

- Оцінка переваг і недоліків: Вибір структури, що забезпечить найбільшу ефективність з урахуванням специфіки бізнесу та середовища.

#### 3. Розподіл обов'язків і відповідальності:

- Чітке визначення ролей: Розподіл функцій і обов'язків серед підрозділів і співробітників, щоб уникнути дублювання і конфліктів.

- Призначення власників процесів: Визначення відповідальних осіб за виконання конкретних завдань і процесів.

#### 4. Створення ефективної комунікаційної системи:

- Розробка комунікаційних каналів: Забезпечення ефективних шляхів комунікації між різними рівнями і підрозділами організації.

- Налагодження інформаційного обміну: Організація системи для швидкої і точного обміну інформацією, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень.

#### 5. Оптимізація ресурсів:

- Ефективне використання ресурсів: Здійснення розподілу ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність і досягнення цілей.

- Зменшення витрат: Оптимізація витрат на управління та операційні процеси шляхом раціонального використання ресурсів.

#### 6. Забезпечення гнучкості і адаптивності:

- Адаптація до змін: Проектування структури, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін в ринку або внутрішніх умовах.

- Підтримка інновацій: Можливість впровадження нових ідей та інновацій без значних труднощів.

#### 7. Впровадження системи контролю і моніторингу:

- Встановлення КРІ: Визначення ключових показників ефективності для оцінки роботи підрозділів і співробітників.

- Моніторинг і корекція: Постійний моніторинг діяльності організації та внесення корективів у структуру для покращення результатів.

#### 8. Оцінка і вдосконалення структури:

- Регулярний перегляд: Оцінка ефективності організаційної структури і проведення необхідних змін у відповідності до змін у бізнес-середовищі або стратегії.

- Впровадження змін: Розробка планів і процедур для вдосконалення структури на основі зворотного зв'язку і результатів моніторингу.

Задача побудови оптимальної організаційної структури полягає в створенні моделі управління, яка забезпечить максимальну ефективність роботи організації, дозволяючи їй досягати стратегічних цілей, адаптуватися до змін, використовувати ресурси раціонально і підтримувати ефективну комунікацію. Це вимагає комплексного підходу, аналізу потреб та можливостей організації, а також гнучкості у впровадженні і коригуванні структурних змін.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Яка основна мета менеджменту?
2. Які основні функції менеджменту?
3. Наведіть три основні рівні управління?
4. Що є об'єктом менеджменту? Наведіть приклад.
5. Які основні завдання топ-менеджменту?
6. В чому полягають особливості міддл-менеджменту?
7. Наведіть приклад взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління?
8. Які основні зміни відбулися у виробництві у ХХ ст., що призвели до необхідності розвитку нових підходів до управління?
9. Які основні концепції наукового менеджменту можна виокремити? Які їх ключові ідеї та представники?
10. Який внесок Ф. Тейлора у розвиток наукового менеджменту? Які основні принципи його концепції?
11. У чому полягає основна відмінність концепції адміністративного управління від наукового менеджменту?
12. Як школа людських відносин доповнила існуючі теорії управління?
13. Як науково-технічний прогрес вплинув на розвиток менеджменту?
14. Як основні фактори впливають на відмінності в управлінських моделях різних країн?
15. Наведіть основні переваги та недоліки японської, шведської та американської моделей управління.
16. Чому японська модель управління робить акцент на довгостроковому успіху і командній роботі? Які наслідки такого підходу?

17. Як шведська модель управління забезпечує баланс між роботою та життям? Які переваги та недоліки такого підходу для працівників та для компанії?
18. Які основні особливості європейської моделі управління? Як регуляторі норми впливають на ведення бізнесу в Європі?
19. Яка з розглянутих моделей управління, на вашу думку, є найбільш ефективною в сучасних умовах глобалізації? Чому?
20. Як українська модель управління може адаптуватися до міжнародних стандартів і вимог? Які перешкоди можуть виникнути?
21. Наведіть основні види управління.
22. Які основні завдання менеджменту та як вони пов'язані між собою?
23. У чому полягає основна відмінність між лінійним і функціональним управлінням?
24. Як різні рівні управління (оперативне, програмне, стратегічне) взаємодіють між собою?
25. Як адміністративні методи управління можуть впливати на мотивацію працівників? Які заходи можна вжити для зменшення негативного впливу цих методів?
26. Який метод управління, на ваш думку, є найбільш ефективним в сучасних умовах бізнесу?
27. Наведіть основні функції менеджменту.
28. Як взаємодіють між собою різні функції менеджменту?
29. Що таке планування і які його види розрізняють?
30. Наведіть типи організаційних структур.

### *Тести*

1. Менеджмент – це складне явище, яке може розглядатись як:
- А. Специфічний орган та рівень управління в організації.
  - Б. Як влада та мистецтво керування.
  - В. Як спосіб, манера спілкування з людьми.
  - Г. Як процес та сукупність загальних функцій управління;
  - Д. Всі вищезазначені.
2. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:
- А. Школи наукового управління;
  - Б. Процесного підходу до управління;
  - В. Адміністративної школи управління;
  - Г. Поведінкового підходу до управління.
  - Д. Немає правильної відповіді.
3. Мотивація – це процес:
- А. Об'єднання працівників у виробничому процесі;
  - Б. Винагородження працівників;
  - В. Спонування працівників до діяльності;
  - Г. Задоволення потреб працівників.
  - Д. Всі вищезазначені відповіді.
4. Сутність процесу мотивації заключається в :
- А. До забезпечення справедливої винагороди працівників;
  - Б. До задоволення потреб працівників;
  - В. До створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби;
  - Г. До забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників.
  - Д. Всі вищезазначені відповіді.
5. Що є об'єктом менеджменту:
- А. Організаційні ресурси;
  - Б. Суспільні цінності;
  - В. Технології управління;
  - Г. Фінансові показники;

- Д. Персонал організації.
6. Спонування – це:
- А. Відчуття незадоволеності, нестачі чогось;
- Б. Незадоволена потреба;
- В. Потреба, яка викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби;
- Г. Мотиваційна структура людини;
- Д. Сукупність мотивів поведінки людини.
7. Оберіть правильне визначення поняття «менеджмент»:
- А. Досягнення високого рівня ефективності організації на основі використання знань та навичок підлеглих
- Б. Процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою ефективного та результативного виконання завдань;
- В. Видача завдань, контроль їх виконання та стимулювання підлеглих, використання різноманітних засобів впливу для досягнення особистих та групових цілей;
- Г. координація діяльності різних підрозділів організації в межах делегованих керівництвом повноважень;
- Д. Всі вищезазначені відповіді.
8. Який з видів діяльності керівника не є функцією менеджменту?
- А. Управління виробництвом;
- Б. Організація;
- В. Керівництво;
- Г. Контроль.
- Д. Мотивація.
9. Споживачі як складова середовища функціонування організації є частиною:
- А. Середовища прямого впливу;
- Б. Внутрішнього середовища;
- В. Середовища опосередкованого впливу;
- Г. Макросередовища;
- Д. Мікросередовища.
10. Який з наведених методів ухвалення рішень дозволяє отримати максимальну кількість нових ідей?
- А. «Brain storming»;
- Б. «Дельфі»;
- В. Евристичний;
- Г. Кількісний;
- Д. Статистичний.

### ***Практичні завдання***

***Завдання 1.*** Розподіліть основні завдання менеджерів за рівнями управління щодо наступних посад: інспектор, керівник підрозділу, голова правління, службовець секретаріату, координатор, директор виробництва, керівник відділу, керівник виконавчої влади, член ради директорів, працівник відділу кадрів, віце-президент, комерційний директор, покоївка, бармен, адміністратор, головний бухгалтер, президент, директор готельно-ресторанного комплексу, офіціант. Завдання менеджерів:

- формулювання цілей організації і підрозділів;
- координація роботи нижчих керівників;
- взаємодія організації із зовнішнім середовищем;
- безпосередня організація і керівництво працівниками, які зайняті основною діяльністю;
- розроблення довгострокових планів;
- контроль використання сировини і обладнання;
- розроблення короткострокових планів;

- керівництво окремими спеціалізованими підрозділами;
- адаптація організації до змін зовнішнього середовища.

**Завдання 2.** Сформулюйте місію будь-якої організації готельної або ресторанної сфери та визначте цілі її функціонування, відповідаючи на такі питання:

1. Якою справою і яким бізнесом Ви прагнете займатися?
2. Які людські потреби Ви спробуєте задовольнити?
3. На яких клієнтів Ви розраховуєте?
4. Як Ви це зробите?

**Завдання 3.** Ви обіймаєте посаду директора готельно-ресторанного комплексу «Смакота». Штатним розкладом на підприємстві передбачено 72 посади, у т.ч. управлінського персоналу – 22 чол. (керівник підприємства – 1; заступників керівника підприємства – 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління – 3; офіціантів – 15; барменів – 15; бухгалтерів – 2; інспектор з кадрів – 1; касирів – 4; адміністраторів – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1); працівників складського господарства – 20 чол., водіїв – 5 чол.). Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами. Визначте тип обраної організаційної структури управління.

**Завдання 4.** Директор відпочинкового комплексу доручив помічнику офіціанта загрузити тару на автомашину. Через деякий час, контролюючи виконання завдання, він зауважив, що працівник завдання не виконав і розмовляє по телефону. У такій ситуації директор може:

- а) зупинити розмову підлеглого та в наказовому тоні вимагати негайного виконання розпорядження;
- б) доручити цю роботу іншому підлеглому;
- в) з'ясувати у помічника офіціанта причину невиконання після того, як він завершить розмову, та ухвалити відповідне рішення.

Яке з перерахованих рішень є раціональним? Які негативні наслідки будуть при прийнятті інших рішень?

**Завдання 5.** Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів на підприємстві з виробництва паперового посуду для обслуговування підприємств швидкого харчування. Кожен з цих менеджерів контролює роботу 50-60 робітників складального цеху паперового посуду, і обов'язки їх приблизно однакові.

Якими показниками, на Вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів? Розташуйте запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію. Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих Вами критеріїв оцінки?

**Завдання 6.** Обґрунтуйте доцільність використання моделі керівництва та стилю управління для менеджера, використовуючи наступну інформацію про ситуацію в різних структурних підрозділах та групах підприємства:

1. Бухгалтерія, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.
2. Відділ маркетингу, де працюють менеджери з яскраво вираженими різними психотипами.
3. Транспортний відділ, де існує постійна плинність кадрів.
4. Відділ логістики, основне ядро якого формують недавні випускники ЗВО.
5. Проектна група, де працюють різнофахові спеціалісти.
6. Неформальна група, що поєднує працівників різних структурних підрозділів.

**Завдання 7.** Підприємство «Перший Зірковий» здійснює виробничо-господарську діяльність у таких сферах бізнесу:

1. Надання послуг трансферу. Річний обсяг реалізації зріс на 13 %. Підприємство є лідером у цьому бізнесі в регіоні з часткою ринку 34 % (головний конкурент має частку 27 %). Річний дохід від реалізації – 850 тис. грн.

2. Екскурсійні послуги. Підприємство є лідером з часткою ринку 50 % (головний конкурент володіє 20 % ринку). Щорічний обсяг надання послуг зріс на 6 %. Дохід від надання послуг – 1 млн грн.

3. Послуги гідів. Збільшення реалізації склало за рік 8 %. Частка на ринку – 10 % (у головного конкурента – 30 %). Цей бізнес приносить 110 тис. грн річного доходу.

4. Рекламна діяльність в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Охоплює частку 15 % на ринку. Це четвертий показник у регіоні (головний конкурент володіє 34 % ринку).

Річний обсяг реалізації збільшився на 15 %. Рекламні послуги дають 340 тис. грн річного доходу підприємства. Побудуйте матрицю структури вказаного виду бізнесу за методом Бостонської консалтингової групи.

Які критерії використовуються при побудові матриці БКГ? Застосувавши матрицю структури бізнесу Бостонської консалтингової групи, визначте, який вид діяльності є у кожній із квадрантів матриці. Які варіанти стратегії необхідно реалізувати щодо кожного з видів діяльності.

**Завдання 8.** Ви — керівник відділу кадрів у великій міжнародній компанії, яка спеціалізується на виробництві технологічної продукції. Протягом останнього місяця ви активно працювали над проектом із покращення ефективності роботи команди, а також координували нові кадрові зміни. Тепер настав час передати важливу інформацію своїм підлеглим та керівникам.

Вам необхідно передати наступну інформацію кільком працівникам різними способами (через особисту зустріч, електронною поштою, телефоном, запискою або в офіційній доповіді для керівництва):

1. Двом працівникам потрібно повідомити, що їхні контракти будуть продовжені на ще один рік.

2. Одного працівника необхідно повідомити про переведення на іншу посаду в іншому відділі.

3. Одного співробітника потрібно привітати з відзнакою "Працівник місяця" і анонсувати це для всього колективу.

4. Одному працівнику слід повідомити про необхідність підвищення кваліфікації та направити його на навчальний курс.

5. Одного працівника потрібно поінформувати, що його заяву про звільнення задоволено.

Чинники, які слід враховувати:

- Приватність та чутливість інформації.
- Терміновість повідомлення.
- Мотивація або демотивація співробітників.
- Формальність питання.
- Ступінь важливості для подальшої роботи.

1. Яким способом ви передасте кожне повідомлення? Обґрунтуйте своє рішення для кожного випадку. 2. Який спосіб передачі повідомлення був би найменш прийнятним у кожній ситуації? Чому? 3. Які фактори вплинули б на вибір способу комунікації в реальних умовах?

**Завдання 9.** Молодому спеціалісту Олені Ткаченко її безпосередній керівник доручив підготувати детальний звіт про результати щоквартального аналізу продажів. Олена була рада можливості продемонструвати свої навички та знання, тому витратила багато часу на те, щоб звіт був ретельно підготовлений і включав усі необхідні показники. Деякі її колеги допомагали з порадами, і вона отримала позитивні відгуки від інших відділів. Через тиждень Олена передала звіт своєму керівнику. Той, перебуваючи в стресовій ситуації через інші термінові справи, лише пробіг очима кілька сторінок і, не сказавши нічого, відправив звіт далі по структурі компанії, не надавши Олені жодного зворотного зв'язку.

1. Які емоції могла відчувати Олена Ткаченко, виконуючи своє перше важливе завдання?

2. Які почуття могла пережити Олена після реакції її керівника?

3. В чому полягає помилка керівника? Як він міг покращити свою комунікацію з молодим спеціалістом?

4. Як така ситуація може вплинути на подальшу мотивацію Олени?

**Завдання 10.** На виробничому підприємстві виявлено, що працівники відділу упаковки часто неправильно заповнюють звітні документи, що призводить до затримок у відправленні готової продукції клієнтам. Працівник Сидоренко отримав попередження після першої помилки. Наступного дня аналогічну помилку допустила працівниця Коваленко. Начальник відділу проаналізував ситуацію та дійшов висновку, що працівники не отримали чітких інструкцій щодо заповнення нових електронних форм звітності. В кінці тижня для всього відділу було проведено спеціальне навчання. На наступному тижні всі звіти були заповнені без помилок.

1. На яку функцію (планування, організування чи мотивування) було спрямоване регулювання? 2. Як проявилася дія функції регулювання в цій ситуації? 3. Які подальші дії можна вжити для уникнення таких проблем у майбутньому?

## РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### 9.1. Сутність маркетингової діяльності у готельно-ресторанному бізнесі

Діяльність і розвиток готельно – ресторанної індустрії сьогодні є вигідним прямо або опосередковано державі. Оскільки влада в першу чергу зацікавлена у отриманні доходів з ведення даного бізнесу.

Маркетинг у готельно-ресторанному господарстві є самостійним видом підприємницької діяльності та функцією управління підприємством. В сучасному розумінні це філософія бізнесу, орієнтована на задоволення потреб споживачів та створення попиту для досягнення цілей готельно-ресторанних підприємств.

**Орієнтоване на маркетинг підприємство визначається такими рисами:**

1. **Пріоритет споживачів:** Фокус на задоволенні потреб клієнтів, а не на виробництві продукції, яка випадково може мати попит.

2. **Продаж того, що покупець бажає:** Виробництво та продаж продукції, яку покупець бажає, а не лише того, що може бути виготовлене.

3. **Увага до потреб клієнтів:** Врахування потреб та перспективних очікувань реальних та потенційних покупців, а не спроба просто знизити витрати виробництва.

4. **Довгострокове планування:** Акцент на довгостроковому плануванні для адаптації до змін на ринку та задоволення майбутніх потреб клієнтів.

**Маркетинг, як філософія бізнесу, базується на кількох принципах:**

1. **Орієнтація на споживача:** Задоволення потреб та вимог клієнтів шляхом пропозиції не лише товарів і послуг, але й засобів вирішення їхніх проблем.

2. **Гнучкість у досягненні цілей:** Адаптація до вимог ринку для досягнення поставлених цілей.

3. **Комплексний підхід:** Використання комплексу маркетингу, не обмежуючись окремими заходами.

4. **Довгострокова перспектива:** Спрямованість на досягнення цілей у довгостроковій перспективі

**Потреба** представляє собою особистий відчуття дефіциту чогось необхідного і спрямована на його задоволення. Згідно з пірамідою А. Маслоу, це може включати фізіологічні потреби, потребу в безпеці, бажання контактів, самоствердження (суспільне визнання та отримання соціального статусу) та самореалізацію.

**Бажання**, у свою чергу, виступає як зовнішній вияв потреби, що набуває конкретної форми відповідно до культурного рівня індивіда і виражається у матеріальних об'єктах.

**Попит** – це потреба у товарах, яку підтримує наявна купівельна спроможність. Товар, з свого боку, представляє собою все, що може задовольнити потребу та пропонується на ринку для привертання уваги, придбання та використання.

**Обмін** означає отримання бажаного продукту в обмін на щось інше, розділяючи його на товарно-грошовий та бартерний обмін.

**Угода** представляє собою комерційний обмін цінностями між сторонами, який передбачає узгодження умов, терміну та місця його реалізації.

**Споживча цінність** – це оцінка споживача щодо здатності товару задовольнити його потреби, яка виникає в результаті порівняння вигід та витрат на придбання та використання товару.

**Ринок** - це сукупність покупців і продавців, що докладають зусиль для придбання товарів, зацікавлені у їх продажу та готові до обміну.

**Маркетинговий комплекс** - це ансамбль інструментів, які використовуються для задоволення потреб споживачів.



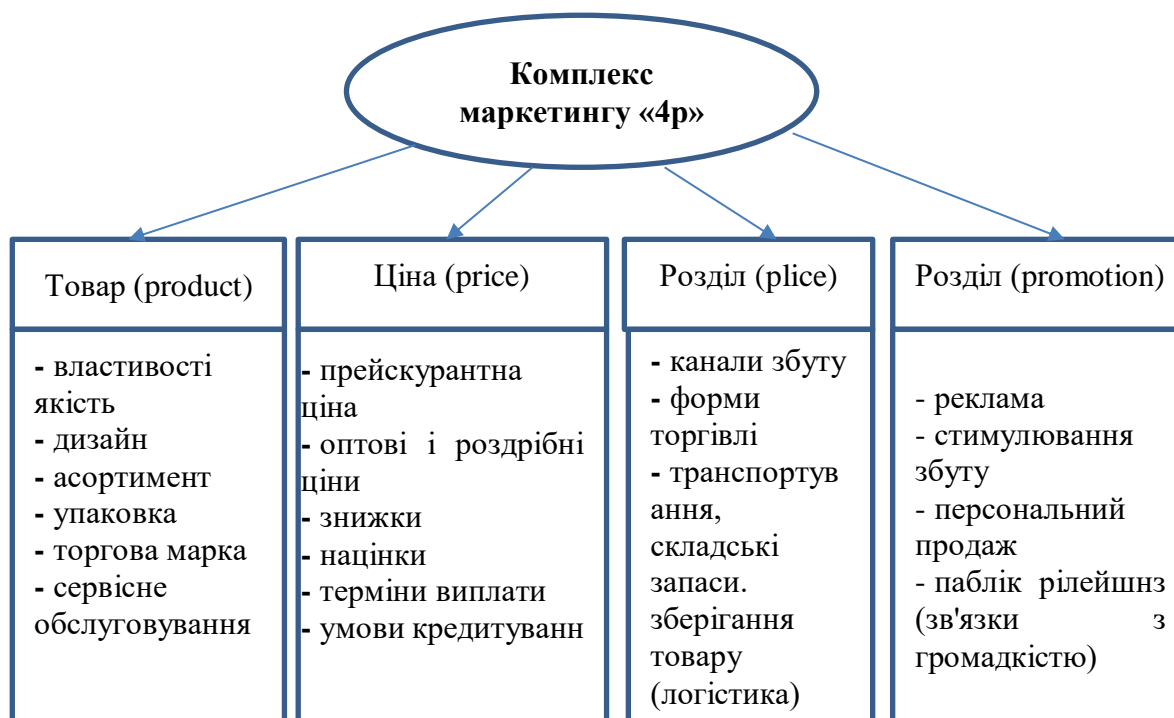


Рис. 9.1. Комплекс маркетингу «4р»

Кожен з елементів комплексу маркетингу є формою задоволення потреб споживачів. успішний бізнес пропонує саме те, що потрібно споживачеві.

Концепція маркетингу представляє собою стратегічний підхід до організації маркетингової діяльності, що ґрунтується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії для досягнення визначених цілей.

Концепція удосконалення виробництва передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам, які широко поширені і доступні за низькою ціною. Управління маркетингом у цьому випадку спрямоване на покращення виробництва, форм та методів збуту, що актуально в умовах перевищення попиту на товар або високої собівартості продукції.

Концепція удосконалення товару вказує на те, що споживачі найбільше схильні придбати товари з високою якістю та характеристиками. Це передбачає орієнтацію на постійне оновлення технологій.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що успіх залежить від інтенсивності зусиль у сфері збуту та стимулювання споживачів. Ця концепція застосовується в умовах перевиробництва, коли головна мета - продати існуючий товар.

Концепція маркетингу, натомість, акцентує увагу на вивченні потреб та бажань цільових ринків для ефективного задоволення їх інтересів.

Концепція соціально-етичного маркетингу визначає завдання підприємства у визначенні потреб і інтересів цільових ринків і задоволенні їх ефективніше за конкурентів, при цьому зберігаючи та зміцнюючи добробут як споживача, так і суспільства в цілому.

Концепція маркетингу стосунків передбачає спрямованість маркетингової діяльності підприємства на встановлення довгострокових конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами (існує з 1995 року).

### Види маркетингу

#### 1. Залежно від цілей обміну:

- Комерційний маркетинг (маркетинг прибуткових організацій) – це маркетингова діяльність організацій, спрямована на отримання прибутку.

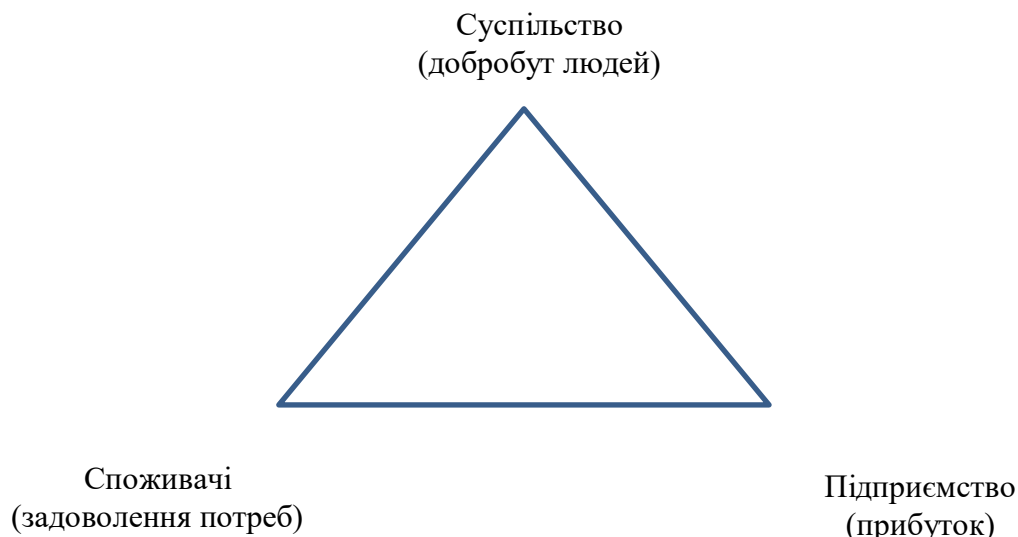
- Некомерційний маркетинг – це маркетинг неприбуткових організацій, таких як соціальний маркетинг.

#### 2. Залежно від сфери застосування:

1) Споживчий маркетинг (маркетинг товарів споживчого попиту) – орієнтований на кінцевих споживачів, які придбають товари для особистого використання.

2) Промисловий маркетинг – орієнтований на фірми, підприємства або організації, які купують товари для використання у виробництві, перепродажу або здавання в оренду.

3) Маркетинг послуг – спрямований на задоволення потреб споживачів у нематеріальних товарах або корисних ефектах, що призводить до отримання прибутку. Послуги неможливо побачити або відчутти до їх придбання, і вони мають унікальні особливості, такі як нематеріальність, невіддільність та унікальність.



*Рис. 9.2. Піраміда маркетинг*

### **3. За територіальною ознакою:**

1) Внутрішній маркетинг – маркетингова діяльність, спрямована на внутрішній ринок. Це може бути локальний маркетинг (в межах певного населеного пункту), регіональний маркетинг (в межах регіонів або областей) та національний маркетинг (національний ринок).

2) Міжнародний маркетинг – охоплює маркетингову діяльність фірми на закордонних ринках, таку як імпортерний, експортерний, зовнішньоекономічний, багатонаціональний та глобальний маркетинг.

### **4. Залежно від ступеня ринкової орієнтованості фірми та періоду:**

- Стратегічний маркетинг – це процес аналізу потреб споживачів, сегментації ринку, вибору базового ринку та розробки стратегії.

- Тактичний маркетинг – це процес розробки та реалізації заходів і завдань на обраному базовому ринку протягом конкретного періоду.

#### **Види маркетингу залежно від попиту**

1. Масовий маркетинг (Mass Marketing): Цей тип маркетингу спрямований на широку аудиторію і передбачає створення універсального продукту або послуги, що може задовольнити потреби багатьох споживачів. Зазвичай використовується при однорідних товарах чи послугах.

2. Сегментований маркетинг (Segmented Marketing): В цьому випадку ринок поділяється на різні сегменти, а компанія розробляє окремі маркетингові стратегії для кожного сегменту. Це дозволяє краще враховувати унікальні потреби та характеристики кожного сегменту споживачів.

3. Нішевий маркетинг (Niche Marketing): Компанія спрямовує свої зусилля на невелику, але вибірково групу споживачів, які мають конкретні і унікальні потреби. Це може бути вигідно в умовах великої конкуренції на ринку.

4. Локальний маркетинг (Local Marketing): Орієнтований на певну локальну або регіональну аудиторію. Компанії створюють маркетингові стратегії, спрямовані на властивості та потреби місцевого ринку.

5. Індивідуальний маркетинг (Individual Marketing або One-to-One Marketing): Орієнтований на індивідуальних споживачів, при цьому кожному клієнту пропонується унікальна пропозиція, адаптована до його конкретних потреб та переваг.

6. Соціальний маркетинг (Social Marketing): Зосереджений на розв'язанні соціальних проблем чи сприянні певним громадським цілям, таким як охорона здоров'я, екологія, освіта тощо.

7. Взаємодійний маркетинг (Interactive Marketing): Заснований на активній взаємодії зі споживачами через інтернет та інші канали комунікації. Спрямований на створення двостороннього обміну інформацією та взаємодії.

В умовах висококонкурентного ринку та швидкозмінюваного середовища підприємства повинні забезпечити ефективне управління, що враховує оптимальне співвідношення обсягу та структури виробництва продукції у порівнянні з обсягами та структурою попиту споживачів, а також забезпечити достатню конкурентоспроможність виробленої продукції. Таке управління може бути здійснене виключно на основі маркетингових принципів. Зрозуміння маркетингу та його ролі змінювалося протягом розвитку маркетингової діяльності підприємств: від визначення його як окремої галузі управління до перетворення маркетингу в теоретичну основу менеджменту та його філософію.

Поняття менеджменту виникло у США в кінці XIX століття, а активне використання його в практиці розпочалося після опублікування книги Фредеріка Тейлора "Принципи наукового управління" у 1911 році та визначення основних принципів та функцій менеджменту Анрі Файолем. Під менеджментом розуміють професійне управління підприємством в умовах ринкових відносин та спрямоване на отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів.

Поєднуючи поняття менеджменту та маркетингу, ми отримуємо визначення маркетингового менеджменту або управління маркетингом. Це включає аналіз, планування, впровадження та контроль за заходами, спрямованими на встановлення, зміцнення та підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

Багато людей вважають, що управління маркетингом - це просто пошук необхідної кількості споживачів для досягнення заданого рівня виробництва продукції, але це спрощений погляд. Управління маркетингом є необхідним для адаптації до змін в попиті, забезпечуючи відповідні методи роботи з різними станами попиту та корегуванням стратегій відповідно.

Управління попитом означає управління споживачами, включаючи завдання з привертання нових та збереження існуючих клієнтів. Основними завданнями маркетингового менеджменту є аналіз ринку, планування, організація, мотивація, реалізація, контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

Функції маркетингового менеджменту охоплюють широкий спектр завдань, спрямованих на ефективне управління підприємством у ринкових умовах.

#### **Основні функції маркетингового менеджменту включають:**

1. **Розробка цілей і завдань підприємства:** Формулювання стратегічних принципів діяльності, орієнтація у цілому та в конкретних галузях.

2. **Розробка стратегії підприємства:** Визначення ринків та позицій, що забезпечать успіх.

3. **Планування продукції:** Розробка, обслуговування та зняття з виробництва продукції.

4. **Планування та реалізація маркетингових комунікацій:** Включає в себе визначення засобів комунікації та розробку стратегій їх впровадження.

5. **Формування каналів розподілу:** Вибір системи розподілу та посередників, керування каналами розподілу.

6. **Формування і реалізація цінової політики:** Визначення цінових стратегій та конкретних цін.

7. **Підбір персоналу у сфері маркетингу:** Включає в себе формування структури та завдань маркетингового підрозділу.

8. **Формування і реалізація системи керуючих впливів на маркетингову діяльність:** Розробка стратегій та контроль за їх впровадженням.

9. **Організація збирання й обробки маркетингової інформації:** Забезпечення потрібною інформацією для прийняття маркетингових рішень.

Функції маркетингу є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством та спрямовані на успішне взаємодію з ринком та споживачами.

Відповідно до сучасної концепції управління маркетингом, для закладення його основ необхідно враховувати чотири ключові умови:

1. **Зорієнтованість на людину:** Маркетинг спрямований на задоволення потреб і побажань людей, що вимагає глибокого вивчення їхніх потреб.

2. **Інфраструктура маркетингу:** Для успішного функціонування маркетингу необхідна відповідна інфраструктура, яка включає консультативні, рекламні, та збутові агентства, посередників, дизайнерів та інші засоби передачі інформації.

3. **Інвестиції у ринок:** Маркетинг вимагає фінансових інвестицій для розвитку та підтримки своїх стратегій на ринку.

4. **Тісний зв'язок з продуктом:** Маркетинг вимагає активної співпраці з продуктом, де центральним елементом є комплексне вирішення проблем задоволення потреб споживачів, враховуючи технічні можливості підприємства.

Маркетинговий менеджмент розглядається як динамічна система, що постійно адаптується до змін в потребах споживачів, технологічних та економічних умов, та впроваджує нові стратегії для досягнення успіху на ринку.

Процес управління маркетингом представляє собою послідовність логічних кроків для досягнення поставлених підприємством цілей.

**Етапи цього процесу можна розглядати наступним чином:**

**1. Аналіз ринкових можливостей:**

- Система маркетингових досліджень.
- Оцінка маркетингового середовища.
- Аналіз ринку споживачів.
- Дослідження ринку продавців.

**2. Відбір цільових ринків:**

- Вимірювання та прогнозування обсягів попиту.
- Сегментація ринку.
- Вибір цільового сегменту.
- Позиціонування товару на ринку.

**3. Розробка комплексу маркетингу:**

- Розробка нових товарів.
- Встановлення цін на товари.
- Організація розподілу продукції.
- Продвиження продукції на ринок.

**4. Впровадження маркетингових заходів:**

- Стратегічне планування.
- Розробка маркетингового плану.
- Контроль за маркетинговою діяльністю.

Детальніше зупинимось на деяких етапах:

**Ринкові можливості підприємства** представляють собою комбінацію зовнішніх умов та ймовірностей успіху. Під час аналізу ринкових можливостей важливо враховувати:

- Виявлення та дослідження ринків збуту.
- Оцінка маркетингових можливостей фірми.

- Вибір найбільш вигідних варіантів маркетингових зусиль фірми з урахуванням цілей та ресурсів.

Аналізуючи останній аспект, важливо визначити, чи відповідають ринкові можливості цілям фірми, а також чи наявні ресурси підприємства (капітал, виробничі потужності, система збуту, комунікації і т.д.).

**Вибір цільових ринків** передбачає визначення поточного та перспективного попиту, обсягів продажу продукції, сегментацію ринку та вибір сегментів для збуту продукції. При цьому ключовим є позиціонування продукції, що визначає її особливе місце в усвідомленні споживачів

Комплекс маркетингу представляє собою систему організованих інструментів та заходів, яка забезпечує реалізацію тактики маркетингу. Ключовим аспектом є уважне врахування та відповідний вибір всіх необхідних маркетингових інструментів, оскільки відсутність хоча б одного з них може призвести до втрати можливостей у вирішенні поставлених завдань.

Впровадження маркетингових заходів включає в себе взаємодію з цільовим ринком через рекламу, стимулювання збуту, розподіл продукції та товарорух, управління маркетинговими процесами, збір та аналіз інформації, яка надходить через канали зворотного зв'язку, а також її подальше використання.

Стратегія маркетингу є центральним елементом між метою маркетингу та оперативними заходами, які мають діючий та реагуючий характер, іншими словами, тактикою. Стратегія виступає як загальна програма дій, визначаючи пріоритетні завдання та ресурси для досягнення поставлених цілей. Успіх підприємства на ринку та конкретні методи досягнення цілей, тобто тактика маркетингу, визначаються правильно обраною стратегією. Тактика маркетингу включає конкретні заходи маркетингової діяльності, такі як розробка асортименту, упаковки, встановлення та зміна цін, укладання договорів, розробка реклами, стимулювання збуту, взаємодія з громадськістю та інші.

Ефективна маркетингова стратегія для ресторану охоплює всі аспекти його функціонування - від оптимізації закупівлі продуктів до підвищення рівня обслуговування. При створенні стратегії ресторан стикається з двома ключовими питаннями:

1. Яким має бути заклад, щоб гості поверталися та рекомендували його друзям?
2. Як правильно налаштувати управління ресторанним бізнесом та вижити на ринку?

Основні етапи маркетингу ресторану включають:

**1. Позиціонування закладу:**

- Визначення концепції (італійський ресторан, пекарня, закусошна тощо).
- Формування очікувань гостей і відповідне планування продажів та асортименту меню.

**2. Визначення типу гостя:**

- Створення "якірного продукту" у меню, який приваблює гостей і визначається як необхідний і вигідний.

- Розробка меню як воронки продажів, з фокусом на продуктах з високою рентабельністю.

**3. Визначення основних конкурентів:**

- Аналіз ринку та конкурентів, вивчення їхніх сайтів та відвідування закладів для отримання інсайтів.

**4. Складання плану маркетингових заходів:**

- Розробка календаря подій, включаючи онлайн та оффлайн заходи, майстер-класи і т.д.

**5. Формування маркетингового бюджету:**

- Чітке розподілення коштів на окремі види маркетингової діяльності, такі як соціальні мережі, контекстна реклама і таргетинг.

**6. Використання зворотнього зв'язку клієнтів:**

- Активна робота з відгуками в соціальних мережах та Google, підтримка комунікації з клієнтами.

**7. Оптимізація меню ресторану:**

- Формування страв з урахуванням позиціонування та завдань, таких як оптимізація складу, якість та кількість позицій.

#### 8. Оптимізація подачі страв:

- Вдосконалення способів подачі страв для підвищення враження гостей.

#### 9. Ціноутворення:

- Адекватне ціноутворення, яке враховує ринкові реалії та конкурентний середовище А.

#### 10. Оптимізація сервісу:

• Постійне вдосконалення рівня обслуговування та взаємодії з клієнтами.

#### 11. Інтер'єр ресторану:

• Удосконалення вхідної зони, врахування найменших деталей для створення позитивного враження.

Загалом, правильно організована маркетингова стратегія для ресторану передбачає систематичний та комплексний підхід до всіх аспектів бізнесу для досягнення успіху на ринку.

Маркетингове оточення підприємства представляє собою сукупність активних суб'єктів і сил, які функціонують за межами компанії та впливають на здатність налагодження та утримання взаємовідносин з успішними співробітниками серед цільових клієнтів.

**Чинники маркетингового середовища можна розділити на дві основні групи:**

1. Мікросередовище;
2. Макросередовище.

Мікросередовище включає в себе впливові сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства А. Постачальники – це бізнес-організації або окремі особи, які постачають матеріальні ресурси, необхідні для виробництва конкретних товарів та надання послуг, як підприємству, так і його конкурентам.

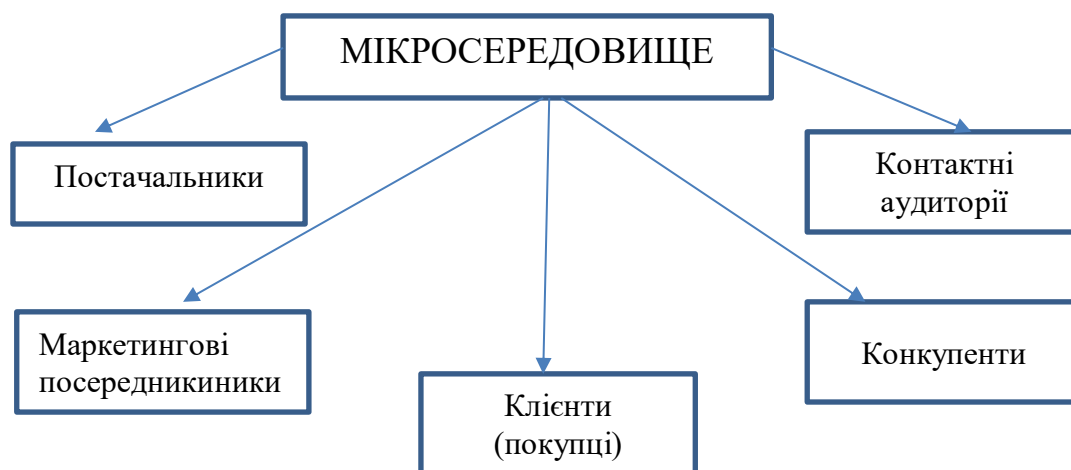


Рис. 9.3. Складові мікросередовища маркетингу

Маркетингові посередники виступають як компанії, що надають допомогу підприємству у виведенні, збуті та поширенні його товарів серед клієнтів (покупців). Вони сприяють зручності розміщення, ефективній процедурі придбання товарів замовником, зменшуючи витрати порівняно з тим, що змогло б зробити підприємство самостійно. Серед них можна виділити:

1. Торгові посередники, які допомагають підприємству привертати клієнтів і безпосередньо реалізовувати товари.
2. Організації по товароруху, що допомагають компанії утримувати запаси своїх продуктів та переміщати їх від місця виробництва до місця призначення.
3. Агентства з маркетингових досліджень та рекламні агентства.
4. Кредитно-фінансові установи, які надають фінансування та страхові послуги для зменшення ризику угод.

**Клієнти (покупці) поділяються на різні ринкові сегменти:**

- Ринок споживачів, де окремі особи придбають товар для особистого або родинного використання.

- Ринок виробників, що включає організації, які купують товари для використання у виробництві.

- Ринок проміжних покупців, який охоплює організації, що закупають товари для подальшого перепродажу з прибутком.

- Ринок державних закладів, де державні організації придбають товари для використання у сфері комунальних послуг.

- Міжнародний ринок, що включає покупців за межами країни.

Контактні аудиторії, які виявляють реальний чи потенційний інтерес до підприємства та впливають на його спроможність досягти цілей, включають фінансові кола, засоби масової інформації, державні установи, громадські організації, місцеве населення та власних працівників підприємства.

**Макросередовище, яке складається з чинників, що не піддаються контролю підприємства, включає:**

1. Економічні чинники, такі як рівень інфляції, внутрішній національний продукт, податкові ставки та купівельна спроможність населення.

2. Демографічні чинники, такі як чисельність населення, народжуваність, смертність та міграція.

3. Природні чинники.

4. Науково-технічні чинники.

5. Політико-правові аспекти.

6. Соціокультурні впливи

Етика визначається як система моральних принципів та цінностей, які направляють дії та рішення індивіда або групи. Вивчення етики сприяє розумінню того, як вчиняти правильно та справедливо у випадках моральних складнощів.

В маркетингу дотримання етичних принципів передбачає свідоме використання засад справедливості та моральності при ухваленні маркетингових рішень, які приймаються індивідами або компаніями. Таким чином, етика в маркетингу базується на зобов'язанні "чинити правильно".

**Основні етичні проблеми маркетингової діяльності охоплюють широкий спектр аспектів, які включають:**

1. **Етика використання маркетингових засобів:** Відносини зі споживачами та публікою мають ґрунтуватися на правдивості та відкритості.

2. **Етика обміну:** Засади справедливості та інтегритету в обміні товарами та послугами.

3. **Захист споживачів:** Гарантування прав споживачів та запобігання шахрайству.

4. **Право на належну якість продукції та обслуговування:** Зобов'язання надавати продукцію та обслуговування, що відповідають встановленим стандартам.

5. **Право на безпеку продукції:** Забезпечення безпеки використання продукції.

6. **Право на інформацію про продукцію:** Забезпечення споживачів необхідною та достовірною інформацією.

7. **Етика конкуренції:** Виключення неетичних практик, таких як економічне шпигунство та хабарництво.

8. **Етика рекламної діяльності:** Відповідність реклами фактичному стану речей та дотримання обіцянок.

9. **Етика ціноутворення та цінової боротьби:** Уникання руйнівного ціноутворення та інших неетичних практик.

10. **Етика налагодження збуту:** Справедливі умови для дилерів, взаємовигідні домовленості та відсутність тіньових угод.

Соціальна відповідальність організації включає прибуткову відповідальність, відповідальність перед зацікавленими сторонами та соціальну відповідальність, орієнтовану на добробут суспільства. Спрямована не лише на задоволення потреб споживачів, але і на

забезпечення загального благополуччя. Позначає, що організація є складовою суспільства, відповідальною за всі свої дії.

## 9.2. Сутність та напрями маркетингових досліджень

Всі товаровиробники, які працюють на ринку, повинні, перш за все, вивчати ринок. Основними елементами маркетингової діяльності є маркетингові дослідження. Вони повинні проводитися систематично і безперервно, порівнювати очікувані результати з реальною ситуацією на ринку, своєчасно реагувати і вносити корективи в бізнес-діяльність.

Правильне маркетингове рішення (незалежно від того, чи стосується це визначення маркетингової стратегії, чи окремих складових комплексу маркетингу), ціна, упаковка, реклама і т.д.) може бути прийняте тільки на основі достовірної маркетингової інформації.

Це можна зробити тільки на основі маркетингової інформації. "Хто володіє знаннями, той володіє світом". Потреба в інформації збільшує потребу в маркетингових дослідженнях. Його головне завдання - уникнути помилкових прогнозів, ризиків і невиправданих витрат при прийнятті маркетингових рішень.

Маркетингові дослідження - це систематичний збір, обробка та аналіз даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. За оцінками Української асоціації маркетингу, обсяг ринку в 2006 році становив близько 33,5 млн. доларів США. Без урахування інфляції ця цифра становить зростання на 35%. У 2005 році обсяг досліджень становив 24,8 млн. доларів США з темпом зростання 27%. Топ-10 найбільших агентств припадає приблизно 80% від загального обсягу. За прогнозами, до 2007 року обсяг маркетингових досліджень 41,5 млн. доларів США у 2007 році.

**Маркетингові дослідження є комплексними і проводяться за трьома напрямками**

1. Макросередовище компанії;
2. Мікросередовище;
3. Сама компанія (аналіз її можливостей).

**Макросередовище представлене наступними групами факторів**

- Економічні
- Демографічні
- Політико-правові
- Технологічні
- Природно-географічні
- Соціокультурні;

Тенденції зміни макроекономічних факторів – доходи населення, демографічні, соціально-культурні умови, ринкова інфраструктура, кліматичні умови; темпи науково-технічного прогресу та рівень науково-технічного розвитку; правове регулювання та його вплив на економічну діяльність.

Ці елементи макросередовища, в тому числі вплив соціальних інститутів на процеси, що відбуваються в країні, загрожують існуванню підприємств як економічних суб'єктів.

Врахування впливу зазначених факторів та тенденцій макросередовища є необхідною умовою для прийняття виважених рішень.

Першим напрямком дослідження мікросередовища маркетингу є вивчення та прогнозування **ринкової кон'юнктури** - це стан економіки в цілому, окремого сектору, окремого товарного ринку або стан конкретного товарного ринку, та виражається в певних показниках.

Вивчення кон'юнктури на конкретному товарному ринку становить особливий інтерес для практиків, що мають справу з виробництвом і ринками.

Розглянемо фактори формування ринку та індикатори ринкової кон'юнктури. **Маркетингові дослідження** - це збір, аналіз і обробка інформації про стан економіки і



товарних ринків, аналіз і виявлення особливостей і тенденцій їх розвитку, оцінка основних параметрів, розробка можливих варіантів прийняття рішень.

Таким чином, можна виділити три етапи дослідження ринку

- спостереження за поточною ситуацією - збір та обробка необхідної інформації;
- аналіз ринку;
- прогнозування кон'юнктури ринку для прийняття відповідних бізнес-рішень.

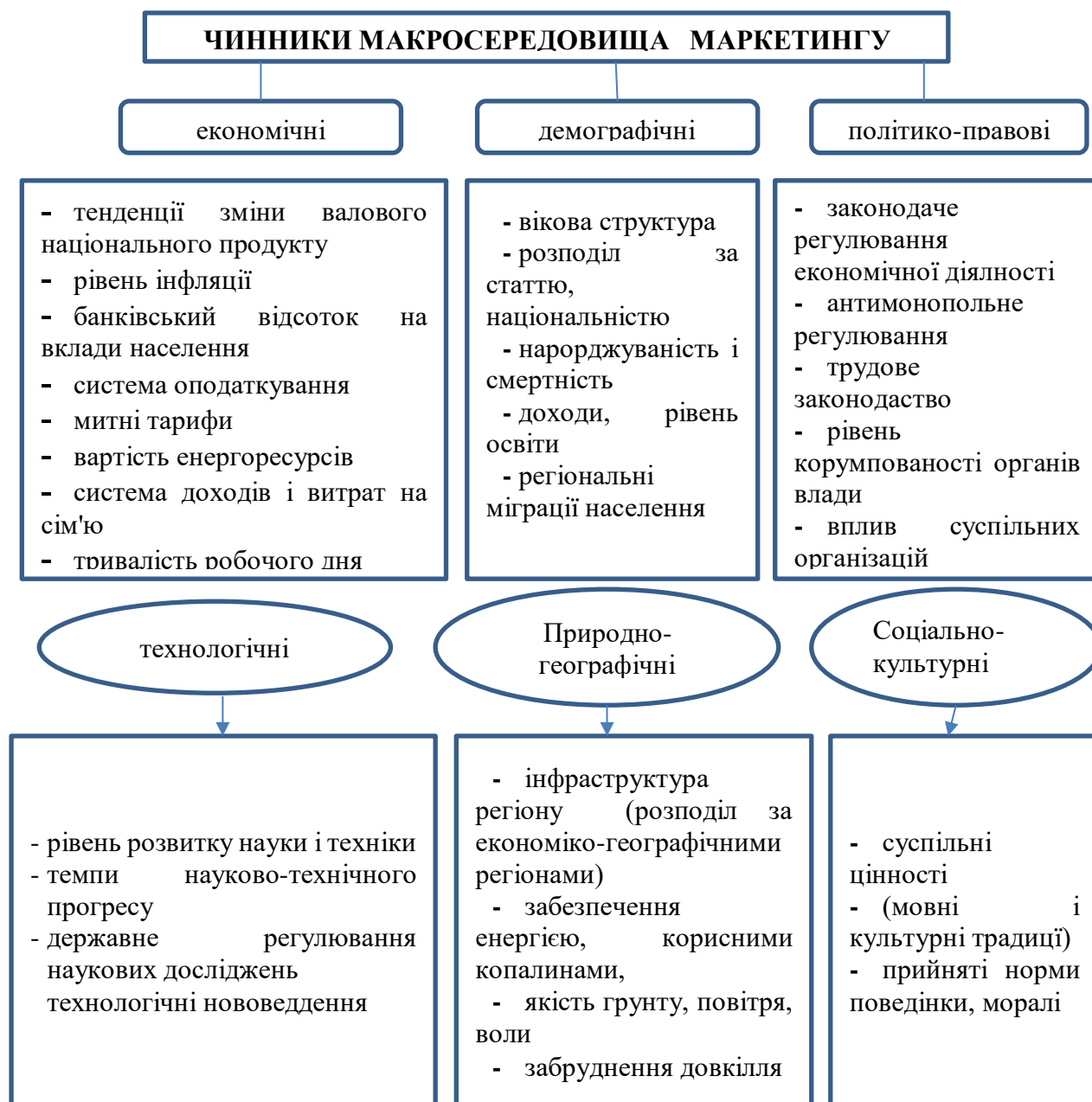


Рис. 9.4. Складові макросередовища маркетингу

Оскільки конкретний товарний ринок розвивається неізолювано, вивченню кон'юнктури товарного ринку передуює аналіз загальноекономічної ситуації — стадії циклу, на якому перебуває економіка — криза, депресія, поживлення, піднесення.

Потім аналізуються фактори, що формують ринок. Їх можна розділити на дві групи:

- постійно діючі фактори: науково-технічний прогрес, рівень монополізації, державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна та кредитно-грошова система, енергетичні та екологічні проблеми

- Тимчасові та ситуативні фактори, такі як сезонність, політичні та соціальні конфлікти, стихійні лиха.

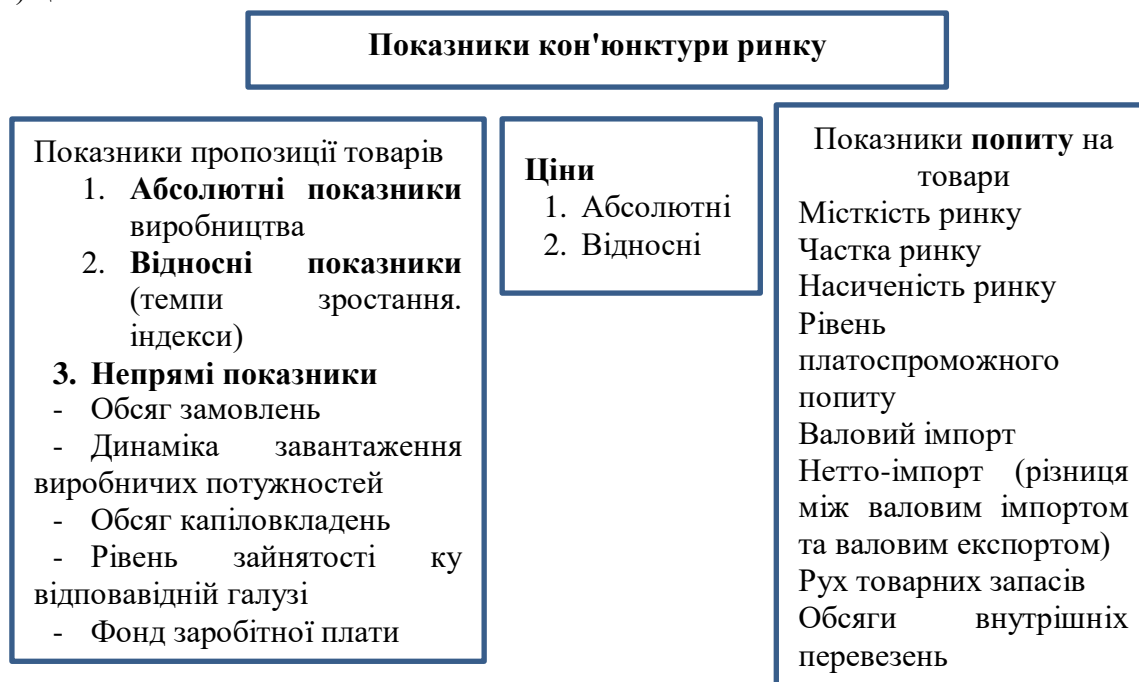
Жоден з цих факторів не знаходиться під контролем компанії, але може опосередковано мати значний вплив на результати діяльності компанії. Наприклад, науково-технічний прогрес може призвести до розширення товарного ринку, що призводить до зміни його структури і водночас до посилення конкуренції. Це призводить до збільшення виробничих потужностей підприємств. З іншого боку, межі платоспроможного попиту не завжди дозволяють повною мірою скористатися такими можливостями. Не завжди легко збільшити обсяги продажів, використовуючи такі можливості в повній мірі. Вплив інших факторів також призводить до невизначених результатів.

Загальна мета аналізу факторів, що формують ринок, полягає в тому, щоб оцінити прогнозування їхнього потенціалу впливу на розвиток конкретного товарного ринку в майбутньому та врахувати їх при прийнятті відповідних бізнес-рішень.

Під час маркетингових досліджень визначають напрямок і силу впливу кон'юктуроутворюючих факторів на товарний ринок. Аналізується динаміка ринкових індикаторів.

Ринкові індикатори можна поділити на три групи:

- 1) показники матеріального виробництва, що характеризують пропозицію товарів.
- 2) Показники попиту на товари.
- 3) ціни.



*Рис. 9.5. Показники кон'юнктури ринку*

**Місткість ринку** – можливий обсяг продажу товару при даному рівні цін за конкретний проміжок часу.

**Частка ринку фірми (ринкова частка)** – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Виражається цей показник у відсотках.

**Насиченість ринку** – показник, який характеризує перспективи зміни попиту (у %) і визначається як відношення кількості покупців, які вже придбали товари, до загальної кількості споживачів. Вважається, якщо рівень насиченості 85–90 % - ринок є безперспективним. Якщо ж цей показник перебуває на рівні 10 % - товарний ринок є дуже привабливим для фірми.

Посередники є невід'ємною частиною середовища підприємств тому, що вони допомагають просувати і поширювати продукти на ринок.

**Вивчення агентів включає аналіз:**

- охоплення ринку;

- потенціал продавців;
- мережа продажів;
- фінансова стабільність;
- репутація посередників;
- інфраструктура ринку збуту і т. д.

Кінцева мета перевірки посередників - зробити вибір на основі об'єктивних даних посередника, який може надати компанії найбільш ефективну комерційну підтримку.

**Вивчення постачальників, сировини, матеріалів, устаткування, запасних частин пов'язане з аналізом:**

- якості продукції, що пропонується постачальником;
- цін на продукцію;
- умов постачання;
- можливості надання кредиту;
- оперативності постачання;
- репутації постачальника;
- можливих обсягів поставок.

Алгоритм вибору постачальників включає визначення потреби у продукції постачальників, пошук надійних постачальників, порівняльний аналіз постачальників, формування вимог до постачальників, аналіз пропозицій, зрештою, вибір конкретних фірм-постачальників необхідної для фірми продукції.

Конкуренція між комерційними організаціями є метою постійної уваги як бізнесу, так і державних органів, завдання - створити умови вільної конкуренції на благо споживачів і суспільства в цілому.

Для будь-якої компанії проблеми конкурентів дуже серйозні. Присутність конкурентів створює конкурентну ситуацію на ринку, які прагнуть зайняти лідируючу позицію над іншими. Будь-яка компанія спробує виділитися і перемогти своїх конкурентів.

З іншого боку, будь-яке підприємство прагне перемогти свого конкурента, випереджаючи його у процесі конкурентної боротьби, здобувати стійкі позиції на ринку та витискати конкурентів з нього. Цей факт обумовлює необхідність постійного та глибокого вивчення конкурентів під час проведення маркетингових досліджень.

**Основні напрямки дослідження конкурентів включають наступне:**

1. Дослідження конкурентної арени та значущості конкурентних позицій фірми на ній.
2. Пошук основних конкурентів фірми та оцінка їхніх можливостей.
3. Діагностика конкурентного середовища.
4. Вивчення основних та пріоритетних конкурентів з урахуванням їхньої конкурентоспроможності та товарів.
5. Вивчення факторів конкурентоспроможності підприємства.
6. Аналіз конкурентних позицій підприємства шляхом порівняння його потенціалу з потенціалом конкурента.

**Дослідження конкурентної арени ґрунтується на структурі, яку запропонував Майкл Портер (5 сил конкуренції), і включає в себе наступне:**

- 1) Конкуренція між діючими фірмами в галузі.
- 2) Оцінка потенційних конкурентів.
- 3) Вивчення товарів-замінників.
- 4) Аналіз впливу споживачів, включаючи їхню здатність торгуватися та переходити на інші товари.
- 5) Визначення впливу постачальників, охоплюючи їхню здатність торгуватися, переглядати умови поставок, визначати ціни, а також вплив на зниження якості постачаної продукції.

Пошук основних конкурентів фірми відбувається відповідно до їх класифікації. Перший варіант класифікації передбачає розподіл конкурентів за товарним принципом наступним чином:

- 1) Фірми, що виготовляють абсолютно аналогічний товар.
- 2) Компанії, що пропонують аналогічний товар, але різних марок і модифікацій.
- 3) Виробники товарів-замінників.

Другий варіант класифікації передбачає розподіл конкурентів залежно від обраної ними стратегії. Ця класифікація включає:

- 1) Стратегія низьких витрат.
- 2) Стратегія диференціації.
- 3) Стратегія диверсифікації.

Ця класифікація є актуальною для прогнозування дій конкурентів на ринку.

Третій варіант класифікації враховує роль у конкурентній боротьбі і включає:

- 1) Ринкового лідера, чия основна стратегія — стратегія "оборони".
- 2) Ринкових претендентів, які застосовують стратегію "атаки".
- 3) Ринкового послідовника, який наслідує лідера, утримуючись від ризикованих рішень

для захисту своєї ринкової частки.

4) Фірми, які діють у ринковій ніші, яку інші конкуренти можуть не помічати або навмисно обходять своєю увагою.

Вивчення основних конкурентів передбачає ретельний аналіз різних аспектів, таких як:

- Частка ринку основних конкурентів.
- Стратегії конкурентів.
- Методи конкурентної боротьби.

- Ефективність програми маркетингу, включаючи товар, ціну, розподіл, просування, конкурентоспроможність фірми та товарів.

Діагностика конкурентного середовища відбувається за такою схемою:

1. Аналіз цілей та намірів власної фірми та конкурентів.
2. Розрахунок основних характеристик ринку та оцінка стану конкурентів.
3. Оцінка ступеня монополізації ринку.
4. Факторний аналіз динаміки ринкових часток конкурентів.
5. Розрахунок ринкових часток, їх приростів та побудова конкурентної карти.
6. Аналіз конкурентних переваг та прогнозування конкурентних стратегій.
7. Моделювання стратегії конкуренції фірми.

Цей комплексний підхід дозволяє здійснювати глибокий аналіз конкурентного середовища та розробляти ефективні стратегії для власної фірми.

Вивчення споживачів є ключовим аспектом для фірми, оскільки їхні вибори визначають успіх діяльності компанії. Вивчення споживачів може бути спрямоване на розгляд різних аспектів, включаючи:

- Вивчення ставлення споживачів до компанії.
- Вивчення ставлення споживачів до певної марки товару.
- Вивчення рівня задоволеності споживачів.
- Вивчення прихильності споживачів до торгової марки.
- Вивчення намірів споживачів.
- Вивчення процесу прийняття рішень про купівлю.
- Вивчення поведінки під час та після купівлі.
- Вивчення мотивацій споживачів.

Ці напрямки дозволяють компанії отримувати глибоке розуміння потреб, уподобань та поведінки своїх клієнтів, що є ключовим для розробки успішних маркетингових стратегій та підтримки високого рівня задоволеності споживачів[1,5].

Для визначення ставлення споживачів до компанії розробляється система оціночних критеріїв, і формується репрезентативна вибірка клієнтів компанії. Під час анкетування ці клієнти оцінюють рівень досягнень фірми за кожним з наведених критеріїв.

**Існують кілька підходів до замірювання ставлення, включаючи:**

- 1) Питання з однозначною відповіддю:
  - "Подобається вам товар цієї марки чи ні?"

- Варіанти відповідей: "Так", "Ні".

2) Використання шкал для визначення ступеня ставлення:

- Використання шкал з полярними твердженнями, наприклад:

- "Товар цієї марки подобається..." — "Товар цієї марки не подобається".

- Інша шкала може мати такий вигляд:

- Ця марка є найкращою з усіх наявних.

- Мені дуже подобається ця марка, але є інші, такі ж гарні.

- Мені подобається ця марка, але є кращі марки.

- Ця марка є прийнятною, але є кращі марки;

- Я ставлюся до цієї марки нейтрально, але вона не має якихось суттєвих переваг;

- Мені не подобається ця марка, хоча є і гірші;

- Мені зовсім не подобається ця марка, вона гірша за інші.

3) Ранжування об'єктів:

- Респонденти ранжують марки згідно з їхнім ставленням до них.

- Відносна відстань між марками визначається через відсоток "голосів" респондентів, які поставили марку на перше, друге, третє місце.

- Метод парних порівнянь може бути використаний для визначення відносної відстані між оцінками марок.

Ці методи дозволяють отримати кількісні оцінки ставлення споживачів до компанії та її товарів, що є важливим для подальшого розвитку маркетингових стратегій.

Визначення ставлення споживачів до певної торгової марки товару включає три компоненти: **пізнавальний, емоційний і вольовий**.

**1. Пізнавальна компонента:**

- Відомість впізнавання: Чи можуть споживачі впізнати марку, коли вони її бачать?

- Відомість пригадування: Споживачі можуть пригадати дану марку при зазначених обставинах?

- Пріоритетна відомість: Чи є марка першою, яку споживачі називають, коли їх просять пригадати марки даного товару?

**2. Емоційна компонента:**

- Оцінка товару: Чи подобається споживачам товар даної марки чи ні?

- Оцінка за окремими характеристиками: Може включати оцінку марки за різними характеристиками товару.

**3. Вольова компонента:**

- Купівля товару: Чи готові споживачі придбати товар даної марки?

Для вивчення ставлення споживачів використовуються два основних підходи: композиційний і декомпозиційний.

- Композиційний підхід: Оцінка марок здійснюється за різними атрибутами товару, враховуючи індивідуальні уподобання споживачів. Інтегральна кількісна оцінка корисності марки розраховується на основі окремих характеристик.

- Декомпозиційний підхід: Спочатку визначають переваги різних марок, розглядаючи сукупність властивостей. Далі визначають окремі корисності для кожної характеристики, що дозволяє визначити переваги респондента.

Визначення рівня задоволеності споживачів є важливим етапом у маркетингових дослідженнях, адже це дозволяє фірмі отримати повну картину про ефективність своєї діяльності і визначити шляхи подальшого вдосконалення.

Нижче розглянуті етапи визначення рівня задоволеності споживачів:

**1. Оцінка інтегральної задоволеності:**

- Визначення рівня задоволеності товаром або постачальником за 10-ти бальною шкалою, де також можливо відповідь "не знаю".

**2. Оцінка задоволеності за кожним атрибутом і його важливість:**

- Визначення, наскільки клієнти задоволені кожним атрибутом товару.

- Оцінка важливості кожного атрибуту для споживача за 10-ти бальною шкалою.

### **3. Замірювання намірів споживачів здійснити повторно купівлю:**

- Визначення того, чи споживачі намічають знову купувати товар.

Цей підхід дозволяє отримати детальну інформацію щодо ефективності товару або послуги, а також визначити, які аспекти є критичними для задоволення клієнтів. Зіставлення важливості атрибутів з їхніми оцінками дозволяє визначити, чи відповідає продукт очікуванням споживачів, і знайти шляхи вдосконалення. Крім того, вивчення прихильності споживачів до торгової марки дозволяє оцінити лояльність клієнтів та спрогнозувати частку ринку, що базується на їхній відданості певній марці.

#### **Вивчення процесу прийняття рішення про купівлю та поведінки споживачів:**

##### 1. Склад закупівельного центру:

- Визначення осіб, що беруть участь у прийнятті рішення про закупівлю.
- Урахування впливу різних відділів та служб на рішення про купівлю.

##### 2. Рішення про купівлю споживчих товарів:

- Розгляд впливу оточення на рішення споживачів.
- Вивчення впливу батьків, дітей, друзів та фахівців на прийняття рішень.

##### 3. Поведінка споживачів під час і після купівлі:

- Відповіді на запитання "Що купується?", "Скільки?", "Як?", "Де?", "Коли?" і "Хто?".
- Аналіз обсягу купівель, способів та варіантів використання товару.

##### 4. Аналіз мотивацій споживачів:

- Визначення мотивів, що керують споживачами при виборі товару.
- Використання інформації для розробки маркетингового плану.

Вивчення цих аспектів дозволяє фірмі визначити оптимальні стратегії збуту, ефективно просувати товар на ринку та відповідати потребам споживачів. Розуміння структури закупівельного центру та факторів, які впливають на рішення споживачів, є ключовим для розробки успішних маркетингових стратегій.

#### **Третє напрям комплексного дослідження ринку в готельному та ресторанному господарстві:**

##### 1. Обслуговування:

- Оцінка якості обслуговування та задоволення клієнтів.
- Вивчення вимог та очікувань клієнтів щодо обслуговування.
- Аналіз конкурентоспроможності обслуговування фірми на ринку.

##### 2. Менеджмент:

- Оцінка ефективності управління внутрішніми процесами підприємства.
- Вивчення організаційної структури та робочих процесів.
- Аналіз кадрових рішень та стратегій управління персоналом.

##### 3. Маркетинг:

- Дослідження ринкових можливостей та попиту на послуги готельного і ресторанного господарства.

- Аналіз маркетингових стратегій конкурентів та визначення конкурентних переваг.
- Розробка стратегій просування та приваблення цільової аудиторії.

##### 4. Фінанси:

- Оцінка фінансової стабільності та прибутковості підприємства.
- Аналіз витрат та прибутків, визначення ефективності фінансового управління.
- Розробка фінансових стратегій та планів розвитку.

##### Мета дослідження:

- Розробка стратегічних планів і вибір напрямків розвитку фірми.
- Пошук резервів та адаптація до змін макро- та мікросередовища.
- Визначення конкурентних переваг та оптимізація бізнес-процесів.

Комплексне дослідження цих напрямків дозволяє підприємству у готельному та ресторанному господарстві ефективно пристосовуватися до ринкових умов, удосконалювати свою діяльність та забезпечувати конкурентоспроможність.

Маркетингова інформаційна система – це комплекс взаємопов'язаних підсистем, які спрямовані на збір, обробку, аналіз та розподіл інформації, необхідної для прийняття стратегічних та тактичних рішень у сфері маркетингу.

#### **Розглянемо основні підсистеми маркетингової інформаційної системи:**

##### **1. Система внутрішньої звітності:**

- Опис: Збирає дані внутрішнього характеру від різних дільниць підприємства.
- Мета: Оцінка ефективності маркетингової діяльності, виявлення проблем та можливостей.
- Приклад джерел інформації: Фінансові звіти, звіти відділу збуту, дані про складські запаси.

##### **2. Система збирання поточної маркетингової інформації:**

- Опис: Збирає щоденну інформацію про зміни у маркетинговому середовищі.
- Мета: Слідкування за макро- та мікрофакторами, які впливають на підприємство.
- Приклад джерел інформації: Маркетингові дослідження, звіти конкурентів, медіа-аналіз.

##### **3. Система маркетингових досліджень:**

- Опис: Систематична обробка та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.
- Мета: Забезпечення інформацією для стратегічного та тактичного маркетингового планування.
- Приклад джерел інформації: Анкетування споживачів, фокус-групи, аналіз відгуків у соціальних мережах.

##### **4. Аналітична система маркетингу:**

- Опис: Аналіз маркетингової інформації та побудова моделей для розв'язання маркетингових проблем.
- Мета: Раціональний розподіл коштів на просування продукції, оптимізація маркетингових стратегій.
- Приклад елементів:
  - Статистичний банк: розрахунок середніх величин, кореляційно-регресійний аналіз.
  - Банк економіко-статистичних моделей: моделі для прогнозування ринкових тенденцій та визначення оптимальних стратегій.

Маркетингова інформаційна система допомагає підприємствам ефективно адаптуватися до змін у маркетинговому середовищі та приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей.

Комплексне дослідження ринку включає не лише аналіз поточної ситуації та визначення причин її виникнення, але й активно займається прогнозуванням розвитку ринку. Один із ключових аспектів прогнозування полягає в аналізі еволюції ринкової ситуації, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Головна мета полягає в знаходженні оптимального рішення для адаптації фірми до можливих змін.

Мета прогнозування включає в себе передбачення нових потреб, змін у вподобаннях споживачів, можливих дій конкурентів, змін у законодавстві, політичних перетворень, а також кон'юнктури ринку загалом та окремих його показників. Особлива увага приділяється прогнозуванню попиту.

**Існує кілька методів прогнозування, які можна розділити на кількісні та якісні. До кількісних методів відносять:**

1. **Метод екстраполяції тренда:** базується на статистичному аналізі часових рядів для передбачення економічних показників поза межами наявних даних, враховуючи при цьому припущення про збереження виявленої тенденції.

2. **Методи кореляційно-регресійного аналізу:** використовуються для знаходження статистичних моделей, що визначають залежність між обсягом продажів та факторами, що впливають на цей обсяг.

3. **Прогноз на основі індикаторів, нормативний метод, метод частки ринку, метод стандартного розподілу ймовірностей:** враховують різні аспекти ринкової динаміки для прогнозування.

Метод екстраполяції тренда може бути ефективним на стабільних ринках, таких як комунальне господарство, але менше придатний для ринків із змінною кон'юнктурою. Кореляційно-регресійний аналіз використовується для знаходження зв'язків між обсягом продажів та різними факторами, що його впливають, надаючи можливість побудови прогнозних моделей. Однак слід обережно вибирати фактори, включаючи їх тісну пов'язаність з іншими та враховувати стабільність макросередовища.

1. **Метод екстраполяції тренда:**

- *Опис:* Базується на статистичному аналізі часових рядів для прогнозування майбутніх значень показників.

- *Переваги:* Використовує існуючі дані, придатний для стабільних ринків.

- *Недоліки:* Непридатний для нестабільних ринків, не враховує вплив змін зовнішнього середовища.

2. **Методи кореляційно-регресійного аналізу:**

- *Опис:* Визначає залежність між обсягом продажу та факторами, що впливають на нього.

- *Переваги:* Дозволяє врахувати вплив різних факторів на попит.

- *Недоліки:* Вимагає наявності достатньої кількості даних та точного визначення факторів.

3. **Прогноз на основі індикаторів:**

- *Опис:* Використовує показники, які передують зміні попиту, для прогнозування майбутніх тенденцій.

- *Приклади:* Стабілізація економічних показників, збільшення доходу на душу населення.

- *Переваги:* Передбачає зміни в зовнішньому середовищі.

- *Недоліки:* Залежить від точності індикаторів.

4. **Нормативний метод:**

- *Опис:* Визначає обсяги купівель на основі норм споживання або використання.

- *Переваги:* Ідеальний для споживчих та промислових товарів, які підпорядковані фізіологічним або технічним стандартам.

- *Недоліки:* Залежить від точності встановлених норм.

5. **Аналіз частки ринку:**

- *Опис:* Прогнозує обсяг продажу як частку фірми в ринковій галузі.

- *Переваги:* Передбачає вплив конкуренції та загальний ринковий обсяг.

- *Недоліки:* Точність залежить від точності прогнозу для всієї галузі.

6. **Метод стандартного розподілу ймовірностей:**

- *Опис:* Використовує експертні оцінки для визначення імовірних діапазонів прогнозу.

- *Переваги:* Враховує несигнальність прогнозу.

- *Недоліки:* Залежить від точності експертних оцінок.

7. **Методи експертних оцінок:**

- *Опис:* Грунтується на досвіді та інтуїції фахівців для оцінки перспектив розвитку.

- *Переваги:* Застосовується при обмеженій інформації.

- *Недоліки:* Залежить від кваліфікації експертів.

8. **Метод сценаріїв:**

- *Опис:* Розглядає кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій.

- *Переваги:* Дозволяє адаптуватися до різних умов.

- *Недоліки:* Вимагає узгодженості та точності сценаріїв.

9. **Тестування ринку (пробний маркетинг):**



- *Опис:* Застосовує пробні продажі на обмеженій території для визначення ефективності маркетингових стратегій.
- *Переваги:* Дозволяє вивчити реакцію ринку перед введенням продукту повністю.
- *Недоліки:* Може бути вартісним та часозатратним.

### 9.3. Концепції маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі концепції маркетингу відіграють вирішальну роль у формуванні стратегії розвитку, залученні клієнтів та утриманні їхньої лояльності. В умовах швидкого розвитку технологій та змін у споживчих вподобаннях, традиційні підходи до маркетингу більше не є достатніми. Бізнеси, що працюють в індустрії гостинності, змушені інтегрувати нові, сучасні концепції маркетингу, аби залишатися конкурентоспроможними та відповідати високим очікуванням своїх клієнтів. Давайте розглянемо ключові маркетингові концепції, адаптовані до готельно-ресторанного бізнесу, які дозволяють ефективно управляти брендом та забезпечувати його довгостроковий успіх.

#### 1. Концепція удосконалення виробництва

У готельно-ресторанному бізнесі концепція удосконалення виробництва набуває особливого значення. Ця концепція спрямована на підвищення ефективності процесів обслуговування та зниження витрат на виробництво. У контексті готельно-ресторанного бізнесу, це означає оптимізацію всіх внутрішніх процесів, починаючи від закупівлі продуктів до надання послуг клієнтам.

Для сучасного споживача важливо, щоб продукт чи послуга були доступні не лише за ціною, але й за швидкістю та зручністю отримання. Це змушує готелі та ресторани зосереджувати свої зусилля на автоматизації процесів, впровадженні інноваційних рішень, таких як системи управління ресурсами (ERP), та впровадженні нових підходів до обслуговування клієнтів. Наприклад, використання роботизованих систем для доставки їжі або самостійна реєстрація в готелях стають все більш популярними серед гостей, оскільки забезпечують швидкість та зручність обслуговування.

#### 2. Концепція удосконалення товару

Концепція удосконалення товару передбачає фокус на якість продукту або послуги, що надається. У готельно-ресторанному бізнесі це може бути реалізовано через покращення якості їжі, умов проживання або рівня обслуговування. Для цього важливо враховувати потреби та вподобання клієнтів, аналізувати відгуки і проводити регулярні оновлення меню, номерного фонду та додаткових послуг.

З урахуванням сучасних трендів, готелі та ресторани можуть впроваджувати новітні технології, такі як розумні номери з індивідуальними налаштуваннями для кожного гостя, або інноваційні концепції харчування, що базуються на принципах здорового харчування та екологічності. Важливим аспектом стає також дизайн, який має не лише відповідати функціональним вимогам, але й підкреслювати унікальність бренду, створюючи враження і досвід, які хочеться повторити.

#### 3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль

Успішна маркетингова стратегія в готельно-ресторанному бізнесі вимагає постійних зусиль для просування бренду та стимулювання продажів. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль спрямована на активне використання рекламних кампаній, спеціальних пропозицій та програм лояльності.

Важливо, щоб готелі та ресторани використовували багатоканальний підхід до комунікації з клієнтами. Це означає залучення не лише традиційних методів, таких як телевізійна реклама або друковані видання, але й активне використання цифрових платформ – соціальних мереж, мобільних додатків, електронної пошти. Наприклад, кампанії з використанням інфлюенсерів можуть значно підвищити обізнаність про нові продукти чи послуги серед цільової аудиторії, тоді як програми лояльності, що пропонують знижки або бонуси за повторні відвідування, сприяють утриманню клієнтів.

#### 4. Концепція традиційного маркетингу

Концепція традиційного маркетингу зосереджується на задоволенні потреб конкретних груп споживачів. У готельно-ресторанному бізнесі це означає глибоке розуміння цільової аудиторії та адаптацію послуг під їхні потреби. Наприклад, готелі можуть спеціалізуватися на наданні послуг для бізнес-туристів, сімейних пар або мандрівників, що шукають бюджетні варіанти проживання.

Застосування цієї концепції вимагає проведення регулярних досліджень ринку, збору даних про клієнтів та аналізу їхньої поведінки. Знання того, що саме шукають клієнти, дозволяє адаптувати продукти та послуги таким чином, щоб вони відповідали очікуванням і перевагам споживачів. Це може включати впровадження спеціальних пропозицій для певних категорій гостей, таких як родини з дітьми або молоді пари, а також розробку нових послуг, що відповідають сучасним трендам, наприклад, організація веганського меню або пропозиція фітнес-послуг на території готелю.

#### 5. Концепція соціально-етичного маркетингу

Зростання усвідомленості споживачів стосовно екологічних та соціальних питань змусило готелі та ресторани переорієнтувати свої маркетингові стратегії на більш відповідальний підхід. Концепція соціально-етичного маркетингу передбачає врахування не лише потреб клієнтів, але й інтересів суспільства в цілому.

У готельно-ресторанному бізнесі це може бути реалізовано через екологічні ініціативи, такі як використання енергоефективних технологій, зниження кількості відходів або підтримка місцевих громад. Наприклад, все більше готелів впроваджують програми зі скорочення використання пластику, такі як заміна пластикових пляшок для води на багаторазові контейнери або встановлення систем очищення води безпосередньо в готелях. Ресторани, у свою чергу, можуть пропонувати меню зі стравами, приготовленими з місцевих органічних продуктів, що сприяє підтримці місцевих фермерів та зменшує вуглецевий слід.

#### 6. Концепція маркетингу взаємодії

Концепція маркетингу взаємодії акцентує увагу на розвитку довгострокових відносин з клієнтами та партнерами. У сучасному готельно-ресторанному бізнесі ця концепція стає все більш актуальною, оскільки продукція та послуги стають більш стандартизованими, а ринок насиченим.

Для створення унікального клієнтського досвіду важливо не лише надавати якісний продукт, але й забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це включає використання CRM-систем для персоналізації комунікацій, проведення заходів для залучення клієнтів, таких як кулінарні майстер-класи або ексклюзивні вечірки, та створення програм для постійних клієнтів, що сприяють формуванню довгострокової лояльності.

#### 7. Концепція холістичного маркетингу

Холістичний маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі об'єднує всі аспекти маркетингової діяльності для створення єдиної, узгодженої стратегії. Він включає чотири основні компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг та соціально-відповідальний маркетинг.

- **Маркетинг взаємовідносин** передбачає довгострокові відносини з клієнтами, що базуються на довірі та взаємній вигоді.

- **Інтегрований маркетинг** забезпечує єдність та узгодженість усіх маркетингових зусиль, починаючи від створення бренду і закінчуючи просуванням послуг.

- **Внутрішній маркетинг** спрямований на розвиток і мотивацію працівників, які є ключовими гравцями у створенні позитивного досвіду для гостей.

- **Соціально-відповідальний маркетинг** зосереджується на соціальній відповідальності бізнесу перед суспільством та навколишнім середовищем.

Разом ці компоненти створюють цілісну маркетингову стратегію, яка не лише відповідає потребам клієнтів, але й сприяє сталому розвитку бізнесу, підвищенню репутації бренду та досягненню конкурентної переваги на ринку.



Рис. 9.6 Холістичний маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі

#### 9.4. Нормативна база маркетингової діяльності в готельно-ресторанному бізнесі України

З огляду на швидку адаптацію готельно-ресторанного бізнесу в Україні до глобальних трендів та новітніх технологій, нормативно-правова база стає незамінним інструментом у регулюванні маркетингової діяльності. Вона гарантує чесну конкуренцію, захист прав споживачів і запобігання монополізації ринку, що є критичним для бізнесів, які прагнуть інновацій, високої якості сервісу та незабутніх вражень для своїх гостей.

Таблиця 9.1.

Основні нормативні акти маркетингової діяльності в готельно-ресторанному бізнесі України

Закон/Нормативний акт	Основні положення	Значення для готельно-ресторанного бізнесу
Закон України «Про Антимонопольний комітет»	Регулює конкуренцію на ринку, запобігає монополізації та контролює дії підприємств-монополістів.	Забезпечує чесну конкуренцію та обмежує можливості для домінування одного гравця на ринку. Підприємства повинні уникати дій, що можуть обмежувати конкуренцію або вводити споживачів в оману.
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	Захищає ринок від недобросовісної конкуренції, включаючи обман, маніпуляції та інші порушення конкурентних правил.	Зобов'язує готелі та ресторани бути прозорими у своїх маркетингових стратегіях, зокрема у рекламі, промоціях та відгуках, що допомагає підтримувати репутацію та довіру клієнтів.

Закон України «Про захист прав на знаки для товарів і послуг»	Захищає права підприємств на товарні знаки, логотипи та інші елементи брендової ідентичності.	Допомагає готельно- ресторанному бізнесу захищати свої унікальні бренди, підвищувати впізнаваність і унікати проблем із підробками чи неправомірним використанням елементів бренду.
Закон України «Про рекламу»	Регулює рекламну діяльність, забороняє вводити в оману споживачів і вимагає достовірної інформації.	Важливо для створення чесних і прозорих рекламних кампаній, які відповідають реальним характеристикам послуг і продуктів, що пропонуються клієнтам.
Закон України «Про захист прав споживачів»	Захищає права споживачів, встановлює штрафи за порушення прав та неякісне надання послуг.	Забезпечує високі стандарти обслуговування, відповідальність перед клієнтами та захист їхніх прав у разі порушень.
Українська Асоціація Маркетингу	Підтримує розвиток маркетингових практик, проводить навчання та видає фахові матеріали для покращення ринкових відносин.	Забезпечує доступ до новітніх трендів, практик та ресурсів для вдосконалення маркетингових стратегій, підвищуючи рівень професіоналізму у готельно- ресторанному бізнесі.

Отже, нормативно-правова база є невід'ємною складовою сучасного готельно-ресторанного бізнесу в Україні, сприяючи його стійкому розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Вона забезпечує дотримання етичних стандартів, прозорість у веденні бізнесу та захист прав споживачів, що є ключовими факторами успіху в умовах глобалізації та зростаючої вимогливості клієнтів.

Для підприємств готельно-ресторанного сектору важливо не лише відповідати законодавчим вимогам, а й активно використовувати їх як інструмент для побудови довіри, підвищення якості послуг і зміцнення бренду. Впровадження інноваційних маркетингових рішень у поєднанні з дотриманням правових норм дозволяє створювати унікальні пропозиції для гостей, що враховують сучасні тренди та соціальні очікування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що правильне застосування нормативно-правової бази є не просто вимогою часу, а й стратегічною перевагою для тих готелів і ресторанів, які прагнуть залишатися попереду у сфері гостинності. Це не лише захист від можливих санкцій, але й потужний засіб для підвищення репутації, залучення нових клієнтів і забезпечення сталого зростання в довгостроковій перспективі.

## 9.5. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в індустрії гостинності

У світі, що постійно змінюється, маркетинг в індустрії гостинності стає все більш складним і багатогранним. Нові технології, змінюються споживацькі вподобання та інноваційні бізнес-підходи вимагають від компаній адаптивності та творчого підходу. Тенденції, що формують сучасний маркетинг, визначають стратегії успішного розвитку в індустрії готелів і ресторанів. У цьому розділі розглянемо основні тенденції, що впливають на сучасний маркетинговий ландшафт в індустрії гостинності, і їх вплив на практику.

### 1. Розширення та інновації в сфері маркетингу

Сьогодні маркетинг у сфері гостинності не обмежується лише традиційними методами. Нова ера маркетингу включає різноманітні підходи, такі як макромаркетинг, глобальний маркетинг, некомерційний маркетинг і цифровий маркетинг. Цифровий маркетинг, в свою чергу, використовує інноваційні цифрові технології для залучення потенційних клієнтів і підтримання їх як споживачів. Для готелів та ресторанів це означає активне використання соціальних медіа, контент-маркетингу, електронної пошти та інших інструментів для досягнення своєї аудиторії. Наприклад, інтеграція з популярними платформами для бронювання, як Booking.com або Airbnb, дозволяє розширити охоплення та підвищити видимість бренду.

### *2. Розширення можливостей інтернету та цифрових пристроїв*

Інтернет і цифрові пристрої відкривають нові горизонти для проведення маркетингових досліджень і здійснення комунікацій. Гостинні підприємства можуть використовувати аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про вподобання та поведінку клієнтів. Мобільні додатки, сайти з відгуками та платформи для онлайн-бронювання забезпечують безпосередній контакт із клієнтами, що дозволяє не тільки отримувати зворотний зв'язок, але й адаптувати свої послуги під потреби цільової аудиторії. Завдяки цьому бізнес може створювати персоналізовані пропозиції, які підвищують рівень задоволення клієнтів і стимулюють повторні візити.

### *3. Відхід від стандартизації та нейромаркетинг*

Зростання конкуренції в індустрії гостинності підштовхує бізнеси до того, щоб відмовитися від стандартизованих підходів та адаптувати маркетингові стратегії до специфічних потреб різних сегментів ринку. Нейромаркетинг, як новий напрямок у маркетингових дослідженнях, грає важливу роль у розумінні того, як споживачі реагують на різні маркетингові стимули. Цей підхід дозволяє готелям і ресторанам створювати стратегії, які зосереджені на емоційних і когнітивних реакціях споживачів, забезпечуючи таким чином більш ефективне залучення і утримання клієнтів. Наприклад, дослідження нейропсихологічних реакцій на різні типи візуального контенту може допомогти оптимізувати рекламні кампанії та поліпшити споживчий досвід.

### *4. Зниження ефективності традиційної реклами*

Традиційні рекламні методи, такі як телевізійна та друкована реклама, втрачають свою ефективність у зв'язку з інформаційним бумом та перенасиченням ринку. Замість цього зростає важливість прямого маркетингу, відео-контенту в соціальних мережах та оптимізації веб-сайтів для пошукових систем. Наприклад, інтерактивні відео-тури по готелям або ресторанам можуть значно підвищити зацікавленість та залучення користувачів.

### *5. Партнерські відносини та масова персоналізація*

Сучасний маркетинг в індустрії гостинності також активно використовує концепцію «масової персоналізації». Автоматизація процесів та використання ботів дозволяють компаніям створювати персоналізовані пропозиції для великої кількості клієнтів одночасно. Це може включати автоматизовані розсилки, індивідуальні рекомендації на основі попередніх уподобань і інтеграцію з системами управління відносинами з клієнтами (CRM). Наприклад, готелі можуть надсилати спеціальні пропозиції та знижки на основі історії бронювань або інтересів клієнтів, що допомагає збільшити лояльність та стимулювати повторні візити.

Сучасні тенденції в маркетингу в індустрії гостинності вказують на необхідність постійного впровадження інновацій і адаптації до змінюваного середовища. Розширення можливостей цифрових технологій, відхід від стандартизації, і впровадження нових підходів, таких як нейромаркетинг і масова персоналізація, визначають ключові напрямки розвитку маркетингових стратегій. Гостинні бізнеси повинні активно використовувати ці тенденції для створення унікальних і персоналізованих вражень для своїх клієнтів. Інтеграція новітніх технологій, оптимізація маркетингових кампаній і підтримка високих стандартів обслуговування є запорукою успішного розвитку та конкурентоспроможності в сучасному ринку гостинності.

### *Питання для самоконтролю*

1. Охарактеризуйте риси підприємства, яке орієнтоване на маркетинг.
2. Дайте визначення поняттям: попит, потреба і бажання.
3. Що таке внутрішній маркетинг, наведіть приклад.
4. Основні функції маркетингового менеджменту включають...
5. Назвіть чотири ключові умови сучасної концепції управління маркетингом.
6. На які ринкові сегменти поділяють клієнтів?
7. Які існують напрями маркетингових досліджень?
8. Опишіть показники кон'юнктури ринку.
9. Що таке маркетингова інформаційна система
10. Розкажіть про переваги та недоліки кореляційно-регресійного аналізу.

### *Тести*

1. Чому влада зацікавлена у доходах від готельно-ресторанного бізнесу?
  - А. Для збільшення податкових надходжень
  - Б. Для зниження конкуренції
  - В. Для збереження природних резервів
  - Г. Для розвитку науки
2. Які принципи є основою для філософії маркетингу в готельно-ресторанному господарстві?
  - А. Спростування потреб клієнтів
  - Б. Адаптація до вимог ринку
  - В. Зниження уваги до покупців
  - Г. Маркетинг як відокремлена сфера управління
3. Які рівні потреб включає піраміда А. Маслоу?
  - А. Тільки фізіологічні потреби
  - Б. Фізіологічні, безпеки, соціальні, самоствердження та самореалізація
  - В. Тільки соціальні потреби
  - Г. Самореалізація і безпека
4. Хто виступає постачальниками в мікросередовищі підприємства?
  - А. Кредитно-фінансові установи
  - Б. Торгові посередники
  - В. Організації по товароруху
  - Г. Бізнес-організації, які постачають матеріальні ресурси
5. Що передбачає дотримання етичних принципів в маркетингу?
  - А. Застосування маркетингових посередників
  - Б. Свідоме використання засад справедливості та моральності
  - В. Вивчення демографічних чинників
  - Г. Постачання товарів для використання у виробництві
6. Які групи факторів входять до складу макросередовища, згідно з текстом?
  - А. Економічні, технічні, культурні
  - Б. Демографічні, політичні, природно-географічні
  - В. Технологічні, соціальні, маркетингові
  - Г. Економічні, демографічні, політично-правові
7. Які фактори формування ринку розглядаються в маркетингових дослідженнях?
  - А. Тільки економічні
  - Б. Тільки соціальні
  - В. Економічні, демографічні, політично-правові, технологічні та інші
  - Г. Тільки технологічні
8. Яку мету має оцінка інтегральної задоволеності?
  - А. Визначення ефективності рекламної кампанії
  - Б. Повна картину про ефективність діяльності та шляхи подальшого вдосконалення

- В. Визначення рентабельності товару
- Г. Залучення нових клієнтів
- 9. Яка основна мета вивчення мотивацій споживачів?
  - А. Збільшення ціни на товар
  - Б. Розробка стратегій збуту
  - В. Перевірка рекламної кампанії
  - Г. Оцінка ефективності управління
- 10. Яка є основна мета прогнозування в маркетингу?
  - А. Збільшення продажів
  - Б. Адаптація фірми до змін на ринку
  - В. Вивчення попиту на товари
  - Г. Зниження витрат на рекламу

### *Практичні завдання*

1. Які канали маркетингу ви використаєте для привертання нових гостей до готелю та ресторану?
2. Як ви ставитеся до використання соціальних мереж для просування вашого бізнесу? Як ви б спілкувались з аудиторією через ці канали?
3. Розробіть промоакції та знижки для збільшення потоку клієнтів?
4. Наведіть приклад, як підприємство збирає та використовує відгуки клієнтів для поліпшення якості послуг та маркетингових стратегій?
5. Які інноваційні підходи використовуються для залучення молодіжної аудиторії?
6. Як визначити цільову аудиторію для готельно-ресторанного бізнесу і адаптувати маркетингові стратегії під їх потреби?
7. Як реагувати на конкуренцію в сфері готельно-ресторанного бізнесу і які стратегії використовують для збереження та залучення клієнтів у конкурентному середовищі?
8. Як працювати над формуванням і утриманням лояльності клієнтів у довгостроковій перспективі?
9. Які фактори впливають на прийняття клієнтами рішення щодо вибору готелю та ресторану? Як ви реагуєте на ці фактори в рамках маркетингових стратегій?
10. Як ви б використовували онлайн-платформи та бронювання для підвищення обсягів продажів і популярності вашого готельно-ресторанного бізнесу?
11. Сформулюйте своїми словами визначення маркетингу, щоб це було зрозуміле як 5-річній дитині, так пересічній людині з вулиці? (обов'язково з візуалізацією: міні-оповідання, казка, вірш, презентація).
12. Здійсніть підбірку маркетингових крилатих фраз (висловів, визначень, тлумачень, афоризмів) щодо споживача. Наприклад: «Споживач – король організації» Представте визначення у вигляді презентації із зазначенням авторів висловів, заохочується ілюстрація визначень.
13. Підготуйте міні-звернення до студентства (не більше 200 слів), обґрунтувавши в ньому важливість захисту прав споживачів кожним громадянином нашої держави.
14. Складіть перелік маркетингових функцій, які мають виконуватися працівниками: - готельного комплексу; - ресторану.
15. Еволюція концепцій – завдання: Продати фірмову страву в ресторані застосовуючи концепції удосконалення виробництва, удосконалення товару, комерційних зусиль чистого маркетингу та соціально-етичного маркетингу.
16. Розгляньте наведені визначення маркетингу. Вкажіть, до якої концепції вони належать. Обґрунтуйте вашу відповідь.  
 “Маркетинг — це комбінація чинників, необхідно враховувати при організації робіт, що мають характер продажу, ... це діяльність, що сприяє продажу.” Р. Батлер, А. Шоу.  
 “Маркетинг — це наука, яка пов'язана з розподілом товарів виробника до споживача.” П. Черрингтон.

“Маркетинг — це система взаємозв’язаних втілення в життя замислу, ціноутворення, просування та розподілення ідей, товарів, послуг завдяки задовольняючому потреби обміну.” (АМА).

Маркетинг — це процес вивчення формування споживчих запитів та переваг, а також використання всіх ресурсів та засобів фірми для задоволення з метою отримання прибутку та для особливої користі споживачам.” Ф. Котлер.

“Маркетинг — це процес визначення, передбачення створення споживчих потреб побажань та організація всіх ресурсів компанії для задоволення з більшим спільним прибутком для компанії споживача.” Б. Ф. Гудрич.



## РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ І ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### 10.1. Етапи розвитку та сучасний стан теорії і практики управління якістю

Основними історичними етапами розвитку управління якістю та наукової думки є: індивідуальний контроль, цеховий контроль, приймальний контроль, статистичний контроль якості, комплексне управління якістю, концепції TQC та CWQC, а також забезпечення якості згідно із стандартами ISO 9000. Кожен з цих етапів розвитку має свою власну логіку та закономірності.

На етапі індивідуального контролю якості, що домінував до закінчення XIX століття, один працівник або невелика група працівників були відповідальні за виробництво і повністю контролювали якість своєї роботи. Кожен мав можливість наглядати за якістю виготовленого продукту. Проте це вимагало від працівників виконання роботи за заданою моделлю, такою як креслення, рисунок або шаблон. Цей етап відзначав перехід від ремісницького до індустріального виробництва, де якість залежала не лише від майстерності працівника, але й від його здатності порівнювати результати з заданою моделлю.

На початку XX століття з'явився цеховий контроль якості, пов'язаний із розвитком промислового виробництва та углибленням внутрішньовиробничого розподілу праці. На цьому етапі функції та відповідальність за якість були розподілені між працівниками і цеховим керівником або майстром. Цеховий майстер визначав загальні вимоги до якості продукції та нес і відповідальність за якість цехової роботи. Цей етап базувався на принципах наукового управління якістю, розроблених Ф. Тейлором. Під час контролю використовувались дві межі припустимої якості, які вказувались на кресленнях, а також з'явилися пропускні та непропускні калібри у шаблонах.

Основною метою методології Тейлора було встановлення стандарту якості продукції, вимірювання його значення та поділ виробництва на придатну та дефектну продукцію в залежності від відповідності значення стандарту. Принципи Тейлора передбачали використання суворого адміністративного та економічного тиску на виконавців і безумовне виконання норм якості. Терміни "норма якості", "допуск" та "дефект" стосувались конкретних виробів (вузлів та деталей) і не розповсюджувалися на партії (потоки) продукції та технологічні процеси.

Під час Другої світової війни зростання масового виробництва та обсягів продукції привели до розділення технічного контролю від виробничих операцій і його оформлення як самостійної професійної сфери діяльності. На промислових підприємствах з'явилися самостійні служби технічного контролю з контролерами, які підпорядковувались керівникові підприємства. Це призвело до етапу приймального контролю якості (рис 10.1).

Нова організація роботи з контролем якості визначила суть проблеми забезпечення якості виробничих процесів. Розв'язання цієї проблеми було пов'язано із впровадженням статистичного контролю якості, що почалося з активної роботи фахівців американської фірми Bell Telephone Laboratories.

Група вчених, таких як У. А. Шухарт та Дж. Джуран, які працювали над цією проблемою, стали відомими у галузі якості. У середині 1930-х років вони розробили та впровадили статистичний метод контролю, що базувався на використанні контрольних карт з межами регулювання (карти Шухарта. У. А.). Шухарт розробив прості методи, які включали послідовне введення середніх результатів вимірів на спеціальну карту. Це дозволяло створювати графічні зображення для фіксації змін у процесі, а отримана інформація використовувалась для виявлення виходу параметрів за границі статистичних контрольних меж та виявлення невіпадкових відхилень.

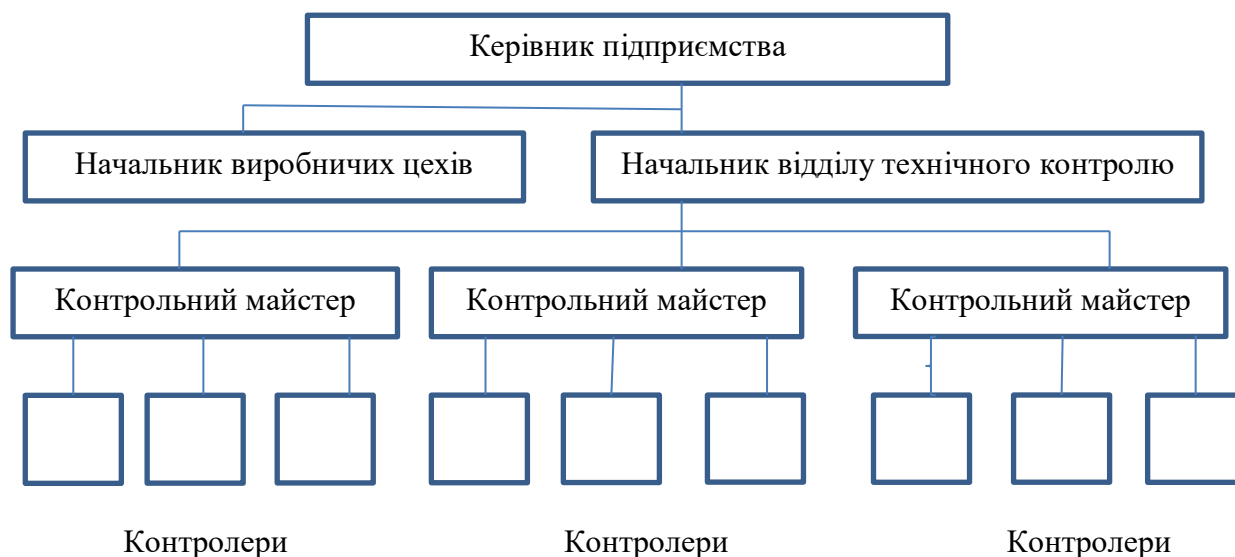


Рис. 10.1. Типова структура органів технічного контролю в 1920 - 1940 рр.

Однією з ключових характеристик розповсюдження статистичного контролю якості став перехід від повного контролю до вибіркового. За цим підходом у процесі виробництва систематично відбираються контрольні дані для обробки методами математичної статистики. Тим не менш, застосування статистичного контролю якості поширювалося повільно через виробничі обмеження. Контроль проводився переважно в межах цеху і не вирішував ключові проблеми якості. До 1960-х років досягнення необхідної якості продукції було здійснено, в основному, за допомогою засобів та методів технічного контролю.

Поява нових структур служб технічного контролю на початку 1960-х років була спрямована на збільшення обсягів виробництва та зниження витрат на якість, зберігаючи високу енерго- та матеріалоємність.

Контроль якості став областю спеціалізованої діяльності, що спрямована на регулювання якості, аналіз причин дефектів, розробку заходів для їх усунення та проведення профілактичних заходів. З цією метою на підприємствах стали створюватись спеціальні служби управління якістю. Ці служби включають групу (відділ) технічного контролю, а також інші групи, відповідальні за наступні аспекти:

- Планування та координацію робіт в сфері якості у всіх підрозділах підприємства.
- Розробку нормативно-організаційних документів з якості, включаючи роботу з постачальниками у сфері якості, аналіз надійності виробів та причин їх дефектів та відмов.
- Роз'яснення вимог до якості продукції та розробку критеріїв оцінки якості праці.
- Розробку спеціальних методів забезпечення якості, включаючи статистичні методи.
- Збір та аналіз інформації про якість продукції від споживачів та інші аспекти.

Служба якості була організована як самостійний підрозділ, незалежний від інших відділів, підпорядковувалась та була відповідальна виключно перед вищим керівництвом підприємства. У зв'язку з тим, що проблеми забезпечення якості вимагали аналітичного підходу для їх вирішення, служби якості комплектувались кваліфікованими фахівцями зі стандартизації, математичної статистики, теорії надійності тощо.

З появою загострення конкуренції та впливом факторів, пов'язаних із прискоренням науково-технічного прогресу, вже наприкінці 1940-х років керівників промислових підприємств підштовхнуло змінити своє ставлення до якості продукції. Перехід від традиційного контролю якості до управління якістю вніс принципово новий підхід, де завдання полягало не в виявленні дефектів після виготовлення продукції, а в їхньому передбаченні та попередженні.

Механізм комплексного управління якістю орієнтував всю систему заходів на досягнення певного рівня якості продукції. Цей підхід доповнював статистичні інструменти

контролю якості, які раніше використовувались, методами збору інформації про якість, мотивацією якості, стандартизацією, сертифікацією та іншими засобами.

Комплексне управління якістю, яке поєднувало елементи організаційного та технічного керівництва, дозволило багатьом підприємствам досягти значних результатів у покращенні якості продукції та зниженні витрат на неї [7,8,9].

У період 1960-1970-х років, враховуючи різноманітні національні та економічні умови, у різних країнах були сформульовані специфічні організаційні підходи до управління якістю на рівні підприємства, використовуючи загальну методологію комплексного управління якістю. Дві найвідоміші концепції цього періоду — TQC (Загальний контроль якості) у США та CWQC (Управління якістю у межах усієї компанії) в Японії — варто розглянути більш детально.

**Концепція TQC** базується на побудові системи управління якістю, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Відповідно до цієї концепції, вирішення проблеми якості виходить за межі відповідальності керівництва підприємства та стає предметом структурованого адміністративного підрозділу, що спеціалізується на організації забезпечення якості продукції.

**Концепція CWQC** включає участь всього персоналу організації у роботах з управління якістю, від президента до рядового працівника. Згідно з цим підходом, всі працівники усіх рівнів управління та усіх підрозділів організації повинні мати знання методів управління якістю. Концепція CWQC передбачає використання статистичних методів, організацію внутрішньо-організаційних перевірок системи якості та діяльність груп контролю якості.

З 1990-х років розпочалася нова етап у розвитку методології забезпечення якості на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000. Створення ефективних систем управління якістю на підприємствах, що відповідають стандартам ISO, стало гарантією відповідності вимогам споживачів.

З 1990-х років почали формуватися різноманітні галузеві версії міжнародних стандартів у сфері якості, також розроблялася серія ISO 14000, що встановлює вимоги до систем екологічного управління. З цього часу активізувалася концепція Загального управління якістю (TQM), яка вплинула на останню діючу версію стандарту ISO серії 9000 та модель самооцінки діяльності організацій на відповідність критеріям премій з якості.

У початку XXI століття розпочалося формування тенденції розвитку інтегрованих систем управління якістю. Ці системи ґрунтуються на поєднанні різних моделей управління якістю на підприємстві, таких як ISO 9000, ISO 14000, а також галузеві версії міжнародних стандартів у сфері управління якістю. Розвиток цієї тенденції свідчить про зростання інтеграції системи управління якістю в загальну систему управління якістю підприємства з метою підвищення її ефективності та результативності.

На сучасну теорію і практику забезпечення якості з вирішальним впливом починаючи з четвертого етапу суттєвий вплив мали праці визначених світових фахівців, таких як У. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Г. Тагучі та інші. Ці роботи вкладаються в основу професійної концепції якості і стали класичними.

Вчення відомих спеціалістів з якості мають філософський характер, оскільки основні принципи і підходи до вирішення проблеми якості у цих вченнях виражені не стільки у формі безумовних вимог, скільки у спостереженнях, узагальненнях і рекомендаціях. Нижче розглядаються основні положення робіт найвідоміших фахівців з якості.

Сучасну теорію та практику управління якістю значно вплинули наукові розробки видатних міжнародних вчених у галузі якості, відомих як "гуру якості". Серед них особливе місце займають концептуальні праці таких дослідників, як У. Шухарт, Е. Демінг, Г. Тагучі, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Дж. Ван Етінгер та Дж. Сіттіг. Ці концепції представляють собою теоретичні моделі управління якістю, які пізніше знайшли широке практичне застосування і продовжили свій розвиток.

У. Шухарт (1891—1967) — американський учений у галузі математичної статистики. Основною ідеєю його моделі управління якістю було поліпшення якості за рахунок зменшення

мінливості (варіабельності) процесів. У. Шухарт був першим, хто висловив життєво важливу ідею про безперервне та усвідомлене усунення варіацій з усіх процесів виробництва продукції та послуг.

Він також вніс важливий внесок у розробку концепції виробничого контролю. Як практичний результат цієї концепції, були створені карти статистичного контролю якості, відомі як контрольні карти Шухарта.

У. Шухарт також запропонував використання статистичних методів для управління витратами на якість. Його новаторські ідеї з використання статистичних методів для зниження витрат на якість визнали багато фахівців його засновником економічного підходу до управління якістю.

Уплив робіт У. Шухарта на Едварда Демінга, визнаного світовим ученим у галузі математичної статистики та менеджменту, є надзвичайно важливим. Демінг, вважаний "батьком японського дива у сфері якості" та "революціонером капіталізму" за словами журналу "Америка", творчо розвинув та збагатив ідеї У. Шухарта, створивши власну програму управління якістю.

#### **Програма управління якістю Е. Демінга включає такі розділи:**

I. "14 принципів".

II. "7 смертельних хвороб".

III. "Труднощі та фальстарт".

IV. "Ланцюгова реакція".

V. "Принцип постійного поліпшення (цикл Демінга)".

У 1982 році в США була опублікована книга Е. Демінга "Якість, продуктивність, конкурентоспроможність", в якій були представлені результати його 20-річної діяльності у сфері якості у вигляді 14 постулатів. Ці "14 принципів" стали основою філософії якості за Демінгом, фактично визначаючи концепцію TQM (Total Quality Management).

#### **Чотирнадцять принципів Е. Демінга**

1. Створення постійних цілей для покращення продукції та послуг. Замість фокусу на короткостроковому успіху, потрібно встановити постійні цілі для постійного вдосконалення.

2. Застосування нової філософії. Переглядайте весь бізнес-процес через призму зміни та покращення.

3. Припинення залежності від інспекції для забезпечення якості. Введення статистичних методів контролю якості безпосередньо в процес виробництва.

4. Зменшення варіації. Вдосконалення процесів для зменшення варіації у виробництві та послугах.

5. Постійне вдосконалення та навчання всіх працівників. Забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку персоналу.

6. Впровадження сучасних методів навчання та роботи. Застосування новітніх технологій та методів для поліпшення ефективності.

7. Визнання та засудження зусиль працівників. Врахування індивідуальних та групових зусиль, спрямованих на досягнення цілей організації.

8. Введення управління відносинами з постачальниками для отримання взаємовигідних результатів. Розвиток відносин з постачальниками як партнерство, що призводить до спільної вигоди.

9. Відхилення від традиційних систем оплати праці. Заміна оплати на основі кількості робочих годин на систему винагородження за результатами.

10. Зняття бар'єрів між відділами. Забезпечення ефективного спілкування та співпраці між відділами та різними рівнями управління.

11. Введення сильних програм для навчання та самовдосконалення. Стимулювання самовдосконалення та професійного росту працівників.

12. Знищення бар'єрів, що мешкають великій кількості працівників для реалізації їх потенціалу. Забезпечення кожному працівникові можливості принести свій внесок у розвиток організації.

13. Введення сильних програм для навчання та самовдосконалення. Стимулювання самовдосконалення та професійного росту працівників.

14. Взаємодія з цільовою аудиторією для покращення продукції та послуг. Забезпечення взаємодії з клієнтами та користувачами для зрозуміння їхніх потреб та вдосконалення продукції або послуг.

Всі 14 постулатів Демінга становлять взаємопов'язаний комплекс. Відмова хоча б від одного з них може негативно сказатися на інших. Постулати Демінга розбивають традиційне уявлення про якість як компроміс між інтересами замовника і виробника. Вони орієнтовані на тривалу і стійку роботу, заохочують керівників створювати умови для постійного удосконалення діяльності підприємства, віддаючи перевагу інтересам та прагненням людини. Основна ідея цієї філософії може бути виражена так: "Дорога до якості безкінечна". Демінг, ставлячи перед собою завдання задоволення споживача, вказує на те, що чим вища якість, тим ефективніше це виходить з фінансової точки зору.

Як наочна ілюстрація філософії Демінга, вираженої у його 14 постулатах, може слугувати "Трикутник Джойнера", запропонований Браяном Джойнером - керівником американської фірми "Joiner Associates Inc."



Рис. 10.2. Ілюстрація філософії Демінга

Вершина цього трикутника — одержимість якістю, а його основу складають дві основні сили — загальнокомандна робота і науковий підхід, завдяки чому досягається якість. Усі вершини трикутника мають прямий зв'язок з постулатами Демінга: одержимість якістю розкривається у постулатах 1 - 6, 13 і 14; усі — одна команда — у постулатах 7 — 9 і науковий підхід — у постулатах 10 - 12.

Розділ «7 смертельних хвороб» розглядає фактори, які перешкоджають успішній реалізації програми управління якістю на підприємстві. До цих факторів відносяться загальні недоліки, які можуть існувати в багатьох компаніях:

1. Планування, що не орієнтує виробництво на товари та послуги, які користуються попитом на ринку і сприяють збереженню бізнесу та робочих місць.
2. Орієнтація підприємця на короткострокові прибутки, а не на довгострокові цілі розвитку та збереження бізнесу.
3. Оцінка роботи співробітників за формальними показниками, атестація та щорічний перегляд норм.
4. Високий рівень кадрових перестановок у вищому керівництві та інших структурних підрозділах підприємства, щорічні зміни у виробничій програмі та діяльності підприємства.
5. Управління лише на основі наявних цифр, без належної уваги до відсутніх або неможливих до обліку показників.
6. Надвисокі соціальні витрати.

### 7. Надвисокі витрати через повернення продукції.

Поряд із "смертельними хворобами", Демінг визначив список з 16 "перепон", які є не менш небезпечними, але більшість з них легко подолати. Знання цих "перепон" важливе не лише для спеціалістів, але й для всіх, хто працює над вирішенням проблеми якості. Деякі з них включають:

- Надії на "пудинг швидкого приготування": сподівання, що інші компанії можуть повторити успіх Японії шляхом короткого візиту.
- Пошуки прикладів: віріння, що приклади не вчать, якщо їх не розглядати через призму теорії.
- Відділ якості, який вирішує всі проблеми якості: переконання, що це завдання вирішується, якщо вдається привернути зовнішню допомогу.
- Надмірні витрати через повернення продукції.

У розділі "Труднощі та фальстарту" розглядаються дві основні категорії факторів, які впливають на впровадження управління якістю на підприємстві: труднощі, які призводять до невідповідності реальних результатів очікуваням, і фальстарту, що вимагають початку роботи з впровадження практично спочатку.

До труднощів відносяться:

1. Очікування отримання результатів у сфері підвищення якості в найкоротший термін.
  2. Впевненість, що механізація, автоматизація та комп'ютеризація можуть розглядатися як ключові фактори для досягнення прориву у сфері якості продукції.
  3. Недооцінка необхідних дій для успішної реалізації програми підвищення якості.
- Фальстарту виникають при спробах досягнення швидкого успіху, таких як:
1. Впровадження лише частини програми управління якістю.
  2. Недостатня ясність у взаємозв'язку 14 пунктів програми управління якістю або неправильна оцінка цього взаємозв'язку.
  3. Початок впровадження системи управління якістю з неправильних кроків.

У розділі "Ланцюгова реакція" намір вказати на взаємозв'язок якості праці, ефективності виробництва та стабільності становища працівників на підприємстві. Цей взаємозв'язок представлений у вигляді діаграми, яка показує, що підвищення якості призводить до збереження робочих місць, що поліпшує мотивацію працівників, і в свою чергу, це сприяє підвищенню якості.

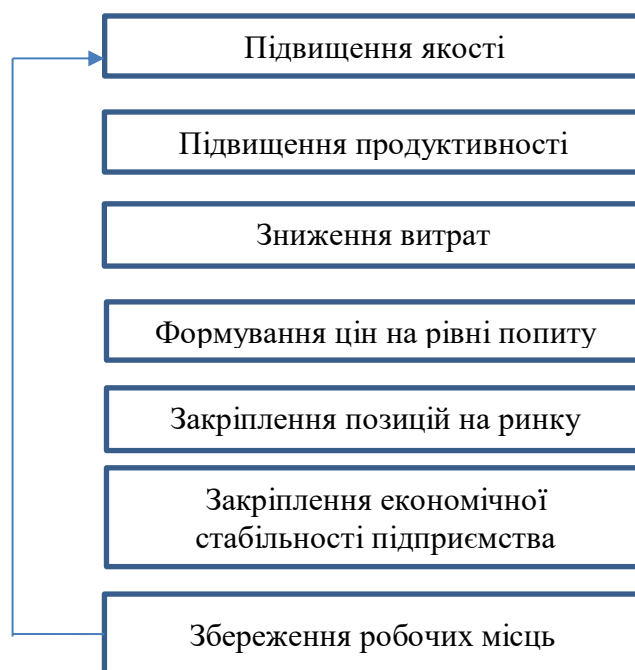


Рис. 10.3 «Ланцюгова реакція Демінга»

Розділ "Принцип постійного поліпшення (цикл Демінга." завдяки своїй популярності у сфері управління якістю визначає важливий підхід до контролю та забезпечення якості, а також подальшого її покращення.

Згідно з циклом Демінга, управління та забезпечення якості здійснюється через чотири послідовні етапи:

1. **Планування (PLAN):** На цьому етапі розробляється план, який визначає, яким чином буде здійснюватися контроль та поліпшення якості. Визначаються цілі та завдання.
2. **Виконання робіт (DO):** На даному етапі реалізується план, проводяться дії та впроваджуються зміни, спрямовані на покращення якості.
3. **Контроль, перевірка робіт (CHECK):** Проводиться контроль та перевірка відповідності виконаних робіт запланованим показникам якості. Іншими словами, на цьому етапі оцінюється, наскільки реальні результати відповідають очікуваням.
4. **Коригуючі дії (ACTION):** Якщо в результаті контролю виявляються відхилення від планованих показників, то вживаються коригуючі дії. Проводяться зміни, спрямовані на усунення виявлених недоліків і поліпшення процесів.

Цей безперервний цикл PDCA, або цикл Демінга, дозволяє постійно вдосконалювати якість, забезпечувати відповідність результатів очікуваням стандартам, а також ефективно керувати та управляти процесами.

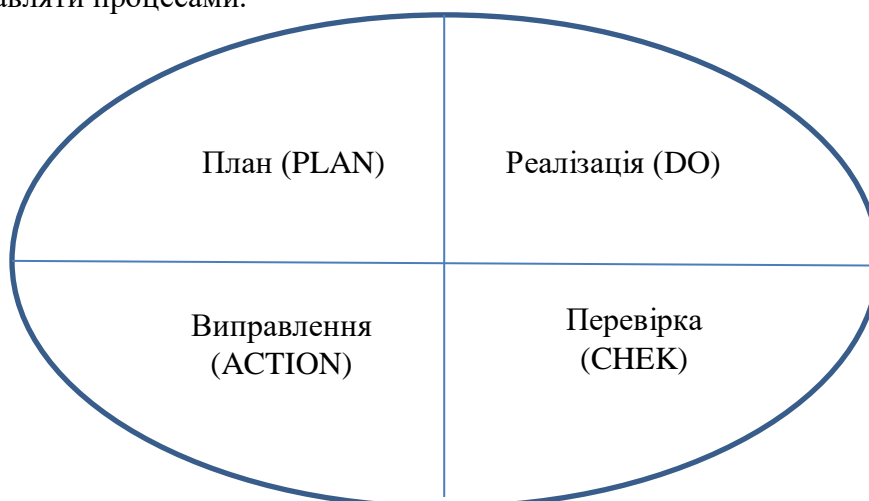


Рис. 10.4. Безперервний цикл PDCA

Ім'я Е. Демінга пов'язане з відродженням та розвитком економіки Японії. У кінці 1940-х років економіка країни переживала кризовий період. Продукція, виготовлена японськими підприємствами, відрізнялася низькою якістю та доступністю. Однак керівництво кількох великих компаній у 1948–1949 роках звернуло увагу на те, що підвищення якості призводить до підвищення продуктивності. Це спостереження стало результатом роботи групи японських інженерів, які вивчали американську літературу з контролю та управління якістю. Ці інженери згодом стали організаторами Японського союзу вчених та інженерів (JUSE).

З ініціативи JUSE та за підтримки уряду Японії в 1950 році до Японії був запрошений Е. Демінг для проведення лекцій. Він неодноразово відвідував країну в подальших роках, і його концепції та методи управління якістю стали ключовими в перетворенні японського промислового сектору. Е. Демінг вніс значний вклад у впровадження принципів якості та ефективного управління на японських підприємствах, що сприяло відновленню і подальшому розвитку економіки країни.

Методи статистичного контролю якості, які пропагував Е. Демінг, були швидко та з ентузіазмом прийняті японськими інженерами, особливо на рівні виробничих підприємств. Японський уряд високо оцінив внесок Демінга у розвиток промисловості країни, і визначний момент у визнанні його досягнень став нагородження його орденом Священного Скарбу другого ступеня — найвищою почесною, яку імператор Японії може вручити іноземцю.

У 1951 році в Японії була створена премія імені Демінга (Deming's Prize) за якість та надійність продукції, яка виплачувалась із доходів від видання його книги. Ця премія стала важливою у промисловості країни та однією з найпрестижніших нагород у сфері якості.

Е. Демінг отримав також численні інші високі нагороди, такі як медаль Шухарта від Американського товариства з якості у 1956 році та нагорода Самуеля Уілкса від Американської асоціації статистики в 1983 році. У тому ж році він був обраний до Національної інженерної академії Сполучених Штатів та отримав почесні докторські ступені від різних американських університетів. Сьогодні Е. Демінг вважається національним героєм Японії за його значний внесок у японську якість та промисловий розвиток.

Джозеф Джуран є автором концепції **AQI (Annual Quality Improvement)**, що передбачає щорічне поліпшення якості. У філософії управління якістю безперервне поліпшення передбачає постійну зміну політики для досягнення стабільності. В концепції AQI основний акцент робиться на стратегічних рішеннях, вищій конкурентоспроможності та довгострокових результатах.

#### **Найважливіші принципи AQI включають:**

1. **Планування керівництвом:** Розробка заходів щодо поліпшення якості на всіх рівнях та в усіх сферах діяльності підприємства.
2. **Попередження помилок:** Розробка заходів, спрямованих на запобігання помилок у сфері управління якістю.
3. **Планомірне управління:** Перехід від адміністрування (наказів зверху) до систематичного управління всією діяльністю у сфері якості, включаючи удосконалення адміністративної діяльності.

Для реалізації концепції AQI на підприємстві розробляється комплекс заходів, який включає:

1. **Щорічна програма поліпшення якості:** Розроблення плану дій на рік для поліпшення якості.
2. **Розроблення методів поліпшення якості:** Створення методів вдосконалення, їх вимірювання та оцінювання.
3. **Навчання статистичним методам:** Проведення навчання персоналу статистичним методам та їх впровадження в практику.
4. **Удосконалення організації робіт в адміністративній сфері:** Оптимізація процесів та методів управління в адміністративних сферах підприємства.

Для Джурана безперервне поліпшення подібне русі по сходах вгору: кожен етап поліпшення завершується фазою стабілізації, що передбачає утримання досягнутих результатів і запобігання регресії.

Каору Ісікава (1915-1990) — видатний японський науковець у галузі управління якістю, вніс значний внесок у відродження та розвиток японської економіки. Однією з його ключових досягнень є введення в світову практику нового оригінального методу аналізу причинно-наслідкових зв'язків, відомого як "риб'яча кістка Ісікави" чи діаграма Ісікави. Цей метод входить до складу семи інструментів контролю якості.

Концепція управління якістю Каору Ісікави базується на загальній участі працівників в управлінні якістю, впровадженні регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості та безперервному навчанні кадрів, а також на широкому використанні статистичних методів контролю.

З ініціативи Каору Ісікави в Японії з 1962 року розпочали розвиватися гуртки якості. Це були невеликі групи працівників (до 10 осіб), які об'єднували робочих однієї виробничої дільниці чи відділу. Гуртки якості регулярно збирались для обговорення виробничих проблем, таких як якість роботи, продуктивність праці та безпека. Досвід ефективної роботи гуртків якості виявився привабливим, і ця форма організації виробництва стала поширеною в Японії та інших країнах.

За оцінками експертів, успіх японських фірм у використанні гуртків якості на 80% пов'язаний із наступними факторами:



1. **Висока активність працівників:** Проактивна участь працівників в удосконаленні якості продукції.
2. **Дух співробітництва:** Сприятливий дух співпраці в японських фірмах, ідеї патерналізму та концепції "усі — як одна сім'я".
3. **Постійні пошуки шляхів підвищення якості:** Активний пошук нових способів покращення якості продукції.

Ці фактори сприяли успішному впровадженню і функціонуванню гуртків якості в японському виробничому середовищі.

Геніті Тагучі (нар. 1924 р.) є визначним японським науковцем у сфері статистики, відомим своїми ідеями та методами, які внесли суттєвий внесок у статистичні методи планування експерименту та контролю якості. Відзначений численними нагородами, включаючи Премію Демінга, яку він отримав чотири рази, Геніті Тагучі розвинув концепцію "інжинірингу якості", яка спрямована на одночасне підвищення якості і зниження витрат.

#### **Основні принципи і методи "інжинірингу якості" Г. Тагучі включають:**

1. **Функція втрат:** Ідея полягає в тому, що підвищення якості повинно супроводжуватися зниженням витрат. Обидва ці аспекти пов'язані загальною характеристикою, відомою як функція втрат.
2. **Стійкість до шумів:** Методи Тагучі дозволяють проектувати вироби та процеси, які нечутливі до впливу змінних факторів або "шумів", що викликають розкид значень параметрів.
3. **Функціонування якості:** Основний акцент робиться на етапах, які передують проектуванню продукції, оскільки саме тут вирішується завдання досягнення робастності.
4. **Сумарні втрати:** Якість вимірюється сумарними втратами для суспільства, що породжуються продуктом.
5. **Зниження відхилень:** Програма постійного поліпшення якості включає безперервне зменшення відхилень робочих характеристик продукту від заданих величин.
6. **Роль статистики:** Методи Тагучі дозволяють використовувати нелінійні залежності робочих характеристик від параметрів продукту чи процесу для зменшення відхилень.

Ідеї та методи Г. Тагучі мають важливе значення для управління якістю та підвищення конкурентоспроможності виробництва, і вони вперше стали відомі у 1983 році після впровадження їх фірмою "Форд Мотор". Невикористання цих методів може впливати на конкурентоспроможність виробничих компаній у порівнянні з Японією.

Філіп Кросбі (1926-2001) вніс значний внесок у розвиток системного підходу в сфері якості, а його програма "Нуль дефектів" (ЗГ., запропонована в 1964 році, стала ключовою у його внеску в це поле. Основні концептуальні положення програми "ZD" включають:

1. **Орієнтація на попередження дефектів:** Програма ставить за мету не просто виявлення і виправлення дефектів, але й їх попередження.
2. **Скорочення рівня дефектності:** Усі зусилля спрямовані на зниження рівня дефектності у виробництві.
3. **Потреба в бездефектній продукції:** Розуміння того, що споживач вимагає продукцію без дефектів, і виробник повинен забезпечити виробництво такої продукції.
4. **Чітко сформульовані довгострокові цілі:** Керівництво підприємства повинне чітко сформулювати довгострокові цілі в сфері підвищення якості.
5. **Якість роботи організації:** Якість визначається не лише якістю виробничих процесів, але й якістю діяльності не виробничих підрозділів.
6. **Фінансовий аналіз діяльності в галузі якості:** Розпізнання необхідності фінансового аналізу діяльності в галузі забезпечення якості.

Принцип неприпустимості початкового встановлення будь-якого прийняттого рівня дефективності є основою успіху програми "ZD". Популярність набули також 14 принципів Кросбі, які визначають послідовність дій із забезпечення якості на підприємствах.

Принцип "ціна невідповідності" визначає усі витрати, пов'язані з виправленням дефектів, а афоризм Кросбі, "За якість не платять", відображає його погляд на те, що виробник платить за відсутність якості, а не за саму якість. Кросбі вважав, що підвищення якості призводить до підвищення продуктивності та зниження витрат.

Арманд В. Фейгенбаум, американський фахівець у сфері управління якістю, вніс значний внесок у розвиток концепції комплексного управління якістю. В 1960-х роках його концепція стала новою філософією в галузі управління підприємством.

**Основні положення концепції комплексного управління якістю включають:**

1. **Широкий охоплення:** Управління якістю повинно охоплювати всі стадії створення продукції та усі рівні управлінської ієрархії підприємства.

2. **Інтеграція з іншими аспектами управління:** Управління якістю повинно інтегруватися з технічними, економічними, організаційними та соціально-психологічними заходами.

3. **Створення стандартів організації:** Вимоги до виконання робіт за комплексного управління доцільно встановлювати у стандартах організації.

4. **Планування якості:** Якість потрібно планувати, і на підприємстві необхідно організувати облік витрат на якість.

5. **Створення нової культури управління підприємством:** Комплексне управління якістю створює новий стиль керівництва та культуру на підприємстві.

Арманд Фейгенбаум сформулював чотири "смертні гріхи" у підходах до управління якістю:

1. Програми, що ґрунтуються на "проголошенні гасел" та поверхневих змінах.
2. Вибір програм, орієнтованих лише на працівників та ігнорування ролі інженерних служб.
3. Неприйняття того, що постійного рівня якості не існує.
4. Помилкова думка щодо автоматизації як останнього слова в підвищенні якості.

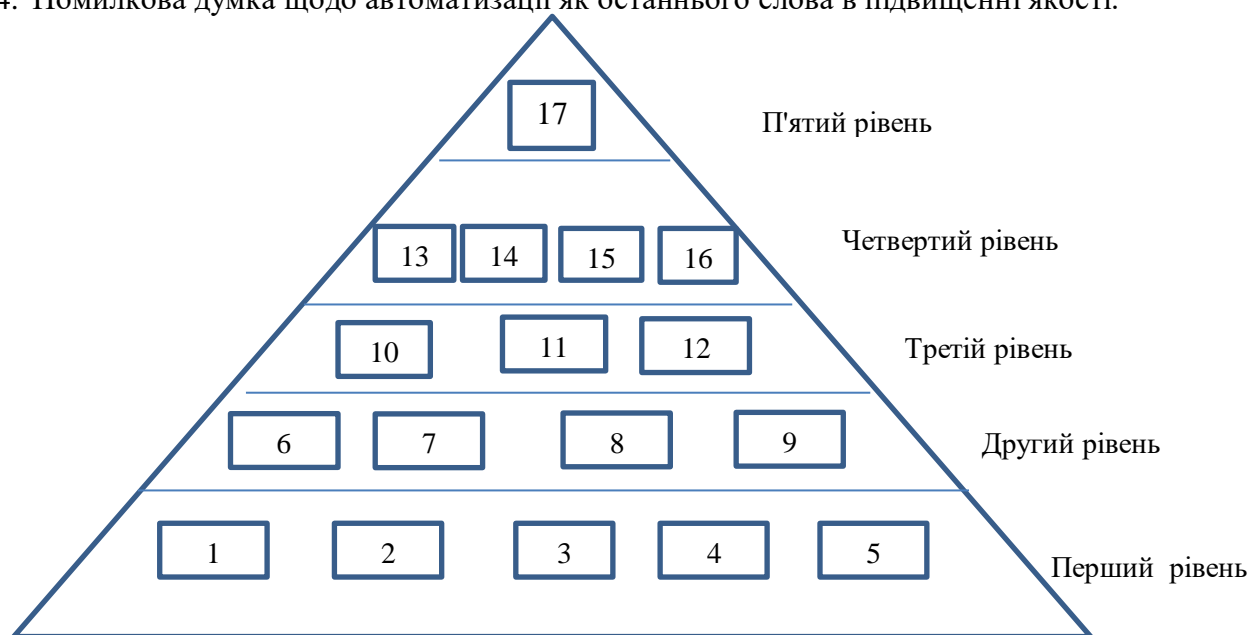


Рис. 10.5. Модель Арманда Фейгенбаума

Фейгенбаум виділяв "четвертий гріх" як найбільш фатальний, оскільки підкреслював принципову відмінність між будівництвом якості на автоматизації та програмах, що базуються на людському факторі.

Серед моделей управління якістю, що виникли у 1950-ті роки, виділяється модель Дж. Ван Еттінгера та Дж. Сіттіга (модель Еттінгера — Сіттіга). У цій моделі графічно відображено коло, яке розділено на сектори, відповідно до функцій управління якістю.



Рис. 10.6. Модель Еттінгера — Сіттіга

У колишньому СРСР велику увагу приділяли системному управлінню якістю. Вітчизняний досвід управління якістю продукції та послуг відрізнявся тим, що враховував не лише рівень промислового підприємства, а й територіальний, галузевий і державний рівні, відображаючи це в Єдиній державній системі управління якістю.

Національні концепції управління якістю в СРСР розвивалися на різних рівнях, включаючи промислові підприємства, територіальні системи (наприклад, Бердянська міська система управління якістю), галузеві підходи та державні ініціативи, включаючи Єдину державну систему управління якістю.

В умовах колишнього СРСР вірено, що ефективна система якості може існувати лише на рівні промислового підприємства. Такий підхід знайшов своє відображення в розробці різноманітних систем управління якістю на підприємствах різних галузей, таких як оборонна, автомобільна, машинобудівна тощо. Ці системи були впроваджені як на етапі вибору найкращих підприємств, так і на етапі повсюдного впровадження на всіх підприємствах області чи краю.

Серед широко використовуваних систем управління якістю в колишньому СРСР можна виділити Саратовську систему бездефектного виготовлення продукції (БВП), Львівську систему бездефектної праці (СБП), Горьківську систему "Якість, надійність, ресурс з перших виробів" (ЯНАРЗПБ., Ярославську систему наукової організації праці з підвищення моторесурсу (НОРМ), Львівську комплексну систему управління якістю продукції (КС УЯП) та інші. Ці системи внесли свій вклад у підвищення якості продукції, культури виробництва та рівня професіоналізму керівників і фахівців.

Система бездефектного виготовлення продукції (БВП), розроблена в Саратовській області на підприємствах машинобудівної галузі в середині 1950-х рр., була націлена на створення умов для виготовлення продукції без будь-яких відхилень від технічних умов.

Система БВП ґрунтується на кількісній оцінці праці робітників, яка визначається відсотком здавання продукції з першого пред'явлення за звітний період. Це нововведення в світовій практиці, яке передбачає використання кількісного показника якості праці, відкрило можливість для постійного контролю за змінами цього показника та вживання оперативних заходів при тенденції до погіршення. Іншими словами, це дозволило здійснювати управління якістю праці на рівні окремого виконавця, бригади, дільниці чи цеху.

Згідно зі значенням коефіцієнта якості праці (КЯП) встановлювалися розміри матеріального стимулювання (премій) та морального заохочення. Коефіцієнт якості праці (КЯП) в системі БВП розраховується за допомогою формули:

$$КЯП (БВП) = n / N$$

де  $N$  — вироби або партії виробів, пред'явлені відділу технічного контролю (ВТК) на контроль, шт.;  $n$  — вироби або партії виробів, прийняті ВТК з першого пред'явлення, шт.

Система БВП не лише пропонувала матеріальне, але і моральне стимулювання за високу якість виконаної роботи. Працівникам, які тривалий час досягали високого КЯП, присвоювали почесні звання "Майстер золоті руки" та "Відмінник якості". Таким працівникам надавалось право особистого таврування продукції без подальшого підтвердження відповідності вимогам технічного контролю.

Розвитком системи БВП стала Львівська система бездефектної праці (СБП), розроблена у 1970-х роках.

В системі СБП принцип оцінки якості праці, що використовувався для робітників у системі БВП, був розширений на інженерно-технічних працівників та службовців. В основі стимулювання лежав коефіцієнт якості праці (КЯП (СБП)), який обчислювався за такою формулою:

$$КЯП (СБП) = 1 - \sum \alpha_i n_j + \sum \beta_i m_j,$$

де  $\alpha_1 \dots \alpha_i$  — коефіцієнти зниження;

$n_1 \dots n_j$  — кількість відповідних дефектів у роботі;

$\beta_1 \dots \beta_j$  — коефіцієнти підвищення;

$m_1 \dots m_j$  — кількість відповідних факторів підвищення якості праці.

Система "Якість, надійність, ресурс з перших виробів" (ЯНАРЗПБ) була розроблена на Горьківському авіаційному заводі. Вона використовувала основні принципи БВП та СБП, але її розвиток охоплював не лише якість виробу та праці окремого працівника, а й якість роботи усього колективу. Основним аспектом системи було детальне вивчення елементів виробу та технологічного процесу під час підготовки та виробництва продукції. Система передбачала проведення випробувань елементів конструкції та технологічного процесу, а також подальше доопрацювання виробу та технологічного процесу на основі результатів випробувань.

На підприємстві створювались служби надійності, які взаємодіяли для підвищення надійності продукції, включаючи виробництво та експлуатацію. Ці служби координували роботу зі збору та обробки матеріалів щодо відмов виробів у виробництві та експлуатації.

Система наукової організації робіт з підвищення моторесурсу (НОРМ) була розроблена на Ярославському моторному заводі. Основним елементом системи була організація аналізу причин, що обмежували ресурс двигуна. Роботи системи включали визначення фактичного значення моторесурсу, розробку та перевірку інженерних рекомендацій, розробку та реалізацію комплексного плану конструкторських та технологічних заходів для підвищення ресурсу. Результати робіт базувались на випробуваннях двигунів на заводі та систематичному вивченні роботи двигунів протягом усього терміну служби за різних умов експлуатації. Спеціалізовані підрозділи були створені для проведення цих робіт.

Комплексна система управління якістю продукції (КС УЯП) базувалась на науково-методичних розробках, проведених національними фахівцями. Ця система, створена на основі принципів системно-комплексного підходу, забезпечувала управління якістю продукції та використовувала результати попередніх систем, включаючи БВП, ЯНАРЗПВ та інші.

**Основними стратегічними напрямками для досягнення основної мети системи були:**

- Створення та освоєння нових високоякісних видів продукції, які відповідали найкращим світовим зразкам.
- Підвищення питомої ваги продукції вищої категорії якості у загальному обсязі виробництва.
- Поліпшення показників якості шляхом модернізації виробництва.
- Своєчасне зняття з виробництва або заміна морально застарілої продукції.
- Забезпечення випуску виробів у суворій відповідності до вимог нормативних документів.
- Впровадження у виробництво новітніх досягнень науки і техніки, передового досвіду.
- Удосконалення і розвиток форм та методів управління якістю продукції.

## 10.2. Основні напрямки діяльності України у сфері якості

У посланні Президента Верховній Раді "Україна в XXI столітті. Завдання соціально-економічного розвитку на 2004 р." основні напрямки діяльності України у сфері якості були визначені як "забезпечення постійного економічного зростання шляхом підвищення якості й конкурентоспроможності продукції."

У цьому контексті вирішення проблем якості в Україні відбувається за участю як державних органів, так і громадських організацій. Державні органи, такі як колишній Держстандарт України, мають важливу роль у цьому процесі. Вони підкреслюють необхідність впровадження передових методів управління якістю та розуміння цього як ключової складової економічної політики країни.

Держспоживстандарт, який є центральним органом виконавчої влади у сфері стандартизації, метрології та інших аспектів якості, координує діяльність у цих сферах. Мета його діяльності полягає в удосконаленні технічного регулювання, реалізації споживчої політики, сприянні сталому зростанню економіки та захисту прав споживачів, дотриманні міжнародних вимог та усуненні технічних бар'єрів у торгівлі.

Такі заходи спрямовані на поліпшення якості продукції, забезпечення безпеки споживачів та створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в Україні.

**Держспоживстандарт має кілька основних пріоритетів у своїй діяльності:**

1. Удосконалення національної системи технічного регулювання та споживчої політики:
  - Адаптація законодавства відповідно до практики країн-членів СОТ, Євросоюзу, Єдиного економічного простору (ЄЕП) для усунення технічних бар'єрів у торгівлі.
  - Створення системи ринкового нагляду аналогічної до системи в Євросоюзі.
2. Розвиток національної системи стандартизації:
  - Гармонізація з європейською моделлю стандартизації ЄС та ЄЕП.
  - Забезпечення розвитку національної еталонної бази.
3. Підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції:
  - Заходи для поліпшення якості та конкурентоспроможності товарів, робіт, послуг.
  - Розвиток міжнародного співробітництва для сприяння цим цілям.
4. Підвищення рівня захисту прав споживачів:
  - Реалізація заходів для підвищення рівня захисту прав та інтересів споживачів.
5. Ефективне державне управління:
  - Забезпечення відкритості та підвищення ефективності державного управління в системі Держспоживстандарту.

Держспоживстандарт активно співпрацює у сфері якості з міжнародними, європейськими та національними організаціями з багатьох країн світу. Співпраця з міжнародною організацією зі стандартизації ISO призвела до того, що міжнародні стандарти ISO 9000 та ISO 14000 були прийняті в Україні як національні.

Крім того, заходи, передбачені Постановою № 244 від 19.03.97 р., спрямовані на наступне впровадження в Україні вимог директив Європейського Союзу, стандартів та норм, що сприятимуть підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції та підготовці країни до вступу до світової організації торгівлі (WTO).

У 1997 році за Указом Президента України № 942/97 від 02.09.97 була створена Національна рада з питань якості, до складу якої увійшли керівники міністерств і відомств, Національної академії наук, Українського союзу промисловців і підприємців та представники громадських організацій. Ця рада створювалась для координації зусиль у вирішенні питань якості в Україні.

Восени 2000 року уряд України схвалив план дій з вступу до СОТ, який передбачав гармонізацію законодавства з вимогами СОТ. На шляху до вступу до СОТ Україна зобов'язана була адаптувати своє законодавство та економіку до вимог світового торгового співтовариства.

Важливим етапом в цьому процесі було створення Національної ради з питань якості, яка об'єднала представників різних секторів економіки та науки для ефективної роботи над питаннями якості продукції.

Україна прагнула вступити до СОТ, незважаючи на труднощі та тривалість переговорів. Вступ до СОТ давав Україні можливість вийти на світові ринки та уникнути торговельної дискримінації. Однак існувала думка, що відкриття вітчизняного ринку може призвести до посиленої конкуренції, особливо з боку більш конкурентоспроможних західних товарів.

Україна стала "рекордсменом" за тривалістю проведення переговорів з СОТ, проте вступ до цієї організації мав потенціал покращити умови для торгівлі та розвитку економіки країни.

Указ Президента України № 113/2001 від 23.02.2001 року становив важливий крок для підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, а також для забезпечення захисту інтересів споживачів та входження України в європейський та світовий економічний простір. Зазначеному Указу передували доручення Кабінету Міністрів України щодо підготовки законопроекту про засади державної політики у сфері управління якістю продукції.

**Деякі з головних заходів, які передбачало це розпорядження, включали:**

1. Розроблення проектів нормативно-правових актів щодо державної підтримки впровадження систем управління якістю на підприємствах.
2. Завершення перегляду та затвердження основоположних стандартів національної системи стандартизації з урахуванням вимог міжнародної та європейської систем стандартизації та сертифікації.
3. Державна підтримка впровадження систем управління якістю на підприємствах відповідно до стандартів ISO 9000 та ISO 14000.
4. Організація та проведення постійного моніторингу впровадження систем управління якістю на підприємствах.
5. Інформаційне забезпечення підприємств у сфері управління якістю.
6. Забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з управління якістю.
7. Утворення Українського інституту якості та розгалуженої мережі методичних і консультаційних центрів, а також розвиток фундаментальних і прикладних досліджень у сфері управління якістю.

Також було доручено забезпечити участь України в роботі європейських та міжнародних організацій з управління якістю, розглянути питання щодо заснування премій у сфері управління якістю та забезпечити їхню реалізацію. Український інститут якості (УІЯ) був створений для координації та проведення ряду заходів з підвищення якості та управління якістю в Україні.

Діяльність Українського інституту якості (УІЯ) в період з липня 2001 року по грудень 2001 року включала в себе кілька важливих напрямків. За цей період інститут був акредитований як орган з проведення сертифікації систем якості. Також, УІЯ здійснював навчання внутрішніх аудиторів для систем якості, проводив науково-дослідні роботи з сертифікації систем якості та використання інформаційних технологій у сфері якості. Крім того, інститут розробив проект національного стандарту з системи забезпечення безпеки продуктів харчування (НАССР).

У грудні 2001 року УІЯ оголосив перший державний Всеукраїнський конкурс з якості, на який було подано 426 заявок. Для оцінювання матеріалів, представлених на конкурс, інститут розробив національну модель на базі Європейського фонду управління якістю (EFQM). Ця модель включала 9 критеріїв, 32 підкритерії та понад 300 питань, що давало змогу кількісно оцінити всі аспекти діяльності організацій. Під час оцінювання фактори сприяння оцінювалися 550 балами, а результати - 450 балами.

**Додатково, з метою створення законодавчої бази реформування системи сертифікації й акредитації, Держспоживстандартом були розроблені та прийняті Верховною Радою три закони України:**

1. «Про стандартизацію» № 2408-111;
2. «Про підтвердження відповідності» № 2406-111;
3. «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» № 2407-111.

Розроблення нового Закону України "Про стандартизацію" стало необхідністю у зв'язку з існуючими трирівневими системами стандартизації в Україні, а саме: Державні стандарти України (ДСТУ), ГОСТ (спадок від колишнього Союзу), галузеві стандарти (більше 50 тисяч) і обмежену кількість технічних умов (близько 700), гармонізованих з європейськими нормами. Щоб впровадити систему стандартизації, яка б одночасно враховувала європейські норми, ГОСТ і національні стандарти, необхідно гармонізувати 80% з них, що становить 6,4 тисяч стандартів.

На засіданні Ради українсько-європейського союзу було прийнято рішення та підготовлено проект Указу, який зобов'язує уряд розробляти щорічні програми імплементації європейських директив і гармонізації стандартів.

Закон України "Про підтвердження відповідності" передбачає модульний підхід до сертифікації продукції, що дозволяє виробникам вибирати самостійно шлях підтвердження відповідності продукції вимогам безпеки шляхом декларування або сертифікації третьою стороною. Технічна координація цієї роботи доручена Держспоживстандарту, а технічні регламенти, які базуються на європейських директивах, розробляють відповідні галузеві міністерства.

Закон України "Про акредитацію органів з оцінки відповідності" передбачає створення незалежного національного агентства з акредитації, що діятиме на принципах госпрозрахунку і представлятиме національний орган із сертифікації. Це агентство включатиме в себе Раду з акредитації, апеляційну комісію, технічні комітети і відіграватиме ключову роль у процесі акредитації. Усі три закони готувалися з участю європейських експертів, що сприятиме їхньому визнанню європейськими структурами і полегшить вступ України до європейської асоціації акредитації.

Серед громадських організацій, які активно працюють у сфері якості в Україні, значну роботу ведуть такі організації: Українська асоціація якості (УАЯ), Українське товариство якості (УТЯ), СЕРТИКОМ, Академія якості (АЯ), Український міжнародний фонд якості (УМФЯ) та інші.

Українська асоціація якості була заснована в 1989 році як всеукраїнська громадська професійна організація з якості. У 1996 році Україну було прийнято в Європейську організацію з якості (ЄОЯ), і Українська асоціація якості стала її представником і повним членом. Метою УАЯ є формування громадської думки та політики у галузі розробки та використання методів і засобів забезпечення та поліпшення якості продукції та послуг, а також підвищення рівня ефективності робіт з забезпечення якості.

Українська асоціація якості ставить перед собою завдання виявлення кращих вітчизняних підприємств з сильними керівниками та надання їм всебічної науково-методичної та практичної допомоги для формування стійкого позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності на ринках. Також УАЯ займається узагальненням передового досвіду кращих підприємств та поширенням його серед інших українських підприємств.

Діяльність Української асоціації якості спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг вітчизняних товаровиробників, просування їх на світовий ринок і інтеграцію економіки України в європейську та світову.

Українська асоціація якості (УАЯ) є об'єднуючим об'єднанням, яке складається з колективних та індивідуальних членів. Наразі у неї є 264 колективних і більше 1000 індивідуальних членів. Серед колективних членів можна виділити такі організації, як Український союз промисловців і підприємств, інститути Національної Академії наук України, провідні підприємства та організації практично всіх галузей промисловості та регіонів України.

Індивідуальні члени УАЯ включають в себе вчених, керівників підприємств та організацій, фахівців в галузі управління якістю та забезпечення якості з України, інших країн СНД, Європи та Америки.

**Українська асоціація якості охоплює різні сфери діяльності і має регіональні відділення в обласних центрах України, а також технічні комітети з якості та інші структурні підрозділи. Деякі з технічних комітетів, які діють в межах УАЯ, включають:**

1. Технічний комітет з якості у харчовій промисловості та водопостачанні.
2. Технічний комітет з якості навколишнього середовища і здоров'я людини.
3. Технічний комітет з якості і сертифікації в хімічному машинобудуванні.
4. Технічний комітет з забезпечення якості в металургії.
5. Технічний комітет з забезпечення якості у сучасному матеріалознавстві.
6. Технічний комітет з забезпечення якості у приладобудуванні.
7. Технічний комітет з якості і сертифікації в хімії та нафтохімії.
8. Технічний комітет з якості і сертифікації у швидкому виробництві.
9. Технічний комітет з якості і сертифікації авіаційної техніки.
10. Технічний комітет з якості проектування.

Українська асоціація якості має кілька важливих структурних підрозділів, які грають важливу роль у забезпеченні якості та її розвитку в Україні.

Спілка випробувальних центрів України: Ця організація об'єднує випробувальні центри в Україні, що виконують випробування та тестування різних видів продукції на відповідність стандартам якості.

Спілка аудиторів з якості: Ця спілка включає в себе аудиторів, які спеціалізуються на проведенні аудитів та оцінці систем якості в підприємствах та організаціях.

Клуб директорів з якості: Цей клуб об'єднує директорів та керівників підприємств, які активно впроваджують принципи та методи управління якістю в своїй діяльності.

Міжгалузевий центр якості "ПРИРОСТ": Оснований у 1991 році, цей центр є головною організацією Української асоціації якості з систем якості та сертифікації. Він включає різні структурні одиниці, такі як центр акредитації та організації сертифікації продукції, центр сертифікації систем якості, навчальний центр, центр інформаційних послуг та інші.

Ці структури активно співпрацюють як на національному, так і на міжнародному рівні. Вони забезпечують високий стандарт якості в різних секторах економіки та сприяють взаємодії з провідними вченими, фахівцями та організаціями в сфері якості не лише в Україні, але і в Росії, Німеччині та інших країнах. Також, вони регулярно проводять заходи, спрямовані на підвищення усвідомлення громадськості та керівників щодо важливості якості, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та розвитку української промисловості.

Європейські тижні якості в Україні включають цілу низку заходів, які сприяють підвищенню усвідомлення громадськості та фахівців з різних галузей щодо важливості якості.



Найбільш центральними заходами є міжнародні форуми «Дні якості в Києві», де збираються сотні фахівців та представників провідних підприємств і організацій з України та інших країн.

**Основні характеристики форумів включають:**

1. **Участь великої кількості фахівців:** Форуми збирають від 500 до 800 фахівців з якості, представників підприємств та організацій.

2. **Нагородження підприємств-переможців:** В рамках форумів проводиться нагородження кращих підприємств, які визначаються результатами Українських національних конкурсів з якості.

3. **Наукова програма:** Форуми включають в себе наукову програму з виступами відомих вчених, представників державних структур та керівників провідних підприємств. Це дозволяє обмінюватися актуальною інформацією та інноваціями в галузі якості.

4. **Регіональні та галузеві заходи:** Європейські тижні якості також включають велику кількість регіональних і галузевих заходів, серед яких "Дні якості" на підприємствах та в організаціях.

5. **Поширення досвіду:** Накопичений досвід під час цих заходів поширюється через різні мас-медіа та спеціальні видання, такі як журнал "European Quality".

Ці заходи сприяють створенню позитивного іміджу якості в Україні, підвищують свідомість громадськості та сприяють обміну досвідом у сфері якості та сертифікації.

Українське товариство якості (УТЯ) було створено у 2000 році як ініціатива для консолідації зусиль промислових, консультативних та навчальних організацій, громадських та інших структур, які займаються питаннями якості в Україні. Це товариство працює на рівні регіонів та має за мету вирішення проблем якості в напрямках, таких як навчання, консультації, конкурси з якості та інші ініціативи.

**Основні напрямки діяльності та структурні одиниці Українського товариства якості включають:**

1. **Регіональні відділення:** УТЯ має 22 регіональні відділення в областях і містах України, що дозволяє ефективно працювати на рівні регіонів.

2. **Комісії за напрямками діяльності:** Товариство включає 10 комісій, які охоплюють різні аспекти роботи, такі як загальні питання якості, інформаційне забезпечення, міжнародне співробітництво, сертифікація та інші.

3. **Програма створення умов для поліпшення якості:** УТЯ розробило концепцію під назвою "Програма створення умов та механізмів поліпшення якості продукції, послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємств усіх форм власності". Програма має на меті формування політики якості, розвиток систем якості та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

4. **Ціннісні орієнтири програми:** Програма визначає ціннісні орієнтири, такі як якість життя громадян, укріплення промислового та соціально-економічного потенціалу, збереження природного середовища та інші.

5. **Завдання програми:** Серед завдань програми передбачається формування політики якості на різних рівнях, створення правових та організаційних засад для покращення якості продукції, розвиток системи навчання, консалтингові послуги та інші.

Як додаткова інформація, можна відзначити, що Українське товариство якості активно взаємодіє з різними сферами громадського життя та промисловістю для досягнення своїх цілей. Зазначені напрямки та комісії свідчать про широкий спектр ініціатив, спрямованих на підвищення якості продукції та послуг в Україні.

Програма створення умов для поліпшення якості визначає чіткі завдання та враховує різні аспекти, такі як охорона навколишнього середовища, охорона праці, розвиток науково-методичної бази та інші. Ініціативи з розвитку консалтингових послуг та створення мережі акредитованих випробувальних лабораторій свідчать про прагнення не лише вдосконалювати самі системи якості, але й надавати підтримку підприємствам у цьому процесі.

Цільові орієнтації програми, такі як збереження природного середовища та укріплення соціально-економічного потенціалу, свідчать про бажання створити більш стійке та ефективне

господарство, сприяючи не лише економічному розвитку, але й поліпшенню якості життя громадян.

**Розробка та реалізація програми якості в Україні ґрунтуються на ряді ключових принципів та пріоритетів. Давайте розглянемо їх детальніше:**

1. **Системні та комплексні підходи:** Програма базується на системних та комплексних підходах, включаючи узгодження рішень з іншими програмами, такими як охорона праці, навколишнє середовище, ресурсозбереження, приватизація, освіта.

2. **Гармонізація з міжнародними стандартами:** Програма прагне гармонізувати вимоги до безпеки та якості продукції та послуг з міжнародними та європейськими стандартами.

3. **Урахування соціально-економічного стану регіону:** Програма враховує особливості соціально-економічного стану регіону для максимального адаптування.

4. **Наукове обґрунтування рішень:** Рішення, прийняті в межах програми, ґрунтуються на науковому обґрунтуванні та відпрацюванні на певних територіях та підприємствах.

5. **Застосування методів самооцінки:** Широке використання на всіх рівнях організаційних структур методів самооцінки, зворотних зв'язків та коригувальних дій для підвищення ефективності.

6. **Фінансове забезпечення за рахунок позабюджетних коштів:** Програма передбачає фінансування з різних джерел, переважно позабюджетних, для забезпечення розроблення та виконання.

7. **Організаційне забезпечення та участь професіоналів:** Участь фахівців з якості та організаційне забезпечення гарантують успішне впровадження програми.

8. **Використання виробничих площ невідновлюваних підприємств:** Використання виробничих площ тих підприємств, які не змогли відродитися в умовах ринку, для виконання програми якості.

9. **Інформування громадськості:** Широке інформування громадськості регіону стосовно важливості питань якості, екології та охорони праці для підвищення обізнаності та конкурентоспроможності підприємств.

Програма також визначає основні пріоритети, такі як формування громадської думки щодо якості, навчання з управління якістю, впровадження систем управління якістю та інші, спрямовані на покращення якості продукції та послуг в регіоні.

**Організація "СЕРТИКОМ," створена в 1998 році, є консультативно-методичним центром, спеціалізованим на розробці та впровадженні систем якості згідно зі стандартами ISO серії 9000. Спектр їх консультативних послуг включає:**

1. **Оцінювання методів організації діяльності:** Оцінка діючих методів організації роботи структурних підрозділів підприємства з урахуванням вимог стандартів ISO серії 9000.

2. **Аналіз документації підприємства:** Ретельний аналіз і систематизація документації підприємства, а також складання програми доопрацювання відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000.

3. **Консультації керівного персоналу:** Надання консультацій керівному персоналу стосовно вимог та розроблення системи якості, сертифікації за стандартами ISO, оцінювання відповідності вимогам ISO серії 9000.

4. **Створення системних методик та настанов з якості:** Розробка методик якості та директив щодо їх впровадження.

5. **Підтримка в доопрацюванні робочих інструкцій:** Консультативна підтримка в доопрацюванні робочих інструкцій та інших внутрішніх документів з належним оформленням.

6. **Інструктаж та консультування персоналу:** Інструктаж та консультації для персоналу з теоретичного та практичного освоєння принципів функціонування системи якості.

7. **Впровадження системи якості:** Сприяння впровадженню системи якості на підприємстві та коригування керівних документів за необхідності.

**8. Внутрішній аудит та навчання аудиторів:** Організація внутрішнього аудиту з відповідним документуванням, а також навчання внутрішніх аудиторів з видачею міжнародно визнаних посвідчень.

**9. Розроблення методик статистичного контролю:** Створення практичних методик статистичного контролю та аналізу даних діяльності підприємства.

**10. Навчальні семінари:** Проведення навчальних семінарів для спеціалістів з теоретичних та практичних аспектів функціонування систем якості згідно зі стандартами ISO серії 9000.

Такий комплекс консультаційних послуг сприяє ефективному впровадженню систем якості на підприємствах з врахуванням вимог міжнародних стандартів.

**Академія якості, створена в 1999 році, є консультаційно-навчальним центром з ряду основних напрямків діяльності:**

**1. Системи якості за ISO 9000:** Розроблення, впровадження та підготовка систем якості до сертифікації за ISO серії 9000.

**2. Системи управління навколишнім середовищем за ISO 14001:** Розроблення, впровадження та підготовка систем управління навколишнім середовищем до сертифікації за ISO 14001.

**3. Метод розгортання функції якості (QFG)**

**4. :** Ідентифікація, ранжування та поліпшення процесів за допомогою методу розгортання функції якості (QFG)..

**5. Статистичне управління:** Впровадження статистичного управління ключовими процесами підприємства.

**6. Навчання за концепцією «Шість сигм»:** Навчання спеціалістів, включаючи концепцію «Шість сигм», яка є сучасним засобом статистичного управління та основою для реалізації принципу безперервного поліпшення в системі якості.

Український Міжнародний Фонд Якості (УМФЯ), заснований у 1993 році, є незалежною громадською організацією, спрямованою на підтримку взаємодії та співпраці між діловими людьми, фірмами, державними та громадськими структурами різних країн у сферах удосконалення якості, стандартизації, метрології та сертифікації. Фонд є ініціатором взаємовигідного вкладення іноземних інвестицій в економіку України, а також створення режиму найбільшого сприяння для економічної діяльності іноземних підприємств в Україні.

Головне завдання УМФЯ - подолання перешкод на шляху входу України до світової економічної співдружності та прискорення отримання інформації про імпортні потреби та експортні можливості українських підприємств. Фонд має учасників із сфери державного, громадського та комерційного секторів, а їхній досвід і контакти сприяють розвитку економіки України через взаємодію з іноземними партнерами. Розташований УМФЯ у місті Львові.

Міжнародні організації, такі як Бюро Верітас та Міжнародна служба сертифікації (SGS), грають важливу роль у сфері якості в Україні. Зокрема, Бюро Верітас, засноване у 1828 році як морське технічне товариство, розвинулося в світового лідера у сфері якості та безпеки.

**Діяльність Бюро Верітас в Україні охоплює різні сектори та напрямки, зокрема:**

**1. Морський транспорт:** Оцінка безпеки та якості морських суден.

**2. Промисловість:** Оцінка та сертифікація виробничих процесів.

**3. Консалтинг в галузі систем управління якістю:** Надання консультацій з впровадження та сертифікації систем управління якістю, таких як ISO 9000 та ISO 14000.

**4. Сертифікація систем якості та управління навколишнім середовищем:** Проведення оцінки та сертифікація відповідності стандартам.

**5. Сертифікація підприємств на відповідність європейським стандартам:** Допомога підприємствам відповідати стандартам та директивам Європейського співтовариства.

**6. Цивільне будівництво:** Оцінка та сертифікація проектів у галузі цивільного будівництва.

**7. Інспектування для міжнародної торгівлі та урядових контрактів:** Надання послуг інспектування для забезпечення відповідності угодам та контрактам.

**8. Споживчі товари:** Оцінка та сертифікація якості споживчих товарів.

**9. Авіація та космос:** Проведення оцінки та сертифікації в галузі авіації та космічної промисловості.

Ці дії сприяють впровадженню стандартів якості та безпеки на підприємствах в Україні, що сприяє їхньому розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Бюро Верітас, в сфері управління якістю у промисловості, пропонує різноманітні послуги для підприємств з метою поліпшення процесів та відповідності міжнародним стандартам. Деякі з цих послуг включають:

**1. Технічна допомога та консультації:**

- Реструктуризація управління підприємством.
- Консультування з впровадження стандартів ISO серії 9000 та ISO 14000.
- Визначення масштабів та причин забруднення навколишнього середовища.
- Оцінка аварій, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища.
- Технічна оцінка основних засобів.

**2. Запобігання ризику:**

- Аналіз ризику.
- Розрахунки конструкцій.
- Дослідження надійності.

**3. Незалежний нагляд:**

- Перевірка коректності здійснення проектів.
- Забезпечення продукції маркуванням міжнародно визнаними знаками відповідності.

**4. Сертифікація:**

- Видача сертифікатів незалежності та добровільних інспекцій для продукції та процесів.

**5. Контроль виконання вимог:**

- Моніторинг виконання вимог міжнародних конвенцій.
- Перевірка безпеки та оцінка рентабельності.

**6. Аудиторські перевірки:**

- Проведення аудиторських перевірок підприємств і видача документів про відповідність чинним стандартам або умовам контрактів.

**7. Навчання та підвищення кваліфікації:**

- Тренінг та підвищення кваліфікації персоналу з різних напрямків діяльності, таких як навколишнє середовище, якість, оцінювання ризиків, метрологія, безпека у промисловому виробництві, стандарти та правила.

**Міжнародна служба сертифікації (SGS) – це велика світова група сертифікаційних компаній, яка є лідером у галузі і має широкий спектр послуг у різних країнах. В Україні вона надає ряд послуг, серед яких:**

**1. Сертифікація систем якості на відповідність ISO 9000:**

- Оцінювання та сертифікація систем якості компаній за міжнародним стандартом ISO 9000.

**2. Сертифікація систем управління навколишнім середовищем на відповідність ISO 14001:**

- Оцінювання та сертифікація систем управління навколишнім середовищем згідно із стандартами ISO 14001.

**3. Сертифікація відповідності товарів та послуг стандартам:**

- Сертифікація продукції та послуг національним і міжнародним стандартам для забезпечення відповідності встановленим вимогам.

**4. Сертифікація систем управління суспільною відповідальністю (SA 8000):**

- Оцінювання та сертифікація систем управління суспільною відповідальністю відповідно до стандарту SA 8000.

**5. Сертифікація систем якості за стандартом QS 9000:**

- Оцінювання та сертифікація систем якості за стандартом QS 9000.

## **6. Сертифікація систем управління охороною здоров'я і безпекою (ISA 2000):**

- Оцінювання та сертифікація систем управління охороною здоров'я і безпекою відповідно до стандарту ISA 2000.

## **7. Навчальна діяльність:**

- Проведення різноманітних тренінгів та навчань для спеціалістів, які займаються питаннями сертифікації.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) відіграє ключову роль у розвитку стандартизації на світовому рівні. Заснована у 1947 році, ISO ставить своєю метою сприяння розвитку стандартизації для забезпечення міжнародного товарообміну та співробітництва у різних галузях.

ISO є всесвітньою організацією, що об'єднує національні органи стандартизації більш як у 120 країнах. Україна вступила до ISO у 1993 році. Організація складається з Генеральної асамблеї, Ради, Технічного керівного бюро та Центрального секретаріату.

Основні напрямки роботи ISO включають якість, інформаційні технології, співпрацю з іншими організаціями для роботи над міжнародними стандартами та навколишнє середовище.

У сфері якості проблеми вирішуються за допомогою Технічного комітету ISO 176, який займається управлінням якістю та забезпеченням якості. Цей комітет розробляє міжнародні стандарти та норми, спрямовані на створення єдиної системи управління якістю для різних галузей промисловості та послуг.

Крім ISO, інші міжнародні організації, такі як Міжнародна електротехнічна комісія (IEC), Європейська організація з якості (EOQ) і Європейський комітет зі стандартизації (CEN), також грають важливу роль у формуванні стандартів та норм у галузі управління якістю. Ця міжнародна та регіональна співпраця сприяє вирішенню загальних проблем і розвитку єдиної системи стандартів, що сприяє міжнародній узгодженості та обміну знаннями в галузі якості.

Міжнародна електротехнічна комісія (IEC) є важливою міжнародною організацією, заснованою у 1906 році. Ця організація є найбільшою після ISO і займається стандартизацією у сфері електротехніки, радіозв'язку та приладобудування. IEC залишається незалежною в організаційних і фінансових питаннях, хоча вона приєдналася до ISO на автономних правах.

Згідно зі структурою, схожою на ISO, IEC включає 41 національний комітет, охоплюючи 80% населення світу, яке використовує 95% виробництва електроенергії. Організація займається розробкою стандартів, пов'язаних з безпекою та технічними вимогами до електротехнічних продуктів.

Європейська організація з якості (EOQ), заснована в 1956 році, має за мету підвищення якості та надійності продукції та послуг. Як некомерційна організація, вона сприяє розповсюдженню теоретичних принципів та практичних методів управління якістю. Європейська організація здійснює міжнародну співпрацю, залучаючи країни з різних частин світу.

Обидві організації, ISO і IEC, розвивають спільні стандарти та настанови, щоб сприяти узгодженню їхньої діяльності. Україна приєдналася до IEC у 1993 році та до EOQ у 1996 році, активно беручи участь у їхніх комітетах і сприяючи розвитку стандартів якості.

Європейський комітет зі стандартизації (CEN) був створений у 1961 році (первісно як Європейський комітет із координації стандартів до 1970 року). Засновниками його були Європейське економічне співтовариство та Європейська асоціація вільної торгівлі. У складі CEN є національні організації зі стандартизації 18 європейських країн, включаючи Україну з 1 квітня 1997 року.

CEN має 146 технічних комітетів, які відповідають за розроблення європейських стандартів. Організація створила стандарти серії 29000 для систем якості, що є аналогами стандартів ISO 9000. Вона також розглядає документи з гармонізації, спрощуючи технічні бар'єри в торгівлі між країнами.

Діяльність CEN тісно пов'язана з Європейським комітетом стандартизації в електротехніці (CENELEC), який був заснований у 1972 році і включає 17 європейських країн,

включаючи Україну. Разом CEN і CENELEC розробляють основоположні європейські стандарти серії 45000, які стосуються випробувань, сертифікації та акредитації.

Україна, щодо питань управління якістю, активно співпрацює в Міждержавній раді країн СНД згідно з угодою, укладеною 13 березня 1992 року в Мінську, про проведення погодженої політики зі стандартизації, метрології та сертифікації.

### 10.3. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі

**Управління** — це загальна функція організаційних систем, яка відповідає за збереження їхньої структури, підтримання діяльності, реалізацію програм та досягнення цілей.

**Управління якістю продукції (послуг)** охоплює заходи, що здійснюються на етапах її розробки, виробництва (надання) або реалізації (споживання) з метою формування, забезпечення та підтримання заданого рівня якості.

**Механізм управління якістю** являє собою сукупність взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, а також принципів, методів і функцій управління, які застосовуються на різних етапах життєвого циклу продукції та рівнях управління якістю.

**Об'єктами управління якістю продукції й послуг** є показники їхньої якості, а також фактори й умови, що визначають їхній рівень, включаючи процеси формування цієї якості.

**Суб'єкти управління якістю послуг** — це органи управління й окремі особи, що здійснюють функції управління якістю відповідно до встановлених принципів і методів.

**До функцій управління якістю продукції й послуг на підприємстві належать:**

- прогнозування та планування якості продукції й послуг;
- оцінка й аналіз якості продукції й послуг;
- контроль якості продукції й послуг;
- стимулювання якості продукції й послуг і відповідальність за неї.

Кожна з функцій включає завдання, пов'язані з покращенням якості продукції, які диференціюються за стадіями життєвого циклу продукції та рівнями управління, з урахуванням їхніх особливостей.

**Метод управління якістю** — це сукупність прийомів і правил, які застосовуються для впливу на об'єкти управління з метою досягнення бажаного рівня якості.

**Основні методи управління якістю:**

**1. Організаційні (адміністративні) методи:**

- **Розпорядчі:** використання директив, наказів і подібних документів.
- **Регламентуючі:** встановлення норм, стандартів і положень.
- **Дисциплінарні:** забезпечення відповідальності й стимулювання за дотримання якості.

**2. Соціально-психологічні методи:**

- **Соціальні:** виховання та мотивація персоналу.
- **Психологічні:** створення сприятливого психологічного клімату в колективі та вплив позитивними прикладами.

**3. Техніко-технологічні методи:**

- **Технічні методи:** контроль якості за допомогою технічних засобів.
- **Технологічні методи:** регулювання якості продукції, послуг і процесів на технологічному рівні.

**4. Економічні методи:**

- **Економічне стимулювання:** заохочення матеріальної зацікавленості.
- **Ціноутворення:** врахування рівня якості при формуванні цін.
- **Фінансування:** забезпечення фінансових ресурсів для підтримки якості.

У рамках підприємства методи управління якістю можуть застосовуватися як всередині, так і зовні організації. Реалізація цих методів здійснюється за допомогою конкретних інструментів управління якістю, що використовуються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі готельно-ресторанного бізнесу.

Управління якістю в готельно-ресторанному господарстві є ключовим фактором для забезпечення високого рівня обслуговування і задоволення клієнтів. Для досягнення цих цілей використовуються різні методи управління якістю, кожен з яких має свої засоби реалізації.

#### **Основні методи управління якістю та засоби їх реалізації:**

##### **1. Організаційні (адміністративні) методи:**

- **Розпорядчі засоби:** Використання наказів, інструкцій, стандартів обслуговування та процедур, що регламентують роботу персоналу. Це включає впровадження стандартів якості, таких як ISO 9001, внутрішні регламенти, стандарти обслуговування клієнтів, та інструкції з охорони праці.

- **Регламентуючі засоби:** Встановлення норм і стандартів обслуговування, наприклад, гігієнічних стандартів, стандартів якості приготування їжі та обслуговування.

- **Дисциплінарні засоби:** Система винагород і покарань, що мотивує персонал до дотримання стандартів якості. Це можуть бути премії за відмінну роботу або дисциплінарні заходи у випадку порушення правил.

##### **2. Соціально-психологічні методи:**

- **Соціальні засоби:** Виховання культури якості серед персоналу через тренінги, семінари, розвиток командного духу. Мотиваційні програми, які заохочують професійний розвиток та відповідальне ставлення до роботи.

- **Психологічні засоби:** Створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що підтримує позитивні взаємини між працівниками та сприяє кращому обслуговуванню клієнтів. Використання лідерських тренінгів і заходів для зміцнення командного духу.

##### **3. Техніко-технологічні методи:**

- **Технічні засоби:** Впровадження систем автоматизованого контролю якості, використання сучасного обладнання для приготування їжі, системи управління бронюванням і обліком клієнтів. Це може включати встановлення систем управління, таких як POS-системи (системи управління продажами) та CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами).

- **Технологічні засоби:** Оптимізація технологічних процесів на кухні та в залі, стандартизація процесів приготування страв, забезпечення належного рівня санітарії та гігієни.

##### **4. Економічні методи:**

- **Економічні засоби:** Впровадження системи економічного стимулювання, яка включає премії, бонуси за високі показники якості, фінансові заохочення за пропозиції щодо поліпшення якості обслуговування.

- **Ціноутворення:** Формування цін на послуги з урахуванням рівня якості та конкурентоспроможності на ринку.

- **Фінансування:** Забезпечення достатнього фінансування для підвищення якості обслуговування, наприклад, через інвестиції у навчання персоналу або модернізацію обладнання.

Завдяки ефективному використанню цих методів управління якістю готельно-ресторанне підприємство може забезпечити високий рівень обслуговування, задовольнити потреби клієнтів і підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку.

**Системний підхід до управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства** передбачає створення цільової підсистеми управління. Ця підсистема являє собою організовану сукупність взаємопов'язаних елементів виробничих об'єктів, призначених для досягнення головної мети — забезпечення необхідного рівня якості продукції за мінімальних витрат.

#### **Основні принципи системного підходу до управління якістю включають:**

- **Цілеспрямованість:** дозволяє визначити межі управління і чітко адресувати управлінські рішення.

- **Комплексність:** охоплює всі етапи життєвого циклу продукції та послуг, а також усі структурні підрозділи, керівництво і персонал підприємства.

- **Безперервність:** забезпечує постійне вдосконалення системи управління.

- **Об'єктивність:** передбачає використання адекватних методів управління, вибір показників, що відображають реальний стан якості, та залучення кваліфікованого управлінського персоналу.

- **Оптимальність:** спрямована на досягнення результативності та ефективності управління якістю і системи в цілому.

Система управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства складається із загальних, спеціальних і забезпечувальних підсистем.

#### **Загальні підсистеми управління якістю:**

- Прогнозування та планування якості продукції й послуг.
- Облік, аналіз та оцінка якості продукції та послуг.
- Стимулювання якості продукції та послуг і відповідальність за неї.
- Контроль якості продукції та послуг.

#### **Спеціальні підсистеми управління якістю:**

- Стандартизація.
- Випробування продукції та послуг.
- Профілактика браку.
- Оцінка відповідності та сертифікація.

#### **Забезпечувальні підсистеми управління якістю:**

- Правове забезпечення.
- Інформаційне забезпечення.
- Матеріально-технічне забезпечення.
- Метрологічне забезпечення.
- Кадрове забезпечення.
- Організаційне забезпечення.
- Технологічне забезпечення.
- Фінансове забезпечення.

Система управління якістю є частиною загальної системи управління підприємством, орієнтованої на досягнення цілей у сфері якості для задоволення потреб і вимог зацікавлених сторін. Цілі у сфері якості доповнюють інші цілі підприємства, пов'язані з управлінням персоналом, інвестиціями, інноваціями, виробництвом, охороною навколишнього середовища та праці. Різні частини системи управління організацією можуть бути інтегровані в єдину систему управління, що використовує загальні елементи.

**Стратегічне управління якістю** передбачає розробку та впровадження стратегії якості на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу, яка включає в себе набір правил і методів для досягнення цілей у сфері якості.

Для створення такої стратегії потрібно виділити її ключові компоненти: цілі, які організація ставить перед собою в довгостроковій перспективі в сфері якості; напрямки діяльності організації; інструменти, необхідні для досягнення стратегічних цілей у сфері якості відповідно до напрямків діяльності організації.

Політика у сфері якості тісно пов'язана з поняттям стратегії якості. Політика якості визначає загальні наміри та напрямки діяльності організації щодо якості, формулюючи їх на офіційному рівні найвищим керівництвом. Зазвичай вона узгоджується з загальною політикою організації і слугує основою для визначення конкретних цілей у сфері якості.

Отже, стратегія якості включає в себе правила та методи досягнення цілей у цій сфері, тоді як політика якості конкретизує наміри та напрямки діяльності організації для досягнення цих цілей. Контур стратегічного управління якістю в організації охоплює як стратегію якості (з правилами прийняття рішень), так і політику якості (як можливий варіант прийняття рішень). На основі політики якості керівництво встановлює конкретні цілі в цій сфері, при цьому політика якості визначається критерієм цілеполагання стратегії якості як частини загальної стратегії підприємства.



#### 10.4. Сучасні системи управління якістю продукції та послуг

Сучасні системи управління якістю продукції та послуг орієнтовані на забезпечення високих стандартів якості та задоволення потреб клієнтів. Вони включають ряд методик і стандартів, які допомагають підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати і досягти конкурентних переваг.

Системи управління якістю на основі міжнародних стандартів **ISO серії 9000** є стандартами, розробленими для забезпечення високих стандартів якості в організаціях. Основні стандарти цієї серії мають на меті допомогти організаціям забезпечувати продукцію та послуги, що відповідають вимогам клієнтів і регуляторним вимогам, а також сприяти підвищенню ефективності процесів.

У вересні 2015 року Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) ухвалила п'яту редакцію стандартів ISO 9000:2015 і ISO 9001:2015. В Україні, відповідно до наказу Національного органу стандартизації № 221 від 31.12.2015, з 01.07.2016 набули чинності ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги» та ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів».

ISO 9001 є моделлю управління організацією, орієнтованою на досягнення результативності. Використання стандартів ISO 9001 допомагає вирішити різноманітні завдання як всередині організації, так і зовні:

- Покращення ефективності: Посилення загальної результативності організації та створення бази для ініціатив у сфері сталого розвитку.
- Підвищення якості: Поліпшення якості продукції та послуг, що веде до підвищення задоволеності клієнтів.
- Конкурентоспроможність: Створення конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках.
- Цінова політика: Можливість реалізації продукції за світовими цінами.
- Міжнародна співпраця: Налагодження партнерських відносин з іноземними компаніями та залучення інвестицій.
- Участь у тендерах: Підвищення шансів на успішну участь у тендерах завдяки підтвердженій якості.
- Прозорість управління: Забезпечення прозорого і ефективного управління організацією.
- Постійне покращення: Впровадження механізмів постійного вдосконалення системи управління і підвищення ефективності роботи персоналу.

Внутрішні результати від впровадження системи управління якістю безпосередньо залежать від зусиль, вкладених в покращення діяльності, а зовнішні переваги організація може отримати після сертифікації своєї системи управління якістю у незалежному сертифікаційному органі.

Одним з основних принципів ISO 9001 є процесний підхід, що передбачає, що діяльність організації складається з взаємозалежних процесів, які функціонують як єдина система. Вхідні дані одного процесу стають вихідними даними для наступного процесу. Процесний підхід передбачає систематичне визначення, управління і взаємодію процесів.

Ключовою відмінністю ISO 9001:2015 від попередньої версії є акцент на ризик-орієнтованому мисленні. Це дозволяє організації ідентифікувати фактори, які можуть вплинути на відхилення процесів та системи управління якістю від запланованих результатів, а також впроваджувати заходи для запобігання негативним впливам і використання можливостей. Це потребує розуміння свого середовища та визначення зацікавлених сторін і їхніх вимог.

Вимоги стандарту ISO 9001 є загальними і не встановлюють єдиного підходу до структури систем управління якістю або документації, оскільки вони застосовні до організацій будь-якого типу, розміру та сфери діяльності (виробництва товарів або надання послуг).

## **Основні стандарти серії ISO 9000 включають:**

### **1. ISO 9000:2015 – Основи і словник**

Цей стандарт надає основи системи управління якістю та визначення термінів, що використовуються в серії ISO 9000. Він забезпечує загальне розуміння концепцій і принципів управління якістю, що є основою для інших стандартів серії.

### **2. ISO 9001:2015 – Системи управління якістю. Вимоги**

Цей стандарт є найвідомішим і найширше використовуваним у серії ISO 9000. Він встановлює вимоги до системи управління якістю для організацій, які прагнуть покращити якість продукції і послуг, задовольнити вимоги клієнтів та відповідати регуляторним стандартам. ISO 9001:2015 орієнтується на підходи, що зосереджені на процесах та ризиках.

#### **Ключові елементи ISO 9001:2015:**

- *Організаційний контекст:* Розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію.

- *Лідерство:* Залучення керівництва до управління системою якості.

- *Планування:* Оцінка ризиків і можливостей, визначення цілей якості.

- *Підтримка:* Забезпечення ресурсів, навчання та підвищення кваліфікації.

- *Операційна діяльність:* Управління процесами для досягнення цілей якості.

- *Оцінка результативності:* Моніторинг, вимірювання, аналіз і оцінка ефективності системи якості.

- **Покращення:** Постійне вдосконалення системи управління якістю.

### **3. ISO 9004:2018 – Управління для досягнення сталого успіху**

Цей стандарт доповнює ISO 9001 і надає рекомендації для досягнення сталого успіху організації через управління якістю. Він надає рекомендації для вдосконалення і підтримки системи управління якістю, орієнтуючи організації на довгострокову ефективність.

#### **Основні аспекти ISO 9004:2018:**

- *Організаційний контекст:* Глибше розгляд організаційного контексту, ніж у ISO 9001.

- *Лідерство і стратегічне управління:* Роль керівництва в забезпеченні довгострокового успіху.

- *Управління ресурсами:* Розширене управління ресурсами, включаючи інтелектуальні і людські ресурси.

- *Ризики і можливості:* Розгляд більш широких ризиків і можливостей.

- *Покращення:* Орієнтація на постійне вдосконалення і інновації.

### **4. ISO 9000:2015 – Словник**

Цей стандарт надає словник термінів, які використовуються в системах управління якістю, щоб забезпечити чітке і однозначне розуміння термінів і визначень у межах серії ISO 9000.

Для підтвердження відповідності стандартам ISO 9000 організації проходять сертифікацію через акредитовані органи сертифікації. Процес сертифікації включає аудит системи управління якістю на відповідність стандарту, а також регулярні перевірки для забезпечення постійного відповідності.

Впровадження системи управління якістю на основі стандартів ISO серії 9000 допомагає організаціям підвищувати ефективність, знижувати ризики і забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Управління якістю на базі концепції **TQM (Total Quality Management)** є всебічним підходом до управління якістю, що орієнтований на досягнення високих результатів через постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності організації. TQM включає в себе комплекс методів і принципів, які сприяють покращенню процесів, підвищенню задоволеності клієнтів і залученню всіх співробітників до забезпечення якості.

#### **Основні принципи TQM:**

- *Орієнтація на клієнта:* Основна мета TQM – задоволення потреб і очікувань клієнтів. Організації повинні не тільки відповідати вимогам клієнтів, але й передбачати їх потреби та бажання.

- *Участь всіх співробітників:* TQM передбачає активну участь усіх рівнів організації у процесі забезпечення якості. Це включає навчання, заохочення і залучення всіх співробітників до процесу покращення.

- *Процесний підхід:* Управління якістю в TQM орієнтоване на оптимізацію процесів. Важливо управляти всіма процесами, від постачання до обслуговування клієнтів, щоб забезпечити їх ефективність і якість.

- *Постійне вдосконалення:* TQM акцентує увагу на безперервному вдосконаленні процесів, продуктів і послуг. Це може включати впровадження нових технологій, поліпшення процесів і підвищення стандартів якості.

- *Прийняття рішень на основі фактів:* У TQM важливо приймати рішення на основі об'єктивних даних і аналізу. Це включає збори і аналіз інформації про якість, продуктивність і задоволеність клієнтів.

- *Управління на основі довгострокових відносин з постачальниками:* TQM підкреслює важливість побудови стабільних і взаємовигідних відносин з постачальниками для забезпечення високої якості постачання і зменшення витрат.

Складові концепції TQM наведені на рис. 10.7.

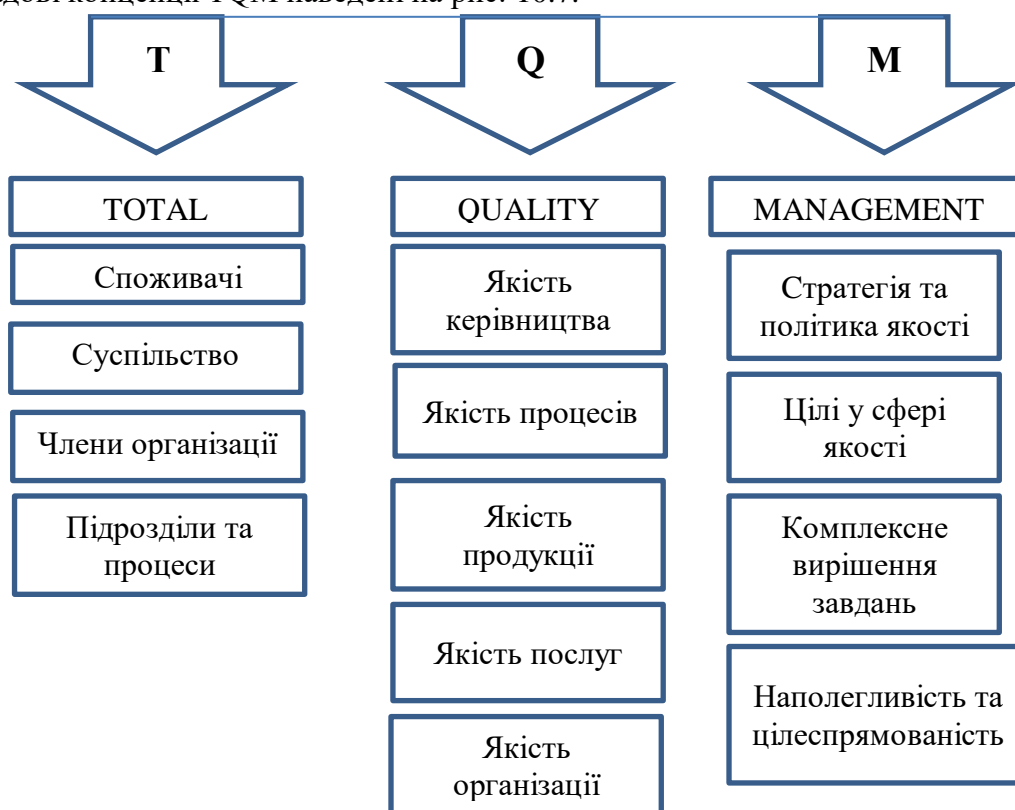


Рис. 10.7. Складові концепції TQM

Концепція TQM (Total Quality Management) на підприємстві розглядається таким чином:

T — це підхід, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства,

Q — якість розглядається як частина управління,

M — управління здійснюється на основі нових принципів, що залучають всіх керівників.

У рамках TQM управління якістю тісно інтегроване з управлінням іншими важливими аспектами підприємства, такими як фінанси, ресурси, охорона навколишнього середовища та інші сфери діяльності.

#### **Ключові компоненти TQM:**

- *Визначення і реалізація стратегії якості:* Стратегії TQM включають визначення місії та цілей якості, розробку планів дій і стратегій для досягнення цих цілей.

- *Залучення керівництва:* Керівництво організації повинно активно підтримувати і заохочувати TQM. Це включає забезпечення ресурсів, визначення стратегічних цілей і лідерство у впровадженні принципів TQM.

- *Навчання і розвиток персоналу*: Підвищення кваліфікації співробітників є важливою частиною TQM. Організації повинні забезпечувати регулярне навчання і розвиток навичок співробітників, щоб забезпечити високий рівень якості.

- *Застосування інструментів і методів якості*: TQM використовує різноманітні інструменти та методи для покращення якості, такі як діаграми Ішикави (для аналізу причинно-наслідкових зв'язків).

- *Оцінка і моніторинг*: Систематичне оцінювання і моніторинг результатів є критичними для TQM. Організації повинні регулярно перевіряти ефективність своїх процесів і ініціатив, щоб виявляти і усувати проблеми.

#### **Переваги TQM:**

- *Покращення якості продукції та послуг*: Постійне вдосконалення призводить до вищої якості продукції та послуг.

- *Задоволеність клієнтів*: Орієнтація на клієнта сприяє збільшенню рівня задоволеності.

- *Зниження витрат*: Оптимізація процесів і зменшення дефектів веде до зниження витрат.

- *Підвищення ефективності і продуктивності*: Вдосконалення процесів і участь усіх співробітників підвищує загальну ефективність організації.

- *Залучення і мотивація співробітників*: Активна участь співробітників у покращенні якості підвищує їх мотивацію і залученість.

Ефективність TQM залежить від трьох ключових умов:

1) вища посадова особа на підприємстві енергійно виступає за підвищення якості;

2) первісні інвестиції здійснюються не в устаткування, а в людей;

3) організаційні структури перетворюються або створюються спеціально під TQM. Для досягнення вищезазначених цілей необхідно враховувати широкий комплекс факторів (рис. 10.8.).

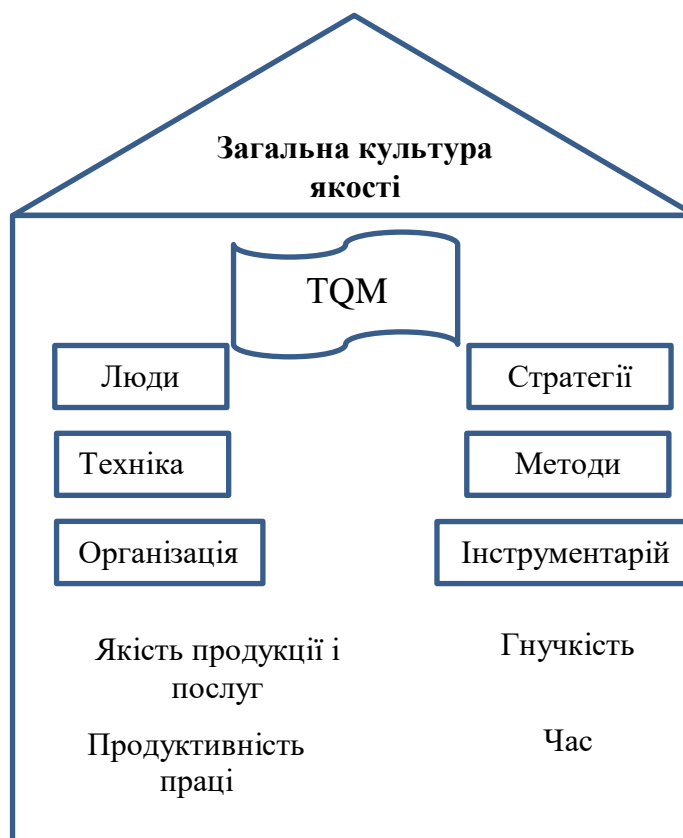


Рис. 10.8. Фактори, що впливають на досягнення цілей TQM

Міжнародні стандарти ISO можуть служити основою для реалізації концепції TQM (Total Quality Management) на підприємстві. Вони визначають мінімальні вимоги для

забезпечення якості та регулювання відносин між виробником і споживачем. Однак концепція TQM, на відміну від стандартів ISO серії 9000, не обмежується строгими вимогами. Вона надає керівникам підприємств широкий спектр підходів і методів для досягнення цих вимог.

Принципи TQM значною мірою відображені в оновлених міжнародних стандартах ISO серії 9000. Зокрема, це стосується восьми принципів TQM, які базуються на основних принципах, розроблених Е. Демінгом.

**Система управління безпекою харчових продуктів** є критично важливою для забезпечення безпеки споживачів і дотримання законодавчих вимог. Вона включає в себе комплекс заходів і методів, спрямованих на контроль за усіма аспектами виробництва, обробки і постачання харчових продуктів з метою запобігання небезпекам, що можуть виникнути на будь-якому етапі.

**Основні елементи системи управління безпекою харчових продуктів:**

**1. Аналіз небезпек і критичні контрольні точки (НАССР):**

**НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points)** — це система, яка допомагає ідентифікувати і контролювати потенційні небезпеки в процесі виробництва харчових продуктів. Вона включає:

- *Аналіз небезпек:* Ідентифікація можливих небезпек (біологічних, хімічних, фізичних), які можуть вплинути на безпеку харчових продуктів.

- *Визначення критичних контрольних точок (ССР):* Визначення етапів процесу, де контроль необхідний для запобігання або усунення небезпек.

- *Встановлення критичних меж:* Визначення параметрів, які повинні бути дотримані в критичних контрольних точках.

- *Моніторинг:* Систематичний контроль за критичними контрольними точками для забезпечення відповідності критичним межам.

- *Коригувальні дії:* Дії, які потрібно вжити, якщо моніторинг виявляє відхилення від критичних меж.

- *Перевірка:* Періодичний перегляд і підтвердження ефективності системи управління безпекою харчових продуктів.

- *Документування:* Ведення записів про всі аспекти системи НАССР для забезпечення прозорості та контролю.

Структура НАССР представлена на рис. 10.9.



Рис. 10.9. Структура НАССР

**Основні функції та діяльність НАССР:**

- *Підтримка і розвиток систем управління якістю та екології:* Асоціація підтримує впровадження міжнародних і національних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, а також стандартів екологічного управління, таких як ISO 14001.

- *Навчання та сертифікація:* НАСРР організовує курси, семінари та тренінги для підвищення кваліфікації фахівців у сфері управління якістю і екології. Це включає підготовку до сертифікаційних іспитів, розробку навчальних програм та методичних матеріалів.

- *Консультації і підтримка:* Асоціація надає консультації з питань впровадження і сертифікації систем управління якістю та екології. Це допомагає організаціям зрозуміти вимоги стандартів і ефективно реалізувати їх у своїй діяльності.

- *Аналіз і впровадження стандартів:* НАСРР займається адаптацією міжнародних стандартів до національних умов, забезпечуючи їх відповідність специфічним вимогам українського ринку.

- *Проведення конференцій і форумів:* Організація конференцій, форумів та інших заходів для обговорення актуальних проблем і тенденцій в сфері управління якістю та екології, обміну досвідом і найкращими практиками.

- *Публікації і інформаційна підтримка:* Підготовка і розповсюдження публікацій, журналів, брошур і інших інформаційних матеріалів про новини в сфері управління якістю та екології.

- *Сертифікація і акредитація:* Хоча НАСРР не є сертифікаційним органом, вона може сприяти розвитку сертифікаційних програм і забезпечувати акредитацію для органів сертифікації, що працюють в Україні.

- *Міжнародне співробітництво:* Встановлення і підтримка контактів з міжнародними організаціями для обміну досвідом і впровадження міжнародних практик в Україні.

#### **Важливість НАСРР:**

- *Стандартизація:* НАСРР грає ключову роль у стандартизації практик управління якістю та екології в Україні, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних компаній на міжнародному ринку.

- *Освіта і навчання:* Організація допомагає підвищити професійний рівень спеціалістів, що важливо для ефективного впровадження і підтримки систем управління.

- *Підвищення ефективності:* Завдяки консультаціям і підтримці, НАСРР допомагає організаціям підвищити їхню ефективність і відповідність міжнародним стандартам.

Нове харчове законодавство в Україні та наближення кінця мораторію на перевірки викликали занепокоєння серед багатьох закладів ресторанного господарства. В рестораторів з'явився новий термін — ХАССП (НАСРР). НАСРР — це система управління якістю в харчовій промисловості. Стандарти НАСРР визначають необхідний рівень безпеки на всіх етапах виробництва, зберігання, транспортування та приготування харчових продуктів в конкретному закладі. Загалом, ця система забезпечує аналіз ризиків і контроль за всіма виробничими процесами, через які проходять харчові продукти.

Законодавство зобов'язує підприємства впроваджувати і підтримувати постійно діючі процедури, засновані на принципах системи управління безпечністю харчових продуктів. Сертифікація є процесом підтвердження відповідності законодавчим вимогам, але вона є добровільною. В реальності більшість організацій, які вже впровадили НАСРР, обирають сертифікацію. Існує кілька ключових причин для цього вибору:

- Інвестиції в сертифікацію сприяють впорядкуванню управління ризиками на підприємстві і підвищують загальну ефективність системи.

- Прибуток підприємства залишається всередині компанії, замість того, щоб витратитися на потенційні штрафи і санкції, які можуть виникнути через помилки при впровадженні системи НАСРР.

Оператори ринку зобов'язані розробити та впровадити систему НАСРР відповідно до наступних нормативно-правових актів:

- Закон України № 771 «Про основні засади і вимоги до безпеки і якості харчових продуктів» (ст. 20, 21).

- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України № 590 від 01.10.2012 «Про затвердження вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)».

Система НАССР необхідна для:

- Виробників харчових продуктів.
- Підприємств громадського харчування, таких як дитячі садки, шкільні їдальні, інтернати, лікарні та інші подібні заклади.
- Переробників продовольства.
- Фірм, що займаються зберіганням, упаковкою, фасуванням та транспортуванням готової продукції.
- Торгових компаній, які реалізують харчові продукти.
- Сільськогосподарських виробників сировини, зокрема агрохолдингів, агрофірм, фермерських господарств, товариств і кооперативів.
- Виробників кормів, ветеринарних препаратів, добрив і пестицидів.
- Виробників чистячих і дезінфікуючих засобів, а також обладнання для харчової та торгової сфери.
- Перевірок Держспоживслужби.

Просто розроблених документів недостатньо — система повинна ефективно функціонувати на всіх етапах виробництва харчових продуктів.

Вимоги є обов'язковими відповідно до Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», який набрав чинності 20 вересня 2015 року.

У разі невиконання цих вимог українські оператори ринку можуть зіткнутися з штрафами: для юридичних осіб штраф становитиме 30 мінімальних заробітних плат, для фізичних осіб — 15 мінімальних заробітних плат, а також можливе призупинення роботи підприємства.

Окрім цього, на основі концепції НАССР були розроблені різні стандарти, що застосовуються в окремих країнах або на конкретних етапах харчового ланцюга.

Найбільш поширеним є стандарт ISO 22000:2018 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга», розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Цей стандарт визначає вимоги, які можуть бути використані для створення системи управління безпечністю харчових продуктів усіма організаціями, що безпосередньо або опосередковано беруть участь у харчовому ланцюгу.

## **2. ISO 22000:2018 – Системи управління безпекою харчових продуктів:**

Цей стандарт інтегрує принципи НАССР з управлінням якістю і управлінням ризиками. ISO 22000 визначає вимоги до системи управління безпекою харчових продуктів і охоплює:

- *Керівництво і зобов'язання:* Роль керівництва у забезпеченні безпеки харчових продуктів.
- *Планування:* Розробка планів для управління безпекою харчових продуктів.
- *Управління ресурсами:* Забезпечення необхідних ресурсів для управління безпекою.
- *Комунікація:* Внутрішня та зовнішня комунікація для забезпечення ефективної взаємодії.
- *Оцінка ризиків:* Аналіз і оцінка ризиків для управління безпекою продуктів.
- *Валідація і верифікація:* Перевірка ефективності системи і заходів з управління безпекою.

**3. Підходи до управління ризиками:** Включає в себе виявлення потенційних ризиків для безпеки харчових продуктів, оцінку ймовірності їх виникнення та впливу, а також розробку стратегій для мінімізації цих ризиків.

**4. Моніторинг і контроль:** Регулярний моніторинг і контроль процесів обробки, зберігання і транспортування харчових продуктів для забезпечення їхньої безпеки.

**5. Забезпечення навчання і підвищення кваліфікації:** Проведення регулярного навчання для співробітників з метою підвищення їх обізнаності щодо практик безпеки харчових продуктів.

**6. Документування та записи:** Ведення детальних записів про всі аспекти системи управління безпекою харчових продуктів, включаючи результати моніторингу, перевірки і коригувальні дії.

**7. Аудит і оцінка:** Регулярне проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів для оцінки ефективності системи управління безпекою харчових продуктів і виявлення можливих покращень.

***Важливість системи управління безпекою харчових продуктів:***

- *Захист споживачів:* Забезпечує високу якість і безпеку харчових продуктів, запобігаючи можливим захворюванням або отруєнням.

- *Відповідність вимогам:* Допомогає дотримуватись національних і міжнародних стандартів і регуляторних вимог.

- *Поліпшення бізнес-процесів:* Сприяє підвищенню ефективності і зниженню витрат шляхом оптимізації процесів.

- *Покращення репутації:* Підвищує довіру споживачів до продукції компанії і зміцнює її репутацію на ринку.

Система управління безпекою харчових продуктів є критично важливою для забезпечення безпеки споживачів і успіху бізнесу в харчовій промисловості. Впровадження і підтримка таких систем допомагає забезпечити високий рівень безпеки і якості продуктів, що значно знижує ризики для споживачів і покращує бізнес-процеси.

### **10.5. Формування системи управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу**

Формування системи управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства є важливим кроком для забезпечення високих стандартів обслуговування та продукції.

Для успішного функціонування готельно-ресторанного підприємства, як і будь-якої іншої організації, необхідно створення та підтримка ефективної системи управління, до якої входить управління якістю. Основою такої системи є міжнародні стандарти ISO серії 9000.

**Процес формування і впровадження системи управління якістю відповідно до цих стандартів складається з кількох ключових етапів:**

#### **1. Передпроектний аналіз і навчання**

На цьому етапі проводиться аналіз організаційних і техніко-економічних умов для впровадження стандартів ISO серії 9000. Включає також базове навчання для керівників і ключових фахівців підприємства в сфері управління якістю. Аналіз має показати доцільність та можливість застосування стандартів на конкретному підприємстві.

#### **2. Розробка політики та цілей у сфері якості**

Керівництву необхідно розробити політику в сфері якості та визначити цілі, що будуть спрямовані на покращення діяльності підприємства. Політика якості слугуватиме засобом управління і орієнтиром для всіх дій.

#### **3. Проектування системи управління якістю**

Виходячи з визначеної політики та цілей, підприємство розробляє систему управління якістю, визначаючи процеси і основні види діяльності. На цьому етапі також розподіляються відповідальність та повноваження керівництва. Управління здійснюється через взаємопов'язані процеси, відповідно до вимог стандартів.

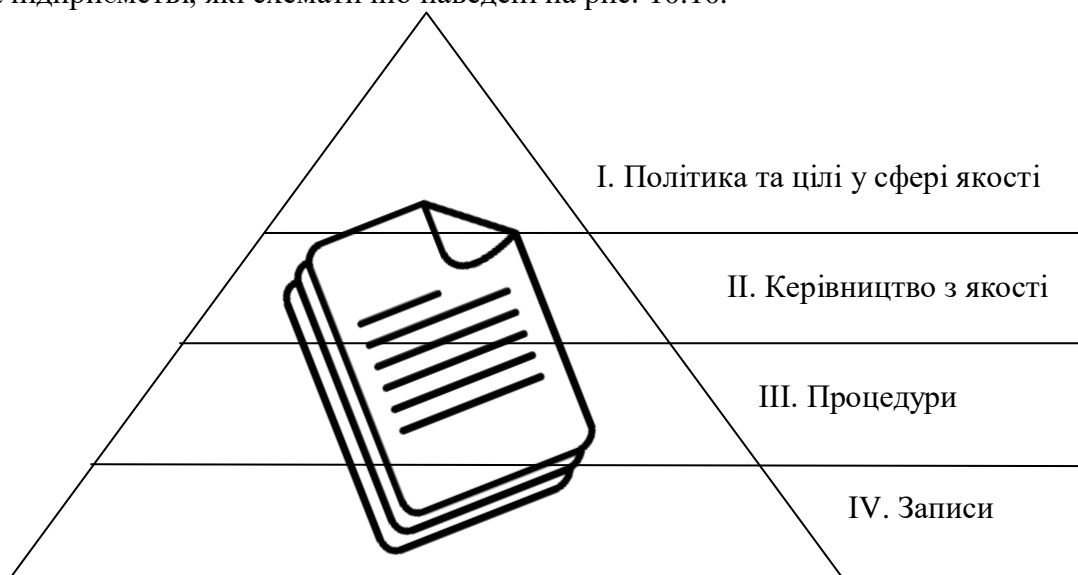
#### **4. Документування системи управління якістю**

Документування є критично важливим для забезпечення відповідності вимогам ISO серії 9000. Це включає розробку, затвердження, випуск та зміну документів, що регламентують усі



аспекти системи управління якістю. Важливо дотримуватися чітких процедур для забезпечення правильного ведення документації.

У ISO серії 9000 визначені види документів для оформлення системи управління якістю на підприємстві, які схематично наведені на рис. 10.10.



*Рис. 10.10. Модель документального оформлення системи управління якістю відповідно до ISO серії 9000*

### **5. Упровадження системи управління якістю**

На цьому етапі реалізуються організаційні зміни в управлінській структурі, формується команда управління якістю, вводяться в дію документи системи та перевіряється їх дотримання. Складення акта про впровадження системи та розробка програми внутрішнього аудиту є ключовими моментами. Проводяться корегувальні дії на основі результатів перевірок. Система повинна постійно актуалізуватися на основі аудиторських перевірок.

### **6. Підготовка до сертифікації системи управління якістю**

На завершальному етапі система управління якістю проходить апробацію. Вибирається орган сертифікації з урахуванням його авторитетності, вимог споживачів та фінансових можливостей підприємства. Оформлюється договір на сертифікацію, проводиться сертифікаційний аудит, і персонал готується до взаємодії з зовнішніми аудиторами.

Таким чином, кожен етап сприяє створенню ефективної системи управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам і забезпечує високу якість послуг і продукції.

Управління якістю як функціональна підсистема має посідати певне місце в організаційній структурі підприємства готельно-ресторанного господарства.

Можливий варіант побудови організаційної структури служби (відділу) з управління якістю наведений на рис. 10.11.

**Управління відносинами зі споживачами** є критичним аспектом для будь-якого бізнесу, зокрема в готельно-ресторанному господарстві, де якість обслуговування і задоволення потреб клієнтів є ключовими факторами успіху.

Основними компонентами і підходи до управління цими відносинами зі споживачами є наступні:

#### 1. Збір та аналіз відгуків споживачів

- Методи збору: Використання різноманітних інструментів для збору відгуків, таких як анкети, онлайн-опитування, коментарі на сайті та соціальних мережах, особисті бесіди.

- Аналіз даних: Систематичний аналіз отриманих відгуків для виявлення тенденцій, проблемних зон і можливостей для поліпшення обслуговування.

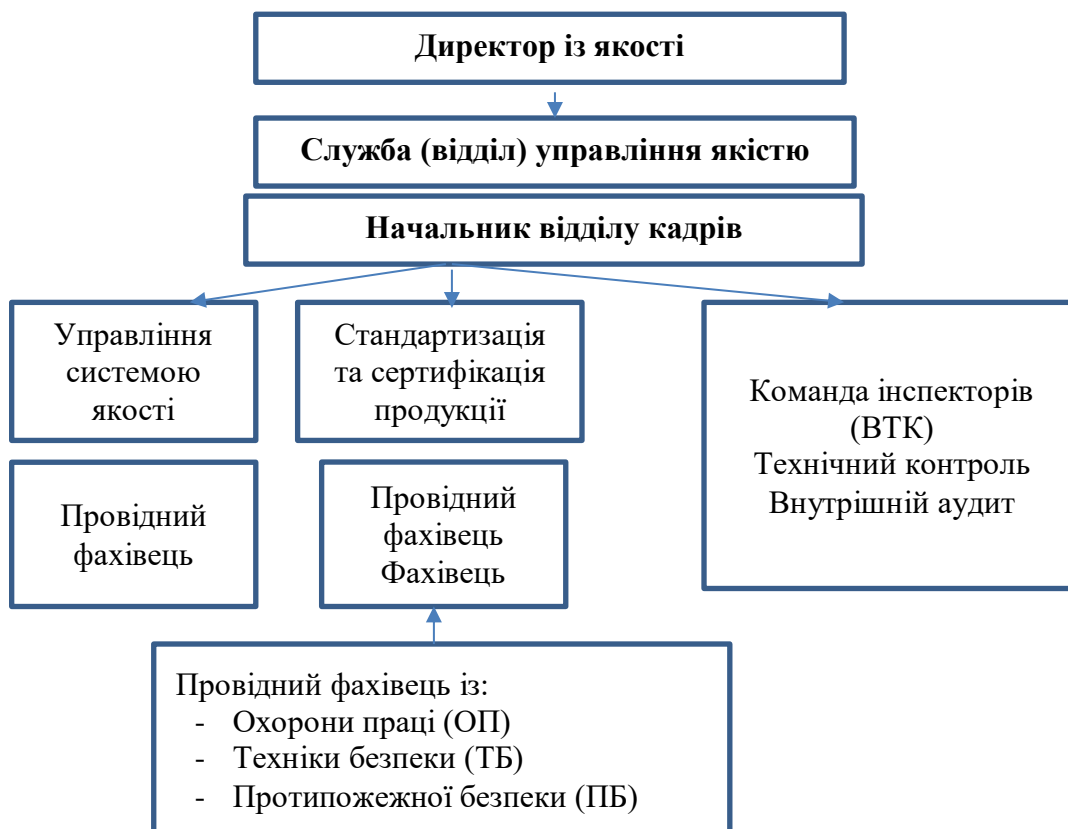


Рис. 10.11. Варіант організаційної побудови служби управління якістю на підприємстві

## 2. Управління очікуваннями споживачів

- Чітке комунікування: Забезпечення прозорості у відносинах з клієнтами, чітке повідомлення про послуги, умови та ціни.

- Очікування та реальність: Управління споживчими очікуваннями шляхом реалістичних обіцянок і регулярного оновлення інформації.

## 3. Покращення обслуговування клієнтів

- Навчання персоналу: Регулярне навчання та розвиток навичок персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування.

- Персоналізація послуг: Пропозиція індивідуальних рішень і обслуговування, яке відповідає специфічним потребам клієнтів.

## 4. Реакція на скарги та проблеми

- Процес обробки скарг: Наявність ефективного механізму для швидкого і професійного реагування на скарги та проблеми клієнтів.

- Корегувальні дії: Вжиття заходів для виправлення проблем і запобігання їх повторенню в майбутньому.

## 5. Створення лояльності клієнтів

- Програми лояльності: Впровадження програм лояльності, таких як бонуси, знижки, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.

- Персоналізовані пропозиції: Надання спеціальних пропозицій та акцій, які відповідають інтересам і вподобанням клієнтів.

## 6. Комунікація з клієнтами

- Регулярний контакт: Постійне спілкування з клієнтами через різні канали, включаючи електронну пошту, соціальні мережі та телефон.

- Зворотний зв'язок: Активне запрошення клієнтів до обговорення їхніх вражень і пропозицій щодо покращення обслуговування.

## 7. Використання технологій

- CRM-системи: Впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM) для ефективного управління даними про клієнтів і спрощення комунікації.

- Автоматизація процесів: Застосування технологій для автоматизації процесів обробки замовлень, резервування та інших аспектів обслуговування.

#### 8. Моніторинг та оцінка

- Оцінка ефективності: Регулярний моніторинг результатів управління відносинами з клієнтами і оцінка їхньої ефективності на основі ключових показників, таких як рівень задоволення клієнтів, кількість повторних замовлень та відгуків.

- Аналіз тенденцій: Оцінка змін у вподобаннях клієнтів і адаптація стратегії відповідно до нових трендів і вимог ринку.

#### 9. Покращення стратегії управління

- Оновлення стратегій: Постійне вдосконалення стратегій управління відносинами зі споживачами на основі аналізу результатів та змін у ринковій ситуації.

- Адаптація до змін: Гнучке реагування на зміни в очікуваннях клієнтів і умовах ринку.

Ефективне управління відносинами зі споживачами допомагає підвищити рівень задоволеності клієнтів, зберегти їх лояльність і забезпечити успіх підприємства у конкурентному середовищі.

**Управління відносинами зі споживачами (CRM)** є підходом, який інтегрує всі аспекти бізнесу, що стосуються взаємодії з клієнтами. Це включає маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів та підтримку використання продукції, шляхом інтеграції працівників, процесів і технологій з використанням сучасних комп'ютерних систем. Основна мета CRM полягає в тому, щоб виявити і вдосконалити ті аспекти відносин зі споживачами, які раніше могли бути неефективно оброблені.

#### **Основні компоненти CRM включають:**

1. Активізація діяльності збуту.
2. Управління процесом збуту.
3. Телемаркетинг і телезбут
4. Управління виконанням замовлень.
5. Обслуговування та підтримка клієнтів.
6. Маркетинг.
7. Інформування керівництва.
8. Підтримка використання продукції.
9. Інформаційне забезпечення.
10. Електронна реалізація.
11. Інтеграція з Інтернетом та іншими інформаційними системами.
12. Синхронізація даних.

CRM системи, орієнтовані на інтернет-технології, забезпечують інтеграцію маркетингових і дослідницьких процесів для управління відносинами з клієнтами протягом усього їхнього "життєвого циклу", тобто впродовж періоду взаємодії з певним споживачем.

«Споживчий життєвий цикл» включає чотири етапи:

- 1) виявлення та залучення найкращих для організації споживачів;
- 2) відносини з новими споживачами;
- 3) зрілі відносини зі споживачем;
- 4) установлення та збереження стійких відносин зі споживачами.

**CALS (Continuous Acquisition and Life Cycle Support)** – це система безперервної інформаційної підтримки життєвого циклу продукції. Спочатку введена в 1980-х роках в оборонному секторі США як комп'ютерна підтримка логістики (Computer Aided Logistic Support), CALS згодом стала застосовуватися в інших сферах економіки, охоплюючи весь життєвий цикл продукції – від маркетингу до утилізації.

Розробка концепції CALS була стимульована розвитком таких технологій, як автоматизоване проектування, управління виробництвом, використання комп'ютерів для збереження та обробки інформації, а також нових засобів зв'язку. Хоча кожен з цих напрямків

сам по собі вніс значні зміни в різні аспекти людської діяльності, їх потенціал використовувався не повністю до появи CALS.

**Концепція CALS (Continuous Acquisition and Life Cycle Support)** передбачає створення єдиної інтегрованої моделі продукції, яка охоплює всі аспекти, пов'язані з її характеристиками та виробництвом, і супроводжує продукт протягом всього його життєвого циклу.

**Основні принципи CALS включають:**

- Безпаперовий обмін даними, використовуючи електронний цифровий підпис для забезпечення достовірності та безпеки інформації.

- Аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів для підвищення ефективності і оптимізації діяльності.

- Паралельний інжиніринг, який дозволяє одночасне проектування і виробництво, скорочуючи час на розробку і впровадження продукції.

- Системна організація післявиробничих процесів життєвого циклу продукції (інтегрована логістична підтримка), яка забезпечує ефективну підтримку продукту після його виробництва.

Нормативна база для впровадження CALS-технологій включає різні міжнародні та національні стандарти, такі як **ISO 10303**, який визначає вимоги для автоматизації виробництв і їх інтеграції.

**Концепція «Шість сигм»** спрямована на вимірювання ступеня відхилення бізнес-процесів від їхніх цілей та їхнє подальше поліпшення на цій основі, спрямоване на задоволення споживачів і підвищення рентабельності виробництва.

**Концепція «Шість сигм»** спрямована на досягнення трьох основних цілей:

1. Підвищення рівня задоволеності споживачів.
2. Скорочення часу операційного циклу.
3. Зменшення кількості дефектів.

Ця концепція передбачає встановлення короткострокових цілей, які слугують основою для досягнення довгострокових завдань. Короткострокові цілі орієнтовані на досягнення визначеного рівня виконання бізнес-процесів, тоді як довгострокові цілі фокусуються на вдосконаленні процесів з метою задоволення потреб споживачів і підвищення рентабельності виробництва.

**Серед статистичних методів контролю якості найбільш поширені сім інструментів:**

1. **Діаграма Парето** (Pareto Diagram)
2. **Причинно-наслідкова діаграма Ісікави** (Cause and Effect Diagram)
3. **Контрольна карта** (Control Chart)
4. **Гістограма** (Histogram)
5. **Діаграма розкиду** (Scatter Diagram)
6. **Метод розшарування** (Stratification)
7. **Контрольні листки**

Ці інструменти утворюють ефективну систему для контролю та аналізу якості. Вони можуть використовуватися окремо або в комбінаціях, у різних аналітичних ситуаціях. У кожному конкретному випадку слід визначити, які саме інструменти і в якому поєднанні будуть найбільш ефективними для досягнення поставлених цілей.

**Функціонально-вартісного аналізу (ФВА)** полягає в забезпеченні високих споживчих властивостей об'єкта при мінімальних витратах на їх досягнення. Для цього ФВА включає такі етапи:

1. **Оцінка цінності об'єкта:** Визначення його корисності та умов найбільш ефективного використання.

2. **Аналіз функціональності:** Оцінка рівня виконання функцій об'єкта і відповідність фактичних параметрів необхідним.

3. **Розробка рекомендацій:** Пропозиції щодо оптимізації споживчої вартості та витрат.

ФВА може бути здійснено як на всіх стадіях життєвого циклу продукції одночасно (особливо при розробці нових продуктів або значних модернізаціях), так і шляхом детального аналізу кожної стадії окремо. На початкових етапах розробки нового продукту часто перевіряється обґрунтованість технічних вимог, наданих замовником.

В результаті проведення ФВА повинні зменшитися витрати на одиницю корисного ефекту. Це досягається через:

- Покращення споживчих властивостей об'єкта при збереженні або скороченні витрат.
- Скорочення витрат за умови збереження або обґрунтованого зниження функціональних параметрів до необхідного рівня.

Метод ФВА заснований на концепції, що витрати на створення і використання об'єкта поділяються на основні (необхідні для виготовлення і експлуатації) та додаткові (функціонально не виправдані). Останні виникають через недосконалість конструкції, технологічних процесів або організації виробництва і праці.

Суть ФВА полягає в функціональному підході, що розглядає об'єкт (продукцію, послуги, системи тощо) як набір функцій, а не як сукупність матеріальних компонентів. Наприклад, автомобіль розглядається як засіб пересування, а не як набір окремих частин (карбюратор, бампер, гальмівна система, колеса). ФВА намагається одночасно вирішити дві задачі: забезпечити високу якість виконання функцій об'єкта та мінімізувати витрати на його реалізацію і обслуговування.

**Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)** - система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність за чотирма напрямками: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток персоналу.

Основна мета концепції збалансованих показників (BSC) полягає в забезпеченні збалансованого розвитку організації через чотири ключові напрями. BSC дозволяє трансформувати місію підприємства в конкретні завдання та показники, які можна оцінити кількісно. Ця система не лише забезпечує оцінку ефективності, але й служить інструментом стратегічного управління, оскільки допомагає формулювати стратегію розвитку підприємства та перевести її в конкретні стратегічні завдання і показники.

**Фінансова складова** включає встановлення зв'язку між стратегією розвитку підприємства і фінансовими цілями, які слугують орієнтирами для визначення завдань і параметрів інших складових. При встановленні фінансових показників для реалізації стратегії розвитку необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад:

- На стадії зростання ключовими показниками можуть бути зростання прибутку та обсягів продажів на цільовому ринку.
- На стадії сталого розвитку – рентабельність інвестицій, рентабельність власного та залученого капіталу.
- На стадії зрілості – грошовий потік від основної діяльності та зниження потреби в оборотному капіталі.

Також у фінансову складову можуть входити оцінки ризику стратегії, такі як диверсифікація напрямків бізнесу та джерел доходу.

**Споживацька складова** визначає цільові сегменти ринку та групи споживачів. Ключовими показниками споживацької складової є:

- Частка ринку.
- Збереження клієнтської бази.
- Розширення клієнтської бази.
- Задоволення потреб споживачів.
- Прибутковість споживачів.

Сучасні умови господарювання вимагають від кожного підприємства впровадження ефективного комплексного механізму управління якістю послуг та суворого дотримання його стандартів. Одним із важливих способів підвищення якості послуг та їх конкурентоспроможності на світовому та національному ринках є проведення сертифікації

послуг у сфері ресторанного господарства. Також важливим є удосконалення стандартів як основного інструменту для забезпечення заданого рівня якості.

**Сертифікація** – це процедура, під час якої уповноважений орган, акредитований Державним комітетом України зі стандартизації, метрології та сертифікації, надає документальне підтвердження того, що продукція, послуга, процес або система відповідають встановленим вимогам.

**Основні цілі сертифікації** включають:

- Захист людей і навколишнього середовища від потенційно небезпечної продукції.
- Допомога споживачам у компетентному виборі товарів і послуг.
- Створення рівних умов для діяльності підприємств на національному та міжнародному ринках.

**Об'єкти сертифікації** охоплюють:

- Продукцію (споживчого та виробничо-технічного призначення).
- Роботи та послуги.
- Системи якості.

Кожен вид послуг, що пропонується на міжнародному ринку, повинен мати сертифікат, що підтверджує високий рівень якості та відповідність міжнародним стандартам ISO серії 9000. Результатом сертифікації є сертифікат відповідності – документ, виданий уповноваженим органом Державного комітету України зі стандартизації, метрології та сертифікації, який підтверджує, що продукція, послуга, процес або система відповідають вимогам чинних нормативних документів. Цей сертифікат фактично є дозволом на вихід продукції або послуги на ринок.

В Україні сертифікація поділяється на обов'язкову та добровільну.

**Обов'язкова сертифікація** проводиться в межах державної системи управління та включає перевірку та тестування продукції для визначення її характеристик. Вона передбачає державний технічний нагляд за сертифікованою продукцією.

**Добровільна сертифікація** може ініціюватися самими підприємствами і стосується відповідності продукції до необов'язкових вимог на договірних засадах.

Для сертифікації продукції створена мережа державних випробувальних центрів (ДВЦ), що забезпечує контроль за найважливішими видами товарів і послуг.

Сертифікація послуг тимчасового розміщення та ресторанного господарства в Україні здійснюється через Систему сертифікації УкрСЕПРО відповідно до "Правил сертифікації послуг розміщення" та "Правил обов'язкової сертифікації послуг ресторанного господарства", затверджених наказом Держстандарту України від 27.01.99 р. № 37.

**Об'єкти обов'язкової сертифікації** в Системі УкрСЕПРО включають готельні послуги, що надаються туристичними об'єктами (готелі, мотелі, туристичні бази та інші місця для короткострокового проживання), послуги ресторанного господарства, а також процес надання послуг.

Обов'язкова сертифікація цих послуг перевіряє відповідність обов'язковим нормативним документам, що стосуються безпеки життя і здоров'я людей, захисту їхнього майна і охорони навколишнього середовища.

**Добровільна сертифікація** готельних та ресторанных послуг проводиться за додатковими вимогами, не включеними до обов'язкових нормативних документів, проте перевірка відповідності обов'язковим вимогам є обов'язковою.

**Схеми сертифікації** готельних послуг визначає орган сертифікації, з урахуванням специфіки надання послуг.

1. Перша схема передбачає обстеження засобу розміщення відповідно до стандартів ДСТУ та інших нормативних документів для встановлення відповідності вимогам.

2. Друга схема – атестація готелю для підтвердження його категорії згідно з ДСТУ 4269, включаючи перевірку матеріально-технічного оснащення, наданих послуг і кваліфікації персоналу.

3. Третя схема – сертифікація системи управління якістю на відповідність ДСТУ ISO 9001, за бажанням виконавця послуг.

Для обов'язкової сертифікації готельних послуг орган сертифікації визначає схеми, враховуючи специфіку надання послуг і пропозиції заявника. Для добровільної сертифікації заявник може обрати схему сертифікації за узгодженням з органом сертифікації.

Сертифікація послуг ресторанного господарства проводиться з метою забезпечення відповідності певним стандартам, зокрема:

- **ГОСТ 30389-95** "Громадське харчування. Класифікація підприємств" — визначає класифікацію підприємств громадського харчування.

- **ГОСТ 30523-97** "Послуги громадського харчування. Загальні вимоги" — встановлює загальні вимоги до послуг громадського харчування.

- **ГОСТ 30390-95** "Громадське харчування. Кулінарна продукція, що реалізується населенню. Загальні технічні умови" — визначає технічні умови для кулінарної продукції, яка реалізується населенню.

- **ГОСТ 30524-97** "Громадське харчування. Вимоги до обслуговуючого персоналу" — встановлює вимоги до обслуговуючого персоналу в сфері громадського харчування.

**Процедура сертифікації готельних послуг і послуг ресторанного господарства включає наступні етапи:**

1. Подання заявки: Підприємство подає заявку до органу з сертифікації, включаючи заповнену опитувальну анкету та необхідні документи для попередньої оцінки.

2. Реєстрація та експертиза: Орган сертифікації реєструє заявку, розглядає та проводить експертизу поданих документів.

3. Прийняття рішення: Орган сертифікації приймає рішення за заявкою.

4. Укладання договорів: З укладенням договорів між органом сертифікації та підприємством-заявником, які вказані у рішенні.

5. Обстеження підприємства: Оцінюється надання послуг підприємством за попередньо розробленою програмою. Це може бути обов'язкова сертифікація, добровільна сертифікація або поєднання обох.

6. Аналіз результатів: Проводиться аналіз результатів обстеження, оформлюються відповідні акти та приймається рішення про можливість видачі сертифіката відповідності.

7. Видача сертифіката: Укладається ліцензійна угода та видається сертифікат відповідності.

8. Технічний нагляд: Організовується технічний нагляд за сертифікованими послугами, що надаються.

9. Коригувальні заходи: Вживаються коригувальні заходи у випадку порушення відповідності послуг встановленим вимогам.

В індустрії готельно-ресторанного господарства стандартизація, ліцензування та сертифікація послуг відіграють ключову роль у забезпеченні якості та безпеки наданих послуг. Впровадження стандартів та сертифікації дозволяє визначити способи і критерії оцінки якості діяльності підприємств, а також гарантує споживачам, що послуги відповідають чітко встановленим нормам і правилам. Це сприяє формуванню адекватних очікувань у споживачів до початку користування послугами.

Таким чином, стандартизація забезпечує встановлення вимог до якості послуг, а ліцензування та сертифікація підтверджують їх відповідність цим вимогам. У сукупності ці інструменти формують ефективну систему управління якістю послуг у готельно-ресторанному секторі і захищають права споживачів.

#### ***Питання для самоконтролю***

1. Поняття управління якістю продукції, послуг.

2. Функції управління якістю продукції, послуг, умови їхньої реалізації.

3. Основні історичні етапи еволюції наукової думки та практичних робіт з розвитку управління якістю.

4. Концептуальні розробки моделі управління якістю У. Шухарта, її головна ідея та принципи.
5. Роботи Е. Демінга з управління якістю.
6. Роботи Арманда В. Фейгенбаума з управління якістю.
7. Роботи Каору Ісікави з управління якістю.
8. Еволюція системно-комплексного управління якістю на підприємствах колишнього СРСР. Системи БВП, ЯНАРЗПВ, НОРМ, СБП, КС УЯП, КС ПЕВ, КС УЯП і ЕВР, СУ ВО і ПП, їхня мета, об'єкти та показники управління, характерні особливості.
9. Державне регулювання у сфері якості.
10. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг).
11. Що є організаційно-методичною основою сучасного управління якістю?
12. На яких основоположних принципах базуються міжнародні стандарти серії 9000?
13. Вкажіть загальні вимоги до системи управління якістю.
14. Назвіть основні положення стандарту ISO серії 9000.
15. В чому полягає процесний підхід до управління якістю, його переваги?
16. Складові структури управління якістю.
17. Поняття, мета й основні складові концепції Загального управління якістю (TQM).
18. Назвіть принципи, на яких базується TQM.
19. Що є базовою концепцією TQM та які основні її складові?
20. Які є методи та засоби концепції TQM?
21. Діяльність із формування та впровадження системи управління якістю.
22. Організація та функціонування служби управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства.
23. Сім інструментів управління якістю.
24. Технології управління якістю продукції та послуг.
25. Технологія розгортання функції якості (QFD - Quality Function Deployment).
26. CALS-технології, їхня мета, сутність, базові принципи та переваги.
27. Концепція «Шість сигм», її сутність, завдання та характеристика.
28. Статистичні методи контролю якості - сім інструментів контролю якості, їхня сутність, завдання порядок побудови та переваги.
29. Сертифікація послуг із розміщення та послуг ресторанного господарства.
30. Процедура проведення сертифікації готельних послуг і послуг ресторанного господарства.

### *Тести*

1. Як визначається механізм управління якістю?
  - А. Тільки об'єкти управління
  - Б. Об'єкти та суб'єкти управління, принципи, методи та функції
  - В. Тільки функції управління
2. Що включає в себе об'єкти управління якістю продукції, послуг?
  - А. Тільки процеси формування якості
  - Б. Тільки показники якості
  - Г. Показники якості, фактори та умови, процеси формування якості
3. Які принципи включає системний підхід до управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства?
  - А. Тільки безперервність
  - В. Тільки оптимальність
  - Г. Комплексність, об'єктивність, інтеграція
4. Які з наступних не є принципами системного підходу до управління якістю?
  - А. Цілеспрямованість
  - Б. Об'єктивність



## Г. Стандартизація

5. Які підсистеми входять до загальних підсистем управління якістю на підприємстві готельно-ресторанного господарства?

А. Тільки стимулювання якості

Б. Прогнозування та планування якості, облік, аналіз та оцінка якості, стимулювання якості, контроль якості

В. Стандартизація, випробування продукції та послуг, профілактика браку

Г. Інформаційне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення

6. Які елементи необхідно виділити для формування стратегії якості на підприємстві готельно-ресторанного господарства?

А. Тільки цілі у сфері якості

Б. Цілі, напрямки діяльності, інструментарій

В. Стандартизація та сертифікація

7. Як розуміється поняття "політика у сфері якості"?

А. Загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю

Б. Тільки фінансова стратегія

В. Впровадження нових технологій

Г. Стандартизація виробництва

8. Яка основна мета діяльності Держспоживстандарту в Україні?

А. Захист прав працівників

Б. Розвиток нових технологій

В. Забезпечення якості продукції та безпеки споживачів

Г. Стимулювання зовнішньої торгівлі

9. Які заходи передбачено Постановою № 244 від 19.03.97 для підвищення якості та конкурентоспроможності в Україні?

А. Розроблення програми енергоефективності

Б. Гармонізація законодавства із вимогами міжнародних організацій

В. Створення нових податків

10. Які заходи передбачено Указом Президента України № 113/2001 для підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції?

А. Зниження зарплатні працівників

Б. Підготовка законопроектів про заборону експорту

В. Завершення перегляду та затвердження основоположних стандартів стандартизації

Г. Закриття громадських організацій

### **Практичні завдання**

1. Створіть план для впровадження системи контролю якості в готельно-ресторанному бізнесі. Включіть етапи визначення стандартів якості, проведення аудитів та визначення відповідальних осіб за контроль якості.

2. Розробіть процедури для перевірки якості продуктів, що використовуються у ресторані. Які критерії якості будуть визначати придатність продуктів до використання?

3. Створіть анкету задоволеності для гостей готелю та ресторану. Які аспекти ви хочете виміряти, щоб забезпечити високий рівень задоволення клієнтів?

4. Розробіть процедуру обробки жалоб клієнтів. Як швидко і ефективно можна реагувати на скарги та пропозиції? Які кроки будуть прийняті для уникнення подібних ситуацій у майбутньому?

5. Визначте програму навчання для персоналу з питань якості обслуговування та продукції. Які навички і знання важливі для кожної посади в готельно-ресторанному бізнесі?

6. Проведіть аналіз якості послуг та продукції конкурентів. Які можливості для покращення ви виявили? Які стратегії можна використовувати для перевершення конкурентів у сфері якості?

7. Розробіть план впровадження стандартів безпеки харчових продуктів в ресторані. Як ви забезпечите, щоб всі продукти відповідали встановленим нормам та були безпечними для споживання?

8. Як ви плануєте вести моніторинг якості продукції та обслуговування в готелі та ресторані? Які заходи ви впроваджуєте для постійного вдосконалення процесів?

9. Як обрати та оцінити постачальників для забезпечення якості продукції? Які критерії важливі при виборі постачальників?

10. Які стандарти обслуговування ви встановите для персоналу готелю та ресторану? Як забезпечити їхнє дотримання та навчання персоналу з цих стандартів?

## РОЗДІЛ 11. ІННОВАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### 11.1. Варіативність інновації у готельно-ресторанному господарстві

#### Організаційні інновації

Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків і активне входження іноземних готельних брендів на український ринок ставлять перед управлінцями ряд критично важливих завдань. Ефективне вирішення цих питань є ключем до забезпечення виживання та стійкого розвитку готелів у нових умовах.

Застосування нетрадиційних підходів до управління персоналом, таких як лізинг, аутсорсинг та аутстафінг, надає готельним підприємствам необхідну гнучкість і адаптивність.

*Аутсорсинг* – це передача певних функцій компанії, сторонній організації, що має потенціал і штатні одиниці для реалізації цих функцій. Аутсорсинг персоналу звільняє підприємство від необхідності утримувати дорогий штат і надає можливість користуватися послугами кваліфікованих фахівців.

У національному законодавстві поняття «аутсорсинг» визначено Національним класифікатором України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (розділ 4), а саме: це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, *частину виробничого процесу або повний виробничий процес*, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції. Термін «аутсорсинг» також використовують, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, і не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах. Замовник і підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцеперебування не впливає на класифікацію цих суб'єктів.

Серед послуг готелів, що можуть бути надані за допомогою аутсорсингу, можна виділити такі, як салони краси, спа-послуги, екскурсійні тури, організація трансферів з аеропорту або залізничного вокзалу і назад тощо. Ці додаткові послуги є важливою частиною готельного обслуговування, адже вони впливають на загальну якість готельного продукту. Зазвичай їх надають сторонні компанії, які спеціалізуються на цих послугах. Часто такі компанії орендують приміщення в готелі. Тим не менш, підрозділи, що надають ці додаткові послуги, часто інтегруються в загальну систему управління готелем для забезпечення збереження і передачі інформації про запити клієнтів та обробки замовлень через службу рецепції.

*Аутстафінг* – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але водночас виконують свої обов'язки на попередньому місці роботи.

Під час пандемії коронавірусу багато бізнесів змушені були змінити свої моделі роботи. Для деяких українських компаній аутстафінг став єдиним способом підтримки діяльності.

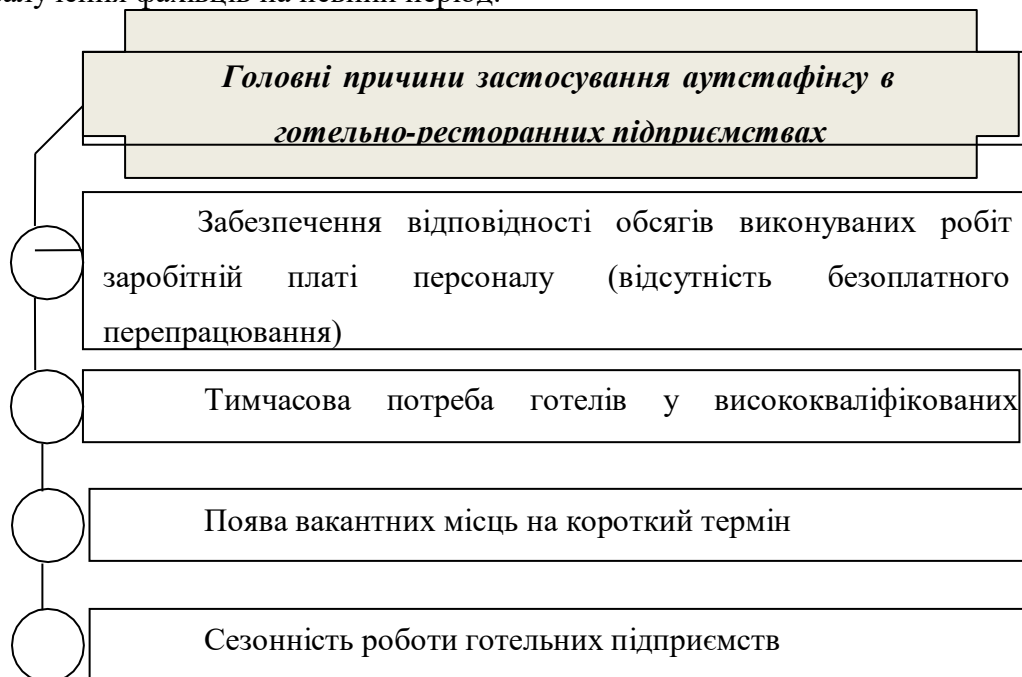
Готелі, намагаючись впоратися з ситуацією власними силами, часто змушені збільшувати навантаження на своїх працівників. Це може призвести до труднощів з оплатою праці за перевищення норми, оскільки відповідно до законодавства, наднормова робота може оплачуватися лише в межах 10–15% і за спеціальними ставками. У ресторанах, особливо під час пікових навантажень, переробка може бути значно більшою, що породжує незадоволення серед персоналу, коли за додаткову роботу не надається відповідна оплата.

Управління кадровим обліком вимагає наявності додаткових ресурсів у готелях, включаючи персонал для кадрової служби або бухгалтерії, а також спеціально обладнані робочі місця, плату за роботу та необхідні площі. З ростом популярності аутстафінгу збільшується й готовність працівників до тимчасової та проектної зайнятості. Строкові трудові контракти та проектна робота, виконувані в визначені терміни та за встановлену плату, стають все більш звичними. Це відповідає цінностям нового покоління, яке складає основну частину проектного персоналу. Традиційні уявлення про «роботу на все життя» з її гарантіями і стабільністю поступово відходять на другий план, поступаючись місцем таким аспектам, як

гнучкість, свобода, баланс між особистим і робочим часом, а також різноманітність завдань і проектів.

Аутстафінг є певною віддаленою командою, якій делегують частину процесів, передають завдання за певну плату. Аутстафінг – передача завдань певним людям, які мають досвід і готові поділитися результатом своїх дій за певну оплату. Аутстафінг особливо корисний в тих випадках, коли потрібно щось терміново зробити, але немає ресурсів на ці дії або співробітник не вміє цього робити і навчати його довго, а необхідно разово виконати будь-яку завдання. У процесі співпраці компанія враховує всі побажання замовника і пропонує власні напрацювання, які здійснюються на глибокому вивченні сервісу кращих європейських готелів.

Підсумовуючи вищезазначене, можна виділити основні причини, які спонукають керівників організацій звертатися до кадрових агентств для підбору тимчасових працівників або залучення фахівців на певний період:



**Рис. 10.1. Головні причини застосування аутстафінгу в готельно-ресторанних підприємствах**

Аутстафінг скорочує витрати та трудовитрати на ведення документообігу; використовуючи послуги аутстафінгу компанії відзначають покращення якості виконання роботи, значно зростає рівень керованості персоналом, відпадає потреба тримати у штаті недбалих працівників. Подвійний контроль над персоналом (з боку замовника та кадрового агентства) також дає хороші результати.

У період карантину роботодавці активно розглядали для себе формат проектного найму і зараз подібні тенденції зберігаються через воєнні дії в країні, тому прогнозується попит на надання праці в зазначеному форматі за підсумками 2022 року.

**Лізинг персоналу** – це специфічна форма оренди, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу персоналу в тимчасове користування. Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник) – лізингодавець – лізингоотримувач.

Основною причиною для впровадження лізингу персоналу є невідповідність навичок та кваліфікацій існуючих співробітників потребам організації. Це питання можна вирішити шляхом створення програм для коригування якісних і кількісних характеристик персоналу. Однак, якщо потреба у виконанні певних завдань має тимчасовий або сезонний характер, а наявні компетенції працівників не відповідають вимогам, і додаткове навчання потребує значних фінансових витрат, організація може скористатися послугами лізингу персоналу.

Лізинг персоналу в Україні має перспективи, оскільки він дає можливість багатьом готельним підприємствам ефективно управляти своїм кадровим потенціалом і адаптувати його до змінних умов роботи.

Дешевшим шляхом вирішення проблем нестачі власного персоналу є використання послуг **фрілансерів**. Особливо ефективним є цей варіант для підприємств середнього та малого бізнесу, однак для готельних підприємств цей спосіб є недостатньо розповсюдженим.

Сучасні фрілансери представляють широкий спектр професій, включаючи юристів, лікарів, психологів, бізнес-консультантів, тренерів, торгових агентів, маркетологів, програмістів, журналістів тощо. Хоча професійні фрілансери є порівняно новим явищем для України, у США та Європі багато спеціалістів працюють на умовах вільної зайнятості.

В Україні готельні підприємства ставляться до фрілансерів з певною обережністю, на відміну від іноземних компаній, які активно використовують їх послуги. Це пов'язано з орієнтацією іноземних фірм на західну бізнес-модель, що передбачає використання проектного підходу. У цьому підході формується команда фахівців, кожен з яких є експертом у своїй галузі, для виконання конкретного завдання. Після завершення проекту команда може перейти до нових завдань або розпастися. Такий формат роботи зазвичай приносить задоволення як замовникам, так і фрілансерам.

На українському ринку праці спостерігається значне зростання попиту на фрілансерів, зокрема у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій, а також у творчих проектах. Висококваліфіковані спеціалісти, які мають відповідний досвід та професійні якості, часто працюють як фрілансери в таких галузях, як консалтинг – управлінський, кадровий та юридичний. Це створює великі можливості для готельних підприємств, які можуть залучити потрібних фахівців за відносно невеликі витрати.

Готелі можуть використовувати послуги фрілансерів у таких сферах, як ІТ-технології, маркетинг, зокрема робота в соціальних мережах, іміджмейкінг, реклама та інші спеціалізації, що опосередковано впливають на надання готельних послуг. Це дозволяє створити сприятливі умови для основної діяльності готелю.

Достатньо ефективним інноваційним інструментом у вирішенні цієї проблеми є використання технології коучингу, особливо у практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Західні практики-кадровики вважають **коучинг** найефективнішим методом реалізації прихованого професійного та ділового потенціалу людини (працівника). Особливо ефективним він стає за умови, коли працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє кар'єрне зростання та розкрити особистісний потенціал.

Коуч (Coach (Co-achieve) дослівно перекладається як співдосягнення або досягнення разом. Спочатку коучинг з'явився в спорті. Саме тренери-коучі допомагали спортсменам ставати чемпіонами і досягати суперрезультатів.

Людина, яка ввела поняття коучингу в повсякденне життя – Тімоті Галвей, американський тренер з тенісу. Якщо дивитися на бізнес-організації, то тут коучинг працює за тим саме принципом, що і в спорті: з коучем працюють досвідчені управлінці та менеджери, які точно знають, чого хочуть і розуміють, що для підкорення нових вершин необхідний особистісний розвиток.

Не секрет, що чим вища посада, тим менше потрібні хард скілс (hard skills) – навички безпосередньої професії, і тим більше потрібно фокусуватися на софт скілс (soft skills) – лідерських компетенціях, вмінні спрямовувати людей до мети, здатності надихати, вести за собою, мотивувати і розвивати свій емоційний інтелект, створювати сильні команди. Коучинг як раз і покликаний допомогти тим, хто хоче досягати більшого, розвивати свої лідерські якості, тобто здебільшого саме власні софт скілс.

Іноді, навіть маючи всі необхідні ресурси для досягнення мети, людина може стикатися з проблемами через відсутність впевненості в собі (через усталені звички або страх перед новим), сумніви у можливості поліпшень (через упередження) або через відсутність чітких планів (хоче досягти чогось, але не робить конкретних кроків). Коуч допомагає виявити і

подолати ці бар'єри, що заважають досягти бажаного результату, дозволяючи побачити нові можливості і розпочати активні дії. Під час роботи з коучем бажання діяти стає усвідомленим, структурованим і, таким чином, більш сильним.

Серед різних типів коучингу виділяється бізнес-коучинг, який поділяється на коучинг для вищого керівництва і коучинг персоналу. Цей вид коучингу активно застосовується в міжнародній практиці, зокрема в сфері гостинності.

*Метою бізнес-коучингу є підвищення обізнаності персоналу, особливишого керівництва, та моделювання його поведінки для досягнення цілей компанії.*

Бізнес-коучинг дозволяє персоналу зрозуміти та підсилити свою роль у досягненні успіху підприємства. Процес коучингу може приймати різноманітні форми (наприклад, індивідуальний або груповий коучинг) та бути спрямованим на досягнення різних цілей (наприклад, вирішення окремої проблеми, розвиток лідерських якостей, створення високоефективних команд тощо), але є чітказосередженість на бізнес-цілях як робітника, так і компанії.

В Україні у сфері коучингу діють три міжнародні компанії:

- міжнародна коучингова Федерація (ICF);
- міжнародний Еріксоновський Університет (ЕСІ);
- ексклюзивний провайдер навчальних програм ЕСІ в Україні – компанія Working People Group (WPG).

Ці компанії розробляють програми підготовки коучів для різних сфер бізнесу та є організаторами багатьох науково-практичних заходів, які проводяться в регіонах України, останнім часом зокрема онлайн.

Декілька років тому в Україні з'явився ще один новий західний термін, безпосередньо пов'язаний із роботою персоналу, – *дауншифтинг* – перехід із роботи, за яку багато платять, але пов'язаної з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на спокійнішу, хоча і зменшим рівнем заробітку роботу.

Не потрібно також буквально сприймати дауншифтинг як процес звільнення з роботи. Як показали дослідження, найрозповсюдженими способами дауншифтингу є – зменшення кількості годин роботи (29 %), менш відповідальна та прибуткова робота (23 %), відмова від роботи взагалі (19 %), зміна сфери діяльності (19 %). А серед тих, хто вже став дауншифтером, 34 % – повністю задоволені своїм новим життям, а 37 % – задоволені, але шкодують про зменшення доходів.

Розвиток і навчання є ключовими функціями служби людських ресурсів. Професійний розвиток працівників сприяє формуванню позитивного клімату в організації, підвищує мотивацію та відданість співробітників.

Підвищення кваліфікації та здобуття нових навичок роблять працівників більш конкурентоспроможними на ринку праці і відкривають додаткові можливості для професійного зростання як всередині компанії, так і поза її межами.

Особливо важливим є розвиток та навчання керівників вищої ланки в будь-якому готелі. Топ-менеджери великих ланцюгових готелів часто проходять стажування в провідних п'ятизіркових готелях та ресторанах за кордоном, а також у відомих міжнародних навчальних закладах, які спеціалізуються на готельному бізнесі.

Багато готелів також організують курси з англійської мови. Найперспективнішим працівникам надається можливість пройти перепідготовку або підвищення кваліфікації в спеціалізованих навчальних центрах. Після успішного завершення навчання працівники отримують сертифікати або посвідчення державного зразка, залежно від кількості годин навчання.

Практичним результатом для крупних, передусім багатопрофільних готельно-ресторанних підприємств, є створення і розвиток власної внутрішньофірмової (корпоративної) системи підготовки кадрів (ВСПК), яка виконувала б не тільки завдання професійної адаптації молодих фахівців і підвищення рівня компетентності досвідчених працівників, але і його оновлення

шляхом постійного моніторингу рівня компетентності, професіоналізму, конкурентоспроможності кожного відповідального працівника корпорації.

Щоб удосконалити підготовку фахівців гостинності в нашій країні, враховуючи вимоги сьогодення, необхідно:

- підкорегувати навчальні програми з урахуванням принципу впровадження збільшеної кількості практичних занять;
- структурувати навчальний процес, використовуючи інноваційні підходи;
- застосувати сучасні технології з метою якісної перебудови всієї системи підготовки фахівців;
- збільшити години, відведені на виробничу практику;
- створити окремі підрозділи (тренінг-центрів) безпосередньо на підприємствах гостинності.

Отже, розвиток соціально-економічних відносин в умовах глобалізації передбачає врахування світових тенденцій у практиці роботи вітчизняних готельних підприємств.

### **Соціальні інновації**

Поняття **«соціальна інновація»** можна визначити як свідомо організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи, яке формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до соціальних умов, що змінюються, і яке має своєю метою ефективні позитивні перетворення в соціальній сфері.

Соціальні інновації мають кілька відмінностей від матеріально-технічних. По-перше, соціальні інновації зазвичай є результатом колективної роботи і творчості, тоді як матеріально-технічні інновації часто мають індивідуального автора. По-друге, результати соціальних інновацій часто виявляються через значний проміжок часу, і їхній ефект не проявляється швидко або з чітко визначеним результатом, на відміну від матеріально-технічних новацій, де результати можуть бути більш очевидними і швидшими.

Соціальні інновації в готельних підприємствах можна розділити на два основних види:

- внутрішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь персоналу готельних підприємств);
- зовнішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь суспільства).

**Внутрішні соціальні інновації** в готельних підприємствах реалізуються через сучасні соціальні технології, до яких варто віднести навчання високим стандартам обслуговування, організація курсів із вивчення іноземних мов, доброзичливу робочу атмосферу, страхування персоналу готелів, зокрема медичне, безкоштовні сніданки й обіди, участь у вечірках і заходах для співробітників, знижки на проживання й харчування в готелях відповідної мережі по всьому світу тощо.

У незалежних готелях використовуються різні форми стимулювання персоналу. Наприклад, у готелі «Палас Прем'єр Готель» м. Харків використовуються такі форми соціального стимулювання співробітників:

- оголошення подяки;
- нагородження коштовним подарунком;
- присвоєння звання кращого за професією;
- присвоєння звання «Працівник місяця»;
- нагородження Почесною грамотою;
- вручення Срібного нагрудного знаку (за 10 років роботи в готелі);
- вручення Золотого нагрудного знаку (за стаж роботи на підприємстві не менше 20 років).

Система заохочень і соціальний пакет у готелі «Хілтон Київ» виглядають так:

- безкоштовне харчування, уніформа, хімчистка;
- відпустка 30 календарних днів;
- медичне обстеження – один раз на рік;

- стоматологічний і профілактичний огляд – один раз на рік;
- різдвяний вечір – заохочення до річниці відкриття готелю;
- путівки в санаторії, дитячі оздоровчі табори;
- навчання й розвиток персоналу за програмами міжнародного готельного сервісу.

Використання провідного досвіду інших готелів у сфері розвитку соціальних інновацій дасть змогу удосконалити сформовану на підприємствах систему менеджменту й підвищити статус готелю як привабливого роботодавця.

**Зовнішні соціальні інновації** готельних підприємств реалізуються через спонсорство, меценатство, благодійну діяльність, підвищення цінової доступності послуг, які формують соціальний імідж готелю.

**Соціальний імідж організації** – інформування широкої громадськості про соціальні цілі й значення організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

У міжнародній практиці готельні комплекси активно залучаються до пайового будівництва житлових і соціально важливих об'єктів, таких як центри дозвілля, лікувально-оздоровчі комплекси. Вони також надають фінансову підтримку екологічним фондам, культурним центрам, туристичним організаціям і беруть участь в археологічних розкопках та інших подібних ініціативах.

Важливим аспектом є впровадження інноваційних концепцій у діяльності готелів, що відповідають потребам сучасного суспільства. Однією з таких концепцій є екологічний підхід до управління готельним бізнесом.

**Екологічні готелі** – це готелі майбутнього, які здатні покращувати стан природного середовища, виховувати в суспільстві екологічну свідомість та відповідальність. Інноваційні методи впровадження екологічної політики в готельну індустрію сприяють, насамперед, реалізації соціальних цілей, а вже потім є інструментом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності готельного підприємства.

В Україні сучасна індустрія гостинності ще не має великого досвіду в сфері екологічної сертифікації своїх будівель і послуг, але вже починає впроваджувати «зелені» технології.

Сучасні світові тенденції в соціалізації висувають нові вимоги до обслуговування осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, які досі не отримують повного спектру послуг.

Згідно з нормативними документами, маломобільні групи населення включають осіб, які мають труднощі в самостійному пересуванні, отриманні необхідних послуг, інформації або орієнтуванні в просторі.

Особливого значення для розвитку соціальних інновацій у вітчизняному готельному бізнесі набуває дослідження практичного досвіду соціально-інноваційної діяльності провідних готельних підприємств світу, а саме:

#### 1. *Парк-готель – пансіонат для літніх людей європейського рівня*

На відміну від західних країн, держави що утворилися на пострадянському просторі, практично не в змозі забезпечити літнім людям, які потребують догляду, належний рівень утримання та обслуговування.

Цю функцію взяли на себе парк-готелі для літніх людей, що надають соціальні послуги європейського рівня, а саме: проживання, догляд і лікарська допомога. Послуги, що надає парк-готель для літніх людей, включають:

- можливість звертання в будь-який час доби за допомогою до медичного персоналу високої кваліфікації, навченому за спеціальними програмами, розробленими та широко застосовуваним у країнах Європи та США;
- збалансоване, складене на підставі рекомендацій дієтолога й індивідуальних смакових переваг харчування;
- комфортні, максимально безпечні умови проживання, серед яких наявність поручнів у місцях загального користування, тривожних кнопок у кімнатах, спеціальних ліжок



та протипролежневих систем, багатофункціональних пристроїв для немобільних людей, спеціальних засобів для переміщення в просторі тих, хто остаточно не втратив здатності пересуватися;

- індивідуальний підхід до кожного постояльця парк-готелю, що дає змогу йому відчувати себе потрібними незалежно від ступеня своєї самостійності;
- атмосфера затишку і турботи, спілкування, різноманітні програми та умови для цікавого проведення спільного дозвілля, групові та індивідуальні заняття з психологом;
- можливість вибору програми перебування відповідно до медичних і соціальних потреб літньої людини, а також її рідних;
- можливість позбутися відчуття залежності та безпорадності, відчути себе повноцінною людиною та навіть відкрити в собі нові таланти; проживання в екологічно чистому місці.

Однією з інноваційних тенденцій у сучасному готельному обслуговуванні, яка може вирішити проблему доступності сервісу для клієнтів з обмеженими можливостями, є впровадження «Концепції універсального дизайну». Універсальний дизайн, або інклюзивний дизайн, є стратегічним підходом до проектування середовищ, продуктів, комунікацій, інформаційних технологій та послуг. Метою цього підходу є забезпечення їх доступності і зрозумілості для всіх користувачів без необхідності додаткової адаптації.

Універсальний дизайн передбачає задоволення потреб усіх клієнтів шляхом створення рішень, що є рівноправними, гнучкими, простими і зручними у використанні. Це включає сприйняття інформації незалежно від сенсорних можливостей користувачів, допустимість помилок з боку клієнтів, а також забезпечення низького рівня фізичних зусиль під час користування послугами.

Впровадження стратегії універсального дизайну потребує значних змін у самому проектуванні (універсальне проектування). Проблема виникає у неспроможності застосування цього підходу готельними підприємствами, які функціонують на базі реконструйованих старих будівель. Архітектурні особливості таких об'єктів практично унеможливають перетворення планувальної організації будівлі та приміщень під вимоги універсального дизайну.

Універсальне проектування в загальному розумінні є процесом створення просторових та предметних рішень, які є максимально зручними для всіх користувачів, незалежно від їх віку, фізичних чи когнітивних можливостей, без потреби в додаткових допоміжних засобах або спеціалізованих рішеннях. Наприклад, усунення сходинок або порогів біля входу в будівлю забезпечить доступність як для осіб з порушеннями опорно-рухового апарату, так і для людей з дитячими колясками або транспортними візками. Також, стандартні, але ширші двері будуть зручними як для осіб на інвалідних візках, так і для людей, які несуть валізи.

У сучасних конкурентних умовах кожне готельне підприємство повинно дотримуватись принципу «сервіс, доступний для всіх». Соціальні інновації є актуальним трендом, що активно впроваджують підприємства в сфері гостинності, з метою задоволення потреб якомога більшої кількості потенційних клієнтів, включаючи людей з інвалідністю та інші маломобільні групи населення.

### **Інфраструктурні інновації**

В області ремонту та реконструкції готелів активно застосовуються різноманітні інноваційні матеріали. Існує безліч сучасних технологій у виробництві та використанні оздоблювальних матеріалів. Тому доцільно зупинитися на кількох з них.

Сучасні стінові панелі для внутрішньої обробки виготовляються на основі двох основних матеріалів: стекломанієвого аркуша й гіпсокартонного аркуша. Такі панелі зберігають усі переваги цих матеріалів, але у цьому разі здобувають зовсім нові сфери застосування. Декоровані вогнестійкі панелі легкі в монтажі й значно заощаджують час і гроші на обробку приміщення. Непальні панелі виготовляються товщиною 6, 8, 10, 12 мм і комплектуються спеціальною системою кріплення. Під час вибору кольорів панелі можна вибрати в будь-який тон, або декори, що імітують різні породи дерева.

Рідким теплоізоляційним матеріалом зазвичай йменують так звані термофарби. Вони названі так, оскільки володіють у певною мірою теплоізоляційним ефектом. Отже, ця назва значною мірою відбиваєсутність явища.

Термоізоляційна штукатурка є одним із найефективніших матеріалів для тепло- та гідроізоляції. Вона розроблена з використанням передових технологій і досягнень у сфері будівельної теплофізики. У будівельних компаніях Європи термоізоляційна штукатурка вважається економічним, практичним і довговічним варіантом. Нанесена на стіни, вона створює ефект «дихаючих» поверхонь. Утеплення фасадів і будинків цією штукатуркою позитивно впливає на внутрішній мікроклімат приміщення, вирівнюючи температурні коливання між внутрішнім і зовнішнім середовищем, що допомагає запобігти утворенню грибка, вогкості та конденсату. Технологія утеплення фасадів готелів термоізоляційною штукатуркою є простим, але ефективним способом покращення термоізоляції будинків, в яких початково не була передбачена належна ізоляція. Таке покриття стін як зовні, так і всередині приміщення допомагає відновити первісний вигляд фасаду, додати новизну будівлі та зменшити теплові втрати.

Виробники сучасних звукоізоляційних матеріалів довели, що кращий ефект дає сполучення двох типів матеріалів: звукоізолювальних і звуковбирних. Це може бути гіпсокартон і шар м'якого матеріалу з натуральних або штучних волокнистих структур. Штучні матеріали також застосовні для *звукоізоляції стін у панельному будинку*: це поліефір, пенополіетілен тощо. Однак усі вони є застарілими, оскільки сьогодні на ринку звукоізоляційних матеріалів з'явилася безліч принципово нових виробів, що значно переважають традиційні матеріали за всіма параметрами.

Інноваційні системи освітлення: Одним із основних напрямів інновацій в освітленні готелів стали світлодіодні лампи. Сучасні світлодіодні прилади відрізняються тривалим терміном використання, низьким енергоспоживанням, тепловиділенням, надійністю і безпекою. Вони відкривають великі можливості для декорування. Прекрасною можливістю для демонстрації кращих якостей світлодіодних ламп є їхнє застосування для освітлення саме готелів. Світлодіодні лампи можуть легко замінити застарілі лампи накаливання, коли йдеться про освітлення загальних приміщень готелів: холів, сходів, барів і ресторанів. Впровадження світлодіодних ламп в освітлення готелів дає не лише енергозбереження, але покращує якість безпосередньо освітлення. Приклади використання світлодіодних ламп в освітленні готелів допоможуть отримати загальну інформацію про тенденції заміни ламп накаливання на світлодіодні в готельному бізнесі. На освітлення зазвичай припадають від 25 % до 40 % витрат на електрику в готелях. Але можна відносно легко заощадити на споживанні електрики без збитку якості навколишнього оточення.

Сучасні технології освітлення відкривають можливості для створення динамічних і сценічних ефектів за допомогою світла. Для досягнення м'якшого освітлення використовуються рішення з регульованою яскравістю, а змінювані програми дозволяють адаптувати світло до різних ситуацій або сезонів. Завдяки спеціалізованим системам управління освітленням можна досягти максимальної екологічності, зменшуючи споживання енергії і непродуктивні втрати світла, при цьому покращуючи імідж готелю.

### **Сучасні тренди в інтер'єрі готелів.**

Інтер'єр готелів визначає організацію внутрішнього простору будівлі, що створює штучне середовище, яке забезпечує комфортні умови для життя. Це комплексне явище має значний естетичний та психофізіологічний вплив на людину.

Тренди в дизайні інтер'єрів постійно змінюються. Деякі рішення стають класикою сучасності, тоді як інші швидко втрачають свою актуальність. Розглянемо основні тенденції, які, ймовірно, домінуватимуть у дизайні інтер'єрів найближчими роками.

#### *1. Комфорт*

Популярною буде плюшева м'яка оббивка, меблі з натурального дерева, книжні полиці відкритого типу. У зв'язку із прагненням до комфорту і затишку, популярний також тренд на переосмислення старих меблів. Вінтажні комоди на низьких ніжках, столи з відкидними

кришками, візочки для напоїв родом з 20-х років минулого століття – все це знову знайде своє місце в наших домівках та відтворюватиметься в інтер'єрі butik-готелів

## 2. *Натуральні матеріали*

Використання натуральних та екологічно чистих матеріалів – прийнятий золотий стандарт інтер'єрів, який не втрачає свою актуальність. Дерево, шкіра, льон, замша, бавовна, шерсть, ротанг і бамбук – усі ці матеріали не лише дозволяють створити стильний і затишний інтер'єр, але й відповідають тренду на свідоме споживання і турботу про навколишнє середовище.

Важливим акцентом стильного інтер'єру залишаються різноманітні текстури. Дизайнери пропонують експериментувати з фарбами і фактурною штукатуркою для придання простору яскравої родзинки. Фінальною фокусною точкою в інтер'єрі, виконаному з натуральних матеріалів і в нейтральних тонах, стануть живі рослини і квіти.

## 3. *Багатофункціональність*

Пандемія змусила багатьох замислитись щодо функціональності обмеженого простору. Вдома доводиться працювати, розважатися, відпочивати й займатися спортом. Тренд, який до цього широко використовувався у

внутрішньому оформленні яхт, відтепер набирає популярність і в інтер'єрах насущі.

Багатофункціональні меблі забезпечують гнучкість і універсальність. Дизайнери планують широко використовувати принцип freestanding, котрий дозволяє залежно від настрою чи потреб легко міняти місцями меблі й предмети декору. Ідеальна симетрія в інтер'єрі поступається місцем розслабленій елегантності.

## 4. *Природність*

Пандемія коронавірусу також підкреслила важливість наявності комфортного простору на відкритому повітрі. Неформальним терасам, балконам і внутрішнім подвір'ям готельні підприємства тепер мають приділяти набагато більше уваги.

Популярним залишається тренд на великі вікна. Вони забезпечують гарне природне освітлення, а також дозволяють використовувати красиві пейзажі за вікном як додатковий декоративний елемент.

## **Технологічні інновації**

Оглядаючи останні досягнення в сфері автоматизації готелів, можна виділити кілька ключових інновацій, які підвищують конкурентоспроможність і є найсучаснішими на ринку.

*Електронні системи бронювання (глобальні й альтернативні – GDS й ADS)* зв'язують між собою покупців і постачальників готельного розміщення. Термінали GDS установлені в більш ніж 600 000 турагентств, послугами тисяч сайтів ADS щодня користуються мільйони клієнтів по всьому світу, які з мінімальними часовими витратами можуть забронювати готель у будь-якому місті. Лідерами на українському ринку з надання послуг підключення до систем бронювання є: Columbus (City reality), Classic (BTI Travel), Fidelio, Otedis, Best Eastern й Unirez (Nota Vena).

Існує низка причин, через які вітчизняні готельні підприємства відмовляються використовувати спеціалізовані програмні продукти, а саме:

- відсутність необхідності у зв'язку з невеликою місткістю підприємства і обмеженим спектром додаткових послуг;
- нестача фінансових коштів у зв'язку з недавнім відкриттям і недокомплектацією структурних підрозділів;
- нестача фінансових коштів у зв'язку з необхідністю реконструкції і модернізації засобів розміщення, що переносить процес інформатизації на віддалену перспективу;
- проблеми сумісництва імпортних систем з вітчизняними умовами господарювання (складний процес адаптації імпортних АСУ);
- низький рівень підготовки кадрів з погляду використання інформаційних систем;
- небажання керівництва впроваджувати нові інформаційні технології у зв'язку з задовільним функціонуванням готелів тощо.

1. *Системи інтерактивного телебачення, комунікацій та розваг.* Сьогодні існує величезна розмаїтість моделей на будь-який, навіть невибагливіший смак, наприклад, компанія «Hoist Technology» пропонує 3 види інтерактивних систем:

- 24-дюймовий iMac, який виконує функцію «центру розваг»;
- внутрішній Pod Community Blog, організований готелем, відкритий для тих, хто забронював номер, та дозволяє гостям обмінюватися інформацією;
- Easy TV спеціально створена для недорогих готелів, які не можуть собі дозволити повністю замінити телевізійний парк на системні готельні телевізори, чого ця система й не вимагає;

IPTV – новітня система на базі цифрових технологій, яка з кожним днем усе більше розповсюджується не тільки в готельних підприємствах, а й у приватних будинках.

1. *Швидкісний бездротовий доступ в інтернет (Wi-Fi).* Цей комунікаційний елемент на сьогодні не є новинкою, однак він має бути в кожній кімнаті готелю. Для багатьох гостей, і насамперед, для бізнесменів, бездротовий інтернет з можливістю підключення до власного ноутбука сьогодні є невід'ємною послугою в готелі. Найскладніше завдання – завжди надавати гостям такий же якісний, швидкий і надійний доступ в інтернет, яким вони користуються у власному будинку. Тому постачальники готельних систем доступу в інтернет дають готелям можливість самим контролювати параметри надання доступу – швидкість з'єднання, обсяг передплаченого трафіку й/або часу тощо.

*Система керування електроенергією (Energy Management System).* Інноваційне управління енергією інноваційні термостати та датчики присутності можуть відстежувати коливання присутності та реагувати на них. Подібним чином інтелектуальні системи керування енергією використовують складні алгоритми машинного навчання для постійного аналізу термодинаміки, місцевих погодних умов і пікових навантажень для оптимізації енергоспоживання в режимі реального часу протягом усього року. Інноваційні інтелектуальні енергетичні системи можуть знизити витрати на електроенергію в готелях і ресторанах до 20 % і забезпечити найшвидші періоди окупності в галузі (від 12 місяців до 24 місяців).

2. *Виносна панель аудіо-, відеорознімань, медіахаб (Connectivity Panel).* Дуже зручний пристрій, що дає змогу гостю підключати своє обладнання. Залежно від моделі гість може:

- підключити ноутбук або інший пристрій через HDMI/VGA вхід;
- використовуючи Bluetooth, слухати музику зі свого телефону через динаміки телевізора;
- вивести зображення й звук із відеокамери або фотоапарата на телевізор у HD-якості;
- за наявності в номері iPod/iPhone docking station (пристрій для підключення iPod/iPhone) слухати музику й підзаряджати пристрій одночасно.

3. *Дверні замки з радіочастотною ідентифікацією (RFID (Radio Frequency Identification)).* Дверний замок із радіочастотною ідентифікацією, за наявності якого гість попадає в номер й інші приміщення готелю без ключа. Такий інноваційний механізм стає все популярнішим у готелях усього світу через те, що для його відчинення не потрібен ключ. Для доступу в номер гість може використати мобільний телефон будь-якої марки й не витратити час на пошуки ключа, що загубився.

4. *Система керування внутрішніми службами готелю (Back-office).* Система керування внутрішніми службами готелю спрощує й підвищує ефективність роботи персоналу готелю, скорочує кількість помилок і дає змогу поліпшити якість обслуговування клієнтів. Координація ПК кожного співробітника, від покоївки до інженера, налагоджений на бездротову систему передачі інформації із центрального комп'ютера, що дає можливість персоналу мати доступ до даних: скільки товарів є на складі, які номери потребують прибирання, які мають потребу в ремонті, а також зважати на особливі побажання гостей.

5. *Прогнозне інноваційне технічне обслуговування.* Подібно до того, як інноваційні енергетичні системи дозволяють власникам готелів і ресторанів контролювати, відстежувати та оптимізувати споживання енергії, прогнозне інноваційне технічне обслуговування дозволяє

їм використовувати дані датчиків для виявлення пошкоджень на їхньому початковому рівні та попереджати обслуговуючий персонал до того, як певна проблема переросте у набагато небезпечнішу і дорожчу. Тому замість того, щоб чекати, поки якась система вийде з ладу, перш ніж її обслуговувати чи замінювати, інноваційні прогностичні технології допомагають інженерному персоналу прогнозувати потреби в технічному обслуговуванні та зменшувати витрати на експлуатацію тих чи інших систем. Відстежуючи водопровідні лінії за допомогою інтелектуальних лічильників води, власники готелів і ресторанів можуть побачити економію від споживання води.

6. *Інфрачервоні сканери.* Застосування інфрачервоних сканерів дає змогу мінімізувати перебої, пов'язані з прибиранням (що є загальною скаргою клієнтів). Завдяки інфрачервоним сканерам прибиральники знатимуть, коли присутні гості, і зможуть запланувати прибирання пізніше, коли в номері не буде людей. Сканери також можуть допомогти готелям економити енергію, автоматично вимикаючи світло та клімат-контроль, коли кімната порожня.

7. *Безконтактні платіжні системи.* Пандемія Covid-19 змусила багатьох людей відмовлятися від бронювання номерів у готелях навіть після масової вакцинації. Згідно зі статистичними даними опитування споживачів, безконтактні платежі очолили список дій, які індустрія гостинності можевжити, щоб люди почувалися комфортніше в готелях. Сучасні платіжні системи також можуть призвести до того, що більше готелів прийматимуть криптовалюту як оплату.

8. *Сайт чат-ботів.* Чат-бот (англ. chatbot) – це програма, яка імітує реальну розмову з користувачем. Чат-боти дозволяють спілкуватися за допомогою текстових або аудіоповідомлень на сайтах, месенджерах, мобільних додатках або по телефону.

Вебчат-боти стали обов'язковими для будь-якого готельно-ресторанного бізнесу. Чат-боти дають можливість цілодобово відповідати на поширені запитання клієнтів, а складніші запити вони можуть передавати наступному доступному співробітнику підприємства. Гості отримують швидше відповіді, а співробітники мають доступ до інформації в початковому чаті для довідки. Великі мережі готельно-ресторанних підприємств навіть використовують штучний інтелект (AI), щоб зробити свої чат-боти більш реалістичними та контролювати їхні канали соціальних мереж.

9. *Голосове керування.* Завдяки останнім досягненням у технології розпізнавання голосу все більше людей використовують голосовий пошук і онлайн-помічників, таких як Alexa від Amazon, Siri від Apple, Vixby від Android і Google Assistant.

Номери з голосовим керуванням дозволяють гостям уникати контакту з предметами, яких часто торкаються, наприклад, вимикачі світла та термостати. Голосове керування також корисне для людей із вадами зору, людей із артритом та гостей із іншими проблемами.

Технічні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання:

Одним із прогресивних засобів техніки, що застосовують у прибиранні приміщень готелів, є *парогенератор*. Парогенератори очищають поверхні винятково струменем пару без застосування будь-яких хімічних реагентів. Необхідно всього тільки залити воду в бак парогенератора й очисник готовий до роботи. Вплив водяного пару достатньо ефективний, він розчиняє будь-які забруднення, жирові й масляні плями, вапняний наліт тощо. Струмінь пару вичищає бруд із найбільш важкодоступних місць, надає свіжість і блиск будь-яким поверхням. Температура пару достатньо висока, щоб убивати всі хвороботворні мікроби, бактерії, вичищати грибкові утворення й цвіль.

*Підмітальні машини*, підмітальна техніка призначені для очищення поверхонь як усередині приміщень, так і на вулиці.

Підмітальні машини працюють у 10–50 разів швидше, ніж двірник. Підмітальні машини допоможуть збільшити продуктивність праці й поліпшити якість збирання бруду як у внутрішніх приміщеннях готелю, так і зовні.

*Вакуумно-підмітально-прибиральна машина* – це правильне рішення для очищення великих площ від сміття. Підмітальна техніка має ефективну фільтрацію дрібного пилу.

*Натирачі підлоги.* Призначені для миття, чищення різних типів підлог, полірування кам'яних і ламінованих підлог. До того ж натирачі підлоги придатні для полірування покриттів із лінолеуму й полівінілхлориду.

### Економічні інновації

Інноваційний підхід до маркетингу готелів базується на концепції «семи чуттєвих аспектів гостинності»: «зір» (архітектура, живопис, інтер'єр), «слух» (музика, телебачення), «нюх» (аромати), «смак» (кухня, гастрономія), «дотик» (м'якість, тепло і затишок), «інтуїція» (спокій, безпека, турбота) та «враження» (емоції, почуття, досвід).

Перша «чуттєва нота гостинності» – це *зір*, що апелює до здатності людини бачити навколишній світ, оцінювати форми, об'єм та композиції предметного середовища, фокусуючи свою увагу на оригінальному архітектурному вирішенні будівлі готелю, гармонійному поєднанні дизайну інтер'єру та всього внутрішнього оздоблення від форми та висоти підвісу люстр до тонкощів рішення підбору квіткових композицій. У цьому способі впливу на гостей готельєри давно досягли успіху.

Другою «чуттєвою нотою» є *слух*. Здатність людини чути різноманітні звуки та мелодії активно використовують у багатьох сферах обслуговування, зокрема в готельній індустрії. Використання музики як інструмента сенсорного маркетингу почалося набагато раніше, ніж це можна уявити собі на перший погляд, адже ця практика народилася ще в середині ХХ століття. Сьогодні в кафе, ресторанах, готелях і магазинах все частіше звучить приємна фономузика. Існує низка досліджень, у яких зазначається її корисність.

Вона може впливати на продуктивність і на емоційний стан людини. Цей інструмент впливу на свідомість людини ретельно розраховується, аби спонукати до рішень споживачів. Музика, як показує практичний маркетинг, дозволяє налаштувати споживача позитивно та бути більш лояльним до пропонованих товарів і послуг, адже таке звернення до органів почуттів поклало початок новому виду маркетингу – сенсорному.

Третьою «чуттєвою нотою гостинності» вважають *нюх*, тому що аромати поряд зі звуками здатні асоціюватися з брендами. Ароматмаркетинг – це важлива частина всього сенсорного маркетингу, адже запахи надовго зберігаються в емоційній пам'яті споживачів і навіть інколи можуть активізувати її. Дуже важливо враховувати, що запам'ятовується взаємозв'язок запаху з певним контекстом.

Можна тільки побачити море на зображенні, й як раптом наяву відчутти пряний запах морських водоростей або навпаки пригадати собі свіжість та спокій, тому що стимули, викликані запахами, мають здатність активізувати пам'ять і уяву.

Наступною четвертою «чуттєвою нотою гостинності» є *смак*, який виражений через кухню та гастрономічні традиції готелю.

З давніх-давен було відомо, що смакові відчуття нарівні до запахів здатні викликати асоціативні зв'язки з якимись подіями або предметами. Чотири основних типи смаку: солодке, гірке, солоне та кисле – здатні висловити найтонші та найрізноманітніші відчуття, що зі свого боку, як і запахи, можна асоціювати з різними брендами. Смакові відчуття відіграють важливу роль у налаштуванні емоційного стану людини.

Доведено, що смак поряд із нюхом впливає на гостроту зору та слуху, на ступінь чутливості шкіри й у цілому на загальний стан емоційної сфери людини.

Продовжуючи характеризувати «чуттєві ноти гостинності», необхідно торкнутися і п'ятого почуття – *дотику*, що дає можливість відчувати характер поверхні різних предметів. Сприйняття елементів зовнішнього середовища за допомогою дотику дозволяє оцінювати їхню форму, розміри, фактуру, консистенцію, температуру, сухість або навпаки вологість, а також положення в просторі. Тактильні (дотикові) відчуття як форма шкірної чутливості можуть бути різноманітними, тому саме вони суттєво доповнюють картину навколишнього світу. Крім того, фізичний контакт є найважливішою складовою процесу вибору товарів і послуг.

*Інтуїція*, яка названа «шостим почуттям» людини, є дуже важливою одиницею в будь-якій справі, але вона є особливо важливою у сфері обслуговування.

В готельному бізнесі інтуїція допомагає персоналу забезпечити спокій та безпеку для гостей навіть у складних чи нестандартних ситуаціях, виявляючи максимум турботи та уваги. Яскравий приклад використання інтуїції в професійній діяльності готельного персоналу полягає в адаптації стандартів гостинності до конкретних ситуацій.

Професійні стандарти зазвичай визначають рамки для діяльності на робочих місцях. Проте, оскільки людина не є машиною, вона, слідуючи встановленим правилам, використовує інтуїцію для врахування особливостей ситуації і швидкого прийняття оптимальних рішень.

## 11.2. Інновації у ресторанному господарстві

### 1. Сучасний формат ресторанного господарства

Зміни в сфері загальнодоступного ресторанного господарства відбуваються через розвиток двох основних напрямів: мережевого та немережевого. Мережеві утворення формуються на основі принципів взаємодії та інтеграції підприємств, які мають спільні економічні та ціннісні орієнтири.

За рівнем та специфікою надаваних послуг на українському ринку ресторанного господарства виділилися такі головні системи:

**1. Елітні підприємства (заклади) ресторанного господарства** (або так званих закладів високої кухні) – «Козирна карта», «XXI век», «Мировая карта». Кожне з них за базовою основою їхнього створення та діяльності становить собою так звану сітьову структуру (мережеве утворення), в якій для досягнення більшого ефекту від спільного просування товарної пропозиції і/або забезпечення певної економії на ньому інтегруються, зазвичай, різні за типами заклади, проте більшість із них – ресторани.

### 2. Статусна їжа

Від закладів класу *fine dining*, де чек починається від \$50, клієнти очікують чогось більшого, ніж просто їжі. «Кожний ресторан – театр, і найкращі заклади дозволяють нам фантазувати, уявляючи себе багатим і сильними», – зазначала в «Нью-Йорк таймс» відомий ресторанний критик Рут Рейчел.

### 3. Традиційні ресторації (*casual dining*)

Формат *casual dining* – (від англ. «Повсякденний обід») – представлений багатьма демократичними закладами від кав'ярень до національних ресторанів. Відмінною рисою є середній чек – до \$30 – \$40. Найпопулярнішими концепціями у форматі *casual dining* є: пивний ресторан, булочна-кондитерська, кав'ярня, бар, національний ресторан.

### 4. Підприємства формату Quick & Casual

Займає проміжне положення між підприємствами швидкого харчування (*Quick Service*) і традиційними ресторанами (*Casual Dining*). На відміну від сегмента *Quick Service*, де бізнес побудований на оборотності, яка досягається шляхом швидкого «виштовхування» відвідувача, особливістю сегмента *Quick & Casual* є комфортніше проведення часу, наявність якісного продукту за оригінальним рецептом, якість їжі та стандарти приготування їжі у всіх ресторанах мережі, обстановка, що сприяє проведенню дозвілля.

З'явився *Quick & Casual* через стійку думку, що фаст-фуд шкодить здоров'ю. Популярність *Quick & Casual* набуває також унаслідок того, що інтер'єр тут дорожчий і більш концептуальний, меню – ширше, ніж у звичайному фаст-фуді, іноді обслуговування здійснюється офіціантами.

При ухваленні рішення про вихід на ринок фастфуду, компанія повинна врахувати кілька ключових аспектів бізнесу: концепцію та позиціонування, фірмовий продукт з унікальним рецептом, цільову аудиторію, розташування закладу, стандарти обслуговування та склад меню. На сьогодні обидва сегмента – *Quick Service* і *Quick & Casual* – є швидко зростаючими і вибір на користь того чи іншого формату залежить від простоти розроблення концепції та ресурсів для її реалізації.

Представників світових утворень формату *Quick & Casual* на українському ринку умовно можна поділити на дві групи: такі, що чітко позиціонують себе у форматі (наприклад, «Пан

Піцца», «Піцца Челентано») та дуже близькі до нього (наприклад «Домашня кухня», «Два гуся»).

*Класифікація закладів ресторанного господарства формату Quick & Casual:*

1. Ресторани національної кухні з етнічною концепцією, особливістю яких є перевага в меню страв світових кухонь (піца, паста, буріто, тако, локшина, суші тощо).

2. Кафе-пекарні, що роблять акцент у роботі на свіжу випічку власного виробництва, разом з якою в меню представлено супи, салати, холодні й гарячі сендвічі, а також різноманітні напої: безалкогольні, сік, лимонад, молоко, чай, гарячий шоколад та кава.

3. Заклади, що спеціалізуються на реалізації сендвічів і салатів і пропонують для різноманітності обмеженішу низку супутніх позицій, зокрема супи та напої. У таких закладах відвідувачам надається унікальна пропозиція сформувати бутерброд або скомплектувати салат з широкого асортименту інгредієнтів.

У закладах цього формату на частку мережевих закладів припадає 40 % ,а на частку незалежних точок – 60 % , в яких сума середнього чека коливається від \$7 за обід до \$10 за вечерю.

### **5. Підприємства (заклади) швидкого обслуговування**

За прогнозами експертів, передбачається річне зростання кількості ресторанів демократичних форматів на рівні 15%. Основними ефективними форматами ресторанів у цьому сегменті є:

Формат *quick-service* (від англ. «Швидке обслуговування») – демократичні доступні ресторани з обмеженим асортиментом страв, що працюють з якісними напівфабрикатами і оснащені лініями роздачі, що скорочує час обслуговування гостей.

Формат *free flow* (від англ. «Вільне переміщення») – один з ефективних різновидів формату quick service. Особливості: наявність відкритої кухні, приготування страв на очах у відвідувачів, принцип самообслуговування і широкий вибір пропонованих страв.

На сьогоднішні для організації ресторану швидкого обслуговування найперспективнішим напрямом є формат freeflow, «вільний рух».

Родоначальником концепції free flow вважається швейцарська мережа Marche Movenpick.

Бізнесмен Уелі Прагер, що відкрив перший ресторан Movenpick у Цюриху ще в 1948 році, задумував його як місце зустрічі для ділових людей, куди вони могли б швидко заскочити й до того ж смачно поїсти. Назва переводиться як «чайка поклювала», тобто концепція харчування – «на лету».

На сьогодні Movenpick – міжнародна корпорація, що спеціалізується на гастрономії, виноторгівлі, готельному й ресторанному бізнесі в Центральній Європі, Середньому Сході, Азії, Канаді. Саму концепцію free flow Уелі Прагер придумав і втілює у життя в ресторанах Movenpick на початку 1980-х років.

Незабаром ресторани формату free flow стали відкриватися в Італії (мережа Autogrill), Франції (Casino), Австрії й інших країнах. Найвідомішою на пострадянському просторі компанією, що працює у форматі free flow, є латвійська Lido. Найперший ресторан Lido його власник Гунарс Кирсонс відкрив у 1987 р., перше Lido у форматі free flow – в 1992 р. Зараз Кирсонсу належить 11 філій у Латвії [110].

В Україні перший заклад free flow відкрився в жовтні 2004 року в Одесі, в ТЦ «Грецький» компанії «ТАВРИЯ-В». Нині на вітчизняному ринку ресторанного господарства найвідомішими мережами, що працюють в даному форматі є: «Два гуся», «Гурме», «Пузата хата», «Тралі-Валі», «Домашня кухня», «Здоровенькі були», одеська «Жарю-Парю», харківська «Жили-Були» тощо.

*Основні характерні ознаки українських закладів формату free-flow:*

- велика частина страв готується прямо в закладі;
- у меню представлений широкий асортимент страв (до 200 найменувань);
- велика оборотність місця визначає не менш значні обсяги виробництва



страв, а відповідно і потужності кухні;

—практично завжди робиться акцент на українську та європейську кухню, в плані «екзотичних» напрямів подібні заклади обмежуються тільки піцою, пастою тощо [110].

У закладах формату free-flow страви готуються у присутності споживачів, що за задумом збуджує апетит клієнта. Головна відмінність закладів free-flow від класичних ресторанів в тому, що тут відсутнє обслуговування офіціантами, а відмінність від фаст-фуду – в наявності різностороннього меню.

Формат *Проста їжа (simple food)*

Найактуальніші європейські тренди – simple food, електронне меню, здоровий фастфуд, перехід від пива до вина й поширення кавових мереж – у будь-якому разі знаходять висвітлення в Україні.

Формат *Street-food* – мобільні точки-кіоски з вуличною їжею. Максимально поширені в країнах Південно-Східної Азії.

Формат *QSR* (quick service restaurants) ресторани швидкого обслуговування. Світовий лідер – McDonalds.

Докладніше зупинимося на інноваційних форматах сучасних ресторацій, які можуть позиціонувати себе в будь-якому з перелічених вище сегментів, однак мають виражену змістовну індивідуальність.

**Пивні паби.** Після закриття ігрового бізнесу в Україні звільнилися чудові підвальні приміщення, які окрім як під паб застосувати важко. Бум розвитку пабів і пивних ресторанів пов'язаний також зі зростанням потреби у спілкуванні за межами будинку, пиво – напій для компанії. У найближчому майбутньому ресторанний бізнес очікує бум на міні-пивоварні та власне пиво. Пляшкове пиво, як і розчинна кава, буде все менше приваблювати гостей.

**Кафе-кулінарії** – це напрям ресторанного бізнесу, який тільки починає свій успішний шлях, але через 10–15 років вони будуть дуже поширені.

**Формат «майдан харчування»** (англ. «food court»). Щільне розміщення у певних просторових межах зі спільною торговою залом значної кількості закладів ресторанного господарства, що є конкурентами між собою. Наприклад, заклади ресторанного господарства, розміщені на території різних торгівельно-розважальних комплексів (ТРЦ «Ocean Plaza», «Більшовик», «Блокбастер» (м. Київ), ТРЦ «Palladium», ТРЦ «Караван» (м. Харків), «Платан Plaza» (м. Одеса)).

Основні переваги: реальне спостереження за роботою конкурента; стимуляція до підвищення якості через жорстку конкуренцію; можливість швидко оцінити свої прорахунки, порівнюючи з конкурентами, та розробити заходи щодо їх усунення.

**Формат «Кава-шоп» або концепція фреш-кава.** Організація підприємств (закладів) РГ, в яких можна дегустувати будь-який кавовий напій та придбати його з собою або замовити напій з тільки що обсмаженої та змеленої кави. Наприклад, «Кава-шоп», «КаваЛенд» (м. Київ), «Дім Кави» (м. Харків, Запоріжжя, Дніпропетровськ), кав'ярня «Золотий Дукач» (м. Львів).

**Використання «кейтеринг» формату в ресторанному господарстві**

Цей формат на вітчизняному ринку ресторанного господарства бурхливо почав розвиватися в 90-х роках ХХ століття. Назва «кейтеринг» (від англійського дієслова «cater», що в перекладі означає «постачати провізію», «обслуговувати споживачів», та словосполучень «public catering» – ресторанне господарство).

**Зміст цієї інновації** полягає у виведенні на ринок нового типу закладів ресторанного господарства, призначених для приготування і постачання готової їжі й організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями.

Однією з ключових переваг є мобільність, що дозволяє організувати бенкет не лише у приміщенні замовника чи ресторанного закладу, але й в будь-якому іншому місці: на зеленій галявині, на морському узбережжі, в історичному замку, замиському маєтку, на теплоході тощо.

Кейтерингові послуги традиційно розвиваються в трьох основних напрямках: кейтеринг у приміщенні, кейтеринг на відкритому повітрі і доставка їжі.

**Кейтеринг у приміщенні.** Виїзне ресторанне обслуговування корпоративних заходів, бенкетів, фуршетів, весільних урочистостей та інших святкових заходів. Мабуть, це далеко не повний перелік видів послуг, які об'єднує поняття – кейтеринг у приміщенні. До того ж завжди варто враховувати тематичну спрямованість події, для якої замовляють виїзне обслуговування.

Ресторан, що надає кейтерингові послуги, може запропонувати спеціально розроблені сценарії для проведення заходів. Наприклад, корпоративний банкет з нагоди ювілею компанії буде оформлено в урочистому стилі з відповідним сервісом, тоді як новорічний кейтеринг забезпечить яскраві фарби, веселі моменти та незабутні враження, готуючи гостей до наступної новорічної корпоративної вечірки.

Організація фуршетів, які зазвичай замовляються для відкриття виставок, презентацій, підписання угод або зустрічей з іноземними партнерами, вимагає іншого підходу та виконання від співробітників виїзного ресторану.

**Кейтеринг поза приміщенням.** Якщо виїзне ресторанне обслуговування в приміщеннях це вже давно є широко відомою споживачеві послугою, то кейтеринг поза приміщенням став дуже популярним тільки останніми роками.

Все більше керівників як великих, так і малих компаній усвідомлюють значення неформального корпоративного відпочинку на природі для покращення згуртованості колективу. Кейтеринг-оператори готові підтримати в цьому і організувати виїзне обслуговування пікніків і барбекю, пропонуючи не лише доставку та приготування їжі, але й цікаву і веселу програму з іграми, конкурсами та іншими розвагами.

Однак кейтеринг поза приміщенням користується попитом не лише серед організацій, а й серед приватних осіб. Літній сезон часто стає ідеальним часом для організації весільних банкетів на природі, святкування Днів народження, або будь-яких інших важливих подій, таких як хрещення дитини чи ювілей спільного життя.

**Контракт на доставлення.** Цей вид кейтерингу розпочинався з доставлення готових обідів з харчоблоків у шкільні їдальні, лікарні, дитсадки та інші соціальні заклади. Нині багато керівників підприємств і комерційних фірм, зрозумівши значимість «мотивації персоналу» для ефективної роботи колективу, також укладають угоди на доставку готових обідів і ланчів до своїх офісів.

Також останнім часом досить популярним є **VIP-кейтеринг**, який передбачає виїзне ресторанне обслуговування із залученням висококваліфікованих кухарів, офіціантів і використання найсучасніших кейтеринг-технологій. У приміщенні замовника і під його наглядом здійснюються обробка продуктів і приготування страв. Цією послугою передбачається супроводження працівниками закладу замовника в його тривале турне.

**Кейтеринг напоїв і коктейлів** (виїзний бар) – послуга виїзного бару є активною самостійною складовою у проведенні святкових заходів, або повноцінно супроводжує кейтеринг-бенкет. Виїзний бар – це передусім наявність на заході безпосередньо бару, а саме: мобільної, збірної конструкції, яка дає змогу організувати повноцінний процес приготування коктейлів. Також передбачається наявність необхідного барного обладнання, інвентарю, посуду, доставка на місце проведення алкоголю, соків, напоїв, фруктів, льоду тощо, необхідних для приготування коктейлів. Обслуговування здійснюється барменами через барну стійку.

*Основні переваги від впровадження кейтеринг-формату у ресторанному господарстві для виробників*

Ця ніша в ринку ресторанного господарства ще є відносно новою, що створює перспективи для подальшого розвитку. Гнучка цінова політика є однією з основних переваг, а відсутність необхідності в наявності торгових залів дозволяє знизити витрати, пов'язані з їх утриманням.

*Основні переваги від впровадження кейтеринг-формату у ресторанному господарстві для споживачів*

З'являються нові можливості для організації бенкетів, фірмових прийомів, ділових зустрічей, весіль та інших святкових заходів. Це також дозволяє підвищити рівень обслуговування харчування на пасажирському транспорті. Крім того, зростає попит на доставку їжі в офіси та інші заклади з невеликими колективами.

### ***Сучасні препатійні заклади на ринку ресторанного господарства***

Поняття «препатійний ресторан» з'явилося нещодавно. Він має певні відмінності від інших закладів ресторанного господарства. Pre-party – це те, що відбувається до party (основної вечірки), тобто зустріч, спілкування, аперитив на базі ресторану, де люди вирішують, куди піти далі – найчастіше в нічний клуб, де відбувається основне party.

До клубу, зазвичай, їздять компанією, а компанії потрібно десь збиратися. Зручним місцем для цього є ресторан, кафе або бар, які знаходяться, скажімо, неподалік від клубу.

Альтернативою ресторану pre-party може бути super-club, який поєднує в одному приміщенні ресторан, в якому можна легко поужити перед вечіркою, і клуб, в якому гість залишається на нічну вечірку. У такому закладі вдень забезпечується обслуговування як у ресторані (ресторанна атмосфера), увечері – як у барі (коктейльна атмосфера), вночі – як у клубі (клубна атмосфера). У такому закладі може бути передбачено декілька різнопланових зон, наприклад: напершому поверсі – танцювальний майданчик, а тому створюються умови для шумної вечірки, на другому має переважати розслаблена атмосфера лаунж, на третьому – можливий також інший варіант party.

Деякі ресторани у звичайні дні працюють як ресторани, а в п'ятницю-суботу є закладом як для pre-party, так і для party. У цих ресторанах часто, як і в superclub, забезпечують одночасно роботу ресторанної, коктейльної та клубної зон, до того ж на меню коктейлів передбачені скидки.

Під час pre-party в ресторані можна не тільки поужити й поспілкуватися, а й потанцювати, тільки спокійнішої атмосфері, ніж у клубі. Таким закладам властиві демократичний стиль і відповідна цінова політика, яка задовольняє гостей з різним рівнем доходів.

Цільовою аудиторією pre-party є молоді люди до 30 років. Це відбувається зазвичай в п'ятницю – суботу і може бути в четвер та неділю. У процесі організації препатійного ресторану важливе значення має вирішення таких питань: місце розміщення, інтер'єр, меню, стиль обслуговування, музика.

#### *Варіанти розміщення препатійного ресторану:*

- 1) в окремому закладі;
- 2) при клубі;
- 3) поєднання в одній споруді функцій ресторану, pre-party і party зі створенням клубної атмосфери.

*Інтер'єру препатійного ресторану* притаманний лаунж-стиль: стриманий мінімалізм, функціональність, багато повітря та світла, кольорові акценти, легкі штори, низькі меблі (столики, диванчики), м'які подушки. Цей стиль сприяє створенню демократичної атмосфери без зайвого пафосу та активному спілкуванню гостей.

У закладі pre-party передбачено *спеціальне меню* з огляду на те, що гості віддають перевагу легкій вечері – закуском, фондю, стравам, розрахованим на всю компанію. Особлива увага приділяється винній карті. Під час pre-party бар має значно більше навантаження, ніж кухня.

Під час pre-party *стандарту обслуговування* максимально спрощуються: акценти переводяться з тонкощів сервірування і ресторанного етикету на створення приємної атмосфери, зокрема за допомогою люб'язного, гостинного, доброзичливого, толерантного персоналу. Персонал не тільки обслуговує, а й спілкується з гостями, надаючи їм за нагоди цікаву інформацію про страви, кальян; цікавиться, чому постійний клієнт був відсутнім на попередній вечірці тощо. Отже, взаємини між постійними гостями й персоналом стають дружніми, що має важливе значення в таких закладах.

Деякі професіонали вважають, що на pre-party гості ще не готові до активного клубного сервісу і занадто вільна поведінка офіціантів або хостес може неприємно вразити. Перехід від одного стилю обслуговування до іншого (від класичного до демократичного) має відбуватися плавно.

Велике значення для pre-party має *музичне обслуговування*, яке створює атмосферу, формує настрій. Музика повинна бути достатньо динамічною, але не танцювальною, щось середнє між лаунжем і класичним танцювальним хаусом.

Деякі професіонали вважають, що для pre-party підходять такі нежорсткі стилі музики, як lounge, deep, funk, R'n'B водночас з хаусом, диско-хаусом, вокальним-хаусом, мінімал-хаусом, мінімал-техно.

Під час party переважає музичний мейнстрім – танцювальний хаус із використанням хітів. Модним і сучаснішим музичним напрямом є електро.

*After-party* проводиться у 3–5 годин ранку і до закриття зі знижкою на меню сніданку, тобто після основної вечірки.

Музика на after-party має бути активнішою, однак вранці, коли заклад планує закриття, поступово стає спокійнішою. У деяких закладах музика під час after-party створює умови для спокійного відпочинку з подушками, кальяном, чаєм, в інших застосовується жорстка, швидка музика (жорстке електро, техно, хард-техно, трайбл, прогресив-хаус).

Професіонали вважають, що в цьому питанні необхідний індивідуальний підхід залежно від контингенту і стану гостей. У процесі створення концепції і стандарту препатійного ресторану особливу увагу варто приділяти відповідному музичному обслуговуванню, наявності ді-джея, лаунж-інтер'єру, меню страв, винній карті, напівресторанному-напівклубному сервісу.

Однією з інноваційних форм надання послуг барменів є флейринг – мистецтво приготування коктейлів.

**Флейринг** (англ. – талант, стиль) – артистичне приготування змішаних напоїв, під час якого бармен перевертає, обертає, підкидає та ловить пляшки, шейкер, лід та інші барні приналежності.

Флейринг – це техніка, що передбачає виконання різноманітних трюків з пляшками, яку використовують бармени. Наприклад, навіть просто підкидання шматочка льоду і ловлення його в келих є прикладом флейрингу, хоч і простим. Ключовим елементом є точне наливання напоїв без мірного посуду, з мінімізацією проливання рідини під час виконання трюків. Головна мета флейрингу – створити коктейль не лише ефектно та ефективно, але й з високою якістю напою.

### 11.3. Інновації у формах обслуговування

Згідно з ДСТУ 3862-99, меню в контексті ресторанного господарства визначається як документ, що містить перелік страв і напоїв, які пропонуються відвідувачам закладу харчування. Меню повинно містити детальний опис страв та напоїв, включаючи їх склад, спосіб приготування, а також ціну. Прейскурант, в свою чергу, є частиною меню і спеціалізується на переліку товарів та послуг разом з їхніми цінами, а також може включати інформацію про акції та знижки.

Ці документи є важливими для забезпечення прозорості у відносинах між закладом харчування і клієнтами, а також сприяють організації правильного функціонування ресторанного бізнесу.

Залежно від контингенту обслуговуваних гостей, типу і потужності підприємства ресторанного господарства, застосовуваних форм і методів обслуговування та інших факторів розрізняють такі види меню: *вільного вибору*, *скомплектоване*, *бенкетне* та *комбіноване*.

До меню *вільного вибору* включають меню порційних страв (a la carte), обмежене меню (limited), меню страв масового приготування і меню окремого дня.

У групу скомплектованого меню входять меню комплексного обіду, меню загального столу (table d'hote), меню денного раціону.

Страви в меню закладів швидкого обслуговування включають із різним виходом: великі й малі порції, що створює більше зручностей споживачам.

*Бенкетне меню* – це меню святкового сніданку, обіду або вечері. Підбір страв і напоїв у бенкетне меню здійснюється з огляду на виду бенкету, особливості заходу, з приводу якого організують бенкет, сезону тощо.

*Меню бенкетів* – відрізняється від інших тим, що в його складанні активну участь бере замовник. Меню бенкету складається у кожному певному випадку під час прийому замовлення на бенкет з огляду на його вигляд, форму обслуговування і побажання замовника.

Для залучення споживачів у закладах ресторанного господарства великою популярністю користуються меню бізнес-ланчу та меню недільного бранчу.

*Меню бізнес-ланчу* складають у ресторані для швидкого обслуговування споживачів у спеціально відведений час (понеділок – п'ятниця з 12 до 16 год.). Відвідувачу пропонують вибір з 3–4 найменувань холодних закусок, 2–3 супів, 4–5 других страв, 1–2 солодких страв, гарячих і холодних напоїв – 2–3 найменування, хлібобулочні вироби. Меню бізнес-ланчу змінюється щотижня, але вартість його залишається постійною. У нього включаються страви із меню ресторану з вільним вибором страв, але їхній ціни нижчі, ніж у разі індивідуального замовлення. Вартість бізнес-ланчу заздалегідь визначена.

*Меню недільного бранчу* призначено для обслуговування населення сімейними обідами у вихідні дні з 12 до 16 год. У ресторанах у меню недільного бранчу включають шведський стіл з різноманітним асортиментом закусок і страв. Окремо організують десертний, фруктовий і чайний столи. Вартість бранчу заздалегідь визначена, до неї включають келих вина або шампанського.

У закладах ресторанного господарства, крім основних видів, меню розробляють також *дієтичне, вегетаріанське, пісне, сезонне меню*.

*«Меню винос»*. Ті ресторани, які пропонують свої страви не тільки для залу, але й на винос, зазвичай мають особливе меню таких блюд. Якщо у вас є віддруковане меню, то необхідно мати на увазі, що відвідувачі можуть переглядати його у себе вдома або в офісі, де ви не будете присутні і не зможете направити їх вибір.

В епоху інноваційних технологій жодна сфера життя не обходиться без автоматизованих систем та комп'ютерних рішень. Це стосується і ресторанного бізнесу, де автоматизація поступово охоплює всі аспекти діяльності. Одним з таких інноваційних засобів є електронне меню, яке здатне суттєво вдосконалити процес замовлень.

*Електронне меню* – це система інтерактивного мультимедійного замовлення за допомогою портативних пристроїв, які найчастіше є безпроводними.

Першим у світі закладом, в якому традиційне паперове меню замінили електронним, став австралійський ресторан «Global Mundo Tapas» у передмісті Сіднея. У майбутньому ресторан планує вдосконалити програму для меню й зробити його функціональнішим.

Використання електронного меню привносить ряд суттєвих переваг.

По-перше, воно пропонує зручний інтерфейс, який підходить як для молоді, так і для людей старшого віку. Таке меню не лише містить перелік страв і їхні ціни, але й фотографії та відео приготування, можливість вибору мови та інформацію про калорійність. В порівнянні з паперовим меню, яке обмежене в можливостях, електронне меню значно розширює вибір та функціональність.

По-друге, замовлення через електронне меню не потребує присутності офіціанта для оформлення замовлення. Система автоматично підраховує суму чека, що значно скорочує час взаємодії між клієнтом і офіціантом, зменшуючи ймовірність непорозумінь. Офіціантові залишається тільки доставити замовлення і прибрати зі столу.

По-третє, оновлення електронного меню відбувається значно простіше порівняно з паперовим. Зміни у меню, такі як оновлення страв, цін або дизайну, можуть бути внесені безпосередньо в програму і автоматично завантажені на всі пристрої, що суттєво економить

час і кошти. Паперове меню, в свою чергу, потребує витрат на передрук і значного часу для оновлення, особливо при частих змінах.

Проте, електронне меню також має свої недоліки. Оскільки воно є програмним забезпеченням, можуть виникнути технічні збої, такі як некоректне відображення страв, помилки в підрахунку чека або проблеми з отриманням замовлень на кухні. Виправлення таких проблем вимагає уваги та може вплинути на ефективність обслуговування.

#### 11.4. Використання Digital – технологій в готельно-ресторанному бізнесі

Для того щоб зрозуміти сутність цифрової трансформації бізнесу, необхідно спочатку визначити такі поняття, як оцифрування, діджиталізація (цифровізація) та цифрова трансформація.

**Оцифрування (digitization)** – це процес переведення інформації з аналогового формату в цифровий. Прикладом оцифрування є сканування фотографії або перетворення паперових звітів у формат PDF. У цьому випадку дані не змінюються, а лише перетворюються на цифровий формат шляхом їх кодування.

Для кращого розуміння цієї теми необхідно також пояснити кілька супутніх термінів.

- **Інформація** – це будь-які дані чи відомості, незалежно від форми їхнього подання.

- **Аналогова інформація** – це інформація, яка подається у безперервному форматі та сприймається людиною. Основні види аналогової інформації включають: візуальну; аудіальну; тактильну; нюхову; смакову.

- **Цифрова інформація** – це інформація, подана у дискретному (перервному, стрибкоподібному) форматі, що сприймається обчислювальними пристроями.

Важливо не плутати діджиталізацію (цифровізацію) з автоматизацією або оцифруванням даних. Автоматизація й оцифрування є лише окремими складовими діджиталізації.

Оцифрування може підвищити ефективність роботи, якщо отримані цифрові дані використовуються для автоматизації процесів і поліпшення доступності інформації. Однак саме по собі оцифрування не має на меті оптимізацію даних чи процесів.

**Діджиталізація (digitalization)** — це процес підвищення ефективності наявних бізнес-процесів шляхом використання оцифрованих даних і цифрових технологій. Її мета — створення додаткової цінності для бізнесу, оскільки без цього діджиталізація втрачає економічну доцільність. Іншим терміном для позначення цього процесу є цифровізація.

Діджиталізація неможлива без попереднього оцифрування даних, яке є її базовою умовою. Водночас саме по собі оцифрування недостатнє для реалізації діджиталізації. Завдяки діджиталізації бізнес-процеси стають продуктивнішими та ефективнішими, водночас зменшуються витрати.

**Цифрова трансформація (digital transformation)** — це створення та впровадження нових бізнес-моделей, які виникають у результаті трансформації бізнесу під впливом цифрових технологій, використаних у процесі діджиталізації.

Таким чином:

- **Оцифрування** означає переведення даних із аналогового формату в цифровий;

- **Діджиталізація (цифровізація)** — це вдосконалення існуючих бізнес-процесів;

- **Цифрова трансформація** передбачає появу нових бізнес-моделей.

Для цифрової трансформації необхідна стратегічна перебудова бізнесу, а застосування цифрових технологій має бути системним і комплексним, а не фрагментарним.

Діджиталізація тісно пов'язана з поняттям Індустрія 4.0 (Industry 4.0), що стосується четвертої промислової революції. Індустрія 4.0 є сучасним етапом розвитку світової економіки, який часто називають четвертою індустріальною революцією.

У таблиці 11.1 наведено основні характеристики кожної з промислових революцій, які пройшла світова економіка.

Таблиця 11.1.

## Основні характеристики індустріальних революцій

Назва	Характеристика	Ключовий термін
Індустрія 1.0 (Industry 1.0)	Кінець ХІХ - початок ХІХ століття. Перехід від ручної праці до більш удосконаленої форми виробництва з використанням парових двигунів, ткацьких верстатів тощо.	Механізація
Індустрія 2.0 (Industry 2.0)	Кінець ХІХ - початок ХХ століття. Використання електроенергії, масове виробництво, складальні лінії (конвеєри)	Масове виробництво
Індустрія 3.0 (Industry 3.0)	З початку 1950-х. Впровадження електронних та комп'ютерних технологій.	Автоматизація
Індустрія 4.0 (Industry 4.0)	Діджиталізація та цифрова трансформація, поєднання фізичного виробництва з інтелектуальними цифровими технологіями.	Кіберфізичні системи

**Діджиталізація** — це поступовий процес, що передбачає впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище поетапно. Основні етапи цього процесу зображені на рис. 11.2.

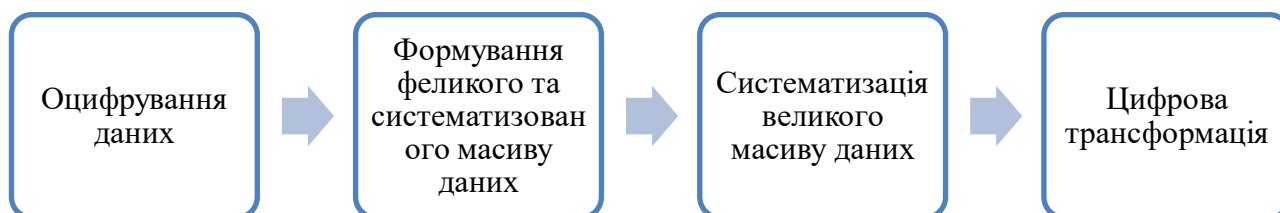


Рис. 11.2. Етапи діджиталізації бізнес-середовища

**Ключові переваги діджиталізації:**

- Підвищення швидкості збору та обробки інформації.
- Можливість накопичення, структурування, аналізу та обробки великих обсягів даних.
- Оптимізація виробничих процесів.
- Зменшення впливу людського фактора, що, у свою чергу, знижує кількість помилок під час обробки даних.
- Спрощення фізичної праці та зменшення трудомісткості виробничих завдань.
- Скорочення часу для прийняття рішень і спрощення управлінських процесів на підприємстві.
- Висока гнучкість та здатність до адаптації в нових умовах.

**Проблеми діджиталізації:**

Однією з головних складностей у процесі діджиталізації виробництва може стати несумісність або конфлікт між різним програмним забезпеченням.

У таблиці 11.2 наведено основні цифрові технології (також відомі як **діджитал-технології** або **digital-технології**), які застосовуються для підтримки та розвитку бізнесу.

Таблиця 11.2

## Основні Digital-технології

Найменування	Значення
Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI)	Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) – технологія створення комп'ютерних програм, здатних пристосовуватися до нових ситуацій, навчатися, запам'ятовувати щось на основі досвіду, розуміти та застосовувати абстрактні концепції та використовувати свої знання для управління навколишнім середовищем, тобто, іншими словами, здійснювати інтелектуальну діяльність, яка традиційно вважається прерогативою людини.

	Характерна риса штучного інтелекту – здатність приймати рішення творчого характеру
Віртуальна реальність (Virtual Reality, VR) та доповнена реальність (Augmented Reality, AR)	Віртуальна реальність (Virtual Reality, VR) – створена технічними засобами симуляція тривимірного зображення чи середовища, яку людина може сприймати у вигляді його органів чуття. Віртуальна реальність імітує як вплив, так і реакції на вплив. Змодельований віртуальною реальністю досвід може бути дуже схожим на реальний світ, або може кардинально від нього відрізнятись (у тому числі й на рівні фізичних законів). Людина, яка використовує обладнання віртуальної реальності, може оглядати штучний світ, віртуально переміщатися у ньому, взаємодіяти з віртуальними функціями чи предметами
Віртуальна реальність (Virtual Reality, VR) та доповнена реальність (Augmented Reality, AR)	Доповнена реальність (Augmented Reality, AR) – інтерактивний метод візуалізації цифрової інформації у контексті фізичного середовища. Технологія доповненої реальності дає змогу за допомогою відповідного обладнання візуалізувати неіснуючі об'єкти; переглядати 3D-об'єкти на екранах різних девайсів; а також накладати візуалізовані 3D-об'єкти на фізичний простір (поєднувати фізичні та візуалізовані 3D-об'єкти). Відмінність VR від AR. Віртуальна реальність конструює новий штучний світ, а доповнена реальність лише вносить окремі штучні елементи у сприйняття реального світу.
Хмарні технології (Cloud Technologies, CT)	Хмарні технології (Cloud Technologies, CT) – модель розподіленої обробки даних за допомогою забезпечення віддаленого мережевого доступу користувачів до сукупності конфігурованих обчислювальних ресурсів (мереж передачі даних, пристроїв зберігання даних, серверів, додатків і сервісів)
Інтернет речей (Internet of Things, IoT)	Інтернет речей (Internet of Things, IoT) – мережа підключених до інтернету фізичних об'єктів («речей»). Такі фізичні об'єкти («речі») мають вбудовані технології (передавальні датчики і пристрої), які дозволяють їм взаємодіяти із зовнішнім середовищем (збирати інформацію певного характеру, передавати її іншим пристроям, приймати дані ззовні). Приклади інтернет-речей: «розумний годинник»; «розумний дім»; «розумне паркування» та ін.
Технологія розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology, DLT) та блокчейн (Blockchain)	Технологія розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology, DLT) – технологія запису і зберігання інформації (реєстру) одночасно на декількох мережевих вузлах, при цьому кожен вузол зберігає повну копію реєстру. Ключова особливість розподіленого реєстру – відсутність єдиного центру управління. Блокчейн (Blockchain) – один із видів розподіленого реєстру. Ключова функціональна особливість блокчейна – групування та організація всіх даних у ланцюжок блоків із криптографічним захистом. Кожне оновлення інформації створює новий блок такого ланцюжка, при цьому попередні блоки не зникають
Великі дані (Big Data)	Великі дані (Big Data) – величезні і різноманітні масиви даних, які мають настільки великий обсяг і таке значне різноманіття, що не можуть бути оброблені традиційними системами управління базами даних, проте, разом з тим, можуть бути ефективно оброблені програмними інструментами, що горизонтально масштабуються



**Система управління готелем (Hospitality Management System, HMS)**, також відома як **система управління готельною нерухомістю (Hotel Property Management System, Hotel PMS)**, — це програмне забезпечення, створене спеціально для потреб готельного бізнесу. Воно забезпечує комплексний контроль та управління бізнес-процесами готельних комплексів та інших засобів розміщення. Hotel PMS виконує функції первинного обліку й оперативного адміністрування в готелі.

**Основні завдання Hotel PMS** охоплюють:

- управління операційною діяльністю;
- первинний облік, зокрема: бронювання номерів, заселення та виселення гостей, розрахунок за послуги;
- роботу з фіскальним обладнанням;
- кодування карт-ключів;
- друк анкет і підтверджень бронювання;
- ведення статистики;
- організацію роботи хаускіпінгу (постановка завдань з прибирання, контроль виконання робіт);
- відстеження статусів ремонтних робіт у номерах.

**Впровадження Hotel PMS** дозволяє:

- оптимізувати внутрішні бізнес-процеси;
- підвищити продуктивність праці;
- ефективно використовувати наявні ресурси;
- досягти конкурентних переваг, що загалом підвищує ефективність готельного бізнесу.

Сьогодні на ринку представлено багато готових рішень для Hotel PMS. Проте чимало підприємств індустрії гостинності надають перевагу розробці власного програмного забезпечення, щоб максимально врахувати специфічні потреби свого бізнесу.

**Основні вимоги до Hotel PMS:**

- висока надійність;
- простий, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та зручна навігація;
- можливість віддаленого доступу;
- регулярне оновлення та можливість розширення функціоналу;
- прийнятна вартість;
- відповідність чинному національному законодавству.

**Функціональні модулі** — це програмні компоненти, які забезпечують реалізацію конкретних функцій **Hotel PMS**.

Системи **Hotel PMS** побудовані за модульною архітектурою, що передбачає поділ на дві основні групи:

1. **Модулі фронт-офісу (front-office)** — функції, орієнтовані на взаємодію з клієнтами. До них відносяться відділи продажу та маркетингу.

2. **Модулі бек-офісу (back-office)** — функції, що відповідають за внутрішнє управління, адміністрування процесів та управління персоналом. Працівники бек-офісу зазвичай не взаємодіють із клієнтами. Типові представники: бухгалтерія, відділ кадрів, складські служби та адміністративний персонал.

**Ефективність фронт-офісу** можна оцінювати через рівень доходів підприємства, тоді як **ефективність бек-офісу** відображається у зменшенні витрат.

Хоча загальна ідея розподілу на фронт-офісні та бек-офісні модулі є зрозумілою, універсального набору функціональних модулів для **Hotel PMS** не існує. Конфігурація кожної системи індивідуальна, однак можна виділити найбільш поширені групи модулів:

1. **Модуль управління номерним фондом (room management module)** Відповідає за моніторинг стану номерів: наявність вільних і заброньованих місць, налаштування тарифів, управління завантаженням номерів. Передає актуальну інформацію до модуля бронювання у режимі реального часу. Включає ключовий елемент системи — **шахматку**, яка у табличній формі відображає інформацію про всі бронювання.

## 2. Модуль управління бронюванням (module of reservation operations)

Забезпечує обробку процесів резервування та онлайн-бронювання, а також контроль за заїздами та виїздами гостей.

## 3. Модуль взаємодії з клієнтами (module of interactions with customers)

Управляє даними клієнтів і процесами виставлення рахунків.

## 4. Модуль управління персоналом (module of staff management)

Здійснює контроль за завданнями для персоналу та роботою бек-офісу, включаючи прибирання, ремонт номерів, а також оптимізацію робочого навантаження співробітників.

## 5. Модуль аналізу та моніторингу (module of analysis and monitoring)

Забезпечує аналіз показників доходів, фінансову звітність та моніторинг ефективності роботи готелю.

Окрім функціональних модулів **Hotel PMS**, у готельній індустрії активно використовуються **CRM-системи** (Customer Relationship Management), призначені для управління взаєминами з клієнтами та аналізу отриманих даних.

У більшості випадків **PMS** та **CRM** працюють у тісній взаємодії, доповнюючи функціональність одна одної.

**Система управління рестораном (Restaurant Management System, RMS)** – це спеціалізоване програмне забезпечення, розроблене для автоматизації та контролю бізнес-процесів у ресторанах та подібних закладах. **RMS** інтегрує різні управлінські функції, що дозволяє забезпечити швидке, ефективне та безперервне обслуговування клієнтів.

Однією з основних особливостей **RMS** є її **гнучкість і універсальність**, оскільки ресторанна індустрія є надзвичайно різноманітною та охоплює безліч різних типів закладів. Сучасні **RMS** можуть працювати як у локальному середовищі, так і на основі хмарних технологій.

**Типи програмних компонентів RMS** можуть варіюватися: деякі системи зосереджені на одному аспекті роботи закладу (наприклад, лише управління замовленнями), тоді як інші пропонують **комплексне рішення**, що охоплює кілька напрямків або навіть надає **універсальну платформу «все в одному»**. Серед найпоширеніших компонентів **RMS** можна виділити:

1. **POS-система (Point-of-Sale System)**. Це «система торгових точок», яка дозволяє виконувати завдання, пов'язані з продажами: обробку платежів (готівкових, карткових або через мобільні додатки), друк рахунків та автоматичне внесення даних до хмарної облікової системи. Розширені функції POS-систем надають можливість відстежувати продажі, контролювати запаси та визначати популярні страви. Сучасні POS-рішення сумісні з різними пристроями, такими як смартфони, планшети та інші мобільні гаджети.

2. **Програмне забезпечення для управління замовленнями (Order Management Software)**. Дозволяє адмініструвати замовлення клієнтів у залі, на винос чи доставку, а також контролювати замовлення постачальникам. Панель інструментів відображає ключові дані: статус замовлення, його вартість, номер столу або адресу клієнта. Крім того, система автоматично оновлює інформацію про наявні запаси та зберігає історію замовлень, що допомагає у стратегічному плануванні.

3. **Програмне забезпечення для бронювання столиків та управління залом (Reservation & Table Management Software)**. Забезпечує керування системою бронювання через різні канали, включно з вебсайтами та мобільними додатками. Функція відстеження бронювань у режимі реального часу дозволяє уникнути дублювання бронювань та ефективно керувати списками очікувань.

4. **Програмне забезпечення для розрахунку вартості продуктів (Food Costing Software)**. Відповідає за розрахунок собівартості страв та оптимізацію витрат на продукти. Відстеження цін у реальному часі дозволяє аналізувати витрати та формувати ефективну стратегію ціноутворення.

5. **Програмне забезпечення для управління персоналом (Employee Management Software)**. Сприяє організації робочих графіків з урахуванням потреб бізнесу та доступності

працівників. Даний компонент також дозволяє автоматизувати розрахунок зарплат та бонусів, контролювати присутність і забезпечувати оптимальне укомплектування штату.

6. **Фінансове та бухгалтерське програмне забезпечення (Financial & Accounting Software).** Дає змогу моніторити фінансові показники та аналізувати тенденції для ефективного управління фінансами ресторану.

7. **CRM та маркетингове програмне забезпечення (CRM & Marketing Software).** Використовується для налагодження комунікації з клієнтами, збору відгуків, обробки скарг та реалізації маркетингових стратегій, таких як email-розсилки, онлайн-реклама, спеціальні пропозиції та акції.

8. **Програмне забезпечення для управління доставкою (Delivery Management Software).** Централізує інформацію про замовлення на доставку, навіть якщо вони надходять з різних платформ. Це дозволяє зменшити кількість інструментів, необхідних для управління доставкою.

9. **Комплексне програмне забезпечення для управління рестораном (Restaurant Management Software).** Оптимізує основні процеси управління закладом, надаючи звіти з ключовими показниками ефективності (KPI), автоматизує підтвердження бронювань та інші завдання для полегшення роботи менеджерів.

10. **Чат-боти для ресторанів (Chatbots for Restaurants).** Використовуються для автоматизації онлайн-обслуговування: від бронювання столиків до відповіді на запитання клієнтів у режимі 24/7.

**Hotel Management Systems (HMS)** та **Restaurant Management Systems (RMS)** є прикладами програмних рішень, створених для специфічних потреб готельного та ресторанного бізнесу. Однак разом зі спеціалізованим ПЗ готелі та ресторани можуть використовувати й загальні програмні продукти, такі як бухгалтерські системи, програми для доставки або чат-боти.

Вибір правильного набору програмних інструментів є ключовим для оптимізації бізнес-процесів, підвищення фінансових результатів і забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Отож, інноваційні технології кардинально змінюють бізнес-операції та маркетинг у сфері гостинності, значно підвищуючи якість обслуговування клієнтів і змінюючи саму концепцію цього процесу. З розвитком цифрових технологій зростають вимоги та очікування споживачів. До того ж на ринку індустрії гостинності з'являються нові конкуренти, що призводить до реструктуризації та переформатування галузі.

Основними проблемами впровадження digital-технологій у гостинності є: – безпека; – конфіденційність; – рівень витрат; – людський фактор.

Забезпечення належного рівня безпеки є ключовою проблемою цифрової трансформації в будь-якій галузі, зокрема й у гостинності. Високий рівень взаємодії пристроїв користувачів і загальна доступність підключення до систем призводить до збільшення ризику несанкціонованого доступу та злову. Тому пошук і усунення вразливостей, запобігання кібератакам стають важливими напрямками роботи фахівців.

Конфіденційність є обов'язковою умовою для надання персоналізованих послуг. Збереження та відстеження поведінки клієнтів за допомогою цифрових технологій не повинні порушувати принципи конфіденційності особистої інформації. Довіра клієнтів до дотримання цих принципів потребує прозорості, суворості і чіткої політики забезпечення конфіденційності.

Високі витрати на впровадження та використання цифрових технологій вимагають обережного підходу до створення та реалізації інвестиційних проектів. Необхідно заздалегідь оцінити, чи зможе і чи захоче цільова аудиторія платити додаткові витрати, пов'язані з впровадженням нових технологій.

Особливістю індустрії гостинності є велика цінність міжособистісного спілкування. Чимало клієнтів готельно-ресторанного бізнесу надають перевагу особистому супроводу під час отримання сервісних послуг. Тому важливо знаходити баланс між цифровими зручностями і особистісною участю, оскільки деякі технології, як голосові помічники, можуть

знизити рівень особистих контактів та взаємодії у процесі обслуговування. Враховуючи специфіку готельно-ресторанного бізнесу, це не завжди є оптимальним рішенням.

Цифрова трансформація допомагає підвищити ефективність готельно-ресторанного бізнесу, в той час як особисте спілкування в сфері гостинності дозволяє краще реалізувати творчий підхід, емпатію та міжособистісні зв'язки. Можливості для цифровізації міжособистісної взаємодії обмежені, тому індустрії гостинності важливо підтримувати збалансований підхід між людьми і технологіями. У сучасному цифровому світі орієнтація на особистісне спілкування може стати значною конкурентною перевагою.

Зміна умов діяльності стимулює пошук нових інноваційних рішень і, в кінцевому підсумку, створення нового типу індустрії гостинності.

Нинішня ситуація «зламу» застарілих бізнес-моделей змушує підприємства готельно-ресторанного бізнесу активно шукати нові інноваційні технології та рішення. Digital-технології відкривають численні можливості, які варто використовувати. Проте важливо пам'ятати, що фрагментарне впровадження цифрових технологій не може забезпечити довгострокового успіху. Потрібна не просто діджиталізація (яка передбачає удосконалення існуючих бізнес-моделей), а саме digital-трансформація (що означає створення та впровадження нових, інноваційних бізнес-моделей). Тому стратегія розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинна включати концепцію комплексного і системного впровадження digital-технологій у виробничу діяльність.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте класифікацію закладів ресторанного господарства зарівнем та специфікою надаваних послуг.
2. Охарактеризуйте особливості стандартів сервісу, що пропонують заклади ресторанного господарства нових форматів.
3. Наведіть класифікацію закладів ресторанного господарства формату Quick & Casual.
4. У чому полягає специфіка підприємств (закладів швидкого обслуговування)?
5. Визначте характерні ознаки українських закладів формату free-flow та їх адаптації на вітчизняному ринку ресторанної продукції.
6. У чому полягає сутність «кейтеринг» формату в ресторанному господарстві?
7. Охарактеризуйте види кейтерингового обслуговування.
8. Визначте особливості сучасних препатійних закладів на ринку ресторанного господарства.
9. Наведіть особливості підготовки й перепідготовки кадрів готельного підприємства для науково-технічної та інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки.
10. Дайте визначення понять «аутсорсинг», «аутстафінг», поясніть різницю між ними.
11. Обґрунтуйте можливість залучення до штату готельних підприємств фрілансерів.
12. Охарактеризуйте коучинг як стиль менеджменту.
13. Визначте причини дауншифтингу в Україні.
14. Наведіть визначення поняття «соціальний імідж організації».
15. Охарактеризуйте концепцію екологічних готелів.
16. Охарактеризуйте нові вимоги до обслуговування людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.
17. Охарактеризуйте інфраструктурні інновації у готельному господарстві. Наведіть приклади інфраструктурних інновацій.
18. Обґрунтуйте необхідність впровадження інновацій у забезпеченні безпеки готельних підприємств.
19. Визначте основні завдання системи безпеки готельних підприємств.
20. Охарактеризуйте маркетингову концепцію готельних підприємств, яка базується на використанні людських органів чуття.
21. Дайте визначення поняттям оцифрування, цифровізація (діджиталізація), цифрова

трансформація. У чому різниця між ними?

22. Опишіть архітектуру та охарактеризуйте основні модулі системи управління готелем.

23. Дайте загальну характеристику системи управління рестораном.

24. Які типи програмних компонентів системи управління рестораном ви знаєте?

25. Що таке хмарні технології?

26. Які існують моделі використання хмарних технологій?

27. Охарактеризуйте особливості використання хмарних технологій у готельно-ресторанному бізнесі.

28. Що таке Big Data? Які основні засади роботи з масивами Big Data?

29. Опишіть напрямки використання Big Data у готельно-ресторанному бізнесі.

30. Що таке інтернет речей (IoT)?

31. Які основні напрямки застосування IoT в індустрії гостинності?

32. Що таке штучний інтелект (AI)?

33. Які основні напрямки застосування AI в індустрії гостинності?

34. Що таке віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), у чому полягає різниця між ними?

35. Опишіть основні напрямки використання VR та AR в індустрії гостинності.

36. Що таке технологія розподіленого реєстру, яким є принцип роботи цієї технології?

37. Що таке блокчейн?

38. Опишіть основні напрямки використання блокчейну у готельно-ресторанному бізнесі.

39. Опишіть основні тенденції трансформації індустрії гостинності у цифрову епоху.

40. У чому полягає специфіка застосування digital-технологій у готельно-ресторанному бізнесі?

41. Які умови довгострокового успіху digital-трансформації у готельно-ресторанному бізнесі?

### *Тести*

1. Процес передавання (трансферту) технологій фірмами різних країн з урахуванням часу, внаслідок чого нововведення проникають у різні галузі виробництва та знаходять усе більше споживачів – це:

А. трансформація інновацій;

Б. рух інновацій;

В. дифузія інновацій;

Г. еволюція інновацій.

2. Початковими в інноваційному процесі підприємства є:

А. фундаментальні дослідження;

Б. прикладні дослідження;

В. дослідно-конструкторські розробки;

Г. дослідно-експериментальні розробки.

3. Інноваційні перетворення, які призводять до корінних перетворень способів роботи техніки чи використання продукту, передбачають такий рівень науково-технічної доцільності:

А. перший;

Б. другий;

В. третій;

Г. четвертий.

4. Відкриття нового напрямку туристичний подорожей на туроператорському підприємстві – це інновація:

А. маркетингова;

Б. управлінська;

В. продуктова;

Г. технологічна.

5. На конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 р. було закладено:

- А. принцип стійкого розвитку туризму;
- Б. основи міжнародного Кодексу туриста;
- В. основи міжнародної Хартії туризму;
- Г. принцип спрощення туристичних формальностей

6. До віртуалізації туристичного та готельно-ресторанного сервісу не належать:

- А. 3D-огляд готельних номерів;
- Б. онлайн-екскурсії; 185
- В. оздоровлення «на відстані»;
- Г. онлайн-консультації.

7. Підтримка проектів за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки та адресна підтримка інноваторів характеризують сутність такого принципу управління інноваційними проектами:

- А. принцип селективного управління;
- Б. принцип повноти циклу управління проектами;
- В. принцип етапності інноваційних процесів і процесів управління проектами;
- Г. принцип багатоваріантності при виробленні управлінських рішень.

8. Перший космічний тур коштував:

- А. близько 10 млн. доларів;
- Б. близько 20 млн. доларів;
- В. близько 30 млн. доларів;
- Г. близько 40 млн. доларів.

9. Сукупність прав особи на результати інтелектуальної, творчої діяльності, – це:

- А. інтелектуальний продукт;
- Б. інтелектуальна власність;
- В. нематеріальний актив;
- Г. інноваційна забезпеченість.

10. Всесвітню організацію інтелектуальної власності було засновано:

- А. 1957 р.;
- Б. 1967 р.;
- В. 1977 р.;
- Г. 1997 р.

11. Організація корпоративних MICE-турів належить до інновацій:

- А. продуктових;
- Б. управлінських;
- В. технологічних;
- Г. торгівельних.

12. Найбільш інноваційним в сучасних умовах в ресторанному обслуговуванні є:

- А. страви з екологічно чистих продуктів;
- Б. молекулярна кухня;
- В. кейтерінг;
- Г. дегустації.

13. В готельному обслуговуванні більш інноваційним є:

- А. Nudge (підштовхування до заощадження);
- Б. ключі на чіпах;
- В. включення до тарифу спа-процедур;
- Г. ортопедичні матраци.

14. Найбільш інноваційним в організації затишного відпочинку в сучасних умовах є:

- А. наметові містечка;
- Б. екоготелі;

В. глемпінг;

Г. спа-курорти.

15. Перша високошвидкісна залізнична магістраль з'явилася у:

А. США;

Б. Південній Кореї;

В. Японії;

Г. Німеччині.

## РОЗДІЛ 12. ІМІДЖОЛОГІЯ І БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### 12.1. Імідж: сутність, значення

В останні роки значні зміни відбуваються як в соціальній, економічній сферах життя людей, так і в сфері послуг. Сьогодні підприємства відкривають для себе силу іміджу. Адже саме в сучасному суспільстві іміджу почали відводити важливу роль при з'ясуванні стійкості підприємства в умовах ринку і конкуренції, а також саме імідж стає однією з головних причин поразки або перемоги в бізнесі.

Етимологічно слово «імідж» походить від латинських споріднених слів «*imago*»/ «*imitari*» – «образ», «зображення» / «імітувати», «наслідувати». У Стародавньому Римі у II-III ст. до н.е. існувала особлива традиція робити гіпсові або воскові маски-зліпки (*imago*) безпосередньо з облич померлих, а потім спеціально обробляти їх задля максимальної зовнішньої схожості з оригіналом. Зазвичай *imago* містила ім'я шанованої людини, перелік звань, державних посад, подвигів, а також коротку хвалебну характеристику. Зрозуміло, право мати таку маску (*ius imaginum*) було виключною прерогативою аристократичних родин. Згадка про *imago* містилася у діалогах Цицерона, датованих 44 роком до н. е. Згодом роль *imago* почали відігравати великі кам'яні статуї імператорів у тріумфальних шатах, а також зображення, виконані у формі медальйону, вишивки чи статуетки, що були специфічним атрибутом пошани імператорської влади народом.

Радянська наукова школа уникала лексеми «імідж» (слово вважалося буржуазним і тенденційним) і тривалий час замінювалася термінами «самопрезентація», «образ».

Починаючи з кінця 80-х рр. XX ст., поняття імідж стає об'єктом наукових розробок. Сьогодні ця лексема стала активною у науковому та буденному обігу. Варто виділити такі об'єктивні **соціально-психологічні чинники зростання потреби людства в іміджах**:

- 1) сутність людської природи, її постійне прагнення до лідерства і власності;
- 2) ідея необхідності символічного закріплення спеціалізації праці і рольових функцій (теорія антропогенезу);
- 3) феномен соціальної мімікрії людини, її незламне бажання справляти враження, здаватися більш значущою з метою збільшити власний шанс на соціальний успіх;
- 4) швидкий розвиток електронних засобів масових комунікацій, медіатизація особистості;
- 5) посилення нарцисичних тенденцій в сучасному постіндустріальному інформаційному суспільстві.

Імідж – категорія полівалентна, що має безліч наукових тлумачень. Цікаво, у 30-ті рр. XX ст. З. Фрейд видавав журнал під назвою «Імідж». Згодом імідж стає категоріальною одиницею економіки та менеджменту. Так, у 50-х рр. XX ст. в США термін «імідж» використовувався у комерційній рекламі для позначення цінової диференціації однотипних товарів. У межах маркетингових технологій цей термін позначав різновид рекламного образу і був одним із основних атрибутів просування продукції на ринок.

Єдиного поняття щодо визначення «імідж» не існує, кожен з науковців розкриває певну сторону цього поняття з різних сторін.

**Імідж** – це певний поведінковий стереотип, що впливає на вчинки окремої особистості, групи осіб або нації. Іміджі створюються часто не на реальних фактах, а на престижі, ілюзіях, думках, яких людина дотримується.

**Імідж** – це цілеспрямовано сформований образ кого-небудь або чого-небудь, завдання якого – справити сприятливе враження (у цілях реклами, популяризації і т. ін.).

**Імідж** – це набір уявлень. Що формуються в людини про конкретний предмет або подію внаслідок узагальнення й емоційного сприйняття дійсності.

Існують такі **підходи до класифікації іміджу**:

- 1) **функціональний**, за яким визначають його типи залежно від виконуваних функцій;



2) **контекстний**, за яким досліджують специфіку побутування іміджів у різних контекстах реалізації;

3) **порівняльний**, за яким порівнюють близькі іміджі.

Більшість іміджологів використовують класифікацію видів іміджів, розроблену американськими дослідниками Френком Джефкінзом та Даніелом Ядіним. Ця класифікація стосується насамперед іміджу організацій, хоча представники сучасної науки адаптують її й до іміджу індивідуального. Отже, автори пропонують диференціювати **іміджеву систему корпорацій** так:

- **дзеркальний імідж** (mirror image) – те, як представники певної організації сприймають самі образ цієї організації (Ф. Джефкінз наголошує, що такий образ – це лише ілюзія);

- **поточний імідж** (current image) – образ організації, що існує у свідомості неагентів цієї організації;

- **бажаний імідж** – імідж, який хоче досягнути менеджмент;

- **корпоративний імідж** – образ самої організації, створюваний її історією, фінансовими успіхами, стабільністю, якістю продукції і т. ін.;

- **множинний імідж** – це не що інше, як фірмовий стиль організації, який створюється, приміром, єдиними фірмовим одягом, дизайном магазинів, оформленням транспортних засобів і т. ін.

- Віктор Шепель визначає такі види іміджі:

- **персональний імідж**, що в останні роки набуває особливої активності у соціальній сфері. Автор цю тенденцію пояснює покращенням умов життя, широкий вибір предметів для створення іміджу, та найголовніше – це усвідомлення самоцінності життя;

- **сімейний імідж** – пов'язаний, насамперед, із такими поняттями як сімейна честь, родовід, людська повага;

- **корпоративний імідж** – імідж конкретної ділової структури;

- **конфесійний імідж** – імідж релігійної організації;

- **етнічний імідж** – імідж так званих “малих народів”, що здатен зберегти їх ідентичність та самобутність;

- **регіональний імідж** – імідж певної адміністративно-територіальної одиниці (навіть однієї вулиці);

- **імідж країни**, створюваний усіма її соціальними та державними інститутами та впливає на економіко-політичний розвиток держави.

- У системі особистісного іміджу науковці також виділяють **самоімідж** (виходить з минулого досвіду й відображає сучасний стан самоповаги людини), **імідж-рецепцію** (як нас бачать та сприймають інші) та **імідж-вимогу** (певна професія вимагає від людини суворого дотримання фірмового одягу – наприклад, військової форми).

- Імідж політика розглядається також як складна багаторівнева категорія, яку поділяють такі чотири напрями:

- **персональний імідж** – включає індивідуальні особливості особистості (чесність, порядність, освіченість, доброту, людяність, обов'язковість, розум, безкорисність, енергійність, рішучість, молодість, наполегливість, наявність харизми, здатність вести за собою людей, принциповість, відкритість);

- **професійний імідж** – припускає компетентність, діловитість, працездатність, важливі динамічні характеристики (енергійність, діяльність, активність), а також значимість розв'язуваних лідером завдань;

- **соціальний імідж** – включає турботу про людей, близькість до проблем народу, готовність боротися зі злочинністю;

- **символічний імідж** – представляє лідера або організацію носієм певної ідеології.

- В основу класифікації корпоративного іміджу (за А. Ульяновським) покладено рівень охоплення аудиторії:

- **моноімідж** – створення стійкого образу об'єкта, однакового у всіх груп громадськості;
- **мультиімідж** – створення спеціального іміджу послуг, товарів, споживачами яких є різні групи населення.
- Іміджі класифікують також за **гендерними ознаками** (чоловічий/жіночий), за **змістом** (простий/складний), за **оригінальними підходами** (оригінальний/типовий), за **контекстом іміджування** (особистісний, професійний, політичний), за **віковими параметрами** (дитячий/молодіжний/літній), за **параметрами вияву** (габітарний, вербальний, кінетичний, середовищний, предметний).

Виділяють дві групи функцій, що реалізує імідж: **ціннісні** (свідчать про беззаперечне значення іміджу у побудові здорової душевної організації людини) і **технологічні** (дозволяють використовувати імідж за умови знання цих функцій).

Так, до першої групи – **ціннісних функцій** відносять:

**звернення особистості** (завдяки створенню навколо особистості ореолу привабливості, вона стає соціально затребуваною, розкутою у проявах своїх кращих якостей), комфортизації міжособистісних стосунків (чарівність людей об'єктивно привносить у їх спілкування симпатію і доброзичливість, а тому й моральну міру терпимості і такту);

**психотерапевтичну функцію** (особистість, завдяки усвідомленню своєї індивідуальної неординарності і підвищеній комунікабельності, набуває стійкого мажорного настрою та впевненості у собі).

Друга група (**технологічні**) – включає функції **міжособистісної адаптації** (завдяки правильно підбраному іміджу можна швидко увійти у конкретне соціальне середовище, привернути до себе увагу, оперативно встановити доброзичливі стосунки);

**презентація кращих особистісно-ділових якостей** (сприятливий імідж дає можливість візуально уявити найбільш привабливі якості особистості, дозволяючи людям, що контактують з нею, пізнавати саме ті риси, що викликають симпатію);

**затінення негативних особистісних характеристик** (за допомогою макіяжу, дизайну одягу, аксесуарів, зачіски і т. д. можна відволікти людей від тих недоліків, які наявні у людини);

**організації уваги** (привабливий імідж мимовільно притягує до себе людей, він імпонує їм, а тому вони психологічно легше стають прихильними до того, що їм говорять або демонструють);

подолання вікових рубежів або **маргінально-соцітарну функцію** (майстерно володіючи технологією самопрезентації, що конкретно виявляється у вдалому виборі моделей поведінки і виконання різноманітних ролей, можна комфортно себе почувати у процесі спілкування з людьми різного соціального стану і професійного статусу, не сковуючи себе "комплексом" власного віку).

До **функцій іміджу ділової людини** відносять:

- **професійна функція** дозволяє діловій людині реалізуватися у конкретній професійній галузі;

- **адаптаційна функція** необхідна для швидкого і комфортного пристосування до певного середовища, ситуації, конкретних ділових партнерів чи форми комунікації;

- **функція особистісної реалізації** дозволяє діловій людині максимально розкрити індивідуальні особливості і задатки стосовно конкретного виду діяльності, здійснити самореалізацію і розвиток;

- **аксіологічна функція** орієнтує ділову людину на індивідуальні професійні цінності, цілі, особистісну мотивацію, сенс життя, що є підґрунтям для діяльності і поведінки в суб'єктивному й об'єктивному, у реальному та ілюзорному світі;

- **комунікативна функція** дозволяє діловій людині позитивно організувати конструктивне, партнерське спілкування на всіх рівнях взаємодії, ефективно обмінюватися інформацією, досягати взаєморозуміння, чинити сприятливий вплив на оточуючих у потрібному для себе напрямі;

- **евристична функція** зосереджує увагу ділової людини на реалізації свого креативного потенціалу у професійній, науковій, комерційній діяльності, у створенні унікальних пропозицій у сфері товарів і послуг, у рекламній чи маркетинговій діяльності;

- **психотерапевтична функція** полягає в усвідомленні своєї значимості, психологічної та емоційної стійкості, упевненості в своєму призначенні, оптимізмі (програмування своєї підсвідомості на успіх).

**Імідж керівника** виконує ряд **функцій**, серед яких можна виділити два блоки, що об'єднують **зовнішні** та **внутрішні функції**.

Серед **зовнішніх функцій** найважливішими виступають *представницька* та *комунікаційна*. **Внутрішні функції іміджу** менеджера складаються з *номінативної*, *нормативної*, *мотиваційної* та *функції соціального впливу*.

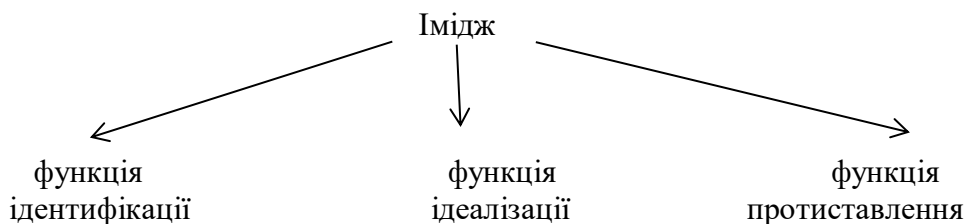


Рис. Функції іміджу

Функція **ідентифікації** виходить із того, що людина намагається отримати повідомлення про об'єкт якомога в більш короткий проміжок часу. Ця комунікативна функція характеризує “полегшене” сприйняття аудиторією об'єкта, можливість надання їй лише самих ключових моментів, що задають основні параметри об'єкта.

Функція **ідеалізації** означає практичне забезпечення режиму найбільшого сприяння сприйняттю образу об'єкта (коли часто бажане видається за дійсність).

Функція **протиставлення** має на увазі орієнтацію на те, щоб підготувати ґрунт для створення позитивного образу даного об'єкта. Найпоширеніший механізм – зіставлення об'єкта з конкурентами. Імідж, крім комунікативних, має й інші функції: **номінативну** (позначає особистість або організацію серед інших, демонструє її відмінні якості), **естетичну** й **адресну** (існує зв'язок між іміджем і цільовою аудиторією, тобто об'єкт відповідає потребам цієї аудиторії).

**Імідж підприємства виконує ряд функцій:**

1. **Демонстративну** (позиціонування підприємства на ринку). Усвідомлення місії дає підприємству:

А. самовизначення, самооцінку і визначення ззовні;

б) співвідношення місії з потребами її потенційних клієнтів. Чим чіткіше визначені цілі та завдання підприємства з точки зору потреб клієнтів, тим простіше транслювати назовні, створюючи корпоративний імідж.

2. Функцію **стимуляції** – спонування споживача до дій.

3. **Адаптивну** – забезпечення підприємства входженням у необхідне йому суспільне середовище.

4. **Рекламну** – привернення уваги до підприємства з метою збільшення зростання продажів товару, збільшення прибутку і т.д.

## 12.2. Іміджмейкінг – технологія формування іміджу

**Іміджмейкінг** – це сукупність технологій та технік, елементів та операцій, необхідних для професійного формування іміджу об'єкта (людини, предмета, явища.; це система, метою функціонування якої, є формування іміджу.

Іміджмейкінг становить собою науково-практичну галузь іміджології – науки про теорію та практику творення іміджу. Сам процес роботи по створенню іміджу має споріднену назву – **іміджування** (термін часто виступає синонімом до поняття «формування іміджу»).

У науковій літературі **іміджмейкінг**, будучи практичною галуззю, часто тлумачиться, по-перше, **як система**, що складається із взаємозумовлених елементів, по-друге, **як процедура** (іміджування, формування іміджу), що має конкретні мету та завдання.

Більшість фахівців інтерпретують іміджмейкінг як комунікаційну технологію. **Іміджбілдінг** (від англ. *image* – образ й англ. *building* – будівля), або **іміджмейкінг** (від англ. *image* – образ й англ. *making* – створення) – це соціально-комунікаційна технологія утворення позитивного чи нейтрального образу фігуранта; **трешімідж** (від англ. *trash* – мотлох й англ. *image* – образ) – це соціально-комунікаційна технологія формування негативного нецікавого образу фігуранта.

**Іміджмейкінг** складається із таких взаємодіючих **системних елементів**:

1) **предмета іміджмейкінгу** – імідж об'єкта, що формується (створюється, змінюється) як думка групи людей про образ цього об'єкта;

2) **об'єкта іміджмейкінгу** – конкретний суб'єкт, предмет, явище (як прототипи іміджу) та аудиторія іміджу (група людей, на яку спрямований певний імідж й у якій формується або сформувався певна думка про конкретний об'єкт);

3) прототипу іміджу;

4) іміджмейкера (від англ. *image maker* – створювач іміджу) – особа, що професійно займається формуванням чи корекцією іміджу людини, предмета чи явища;

5) іміджоформувальної інформації – інформації, за допомогою якої відбувається творення іміджу і яка рухається від прототипу іміджу до його аудиторії.

У політиці або малих професійних колективах використовується явище **конфабуляції** – розповсюдження неправдивої, неперевіреної інформації (через плітки, чутки).

У сучасних дослідженнях відбуваються спроби тлумачити **іміджмейкінг** як **універсальну технологію формування вражень**. Тому його принципи розглядаються як основа креативності PR-мислення та як специфічна пізнавальна технологія, що моделює соціальну свідомість за певними логотипами.

**Іміджмейкінг** розглядається також **як культуротворча діяльність**, яка спрямована на виконання посередницьких функцій: свідомого втручання у сферу несвідомого. Ця діяльність спрямована на створення образу “ідеального світу”, привабливого для споживача. Імідж-творчість використовується не тільки як тактичний засіб більш успішного просування продукту, але і як діяльність, що забезпечує відповідність цього продукту естетичним потребам побутової свідомості аудиторії.

**Іміджмейкінг організації** – технологія розвитку культури організації, яка самопрезентує організацію з метою інтеграції її образу у певний інформаційно-комунікативний простір та гармонізує презентаційний образ організації (зовнішній рівень іміджу) і власне організаційну культуру (внутрішній рівень іміджу).

Актуальним завданням іміджмейкінгу організації є зміна цінностей, норм, зразків поведінки працівників організації як змісту її презентаційного образу (корпоративна етика, фірмовий стиль).

Особливої ваги у технології іміджмейкінгу набуває професіонал – людина, яка фахово формує образ певного соціального об'єкта. Ця наукова галузь дійсно допомагає досягнути справжні механізми впливу іміджу на аудиторію, а отже, моделює точний алгоритм дій іміджмейкера.

Наведемо визначення поняття **сприйняття** (лат. *perception* – сприйняття) – це:

1) пізнавальний психічний процес, який виявляється у цілісному відображенні образів предметів, ситуацій і явищ, що виникають у процесі впливу подразників на рецепторні поверхні органів відчуттів;

2) відображення реального світу у свідомості людини. Унаслідок перцептивної діяльності відбувається ніби зняття зліпків з довкілля. Результатом сприйняття (перцепції) є

перцептивні образи, які в своїх істотних властивостях повторюють оригінали, що їх викликали. Система перцептивних образів у мозку людини складає внутрішню картину світу.

Сприйняття відрізняється від уяви (фантазії) саме тим, що відтворює у свідомості людини образи реальності, віддзеркалює зовнішній світ. Таке відображення є результатом безпосередньої дії об'єктів реального світу на органи чуття. Цим перцептивні образи відрізняються від мнемічних (від імені Мнемосіна (грец. *Μνημοσύνη*) – у давньогрецькій міфології богиня пам'яті), які зберігаються у пам'яті і можуть відтворюватися в уяві поза дією об'єктів реального світу на органи чуття, а також фантастичних, народжених безпосередньо під впливом роботи уяви людини.

Сприйняття має фізіологічну природу і є результатом дії саме на органи чуття. Людина пізнає світ за допомогою органів чуття.

Існують індивідуальні відмінності у сприйнятті, які можна типологізувати так: **синтетичний** тип сприйняття характеризується яскравим загальним враженням від предметів, загальним змістом і загальними особливостями сприйнятого. Люди з цим типом перцепції найменше звертають увагу на деталі предметів та явищ.

Люди **аналітичного** типу сприйняття схильні до виокремлення деталей. Їх розповіді завжди наповнені подробицями й описом окремих деталей предметів або явищ, за якими часто втрачається сутнісний зміст.

**Описовий** тип сприйняття характеризується тим, що такі люди обмежуються фактичною картиною того, що бачать або чують. Вони не намагаються пояснити сутність сприйнятого. Мотиви вчинків інших людей, рушійні сили подій або явищ залишаються поза їх увагою.

Люди з **пояснювальним** типом сприйняття завжди намагаються пояснити побачене або почуте. Їх не задовольняє лише та інформація, яку вони сприймають безпосередньо.

**Об'єктивний** тип сприйняття характеризується чіткою відповідністю сприйнятого та реального.

**Суб'єктивний** тип сприйняття характеризується тим, що люди виходять за межі фактичного і багато чого додають від себе. У своїх розповідях вони схильні передавати не дійсне, а власні суб'єктивні враження про нього. Вони говорять про власні думки й переживання, викликані сприйнятим явищем.

Людське сприйняття зумовлене всією психологічною структурою особистості, до якої входять її спрямованість (потреби, мотиви, інтереси, установки, смаки, схильності, стереотипи, ідеали, ментальність), спроможність (можливості, здібності, дарування, обдарованість), особистісні якості (характер, темперамент).

Визначають **три рівні сприйняття образу**:

1) **біологічний** (перцепція статі, віку, стану здоров'я, фізичних даних, конституції, темпераменту),

2) **психологічний** (аналіз характеру, волі, інтелекту, емоційного стану),

3) **соціальний** (чутки, плітки, спілкування у соціальних мережах).

Зауважимо, установки відіграють величезну роль у житті людини. Вони виникають непомітно, приміром, як звичай, звичка або як приєднання до думки спільноти. Деколи установки діють як упередження, спотворюючи сприйняття певного факту дійсності.

Особливим видом установки, що впливає на процеси сприйняття й самосприйняття, є **Я-концепція** – відносно стійка, більш-менш усвідомлена система уявлень індивіда про самого себе, на основі якої він будує свою взаємодію з іншими людьми і ставиться до себе.

Зверніть увагу, Я-концепція є відправною точкою іміджування особистості, вдалий імідж персони буде залежати від рівня професійного вивчення Я клієнта.

Цілісний образ власного Я складається з таких компонентів:

**когнітивного** – образ власних якостей, здібностей, зовнішності, соціальної значущості (самосвідомість);

**емоційного** – самоповага, себелюбство, зарозумілість, самоприниження;

**оцінювально-вольового** – прагнення підвищити самооцінку, здобути пошану, сформувані власний престиж.

Ваша спостережливість, уміння точно побачити у персонах, предметах, явищах навколишнього світу їх чуттєву сторону становить основу **культури сприйняття**.

Рівень перцепції також визначається здобутими у процесі життєдіяльності знаннями, вміннями, навичками, досвідом, культурою поведінки. Саме ці чинники безпосередньо впливають на:

- яскравість перцептивного образу,
- розуміння сприйнятого,
- швидкість сприйняття,
- формування установки сприйняття.

Іміджмейкеру слід пам'ятати й про **національні особливості сприйняття**. Перцепція різних народів має певні відмінності, що визначаються специфікою національного характеру, етнічною ментальністю, системою цінностей, соціальними нормами й еталонами, структурою національної свідомості, етнічної картини світу тощо. Ці відмінності сформувалися під впливом природних умов (географічне розташування, клімат), що визначають спосіб життя етносу, історичних подій, релігійних вірувань. Сприйняття світу представниками певної нації залежить від **національної психології**, компонентами якої є національний характер та темперамент, національне почуття, національна самосвідомість, особливості складу розуму, звичаї, традиції, вдача.

Специфічні особливості національної психології є продуктом певних історичних умов та культурних впливів. Вони фіксуються у відповідних стереотипах, що входять до структури національної самосвідомості. Етнічні стереотипи – відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості, властиві представникам різних етнічних спільнот.

#### **Соціальні стереотипи у процесі іміджування:**

**Соціальний стереотип** – упорядковані, схематичні, детерміновані культурою “картинки” світу у людському мозку, що економлять зусилля у процесі сприйняття складних соціальних об'єктів та захищають цінності, позиції і права людини.

**Стереотип** (грец. stereos – твердий і typos – відбиток) зазвичай розуміють як односторонній, перебільшений та, як правило, заснований на упередженнях погляд, що притаманний певній соціальній, етнічній чи соціальній групі.

**Стереотипізація** – процес формування враження про людину на основі вироблених стереотипів; віднесення соціальних об'єктів або форм взаємодії до відомих чи таких, що здаються відомими, приписування їм знайомих рис з метою прискорення чи полегшення міжособистісного спілкування.

Безумовно, імідж пов'язаний з цим феноменом. По-перше, тому що він сам є різновидом стереотипу, по-друге, – у формуванні іміджу беруть участь множина інших стереотипів. Імідж – це емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь, що має характер стереотипу масової свідомості, який впливає на емоції, поведінку та ставлення особистості до його (образу) носія.

На формування іміджу впливають ефекти сприйняття. Вони формуються на ґрунті стереотипів і відображають певну тенденцію сприймати інших людей максимально однорідними та несуперечливими.

**У психології визначають декілька стереотипних ефектів, що зумовлюють специфічні викривлення та помилки сприйняття:**

- “галоефект” (ефект ореолу);
- ефект поблажливості;
- ефект первинності;
- ефект новизни;
- ефект простої присутності у полі зору;
- ефект хибної згоди;
- стереотипи фізичної привабливості.**

Стереотипи та ефекти відіграють подвійну роль у взаємодії людей. З одного боку, вони скорочують час сприймання і пізнання іншого, а з іншого боку, вони сприяють формуванню

хибних уявлень про нього. Це може призводити до погіршення процесу спілкування, точності і адекватності сприймання людьми одне одного.

**Ефект ореолу** є механізмом ущільнення отриманої інформації, прискоренням процесу її обробки. Найчастіше він виявляється тоді, коли люди між собою малознайомі. У випадку сприйняття вже знайомої людини цей ефект спостерігається за умов яскраво вираженого емоційного ставлення до людини. Відомо, що людина частіше приписує позитивні якості тим особам, які їй подобаються, а негативні тим, які не подобаються. Це явище назвали **ефектом ореолу**, або **галоефектом**. Загальне позитивне враження, яке справляє людина, дає підставу іншим позитивно оцінювати і ті якості, які у цей момент не проявляються. Наприклад, якщо ми вважаємо, що людина добра, то ми одночасно оцінюємо її як чуйну, надійну, привабливу тощо. Загальне несприятливе враження про людину породжує негативну оцінку її якостей, навіть якщо вони і не були продемонстровані.

Перше враження, отримане у процесі сприйняття людини людиною, є найсильнішим, його називають **ефектом первинності**. Такою першою інформацією, яку ми отримуємо про незнайому людину, є насамперед її зовнішність. Найбільше інформації несе вираз обличчя людини, зачіска та одяг. На їх підставі ми судимо про цінності людини, її професію, соціальну приналежність тощо. На початкових етапах міжособистісного спілкування, першочергову роль відіграє естетична привабливість зовнішнього вигляду. При цьому роль відіграє не стільки фізична краса, скільки чарівність і привабливість людини, бо еталон краси є відносним та відмінним для різних людей, соціальних груп, народів. Проте експресивні характеристики: приємний, добрий і веселий вираз обличчя; висота і тембр голосу; манера дивитися і посміхатися, – все це важливіше від звичайної вроди і привертає увагу оточуючих.

Під час сприйняття добре знайомої нам людини починає діяти **ефект новизни**, який полягає у тому, що нова інформація, отримана про знайому людину, починає змінювати нашу думку про неї. Так, все нове й несподіване, з одного боку, бентежить, з іншого – сильніше звертає увагу й запам'ятовується.

Важливу роль у міжособистісному сприйнятті відіграє також попередня інформація про людину, яка створює певну готовність до її сприйняття – **соціальну установку**, або **аттітюд** (від фр. от фр. attitude – поза).

**Соціальна установка** виконує чотири головні **функції**:

- **адаптаційну** – спрямовує суб'єкт на ті об'єкти, які допомагають досягти мети;
- **пізнавальну** – вказує на спрощений спосіб поведінки щодо конкретного об'єкта;
- **саморегуляції** – звільняє суб'єкт від внутрішнього напруження;
- **захисну** – сприяє розв'язанню внутрішніх конфліктів особистості.

У повсякденні ми часто не очікуємо якоїсь події, доки вона не відбудеться. Після події людина часто говорить: “Я так і знав(ла)”. Цей феномен ще називають ефектом хіндсайту або феноменом “Я знав(ла) про це раніше”. Ефект **хіндсайту** (hindsight bias) – це тенденція перебільшувати власну здатність передбачати.

Первинно **інтуїція** означає сприйняття, тобто те, що ми бачимо чи сприймаємо під час огляду тих або інших об'єктів.

**Основними рисами інтуїції** є, по-перше, **безпосередність** (розв'язання завдань без логічного виведення), по-друге, **несвідомленість шляхів отримання результату**, по-третє, **миттєвість (просвітлення)**.

Відомо, що з інтуїцією пов'язані такі стани, як натхнення, духовне прозріння, откровення, витоки інтуїції – у несвідомому.

**Соціальне очікування** – припущення людини щодо оцінки її особистості оточуючими. Соціальні очікування включають:

1) усвідомлення людиною того, яких форм поведінки та зовнішнього оформлення чекають від неї інші люди;

2) усвідомлення людиною можливих реакцій оточуючих на її поведінку, зовнішність та, нарешті, усвідомлення людиною тих вимог, що ставлять до неї. Вони виникають у відповідь на ставлення до людини групи або інших індивідів. Виступаючи опосередковуючою ланкою,

яка пов'язує індивідуальне в особистості з соціальним, соціальні очікування відіграють особливо важливу й активну роль у процесах саморегуляції поведінки.

Сьогодні іміджмейкери використовують найбільш ефективні методи, шляхи та засоби впливу на аудиторію, які є інструментарієм іміджології. Розглянемо його детальніше.

**Міфологізація іміджу.** Символи, об'єднані єдиною сюжетною лінією, утворюють міф. У психоаналізі **міфи** розглядаються як колективні образи, що не відповідають дійсності, але виступають символічним задоволенням позасвідомих бажань та мрій людей.

Міфи мають давню історію. У них, як у чарівному дзеркалі, відображаються основні віхи становлення людства та найбільш важливі й драматичні події: народження, смерть, відносини батьків та дітей, чоловіка та жінки, боротьба, перемога.

У кожний історичний період розвитку людства міфи змістовно змінюються, різниця їх полягає лише у регулюючому впливові на діяльність людей. Основною передумовою розвитку міфологічної культури у сучасному суспільстві стала та обставина, що писемність вже не є домінуючим засобом передачі інформації та формою соціальної пам'яті. Сучасні соціальні міфи можна розглядати як варіанти інтерпретації реальної події у житті соціальної групи або конкретної персони.

Міфологізація є важливим інструментарієм іміджу, зазначаючи що це спроба побудови подвійного повідомлення та впливу на аудиторію на підсвідомому рівні. Ефективна комунікація, не стільки задає нові повідомлення, скільки підключається до уже наявних у масовій свідомості. **Міф й архетип** – це саме той тип інформації, який на глибинному рівні присутній у кожному з нас, і завдання полягає в тому, щоб активізувати цю символіку у вигідному для комунікатора напрямі.

**Архетип** – це такий тип інформації, який на глибинному рівні присутній у кожному з нас. Архетипові образи виникають із прагнень людей подолати небезпеку, досягти бажаної могутності, поставленої мети. У душі кожної людини заховано сотні архетипів, які міцно закріпилися там і підсвідомо впливають на психіку. Саме архетипи, як міфологічні образи колективного несвідомого, є підґрунтям будь-якої культури, і саме вони завдяки підсвідомим механізмам впливу широковикористовуються в іміджмейкерстві.

Отже, **міфологізація** – це процес створення такої інформації про об'єкт і поширення про нього відомостей у такому напрямі, у якому імідж об'єкта обростає все новими і новими атрибутами, що підсилюють і автоматично спрямовують його вплив на маси. Завдання іміджмейкера – приєднати до вже існуючого в масовій свідомості міфу ту інформацію, яка найбільш вдало буде проведена через його сюжет.

Сучасні **міфи**, як правило, бувають **груповими** (спрямованими на широку аудиторію, стосуючись публічних персон) та **особистими**. Побудова особистого міфу – це створення індивідуальної історії на основі міфологізованих образів та мотивів. Особиста історія може містити як реальні факти життя людини, так і вигадані. Саме тоді вона набуває статусу **легенди**. У процесі конструювання образів публічних осіб широко використовується прийом **міфодизайну** – це побудова такої міфологічної основи іміджу, що має ореол таємничості, героїзму та архаїчності. Найбільший вплив на аудиторію мають неусвідомлювані образи позитивного героя, антигероя (злодія), загадкової особистості. Ці архетипні образи виникають з вічних устремлінь людини подолати небезпеку, досягти бажаної могутності, безсмертя. Саме ці мотиви можуть передаватися за допомогою імені, сюжетної лінії, зовнішнього вигляду, певних символів.

Існують такі **способи міфологізації іміджу**:

1) **Повторення сюжетних ліній найбільш відомих міфів та казок у процесі переказу особистої історії.** Головною метою створення особистого міфу або особистої легенди є відтворення долі міфологічного персонажа. У результаті – спільнота починає сама приписувати риси казкового міфічного образу реальній людині, проектуючи на неї власні несвідомі фантазії.

2) **Персоналізація** – відтворення яскравого міфологічного образу шляхом повторення типових деталей його зовнішності та поведінки.



3) **Створення міфологічного контексту** – до іміджу привносяться окремі деталі відомих легенд, казок, популярних літературних героїв та фільмів (приміром, зачіска Мерелін Монро).

Одним з можливих варіантів групових міфів є чутки.

**Чутка** – специфічний спосіб інтерпретації інформації, зумовлений дефіцитом поінформованості, невизначеністю ситуації, поширенням настроїв тривоги та страху у суспільстві.

Чуткам притаманні деформованість, узагальненість, актуальність змісту; простота, доступність, емоційність, неофіційність форми подачі; циркуляція/самопоширення/актуалізація у процесі поширення в усній формі через канали міжособистісної комунікації.

**За походженням чутки розділяють на:**

1) **спонтанні**, що не створюються спеціально і не мають певної мети, а є лише продуктом ситуації та її інтерпретації;

2) **сфабриковані/штучні** – створені спеціально, з певною метою, у їх основі лежить формування штучного інтересу.

**За ступенем достовірності інформації:**

1) абсолютно недостовірні чутки;

2) недостовірні чутки з елементами правдоподібності;

3) правдоподібні чутки;

4) достовірні чутки з елементами неправдоподібності.

**За рівнем циркуляції:**

1) локальні – поширені всередині відносно невеликої соціальної групи, якою може бути населення села або містечка, колектив підприємства або навчального закладу тощо;

2) регіональні – циркулюють на теренах певного географічного регіону;

3) національні та міжнаціональні – розповсюджені у загальнонаціональних та світових масштабах.

**За ступенем впливу на психіку:**

1) чутки, що активізують громадську думку певних груп людей, але не викликають чітко виражених форм асоціальної поведінки;

2) чутки, що викликають антигромадську поведінку деякої частини певних соціальних груп; руйнують соціальні зв'язки й організаційно-управлінські відносини між людьми, виливаються у масові заворушення, паніку тощо.

Загалом вважається, що плітки і чутки допомагають людям усвідомлювати своє соціальне середовище і самих себе, межу своїх можливостей. Пліткуючи, індивід порівнює себе з іншими, а це, у свою чергу, стимулює домагатися успіху (як інші) або показує йому його негаразди в їх реальному світі.

Отже, імідж – це особлива міфологічна структура, що значимо впливає на емоції, поведінку та відносини особистості або групи, а отже – на їх вибір. Мабуть, саме тому “імідж” (як зовнішнє) та “стереотип” (внутрішнє) розглядається “як єдиний психологічний механізм формування масової свідомості”.

Імідж як одна з основних сучасних форм організації соціального простору й заповнення інформаційного середовища може виконувати два різноспрямованих завдання: або цілеспрямовано формувати заданий образ, або підкреслювати природні ознаки людини. Саме тому процес створення іміджу завжди передбачає певну частку **маніпуляції**.

**Маніпуляції** – такий вид психологічного впливу, за якого майстерність маніпулятора використовується для прихованого впровадження у психіку адресата мети, бажань, намірів, відносин чи установок, що не співпадають з тими, що наявні у адресата на цей момент; психологічний вплив, націлений на зміну напряму активності іншої людини, виконаний настільки майстерно, що залишається непоміченим нею.

**Маніпулятивний вплив** використовує такі **засоби**:

- основний діючий агент – образ;

- способи спонукання – пряма актуалізація мотиву, спокушання, провокація, пробудження інтересу;
- мішені – бажання, інтереси;
- автоматизми – міжмодальні асоціації, релевантність образу мотиву, наміченому як мішень впливу.

Сьогодні ринкова система вправно маніпулює споживачькими інтересами людини. Сучасна особистість активно використовує прийоми маніпуляції для створення власної зовнішності та ефективної самопрезентації. Характер, інтенсивність та динаміка маніпулятивного впливу суттєво залежать від специфіки (характерних рис та особливостей) джерела маніпулятивної дії, тобто від своєрідності, психосоціального типу особи маніпуляторА.

Виділяють вісім основних умовних типів маніпуляторів: Диктатор, Ганчірка (Слабак), Калькулятор, Прилипало, Хуліган, Славний хлопець, Суддя, Захисник .

Формування того чи іншого маніпулятивного типу базується на технології самопрезентації людини у суспільстві, на певному **позиціюванні** своєї персони, яке, у свою чергу є наступним інструментарієм іміджування.

Термін “позиціювання” найчастіше вживається у маркетингу як процес визначення місця нового товару у ряді існуючих товарів, тобто встановлення галузі його застосування, продажу разом з іншими товарами, можливості витіснення ним старих товарів на ринку та конкуренції з ними. **Позиціювання** – формування у свідомості споживачів чіткого образу компанії чи продукту, відмінного від конкурентів, акцентування уваги споживачів інформації на конкретних характеристиках об’єкта.

Позиціювання передбачає чітку відповідь на питання: “Хто Ви і чим відрізняєтеся від інших?”

Мета позиціювання – формування максимально зрозумілого образу. Схема позиціювання:

- Визначення цільових груп, на які орієнтований імідж (для кого?).
- Складення переліку можливих питань іміджевої аудиторії про Вас (про що вони могли б Вас запитати?).
- Формулювання коротких та чітких відповідей на питання іміджевої аудиторії (ким для них є Ви?).
- Заява про свої можливості (що Ви можете їм запропонувати?).
- Визначення своєї особливої переваги, яка відповідає основним інтересам клієнтів (чим Ви й Ваша пропозиція суттєво відрізняються від інших?).
- Вибір оптимальних засобів і каналів позиціювання (візитівки, персональний сайт, реклама в ЗМІ та ін.).

Ефективне позиціювання призводить до того, що:

- люди Вас знають;
- люди Вас виділяють серед інших людей;
- люди розуміють, хто Ви і навіщо Ви їм потрібні;
- люди відчують стійку потребу у Вас.

Для правильного позиціювання повинна використовуватися інформація, що є зрозумілою для будь-якого представника цільової аудиторії. При цьому бренд або особистість повинні запам’ятатися своєму споживачу у конкретній системі координат, тому що саме там вони набувають яскравості й виразності та можуть бути керованими іміджмейкерами, маркетологами або рекламістами.

Відомо, переробка інформації навколишнього світу здійснюється психічними процесами людини – сприйняттям, увагою, пам’яттю, мисленням, уявою та емоціями. Результатом сприйняття є образ предмета. Вважається, що мозок від народження до смерті створює собі конкретний образ реальності, із якого виключені усі елементи, що не пов’язані із потребами та інтересами людини.

У процесі життєдіяльності людина створює такі матеріальні об'єкти та власні образи зовнішності, що забезпечують зоровий комфорт та емоційну спрямованість акту сприйняття. Отже, імідж, як емоційний образ людини, повсякчас апелює до власних та соціально-групових емоцій. Тому **прийом емоціоналізації іміджу** є органічною та важливою умовою будь-якого іміджування.

Слово “емоція” походить від латинського “emovere”, що означає хвилювати, збуджувати. **Емоції** – це психічні реакції на різноманітні об'єкти та ситуації, що призводять до змін у фізіологічному стані організму. Це ті психічні процеси, що відображають особисту значущість та оцінку зовнішніх і внутрішніх ситуацій для життєдіяльності людини у формі переживання. Емоції складають частину психічної діяльності людини, частину нашого Я.

Найхарактернішою ознакою емоцій є їх суб'єктивність. Якщо сприйняття і мислення дозволяють людині до певної міри об'єктивно відобразити навколишній і незалежний від неї світ, то емоції відображають лише суб'єктивне ставлення її як до себе, так і до навколишнього світу. Саме емоції відображають особисту значущість пізнання через натхнення, пристрасність та інтерес.

До **емоційних станів** належать такі концепти:

- настрій (відносно тривалий, стійкий психічний стан, помірної інтенсивності психічного життя людини (позитивний або негативний емоційний фон);
- стрес (стан, зумовлений ситуаціями надто сильного напруження (загроза життю, фізичним і розумовим напруженням);
- фрустрація (емоційний стан людини, що виникає внаслідок непереборної перешкоди на шляху до задоволення потреби);
- тривога (емоційний стан людини, що виникає за умови ймовірних несподіваностей);
- гнів (психічний стан невдоволення (образа, зумовлений дією негативних ситуацій);
- хвилювання (психічний стан підвищеного збудження, напруження та страху, пов'язаних з негативними передчуттями людини);
- сором (психічний стан усвідомлення людиною невідповідності своїх дій та вчинків прийнятним нормам в житті);
- спокій (стан психічної і фізіологічної рівноваги);
- радість (психічний стан позитивно забарвленої емоційної піднесеності).

Отже, емоційна спектральність достатньо різноманітна. Емоційна домінанта залежить від тих образних імпульсів, що подає нам соціальна дійсність, від тих вербальних сигналів, що демонструють нам представники певної соціальної групи, від тієї зони візуального, психологічного комфорту (або некомфорту), у якій ми виховуємося, формуємося, живемо.

Емоціоналізація відіграє важливу роль у процесі маніпулювання громадською думкою, оскільки, по-перше, емоції легше проходять крізь фільтр довіри/недовіри аудиторії і, по-друге, за відсутності фактажу (тобто у разі неструктурованої ситуації) людська свідомість формує своє ставлення до об'єкта, спираючись на емоційні відчуття. У подальшому змінити таке ставлення буде важко.

Яскравим прикладом емоціоналізації іміджу є вибір колористики костюму, макіяжу, зачіски людини. Саме колір дає емоційний поштовх і є значимим чинником сприйняття навколишнього світу. Колір у костюмі може сприяти створенню певного настрою, виражати радість, сум, тугу, депресію, строгість, молодість.

Отже, цей знаковий параметр несе не лише важливу інформацію про об'єкт, але й має здатність викликати асоціативну динаміку та певні емоційні переживання. Сьогодні у психіатрії існує окремий напрямок – хромотерапія – лікування кольором за допомогою різноманітних колористичних засобів: світла, кристалів, рідин, інтер'єрів, одягу.

Визначають такі функції кольору: естетичну, комфортну та емоційну. Остання – це функція спрямованого психофізіологічного впливу кольору на емоційну сферу людини. Колір вибірково впливає на ефективність протікання життєдіяльності людини та має певну психологічну спрямованість.

Вплив червоного та помаранчевого кольорів збільшують мускульну силу й збуджують, створюючи умови для формування активних реакцій емоційно-психологічного піднесення. Жовто-зелені та зелені кольори оптимально впливають на фізіологічні функції людини, зберігають певну емоційну піднесеність, сприяють балансу реакцій збудження та гальмування. Сині та фіолетові кольори викликають зниження мускульної активності, викликають стан психологічного пригнічення. Пурпурові кольори викликають стійкі напругу та роздратування.

Розгляньте таблицю емоційного впливу кольору на людину, табл.12.1.

Таблиця 12.1.

*Емоційний вплив кольору на людину*

Колір	В П Л И В (стимул)			
	Зоровий	Фізіологічний	Асоціативний	Психологічний
Червоний	Різкий, яскравий	Збудження	Революція, пожежа, галас	Гарячі почуття, активність, гнів
Оранжево-червоний	Яскравий, зримий	будження	Сонце, урочистість	Енергійність
Жовтогарячий	Яскравий, зримий	Напруга	Захід, осінь, апельсин	Неспокій, динаміка
Жовто-оранжевий	Блискучий	Накал	Схід сонця, золото	Щастя, життя
Жовтий, зелений	Блискучий, нестійкий	Спокій, свіжість	Весна, рослина, море	Надія, мир, рівновага
Фіолетовий	Щільний, сутінковий	Тепле повітря	Фіалка	Урочистість, траур
Синій	Прозорий	Прохолода	Далекі гори	Рівновага, заспокоєння
Пурпуровий	Соковитий	Пристрасть	Влада	Пишність

Важливою складовою образу людини є кольорова гама її одягу. Колір костюму розповідає про емоційний і навіть фізичний стан індивіда. На думку психологів, екстраверти найчастіше обирають жовтий та оранжевий кольори, а інтроверти – фіолетовий, рожевий, чорний. Пам'ятайте, ставлення людини до кольору зумовлене такими чинниками: життєвою ситуацією; вихованням; індивідуальною психологічною специфікою (характер, темперамент, настрій); віком (дітям подобаються яскраві кольори, а особам похилого віку – темні, нейтральні); модою; географічними особливостями місця проживання (на півдні – яскраве, контрастне вбрання, на півночі – кольори менш яскраві); національними традиціями.

Останнім часом у науковому дискурсі особливо актуальною є тема нейролінгвістичного програмування. Більшість дослідників схиляються до думки, що застосування цієї технології – обов'язковий етап створення стійкого та яскравого образу кого-небудь або чого-небудь.

Галузь психології, що отримала назву **нейролінгвістичне програмування**, виникла на основі спроб моделювання людської поведінки та процесів мислення на початку 70-х рр. ХХ ст. Моделювання у НЛП ґрунтується на визначенні мисленнєвих стратегій (нейро) певної людини за допомогою аналізу її мовленнєвих патернів (лінгвальних) та невербальних реакцій. Метод НЛП базується на вивченні як свідомих, так і несвідомих процесів. Отже, нейролінгвістичне (грецьк. neuron – нерв і лат. lingua – мова. програмування (нім. programieren – складати програми) – це:

- система опису структури суб'єктивного досвіду, що пояснює специфіку кодування набутої інформації;
- модель спілкування, що ґрунтується на виявленні та використанні стандартів мислення;
- комплекс технік і операційних принципів (контекстуально залежних переконань), на основі яких моделюються ефективні стратегії мислення й поведінки.

Нейролінгвістичне програмування є ефективною моделлю коригування мислення, емоцій, поведінки людини, соціальних груп та мас. Фундатори НЛП, не створювали принципово нового вчення чи науки, а лише використали досвід психотерапевтів, психологів, гіпнотизерів; виділили ключові чинники їх успіху у спілкуванні; інтегрували основні психологічні теорії (психоаналіз, еріксонівський гіпноз, гуманістичну психологію тощо); додали результати власних досліджень та спостережень за поведінкою інших людей у комунікативному процесі, інакше кажучи, засновники нейролінгвістичного програмування не винайшли, а швидше за все, підмітили й проакцентували споконвічні найефективніші інструменти психологічного впливу та засоби впливу людини на людину.

Важливим для імідування аспектом НЛП є: моделі мислення та здатність управляти ними – головні специфічні засоби цього методу. Важливо зрозуміти, що ми сприймаємо інформацію через органи чуття: зір, слух, дотик, нюх та смак. Далі мисленнєво відтворюємо інформацію, отриману від сенсорних систем. Моделі нашого мислення визначають те, як ми кодуємо свої переживання. НЛП уможлиблює управління цими процесами.

Існують різні **типи процесів мислення**:

- **візуальний** (людина бачить мисленнєві картини; відтворює ідеї, спогади та враження як ментальні візуальні образи);

- **слуховий** (людина мисленнєво чує звуки; такими звуками можуть бути різні голоси, шуми або звуки);

- **сенсорний** (мисленнєві уявлення спираються на почуття, що можуть бути внутрішніми емоціями або мисленнєвим відтворенням фізичного дотику; також до цієї категорії належать смак та нюх).

Мабуть, кожен з вас помітить, що надає перевагу одній з цих репрезентативних систем не тільки в процесі мислення, але й у процесі спілкування. Зрозуміло, що ефективна мовна комунікація та вдала візуальна самопрезентація – найважливіші атрибути соціального успіху. Задіюючи візуальний, слуховий та сенсорний канали впливу на індивіда чи цілу соціальну групу, ми будемо мати завжди позитивний результат.

Для візуальної моделі мислення впливовими та значимими є такі елементи образу: яскравість, чіткість, розмір, колір (кольоровий/чорно-білий), місце розташування (перед вами, збоку чи позаду), відстань, швидкість, послідовність, цілісність. Для слухового образу важливими категоріями є сила звуку, темп, відстань, голос/звук, висота голосу чи звуку. Для сенсорного образу – відчуття, зміни, інтенсивність, швидкість.

У системі НЛП особливого статусу набуває поняття **рапорту** (фр. Rapport – повідомлення, відношення, зв'язок) – тип відносин між людьми, який характеризуються наявністю взаємних позитивних емоційних станів та взаєморозуміння.

Контактуючи з іншими людьми, ми зазвичай:

- 1) концентруємося на відмінностях, які існують між нами;
- 2) концентруємося на схожості, на злагоді, подібності у всьому.

Рапорт вимагає від нас зусиль концентрації на схожості, подібності, єдності й злагоді. Ви помічаєте, що тоді вам легше контактувати з цією людиною, співрозмовником. Вам імпонує, подобається, Вам приємно спілкуватися й працювати разом. Такі люди легше сприймають критику, відкриті для змін, активніше прагнуть до участі у загальній справі. Тому рапорт – це найкращий тип ділових стосунків між людьми. На Заході спеціально навчають техніці рапорта для покращення сервісу між працівником та клієнтом. Перебуваючи у ситуації рапорта, люди підсвідомо підлаштовуються один під одного. Отже, паралель між конструюванням позитивного іміджу та цією методикою НЛП – очевидна.

**Методики нейролінгвістичного програмування** поділяються на **лінгвальні** та **нелінгвальні технології**. До останніх відноситься:

1) **прийом експлуатації аудіопатернів**: створення шляхом підлаштовування до дихання, модуляції, інтонаційної гри додаткового образу, який ніби увиразнює, відтіняє або спростовує той образ, що формується вербально;

2) **прийом використання візуальних архетипів:** використання архетипів, що впливають на підсвідомість людини (згадайте, іміджмейкери з метою формування позитивного іміджу політика використовують у політичній рекламі образи-архетипи: Матері, Землі, Батьківщини, Дитини, Мудреця і т. ін.);

3) **прийом маркування тексту:** виділення в основному тексті (жирним шрифтом, іншим кеглем і т. ін.) кількох слів чи літер, які, якщо читати лише їх, мають свій смисл; під час читання основного тексту маркований одразу потрапляє на несвідомий рівень і стимулює необхідну реакцію;

4) **прийом застосування субмодальностей:** використання особливостей і характеристик зображення або звуку для створення необхідного позитивного чи негативного емоційного фону, формування певних схильностей до активності або пасивності на підсвідомому рівні, які б уможливили контроль емоцій;

5) **прийом використання каталепсії** (завмирання людини у певній позі; дія, пов'язана з розладом рухового апарату). Такий стан можна викликати штучно: застосовуючи цей прийом, політики намагаються втримати руку партнера під час рукостискання;

6) **прийом вікової регресії:** навмисна демонстрація картин чи образів минулого, під час якого людина, групу або маси охоплює легкий транс ностальгії (у процесі регресії свідомість і підсвідомість об'єктів впливу готові до сприйняття політичних ідей, образів, ідеалів, які маніпулятор хоче нав'язати);

7) **прийом руйнації (підміни) шаблонів:** досягнення необхідних маніпуляторів змін у світобаченні й діях людини, групи чи мас шляхом зміни (підміни) звичних, відпрацьованих алгоритмів (шаблонів, стереотипів Б. та нав'язування інших моделей поведінки);

8) **прийом гри на асоціації чи дисоціації:** спроба маніпулятора викликати в об'єкта впливу залежно від потреби (мети) асоціативний спогад, що зумовлює певні гострі переживання минулого досвіду, або дисоційований спогад, у процесі якого людина виконує роль глядача, який просто споглядає відеозапис подій за участю іншої людини. Асоційована позиція викликає сильні почуття, що створюють мотивацію для зміни поведінки, а дисоційована дає змогу отримати більше інформації й легше вивести об'єкт впливу з деморалізованого стану, мобілізувати всі його творчі ресурси для розв'язання проблеми;

9) **прийом підлаштування (рапорту):** підлаштування (невербальне та вербальне) до людини, групи, мас з метою здійснення психологічного маніпулятивного впливу. Прийом реалізується за формулою: підлаштування – входження в довіру, проникнення у підсвідомість – ведення.

#### **Лінгвальні технології:**

1) **прийом зміни фокусу уваги у часовому просторі:** блокування думок про минуле, орієнтація людей на позитивний результат (розв'язання нагальної проблеми) у теперішньому і в майбутньому;

2) **прийом імперативної персеверації** (лат. *persevere* – вперто роблю): неодноразове повторення жорстким, гіпнотичним голосом певного твердження.

3) **прийом “зв'язки”:** штучне вмонтування необхідної інформації, потрібного відеоряду в позитивний чи негативний контекст – “якірне позиціонування через уведення до синонімічного ряду”;

4) **прийом “розкручування”:** навмисна зміна рівня або масштабу розгляду проблеми чи суперечності;

5) **прийом рефреймінгу (зміни) контексту:** стимулювання здатності людини, групи, мас поглянути на поведінку чи подію під іншим кутом зору; зміна проблемного контексту на позитивну, цінну даність;

6) **прийом рефреймінгу змісту:** зміна значення змісту поведінки, події без зміни контексту;

7) **прийом рівності:** певне “загравання” з аудиторією;

8) **прийом псевдовибору:** створення штучної ситуації, що дає змогу маніпуляторів уникнути етапу агітації, переконання;

9) **прийом припущення, імплікації** (лат. *implicatio* – тісно пов'язую): таке формування думки, за яким випускається момент доказу;

10) **прийом “у підрядному реченні”**: формулювання та позиціонування думки, спрямованої на підсвідомість, не в головному, а в підрядному реченні з подальшим закріпленням (після паузи) у кількох наступних реченнях;

11) **прийом створення “психічних вірусів”** – інформація, що існує у свідомості людей, може суттєво впливати на перебіг певних подій і має тенденцію до самовідтворення, самопосилення й самопоширення. До найпростіших “психічних вірусів” належать чутки, мрії, міфи, анекдоти. Мотивацією для їх поширення є простий обмін емоціями у спілкуванні для створення ситуації зацікавлення;

12) **прийом зміщення фокусу уваги**: перенесення у процесі спілкування уваги слухача (слухачіБ. з основних проблем на деталі;

13) **прийом трюїзмів** (англ. *truth* – правда: використання техніки, яка викликає у співрозмовника бажання погодитися, що різко знижує його здатність до свідомого спротиву й уможливорює вплив на підсвідомість;

14) **прийом неодноразового повторення та виділення ключової тези**: тиражування й акцентування базової тези виступу з метою фіксації її у свідомості та пам'яті співрозмовників;

15) **прийом слів-команд**: спекуляція (гра. на харизмі опонента, його намаганні демонструвати свою професійність та компетентність;

16) **прийом використання цитат**, що націлюють, програмують;

17) **прийом застосування метафор та оповідей**;

18) **прийом акцентування**: свідоме й цілеспрямоване акцентування на ключових словах;

19) **прийом штучного упорядкування**: намагання акцентованим перерахуванням (поперше, по-друге, по-третє...) створити у партнера по спілкуванню чи опонента ілюзію порядку, послідовності, логічного зв'язку там, де їх насправді немає;

20) **прийом використання контрастів**;

21) **прийом “потрійної спіралі М. Еріксона”**: послідовне переповідання трьох історій, що зацікавлюють аудиторію. При цьому перша й друга історії перериваються, а третя, що містить найважливіше для НЛП-технологій – нав'язувані установки, – розповідається до кінця. Після цього завершують першу та другу історії й пояснюють логіку зв'язку між ними;

22) **прийом прихованої підказки**: побудова моделі спілкування за схемою, у якій спершу йде речення невизначеності (навіть з імітацією розпачу), за ним речення, в якому звучить (програмується) прихована підказка бажаної дії, а в наступному реченні імітується об'єктивність;

23) **прийом “читання думок”**: вербальне демонстрування маніпулятором об'єктові впливу своєї здатності вгадувати (знати) думки, мотиви, наміри іншої людини; актуалізація, приховане підштовхування до потрібного маніпуляторіві рішення, коли опонент перебуває у стані невизначеності;

24) **прийом “фальшивих причинно-наслідкових зв'язків”**: приписування певному суб'єкту (об'єкту) маніпулятивного впливу всіх провин за проблеми, прорахунки у діях, вчинках, рішеннях маніпулятора (“Ми не змогли реалізувати свою соціальну програму через протидію опозиції...”; “У нас був чудовий план виходу з політичної кризи, але на заваді стала партія...”; “Якби лідер А був менш амбітний, ми б знайшли компроміс”);

25) **прийом кванторів спільності** – набору слів, за допомогою яких здійснюється універсальне узагальнення. До кванторів спільності належать такі слова, як “все”, “ніколи”, “кожен”, “завжди”, “ніхто”. Наприклад: “Всі політики беруть хабарі”; “Представники кожної партії в душі ненавидять свій електорат, від якого залежить їхнє майбутнє”; “Опозиція завжди заважає уряду”, “У таких умовах, що склалися, ніхто не може запропонувати реальний вихід із політичної кризи”;

26) **прийом використання моделі SCORE**: детальний аналіз реального стану речей та умов досягнення бажаного результату крізь призму п'яти ключових елементів – симптомів,

причин, результатів, ресурсів та ефектів. Авторами прийому є Р.Ділтс та Т.Епштейн. Абревіатуру SCORE утворено з початкових літер англійських відповідників основних елементів моделі;

27) **прийом неповних порівнянь:** використання слів краще, кращий, найбільше, найменше, найкращий, найгірший, багатший, бідніший, гірше тощо;

28) **прийом відсутності референтного індексу:** вживання невизначеного іменника (у НЛП – референтний індекс В. на позначення людини, предметА. При використанні цього прийому найчастіше як замітники реальних ініціаторів впливу вживають неконкретні (невизначені) категорії “хтось”, “вони”, “ніхто”, “цей” тощо;

29) **прийом вживання невизначених дієслів:** використання у комунікативному процесі дієслів, що не дають уявлення про конкретний спосіб дії;

30) **прийом встановлення якорів:** “прив’язування” окремих сигналів (візуальних, аудіальних, кінетичних) до певних моделей переживань та станів, які у подальшому можуть бути штучно викликані. У НЛП за характером впливу розрізняють “якорі”:

А. позитивні, що зумовлюють ресурсний стан (приємне переживання);

б) негативні, що спричиняють проблемний стан (неприємне переживання).

За впливом на репрезентативні системи “якорі” поділяють на: візуальні (символи, картини, кольори, форми тощо), аудіальні (звуки, мелодії, слова, речення, цитати, діалекти, логічні наголоси й т. ін.), кінетичні (рухи, жести, пози, дотики, смаки, запахи тощо).

Основними умовами ефективного “якоріння” є: інтенсивність (“якір” необхідно встановлювати на піку інтенсивності виявлення емоцій); оптимальність часу (“якір” фіксується у момент кульмінації емоційного переживання); чіткість (чим унікальніший стимул, тим надійніше встановлюється “якір”); повторення (чим частіше й одноманітніше (тобто в той самий спосіб) використовується “якір”, тим активніший та ефективніший його вплив).

31) **прийом використання та зміни метапрограм:** розпізнавання, підлаштовування, а в разі потреби – зміна метапрограм, що контролюють і визначають модель, стиль та режим мислення людини. Метапрограма – ментальні (перцептивні) програми для сортування стимулів й акцентування на них уваги; фільтри сприйняття, що націлюють та регулюють увагу. Вони діють у людській свідомості як операційна система комп’ютера. Їх ключовими особливостями є:

- репрезентативні системи (візуальна – картини, образи; аудіальна – звуки, гучність, тон; кінетична – відчуття, почуття, рух);

- ціннісні орієнтації (майбутні можливості; визначеність та надійність минулого; антицінності, що відштовхують);

- стиль відбору інформації (емпіризм, прагматизм, сприйняття органами чуття чи уява, раціоналізм, внутрішнє знання);

- стиль функціонування (спонтанність або дотримання правил, послідовність);

- стиль реагування (пасивність чи активність);

- фрейм референції, сортування за авторитетами (орієнтація на свої думки, почуття, бажання або на інших людей);

- фільтр переваг, основних інтересів (люди (хто) – насолода від спілкування з іншими; місця (де) – пошук найбільш прийняттого середовища; об’єкти (що) – орієнтація на предмети та завдання; види активності (як) – сортування у пошуках оптимального впливу для досягнення бажаного результату; час (коли) – високий рівень сприйняття важливості фактору часу).

Отже, імідж людини, візуальні знаки її зовнішності виступають ключовою позицією експресивно-імпресивних проявів внутрішнього світу та відіграють особливу роль у самоствердженні особистості. Візуальне подання образу Я залежить від психосоматичної компетенції особистості, її психологічних характеристик, виховання, професійних пріоритетів. Інструментарій іміджування конкретної персони обирається за принципом



вибірковості її життєвого досвіду та пріоритетів і визначається соціально-психологічною унікальністю особистості.

### 12.3. Технології іміджування

Споживачі очікують від підприємств індустрії гостинності високих стандартів обслуговування. У зв'язку з цим топ-менеджери, чия основна увага донедавна була зосереджена на оперативному керуванні виробництвом, повинні виконувати нові завдання, по-іншому підходити до розробки й підтримки конкурентоспроможного стану готельно-ресторанної інфраструктури, оскільки на неї покладена основна відповідальність за створення ефективного бізнесу. Дохід і успіх закладу суттєво пов'язаний з його іміджем.

**Іміджологія** є людинознавчою дисципліною, в основі якої лежить феномен, що умовно називається технологією особистої привабливості.

**Іміджологія** – це нова науково-прикладна дисципліна, що виникла на перетині психології, соціології, філософії, культурології, костюмології та багатьох інших галузей знань.

**Іміджологія** вивчає закономірності формування, функціонування та управління іміджем людини, організації, товару, послуги, країни, розкриває загальне, особливе та ексклюзивне в онтології усіх видів іміджів.

**Іміджологія** – це комплекс знань та вчень про створення керованого образу предмета, персони чи організації.

**Іміджологія** – це наука про функціонування, систематизацію й впровадження у свідомість споживача знакових замінників інформації про носіїв визначених атрибутів.

Іміджологія має практично-орієнтовані **напрями**:

- 1) **імідж діагностику**;
- 2) **імідж консультування**;
- 3) **іміджмейкинг** (технології побудови та управління іміджем),
- 4) **іміджпрогностику**.

**Іміджування** відбувається у двох **формах** – **груповій** та **індивідуальній**.

**Групова форма** здійснюється у вигляді групових консультацій та групових занять (лекційних, практичних, тренінгових), основними завданнями якої є інформування клієнтів про основні прийоми самоіміджування, корекцію іміджу відповідно до культури спілкування та правил етикету і т. ін.

**Індивідуальне іміджування** має дві стадії:

- 1) моделювання (визначення психотипу, підбір на основі результатів діагностики зачіски, макіяжу, одягу, аксесуарів);
- 2) консультування (навчання прийомам самоіміджування). У площині індивідуального іміджування визначають тілесно орієнтовані та особистісно-центровані технології).

**Особистісно-центроване (глибинне) іміджування** є науково обґрунтованою та експериментально апробованою технологією, що включає етапи:

- 1) розробки ідеального іміджу клієнта,
- 2) формування на цій основі іміджу та навичок його презентації,
- 3) навчання прийомам самоіміджування й створення іміджорієнтованого середовища.

**Перший етап** глибинного іміджування (коли моделюється еталонний зразок клієнта. включає: опис й обґрунтування запиту клієнта на іміджування, розробку ідеального іміджу з урахуванням ментальності суб'єкта, його антропологічних, статево-вікових, зовнішніх естетичних даних, духовно-морального, особистісно-суб'єктного, професійного рівня розвитку, соціальної зрілості, міри сформованості іміджевих переваг, наявності реальних можливостей і т. ін.

**Другий етап** глибинного іміджування включає матеріалізацію нових елементів іміджу:

- інтеграцію в інтра- та інтерпсихічний простір клієнта, оволодіння новими поведінковими стереотипами;

- синхронну об'єктивацію самооцінки, корекцію непродуктивних психоемоційних станів, маргінальних (від лат. *margo* – край, межа. деструктив, невротичних комплексів, поведінкових реакцій, вербальних та невербальних компонентів спілкування;
- напрацювання стійких навичок конструктивної взаємодії, перебудову системи відносин та самоставлення;
- індивідуальний підбір засобів самовираження, що дозволять розкрити внутрішній потенціал особистості (через стиль одягу, манеру поведінки, зачіску, макіяж, аксесуари);
- підвищення рівня саморегуляції, адаптованості людини до швидкоплинних змін життя;
- моделювання індивідуального стилю поведінки у різноманітних життєвих ситуаціях;
- оволодіння технологією захисту іміджу у конфліктних ситуаціях.

Як правило, така ґрунтовна матеріалізація вказаних елементів іміджу у сукупності забезпечить гармонізацію психологічного статусу індивіда, його внутрішнього світу із зовнішністю та поведінкою. Отже, основне завдання другого етапу – підвищити *конгруентність* (лат. *congruens, congruentis* – “співрозмірний”, “відповідний”) іміджу – відповідність внутрішніх почуттів та переживань людини її поведінці.

**Конгруентність** – це стан цілісності та абсолютної щирості, коли всі мікросфери особистості працюють узгоджено і спрямовані до однієї мети. Якщо людина відчуває, виглядає, думає, говорить і робить усе суголосно, у цей момент вона конгруентна. Другий етап глибинного іміджування є найважливішим.

**Третій етап особистісно-центрованого іміджування** – навчання клієнта прийомам самоіміджування й способам створення навколо себе іміджорієнтованого середовища. Це відбувається у процесі передачі інформації, розповіді, показу, демонстрування необхідних елементів самоіміджування і різноманітних імідж-тренінгів (соціально-психологічних, операційних, комунікативно-рольових, тренінги комунікативної компетентності), що сприяють засвоєнню нових стереотипів поведінки та самовираження. Як правило, створення імідж-орієнтованого середовища пов'язане з встановленням нової системи міжперсонального контактування, посиленням особистого авторитету клієнта.

На жаль, в Україні мало спеціалістів, які використовують комплексну технологію глибинного іміджування. Оглядовий аналіз діяльності низки українських імідж-центрів вказує на спрощені методики та техніки іміджування персонального іміджу.

Іміджологи наголошують, базова модель технології іміджування складається з таких позицій самопрезентації:

- Я-концепція – морально-психологічна підготовка;
- фейсбїлдинг – створення обличчя
- кінесика – тілесне інформування;
- дизайн одягу – підбір та носіння одягу, використання аксесуарів;
- красномовство – техніки риторичної вправності;
- флюїдне сяяння – створення особистісного біоенергетичного поля;
- комунікативна механіка – майстерність спілкування та контактування з людьми.

Конструювання вдалого іміджу (іміджування) повинно охоплювати **10 комплексів**:

1-й комплекс: габітарний (візуальний) – узагальнений вигляд (зовнішність, одяг (стиль), фігура, боді-білдинг, зачіска, привабливість, краса тощо, тобто портрет);

2-й комплекс: інтелектуальні якості (змістовність і глибина чи поверховість мислення, тверезість думки, раціоналізм, ірраціоналізм, розсудливість чи імпульсивність, освіченість, ерудованість, аналітичність тощо);

3-й комплекс: комунікативні особливості (комунікабельність, дикція, виразність мови чи монотонність, доступність і образність висловлення, чіткість і ясність викладу, дипломатичність тощо);

4-й комплекс: емоційно-манерний рівень (міміка, жестикуляція; шкала емоцій – журба, веселість і т. д.; спосіб поведінки, поза, динамічні звички, ольфакторика, різні невербальні реакції тощо);

5-й комплекс: вербальний (мовний словник, лексика, стилістика, змістовність, аргументація; мовленнєва система, яка характеризується специфікацією, продуктивністю, миттєвістю, довільністю знаків, трансльованістю і культурною зумовленістю тощо);

6-й комплекс: характерологічний (типи характеру – авторитарний, колегіальний і т. ін.; психографічні риси – холерик, сангвінік, меланхолік, флегматик; риси характеру – самоконтроль, витримка, завзятість, впертість, врівноваженість, самостійність, стійкість, пасивність, активність, амбіційність тощо);

7-й комплекс: світоглядний (погляди, традиційність/сучасність, партійність, уподобання, релігійність/вірування, тенденційність чи об'єктивність тощо);

8-й комплекс: суспільно-статусний (робота, посада, ділові якості, соціальне становище, доходи/дивіденди, благодійність, соціальна відповідальність, партнерство, сімейний стан, майновий стан тощо);

9-й комплекс: середовищна детермінованість (обставини, зв'язки, кон'юнктура, знайомства, рідня, друзі/дружба, ворожнеча, конкурентність, тварини, фауна тощо);

10-й комплекс: корпоративний бренд (логотип) та інша емблематика (символіка., фірмовий одяг, значки та інші фірмово-стильові компоненти, перформанс (елементи) тощо.

#### 12.4. Самопрезентація у системі іміджування

Тема самопрезентації є особливо актуальною з позицій соціальної психології, адже сьогодні найбільш значимими людськими потребами є потреба у спілкуванні, прийнятті, визнанні та самовираженні.

**Самопрезентація** – усвідомлюваний і постійно здійснюваний у міжперсональній взаємодії процес подання Я-інформації через вербальну та невербальну поведінку суб'єкта самопрезентації з урахуванням специфіки соціальної ситуації.

Самопрезентацію розглядають як:

1) систему утворюваних у попередньому досвіді людини диспозиційних та варіативних психологічних утворень, що виконують функцію засобу маніфестації себе іншому як носія позитивного Я;

2) психічне утворення, яке включає в себе внутрішньоособистісну складову, що описується у термінах її атрибутивних характеристик (саморефлексія, самототожність, інтернальність);

3) спосіб соціально-психологічної адаптації особистості до нетипових ситуацій її життєдіяльності, при цьому акт вибору особистістю стратегії і прийомів процесу самопрезентації є показниками міри адаптованості особистості до соціальних умов свого буття; різні особистості за одних і тих самих обставин можуть обирати різні стратегії самопрезентації.

Люди входять у поточну соціальну ситуацію з певним життєвим досвідом спілкування і множиною культурних передумов, зрозумілих більшості. Входячи у незнайому ситуацію з великою кількістю учасників, людина, зазвичай, намагається її оптимально осягнути, щоб відповідати очікуванням групи.

Визначають два типи комунікації: **довільне самовираження**, через яке люди подають інформацію про себе у загальнозначимих символах, і **мимовільне самовираження**, завдяки якому вони видають себе.

Особистість, з'являючись перед іншими людьми (глядачами), у яких вона зацікавлена, повинна мобілізувати свою активність, щоб справити **певну позицію** враження:

- викликати бажану реакцію;
- постати перед “тим самим обличчям”;
- цього акту чекає від неї аудиторія;
- цього вимагає соціальна роль;
- інакше вона ризикує стати незрозумілою, а це докорінно змінить ситуацію у цілому;
- прийти до “розуміння” і саме так досягти своєї мети.

Враження – це дуже делікатна, тонка реальність, яка може бути порушена навіть незначною помилкою.

Одяг є символом, що сигналізує про певний соціальний посил індивіда.

Люди по-різному ставляться до тих, хто подає себе інакшим в інтересах суспільства (випадково чи на жарт), ніж до персон, які переслідують своєю грою певні психологічні або матеріальні зиски. Крім того, існують відмінні установки з позицій доцільності певної статі або конкретного віку. Наприклад, п'ятнадцятирічному юнаку недопустимо водити автомобіль і пиячити, видаючи себе за вісімнадцятирічного, а жінка може презентувати себе молодшою та привабливішою, ніж є насправді.

У міцному шлюбі подружжя утаємничує факти, пов'язані з грошима, минулим досвідом, закоханостями, поганими звичками і т. ін. Тільки так вони зможуть підтримати статус-кво власних відносин.

Для більшості соціальних посилів є неважливою істинність комунікативної дії: те, що намагаються донести, або те, що намагаються приховати.

Існують **слова для передачі інформації** і **слова ритуальні**. Щоб створити повноцінну комунікацію, недостатньо просто передати інформацію, потрібно сказати декілька слів для означення ситуації. Перш за все повинні чітко визначені статус учасників і дистанція спілкування. Це гарно демонструється корпоративною етикою армії.

Людям не потрібні королі, з якими можна бути рівнею. Вони хочуть бачити їх далекими й містичними, подібними Дельфійському оракулу. Так само, як в армії виховується непохитна повага рядових до офіцерського складу, так й успіх вистави залежить від міри благоговіння, яку виконавець зможе нав'язати аудиторії. За умов, коли містифікація не вдалася, актор відчуває сором (ефект фіаско).

**Вистава** (reformance) будь-яку активність людини, що впливає на глядачів у часовий період, коли він безпосередньо постає перед ними.

**Фасад** (front) – частину ситуації, функція якої – надавати ситуації у цілому певного значення в очах спостерігачів. Він називає стандартні складові фасаду:

1) декорації (setting), що включають фурнітуру, декор, приладдя, звуковий супровід, середі яких, власне, і розгортається вистава (згадайте похоронний кортеж, карнавал);

2) особистий фасад (personal front) слугує ідентифікації актора, те, “що рухається з ним, куди б він не пішов”. Сюди належать усі знаки й символи відмінності, вік, стать, раса, особливості мовлення, зовнішності, міміка та жести.

Особистий фасад (personal front) диференціюється на два види стимулів, що різняться своїми функціями:

**реквізит** (apparence) – стимули, функція яких оповіщати про соціальний статус виконавця (його соціальну активність, роботу, неформальний відпочинок;

**манери** (manner) – стимули, функція яких попереджати про те, яку роль відіграє виконавець у певній ситуації (приміром, агресивна манера говорить про лідерські якості актора, його бажання керувати процесом, а м'яка, залежна манера повідомляє, що людина хоче бути керованою).

Людина завжди розраховує на відповідність, конгруентність реквізиту та манер. Хоча, звичайно, бувають випадки, коли реквізит і манери суперечать один одному.

Західні дослідники (E. Goffman, J. Tedeschi, M. Leary & R. Kowalski, R. Baumeister, E. Jones, B. Schlenker, M. Weigold, K. Gentry) визначили низку ключових мотивів, що лежать в основі процесу самопрезентації:

- підтримка почуття власної унікальності;
- демонстрація своєї приналежності до певного середовища;
- утвердження бажаної Я-концепції та закріплення самооцінки;
- отримання соціального, матеріального зиску;
- підвищення привабливості, отримання схвали та поваги;
- збереження та збільшення влади, впливу.

Жодна соціальна взаємодія не відбувається без презентації своїх особистісних або професійних якостей. Опинившись у ситуації міжперсонального спілкування, кожен з нас миттєво стає суб'єктом самопрезентації. Незалежно від усвідомлення свої поведінкових дій, ми надаємо комунікативному партнеру інформацію про себе через різноманітні символічні знаки (зовнішній вигляд, соціальні символи престижу й статусу – марка автомобіля, телефон і т. ін.), а також своїми вербальними та невербальними діями.

Структурно зміст процесу самопрезентації включає у себе два різні компоненти: **захисні й асертивні тактики**, виражені через вербальну та невербальну поведінку.

**Асертивність** (англ. to assert – стверджувати, відстоювати) – здатність людини відстоювати свої права, не порушуючи прав інших.

**Стратегія самопрезентації** – це певною мірою усвідомлювана та запланована поведінка суб'єкта самопрезентації, спрямована на створення бажаного враження через реалізацію конкретних тактик самопрезентації.

У самопрезентаційній поведінці людини можна виділити **п'ять типів стратегій**: стратегія ухилення, стратегія атрактивної поведінки, стратегія самопіднесення, стратегія силового впливу та стратегія самоприниження, що включають у себе дванадцять тактик захисного та асертивного типів самопрезентації.

Таблиця 11.1

## Стратегії та тактики самопрезентації

№	Стратегія самопрезентації	Тактика самопрезентації	Зміст тактик самопрезентацій
1	Ухилення (стратегія визначена за ознакою ухилення від відповідальності та рішучих дій)	Виправдовування із запереченням відповідальності	Вербальні заяви суб'єкта, що заперечують відповідальність за негативні вчинки чи події (ніби “Я цього не робив”)
		Відречення	Вербальні пояснення суб'єктом причин поведінки перш, ніж важка подія відбудеться (зادля запобіганню звинувачень)
		Перешкоди самому собі	Посилання на зовнішні перешкоди як причини своїх невдач задля запобігання небажаних висновків у об'єкта самопрезентації з приводу його (суб'єкта. недоліків (зазвичай жаління на слабе здоров'я, хвороби, величезні громадські доручення)
2	Атрактивна поведінка (стратегія визначена за ознакою “поведінка, що викликає позитивне враження про суб'єкт самопрезентації”)	Бажання сподобатися	Дії та вчинки з метою викликати симпатію до суб'єкта, часто для отримання зиску (тактика може мати форму лестощів, конформності, піднесення інших, здійснення послуг, подарунків.
		Вибачення	Визнання відповідальності за будь-які образи, негативні вчинки, що здійснив суб'єкт. Вербальні й невербальні прояви покаяння (часто виявляється як норма ввічливості)
		Приклад для наслідування	Поведінка суб'єкта як моральна та приваблива, що викликає

			повагу, наслідування чи/або захоплення (зазвичай це принциповість у питаннях моралі, самовіддане ставлення до праці; найвища форма вияву цієї тактики – героїзм)
3	Самопіднесення (демонстрування високої самооцінки та домінування)	Приписування собі досягнень	Заяви суб'єкта про свої чесноти та минулі досягнення
		Перебільшення своїх досягнень	Переконавання суб'єктом інших про те, що результати його діяльності є більш позитивними, ніж вони є насправді.
		Виправдання з прийняттям відповідальності	Виправдання своїх негативних дій (типу "На моєму місці ви вчинили так само").
4	Самоприниження (демонстрація слабкості)	Прохання/мольба	Демонстрація власної безпорадності, слабкості та залежності з метою отримання допомоги.
5	Силовий вплив (демонстрація сили та статусу)	Залякування	Висловлювання погроз з метою вселення страху в аудиторії (тактика використовується для проектування тотожності суб'єкта як сильного та небезпечного).
		Негативна оцінка інших	Висловлювання негативних та критичних оцінок на адресу інших людей.

**Основними мотиваційними моделями самопрезентації є наступні.**

**Самопосилення** – для цієї моделі характерними є звеличення свого Я, високий рівень самооцінки. Людина охоче приписує собі соціально схвалені якості, йде на ризик з метою вразити, рекламує свій майбутній успіх, приховує невдачі, намагається виділитися з натовпу.

**Самозахист** – для цієї моделі характерними є низька самооцінка, протекціоністський стиль, намагання відсторонити себе від важких психологічних переживань, можливих принижень та невдач. Домінує мотив усвідомленого самознищення, намагання приховати власне Я, вибір нейтральних характеристик своєї особистості.

**Самооцінка.** Адекватна самооцінка дозволяє особистості об'єктивно оцінити свої особливості і співвідносити їх з індивідуально-психологічними якостями комунікативного партнера, із ситуацією, обирати відповідний стиль міжперсональних відносин і коригувати його за необхідності.

Завищена самооцінка привносить в інтеперсональні стосунки елементи пихи та зарозумілості. Якщо партнера по спілкуванню влаштовує такий стиль, то вони будуть достатньо стабільними, якщо – ні, відносини будуть мати напружений характер.

Занижена самооцінка особистості примушує її підлаштовуватися до стилю міжперсональних відносин, запропонованих комунікативним партнером. Разом з тим це може привносити певний психологічний дискомфорт.

Існують **стратегічні техніки самопрезентації**, якими люди користується у повсякденні. Кожна з цих стратегій, спрямована на здобуття певного виду влади:

**1. Намагання сподобатися (ingraditation).** Така стратегія зобов'язує аудиторію бути люб'язними, привітливими до суб'єкта, а цим і досягається **влада чарівності**.

**2. Самореклама** – самопросування (self-promotion) людиною своєї компетентності дає **влада експерта**.

**3. Залякування** (intimidation) – демонстрація сили зобов'язує інших підпорядкуватися, а отже, досягається **влада страху**.

**4. Пояснення прикладом** (exemplification) – демонстрація духовного вищості, а отже, досягається **влада наставника**.

**5. Моління** (supplication) – демонстрація слабкості дає **владу співпереживання**.

**Інграціяція** (ingraditation) – це прикрашання, самохваління, намагання зробити себе привабливим і вважають цей процес однією з технік самопрезентації.

Така **соціальна самореклама** спрямована на посилення соціальної бажаності образу Я в очах інших (за раціонального пояснення або замовчування недоліків). Інграціяція виявляється у позитивній емоційній захопленості образом Я, раціональному пропрацюванні своєї поведінки, посиленні власних чеснот та принад, підкресленні успішності, демонстрації позитивного ставлення до себе. Таке самоподання характерне для красунь-модниць, які не тільки привертають увагу до себе, але й просто насолоджуються власним виглядом та захопленими реакціями інших. Отримання максимального ефекту у цьому випадку забезпечене. Уміння гарно одягатися – це завжди соціальна самореклама.

**Нерефлексивне самохвалення** – різновид самоподання та техніка самопрезентації, у процесі якого самохвалення й дискредитація інших відбувається на мало усвідомленому рівні. Людина демонструє надмірну перевагу емоційно-оцінних суджень про свою особу: тепле ставлення до себе, прикрашання образу Я, ігнорування недоліків, виключення (витіснення) соціальної небажаності у використанні інших способів психологічного захисту. На візуальному рівні це виявляється у намаганні прикасати власну зовнішність, широко незважаючи чи не помічаючи свої реальних недоліків. Тому така людина може одягатися не за фігурою, підбирати одяг не за віком.

**Грїтися у променях чужої слави** – це також техніка самопрезентації. Деякі люди дуже люблять демонструвати знайомство й спілкування з високопосадовцями. Особистості, які використовують таку тактику, дають зрозуміти, що вони знайомі з престижними або привабливими людьми. Поза сумнівами, суб'єкт розраховує на підвищення власної привабливості в очах аудиторії. При цьому необов'язково хвалити статусну персону; експресивніше засуджувати її – це досить ефективний прийом викликати повагу в інших.

В одному психологічному експерименті чоловіка з невиразною зовнішністю представили двом групам незнайомих, які згодом мали розповісти свої враження від побаченого. В одну з груп він був запрошений у супроводі гарної жінки з яскравою зовнішністю, у другій чоловік був з негарною, неохайно вбраною жінкою. У результаті перша група оцінила позитивні якості чоловіка значно вище, ніж друга. Отже, шарм та привабливість партнера значно підвищують рейтинг успішності індивіда.

**Самоподання** (самопрезентації) – мистецтво цілеспрямованого привернення уваги реципієнта до тих (спеціально створених) особливостей своєї зовнішності, що запускають механізми соціального сприйняття партнера. Ці механізми соціального сприйняття є, основою класифікації **технік самоподання**:

**самоподання вищості** – це виділення, акцентування зовнішніх ознак вищості в одязі, манері мовлення, поведінці;

**самоподання привабливості** – це робота, витрачена на узгодження одягу із зовнішніми даними;

**самоподання ставлення** – демонстрація партнеру свого ставлення до нього вербальними й невербальними засобами;

**самоподання стану й причин поведінки** – це привернення уваги до тієї причини власних дій, що здається суб'єкту найбільш прийнятною.

Тактики візуального самоподання детерміновані індивідуально-психологічними особливостями особистості. Самопрезентація притаманна особам з розвинутим соціальним інтелектом, невербальною компетентністю, психосемантичною рефлексією та реактивною

рівновагою. Тактика саморозкриття – особам емоційно зрілим, експресивним, здатним на сильні почуття, з певною астенічністю та циклічністю настрою.

До основних самопрезентаційних стратегій набуття прихильності інших людей відносяться:

- **Вираження своєї симпатії до іншої людини** – через компліменти, стримані лестощі, посмішку, погоджувальне кивання головою. До речі, посмішка у нашій культурі – адресна – у цьому її чарівність. Щира посмішка, що виражає задоволення, характеризується підняттям куточків рота головними м'язами щелеп й утворенням зморщечок навколо очей, викликаних скороченням кільцевих очних м'язів. Відсутність зморщечок у 80% випадків говорить про фальшиву посмішку, хоча 20% людей вміють управляти й кільцевими очними м'язами.

- **Створення видимості подібності** – через наявність спільних інтересів, дотримання однієї і тієї ж думки з певного питання, подібністю мовлення, інтонацій, стилю одягу.

- **Посилення своєї фізичної привабливості** – через дотримання дієт, фізичні вправи, щоденне піклування про себе.

- **Демонстрація власної скромності** – люди, які применшують свої успіхи, викликають більше симпатії, ніж ті, які постійно вихваляються.

Отже, самопрезентація взаємозв'язана з поняттям імідж, який твориться під впливом вчинків людини, її зовнішності, мовлення, манер, емоційності. Це стійке враження про людину, але воно є суворо заданим. Імідж може змінюватися й коригуватися, але завжди несе у собі емоційне забарвлення. Самопрезентація більш “зріле” у віковому діапазоні явище, ніж самоподання, адже сталий, продуманий імідж характерний для людей, які досягли 25-річного віку.

Технологія самопрезентації, приміром, ділової людини – це поетапна (покрокова) реалізація дій-комплексів. Розглянемо детальніше її:

**Крок перший.** Визначення відмінних характеристик та цілісної індивідуальності особистості – майбутнього носія іміджу. На цьому етапі відбувається самоідентифікація особистості. Цей блок становить собою концептуальне обґрунтування іміджу та передбачає формулювання Я-концепції – основи побудови неповторного персонального іміджу. Проектований імідж повинен відображати найкращі зовнішні та внутрішні якості особистості.

1) розробка Я-концепції як суб'єктивної основи самоналаштування на створення особистого іміджу, враховуючи:

- **зовнішній образ:** соматичні дані, фізіономічні характеристики; кінетичні особливості, стиль одягу, стан волосся, вибір зачіски;

- **внутрішній образ:** душевність, інтелект, моральна зрілість, розвиток волі, професіоналізм. Крім того, важливими є й такі якості, як комунікабельність, емпатичність, рефлексивність, інтуїція, толерантність.

Розробку Я-концепції операційно можна окреслити чотирма технологічними позиціями

1. **Візуалізація образу.** Основні складові цієї технологічної позиції –

- **фейсбїлдінг** – гігієна обличчя, фізіогноміка, косметологічна корекція, макіяж, догляд за волоссям та добір зачіски, гігієна/протезування зубів;

- **кінесика** (пластичність тіла, елегантність поз та манер, мистецтво жеста, здоровий спосіб життя);

- **стиль одягу** (сучасні вимоги чоловічої та жіночої моди, уміння вбиратися, ефект аксесуарів).

2. **Комунікативна механіка** (складається з таких операцій):

- закріплення свого образу в психічному просторі особистості;

- використання інтерактивного, комунікаційного, перцептивного спілкування;

- створення слідів пам'яті завдяки яскравим враженням;

- прикласти максимум зусиль, тактовності, компліментарності задля формування позитивної установки на себе в аудиторії;



- комунікативність – це інтеграція усіх візуальних засобів вираження особистості, завдяки яким вона активно входить у взаємодію, одержує можливість тримати когось на певній дистанції спілкування.

### 3. Вербальний ефект:

- психолого-дидактичне забезпечення;
- володіння прийомами мовленнєвого впливу;
- уміле використання стилів мовлення;
- оснащення мовлення риторичними фігурами.

Важливою є перцептивна складова спілкування – сприйняття одним партнером у процесі спілкування іншого. Механізмами процесу сприйняття є:

- ідентифікація – ототожнення себе з іншими;
- стереотипізація – сприйняття на основі соціального стереотипу – схематичного образу людини як представника певної соціальної групи;
- рефлексія – внутрішня психічна діяльність людини, спрямована на усвідомлення власних дій та станів; самопізнання людиною свого духовного світу;
- зворотній зв'язок заснований на відповідних реакціях партнера по спілкуванню;
- емпатія – розуміння почуттів іншого, спроба поставити себе на його місце.

### 4. Технологія особистісної чарівності (шарму):

- емоційне біополе;
- харизматичний вплив.

Ефект “флюїдного сяяння”, підвищується за умов, коли людина має правильно поставлену посмішку, володіє правилами інтонування, експресивно тримається, дарує доброзичливий погляд.

У сучасній соціології та політології активно розглядається проблема харизматичного потенціалу лідера. Саме лідера, оскільки володіти особливим даром магнетичного впливу на аудиторію – прерогатива незвичайної та сильної особистості. Зазначимо, лексема “харизма” походить від грецького слова – *harisma* – божий дар, благодать. (Харити – богині краси та витонченості).

Виокремлюють три типи легітимності влади, заснованої:

- 1) на традиціях;
- 2) на праві (легально-раціональна.);
- 3) на харизмі.

У найновіших теоріях харизма тлумачиться як ірраціональний, парадоксальний, амбівалентний компонент буденної свідомості, який ґрунтується на вірі у надприродні або неординарні якості особистості, що афективно сприймаються масами; харизма має конкретно-історичне буття.

**Харизма** – це перш за все своєрідні, неординарні якості особистості, реальні або існуючі у думці мас: незвичайність, велич, особливий дар впливу на людей, таємничість, загадковість, унікальність, всесвітньо-історична значимість, динамічність, особливий дар передбачення.

Інструментальними компонентами харизматичного лідерства є комунікативний, мотиваційний та енергетичний потенціали. Харизматичний лідер – це, перш за все, чарівна, комунікабельна та впевнена у собі людина, яка вміє дискутувати і переконувати, має неабиякі знання та досвід, здатна домінувати й “емоційно заряджати” своїми ідеями.

Чарівність як специфічний комунікативний стиль харизматичного лідера характеризується: чарівливим тембром голосу, багатством інтонацій, прямим і відкритим поглядом, одухотвореним виразом обличчя, жестами та позами, що посилюють враження. Часто невербальні засоби спілкування можуть виходити за межі звичного діапазону прийнятності.

**Сильний тип темпераменту** – обов'язковий компонент харизматичної поведінки, завдяки якому лідер має високі працездатність та стресостійкість, ініціативність й енергійність, мужність й наполегливість, відповідальність, незалежність та внутрішню свободу.

І головне – харизматичний лідер завжди жадає влади: влади не самої по собі, а влади як інструменту для здійснення певних перетворень у світі.

**Крок другий.** Аналіз і врахування потреб конкретного середовища та аудиторії. Слід пам'ятати, що персональний імідж – явище соціальне, середовищне. Він є оцінним ставленням певної соціальної групи до особистості. Тому слід орієнтуватися на іміджування тих якостей іміджу, що є очікуваними і бажаними для реципієнтів. У закріпленні іміджу великого значення набуває знання інтересів, надій, смаків, традицій аудиторії.

**Крок третій.** Аналіз контексту, в якому здійснюється професійна діяльність особистості. Певна професія, посада вимагає від людини оформлення бажаних зовнішніх та професійно-моральних параметрів.

**Крок четвертий.** Створення message-інформації про особу. Спираючись на всі чинники іміджу, створюються повідомлення, завдяки яким формується бажаний імідж. Цей процес містить такі операції:

- створення попереднього ескізу власного іміджу;
- підготовку проекту, консультування;
- підбір умов для реалізації технологічної карти з відтворення іміджу;
- апробацію створеного іміджу у реальних ситуаціях;
- зняття інформації з оцінки ефективності свого іміджу.

Самопрезентація не обмежується актами пред'явлення свого поверхового, зовнішнього Я, але включає до свого змісту внутрішні аспекти Я як її іманентної складової. Оволодіння досліджуваними техніками самопізнання, самоатрибуції себе та іншого, самоконтролю і саморегуляції сприяє актуалізації механізму саморефлексії і на цій основі вияву в актах взаємодії сутнісних характеристик Я як суб'єкта самопрезентації.

Отже, поняття “імідж” акцентує увагу на створення образу, який знаходиться у певній статичній формі, що фіксує якості суб'єкта іміджу. Самопрезентація – це сам процес демонстрування цих якостей, динаміка самоподання. Самопрезентація належить до спроб людини представити бажаний образ як для зовнішньої аудиторії, так і для свого внутрішнього Я. Вдавано або не вдавано особистість захищає себе, намагаючись підтвердити статус власного Я, “Я-образу”.

## 12.5. Формування іміджу підприємства сфери гостинності

**Створення іміджу** – це активна практична діяльність сучасних компаній, яка спрямована на збереження і зміцнення позицій підприємства на ринку, різновид маркетингових технологій.

Носієм іміджу може виступати підприємство, індивід, тобто представник підприємства чи його товар або послуга. Нерідко, розкриваючи імідж підприємства споживачі намагаються вдовольнитися тільки двома поняттями «позитивний» чи «негативний».

Робота по створенню позитивного іміджу підприємства гостинності це не один або декілька окремих заходів, а вся система його діяльності. Імідж визначається якістю, ціною, доступністю послуги, історією готелю і рекламою.

### **Характеристики ефективного іміджу:**

- театральність (демонстративність);
- маніпулятивність;
- правдоподібність;
- яскравість (неординарність);
- рухливість (здатність до трансформації);
- зрозумілість (доступність);
- «близькість» цільової аудиторії;
- затребуваність (у певний час у певному місці).

Найбільш важливими завданнями іміджу підприємства індустрії гостинності є:

- підвищення престижу підприємства, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу організації не тільки до питань виробництва;
- підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування послуг підприємства. Полегшення введення на ринок нових товарів та послуг, так як підприємству із сформованим іміджем вивести товар на ринок легше;
- підвищення конкурентоспроможності компанії;
- формування та реформування громадської думки про підприємство гостинності.

#### **Імідж підприємства виконує ряд функцій:**

**1. Демонстративну** (позиціонування підприємства на ринку). Усвідомлення місії дає підприємству:

А. самовизначення, самооцінку і визначення ззовні;

б) співвідношення місії з потребами її потенційних клієнтів. Чим чіткіше визначені цілі та завдання підприємства з точки зору потреб клієнтів, тим простіше транслювати назовні, створюючи корпоративний імідж.

**2. Функцію стимуляції** – спонукання споживача до дій.

**3. Адаптивну** – забезпечення підприємства входженням у необхідне йому суспільне середовище.

**4. Рекламну** – привернення уваги до підприємства з метою збільшення зростання продажів товару, збільшення прибутку і т.д. Зважаючи на виділені основні функції іміджу підприємства, можна представити наступну структуру іміджу підприємства, яка представлена на рис. 12.2.



*Рис. 12.2. Структура іміджу підприємства індустрії гостинності*

**Формування іміджу підприємства гостинності** – це результат діяльності підприємства (організації), умілим використанням PR-інструментів задля впливу на суспільство, громадян, використання методів і принципів, які допомагають підприємству досягти поставлених цілей.

Для створення **позитивного іміджу підприємства індустрії гостинності** розроблені наступні **правила**:

1. Проводьте моніторинг відгуків в Інтернеті.
2. Залучайте і інформуйте співробітників.
3. Бути проактивними.
4. Переконайте задоволених гостей писати відгуки.
5. Аналізуйте/Поліпшуйте.
6. Використовуйте відгуки гостей.
7. Пам'ятайте, що відгуки можуть надати великий вплив.
8. Автоматизуйте збір даних.

9. Додайте віджети.

10. Беріть участь в дискусіях в блогах, форумах і соціальних мережах.

Розроблений спеціально імідж підприємства може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти його функціонування. Тому, якщо створений імідж компанії успішно працює та виконує свою функцію, важливо підтримувати його на належному рівні та постійно стежити за зміною запитів споживачів, зміною у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Для того, щоб слідкувати за зміною середовища впливу на підприємство виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

На імідж підприємства впливають наступні **чинники внутрішнього середовища**:

- зовнішній вигляд працівників;
- мотивація персоналу;
- політика підприємства в області розвитку і навчання персоналу;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- політика підприємства в області планування кар'єри і створення системи заохочень.

На імідж підприємства впливають наступні **чинники зовнішнього середовища**:

- зовнішній вигляд офісу;
- реклама підприємства;
- якість продукції;
- вміння підприємства підтримувати ділові відносини з постачальниками і клієнтами;
- інвестиційна привабливість;
- відповідність ціни та якості продукції;
- фінансова стабільність;
- участь в благодійних заходах;
- відповідність ціни та якості.

**Формування іміджу** відбувається за певними **принципами**:

**1. Принцип повторення** – спирається на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, що повторюється.

**2. Принцип безперервного посилення впливу** – обґрунтовує підсилення аргументованого та емоційного звернення.

**3. Принцип «подвійного виклику»** – повідомлення сприймається не лише розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психологічні процеси, емоційна сфера психіки людини.

Розробка плану з **формування іміджу** спрямована на досягнення **3 головних задач**:

1. Досягнення високого рівня компетенції й ефективна робота з покупцем.
2. Підтримка іміджу успішного підприємства, що формує довіру покупця до нього.
3. Встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством.

Імідж формується по-різному для різних груп громадськості, оскільки бажана поведінка цих груп щодо підприємств може розрізнятися. Інакше кажучи, одне й те ж підприємство може по-різному сприйматися споживачами, інвесторами, держструктурами, місцевою та міжнародною громадськістю. Наприклад, для широкої національної громадськості кращою буде громадянська позиція підприємства. Для партнерів важливими елементами є надійність і конструктивність. Крім того, існує уявлення персоналу про своє підприємство та його керівництво. Таким чином, можна відзначити, що підприємство має для кожної групи громадськості свій імідж.

Синтез уявлень про фірму, властивих різним групам громадськості, створює більш загальне та містке уявлення про підприємство гостинності, що його **корпоративним іміджем**.

Будь-яка компанія проходить протягом свого життя чотири основні **етапи формування іміджу**:

**1 етап – оцінка початкового іміджу.** Проводиться оцінка образу організації. Тут оцінюються окремі компоненти іміджу. Важливо правильно зібрати інформацію. Важливо використовувати метод опитування і анкетування по сегментам споживачів і персоналу.

Також можна використовувати інші методи збору інформації. Дослідження виконується по плану, який при необхідності можна коригувати. Зібрані дані аналізуються, і на їх основі формується інформація про початковий імідж.

**2 етап – розробка плану по розвитку (покращенню іміджу).** Важливо постійно працювати над покращенням іміджу. Для цього необхідно розробити план його розвитку. Важливо розробити стратегію розвитку, яка включає цілі, задачі, місію, конкурентні переваги, сегменти ринку, корпоративну культуру та інші компоненти. При розробці даної стратегії важливо направити її на конкретну цільову аудиторію. В якості цільової аудиторії можна виділити наступні: споживачі, партнери, акціонери, співробітники організації, ЗМІ та інші зацікавлені особи.

**3 етап – реалізація створеного плану.** На даному етапі важливо дотримуватись розробленого плану. Успіх цього етапу залежить від правильності реалізації попереднього. Реалізувати план має спеціальна команда, яка має спеціальні навички і знання. Цей етап потребує великих зусиль і багато часу.

**4 етап – оцінка сформованого іміджу.** Після того як відбулася реалізація плану, необхідно оцінити отриманий імідж з допомогою спеціальних інструментів і методів. Можна використовувати вже наявні методи та інструменти або розробляти свої. За результатами оцінки організація повинна зрозуміти, досягла вона запланованих результатів чи ні. Якщо виявиться, що отриманий імідж не відповідає запланованому, необхідно почати все спочатку.

При формуванні іміджу підприємства гостинності беруть участь всі види реклами і PR, але головний засіб створення і підтримання образу готельного підприємства – фірмовий стиль, який коштує досить дорого.

**Фірмовий стиль** – основний засіб формування іміджу.

**Фірмовий стиль** прийнято розробляти, виходячи з декількох функціональних аспектів.

По-перше, як дизайн-завдання. В цьому випадку він зводиться до створення і подальшої доробки фірмового блоку, всіляких поєднань логотипу, набору фірмових шрифтів і найнеобхіднішої текстової інформації.

По-друге, як елементи маркетингового комплексу: реклама, пропаганда, паблік рілейшнз, директ-маркетинг, стимулювання збуту. Кожна із складових системи має свої особливості, усі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс.

Класичний приклад: створення і підтримка бренду.

По-третє, як елемент менеджменту. Це корпоративна культура. Фірмовий стиль використовується буквально в усьому: у зовнішньому і внутрішньому дизайнах будівлі готелю, в підборі і створенні аксесуарів і оснащення (техніка, меблі, текстиль, елементи декору і, звичайно, у всіх видах реклами.

Важливим елементом, який утворює стиль готелю/ресторану, є його персонал. Враховуються зовнішній вигляд співробітників, манера триматися, вміння поводитися з різними клієнтами. Персонал, як і інтер'єр, повинен бути стильним. Уніформа – це одночасно і мода, і стиль, і дух закладу. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності необхідно активно використовувати можливості Інтернету. Власникам необхідно вчасно відстежувати відгуки, які формують імідж підприємства в Інтернеті.

Імідж готелю/ресторану складається з різноманітних складових, які повинні утворювати одне ціле, для ефективного функціонування. **Внутрішній імідж підприємства гостинності** при цьому грає важливу роль, тобто образ-уявлення і відносини, які складаються у середовищі співробітників. Робота по формуванню внутрішнього іміджу направлена на формування певних почуттів, настроїв, відносин, тому вона дуже складна. Негативний внутрішній імідж може привести до втрати частки ринку та репутації в очах споживачів послуг готелю. А при сприятливому соціально-психологічному кліматі, наявність в колективі командного духу просування позитивного іміджу організації проходить більш успішно та ефективно, готель більш впевнено завойовує ринок.

Серед основних завдань, пов'язаних зі створенням внутрішнього іміджу підприємства гостинності, можна виділити наступні:

1) формування корпоративної культури (визначення і просування у внутрішньому середовищі основних цінностей організації; ефективна система внутрішньокорпоративної комунікації);

2) створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату (робочих взаємин в колективі). При грамотному підході ці завдання стають внутрішніми джерелами розвитку, тим потенціалом, який може кардинально змінити імідж готелю та його роль і місце на ринку готельних послуг.

Цінності, які розділяє весь персонал готелю, відображають своєрідну корпоративну філософію, тобто принципи роботи, морально-етичні норми поведінки в організації. Це і фундамент для побудови корпоративного іміджу, і основа для прийняття щоденних рішень. Цінності формуються на рівні переконань (ставлення до людей і праці, часу і простору, духовним та матеріальним благам та інше).

Формальна система цінностей складається зі: стандартів обслуговування, зовнішнього вигляду, професійних дій; комплексу знань, вмінь, навичок, необхідних для роботи в той чи іншій посаді в даному готелі; особистих якостей, які відтворюють «сервісну ментальність», тобто психологічну готовність надавати послуги: доброзичливість, вихованість, толерантність, комунікабельність, неконфліктність, енергійність; засобів і прийому морального та матеріального стимулювання; системи навчання, підвищення кваліфікацій; єдиної системи атестації персоналу готелю.

Соціально-психологічний клімат це основний фактор, який визначає ефективність корпоративної культури. Якщо в колективі готелю/ресторану сформовані здорові виробничі відносини, якщо співробітники з повагою відносяться до себе, до колег, керівництва, бачать як своє професійне майбутнє, так і перспективи розвитку готельного підприємства, то вони не просто виконують посадові обов'язки, а роблять це із задоволенням.

Потрібно відмітити, що кожний із етапів повинен супроводжуватись спеціально створеною системою контролю.

**Система контролю** повинна працювати за принципом безперервності та неупередженості на кожному із етапів.

Зважаючи на вищезазначене, а саме на те що імідж підприємства складається із певного набору елементів, які щільно пов'язані один з одним, авторами згруповано схему елементів формування іміджу підприємства гостинності, яка представлена на рис. 2.

**Ефективне формування іміджу підприємства гостинності** – це цілеспрямована робота, своєчасне отримання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу. Інформація повинна доводитись до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій.

Імідж підприємства гостинності виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей організації, що торкаються основних сторін її діяльності та орієнтовані на перспективу. Переваги позитивного іміджу очевидні. Однак позитивна популярність не з'являється сама собою і не існує сама по собі. Вона вимагає цілеспрямованої систематичної роботи з формування позитивного іміджу підприємства.

В наш час в умовах ринкової економіки позитивний імідж стає необхідною умовою досягнення організацією стійкості і позитивного ділового успіху.

По-перше, він дає ефект значимості підприємством певної сили, тобто, приводить до зниження чутливості до перемін в сфері політики та економіки, які безпосередньо впливають на будь-яке підприємство.

По-друге, захищає підприємство від конкурентів і закріплює її позиції. Сформований позитивний імідж підприємства забезпечує вільний доступ організації до різноманітних ресурсів: фінансових, інформаційних, а для цього потрібно чітко виділити етапи формування, вплив чинників зовнішніх і внутрішніх, застосування, при необхідності, науково обґрунтованих і перевірених на практиці технологій формування іміджу.

Імідж готелю/ресторану повинен відповідати реально існуючому образу, відрізнитися від образів інших закладів, бути досить динамічним, щоб не застаріти і не вийти з моди, і в той же час здаватися незмінним. Імідж підприємства гостинності повинен бути привабливим для всіх

постояльціВ. Успіх у конкурентній боротьбі багато в чому залежить від ступеню відповідності реального іміджу заявленому підприємством та очікуваному споживачем послуг. Таким чином, формування іміджу готельно-ресторанного підприємства в межах групи споживачів послуг потребує цілеспрямованої роботи направленої на утворення постійних клієнтів та формування лояльних носіїв стійкого позитивного іміджу готелю. Саме такі підходи забезпечать формування іміджу, який сприятиме забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності та створенню стійких конкурентних переваг підприємства гостинності на ринку.

## 12.6. Бренд-менеджмент

Вплив бренду на прийняття рішення про покупку споживачем беззаперечний, характер цього впливу (позитивний – сприяє покупці, негативний – не сприяє) змінюється залежно від сприйняття конкретного бренду певним споживачем, а ступінь такого впливу (слабкий, помірний, сильний) варіюється залежно від галузі та країни.

Виходячи з цього **брендинг** – це обґрунтована маркетинговими дослідженнями спільна творча робота рекламодавця, організації, яка реалізує товар і рекламного агентства з забезпечення широкомасштабного (який використовує різні види, засоби, форми і методи реклами) впровадження у свідомість споживача персоналізованого бренд-іміджу (образу), маркованого певним товарним знаком товару або ж сімейства товарів.

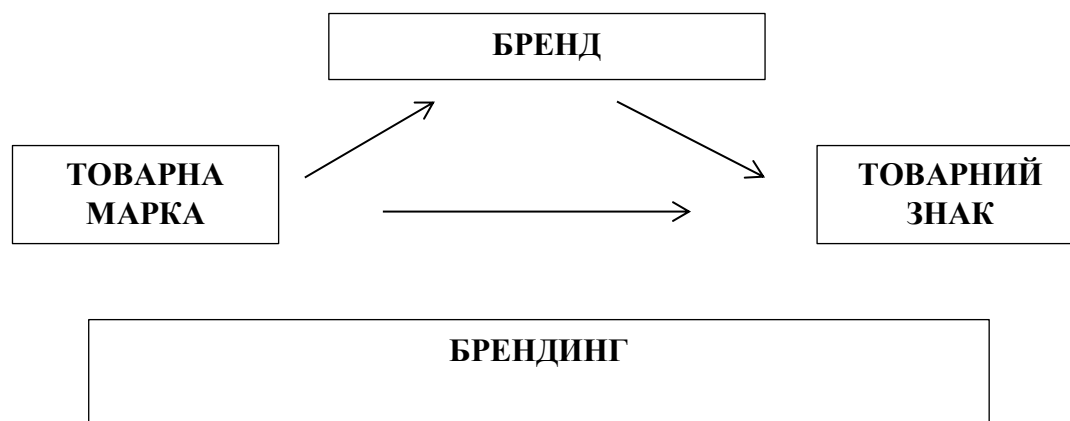


Рис. 12.3. Співвідношення термінів «торгова марка», «товарний знак», «бренд» і «брендинг»

Переважає більшість науковців і практиків схиляється до думки, що **торгова марка** це поєднання графічного знаку, символу, дизайну для ідентифікації товару/послуги на ринку та диференціації його від товарів конкурентів.

На сьогодні не існує чіткого визначення бренду. За визначенням Філіпа Котлера, автора відомих книг “Основи маркетингу” і “Маркетинговий менеджмент” та інш., **бренд** – це назва, термін, символ або дизайн (або комбінація всіх цих понять), що позначають певний вид товару або послуги окремо взятого виробника (або групи виробників). і що виділяють його серед товарів і послуг інших виробників.

**Бренд** – слово, вираз, знак, символ або дизайнерське рішення, або їх комбінація в цілях позначення товарів і послуг конкретного продавця або групи продавців для відмінності їх від конкурентів (визначення, розроблене American Marketing Associations (АМА, Американською Маркетинговою Асоціацією).

**Бренд** – це назва, термін, символ або малюнок або комбінація цих елементів, призначена для ідентифікації товарів або послуг певного виробника і диференціації їх від продукції конкурентів (Карл Бондорфф, професор Бізнес-коледжа Ліндбі, «Моделі і інструменти маркетингу»).

**Бренд** – це унікальне ім'я, символ, дизайн або образ, вживаний для ідентифікації конкретного товару або компанії. Бренд – це нематеріальний актив, цінність якого в пізнаванні його споживачами і позитивних асоціаціях, пов'язаних з ним .

**Бренд** – це невідчутна сума властивостей продукту: його імені, упаковки і ціни, його історії, репутації і способу рекламування.

**Бренд** – це комплекс вражень, які залишаються у покупця в результаті використання товару.

**Брендом** слід вважати лише відому торгову марку, яка в свідомості споживачів асоціюється з певними очікуваними вигодами та цінностями.

Уолтер Ландор, вельми значуща фігура в рекламній індустрії, визначив: «**Бренд** – це обіцянка. Шляхом ідентифікації товару або послуги, і підтвердження їх оригінальності, бренд забезпечує відчуття задоволення і якості».

Бренд допомагає товаровиробникам ідентифікувати, тобто дізнатися товар при згадці; відбудуватися від конкурентів, тобто виділити товар із загальної маси; створити у споживачів привабливий образ, що викликає довіру; зосередити різні емоції, пов'язані з товаром; ухвалити рішення про покупку і підтвердити правильність вибору, тобто отримати задоволення від ухваленого рішення; сформувати групу постійних покупців, що асоціюють з брендом свій спосіб життя.

**Товарний знак** (знак для товарів і послуг – відповідно до Закону України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг") – це зареєстрована торгова марка, яка забезпечена правовим захистом.

Виведення нової торгової марки на ринок та інвестування коштів у формування певного її іміджу не має змісту без юридичного захисту прав на володіння нею, які забезпечуються Свідоцтвом України на знак для товарів і послуг та внесенням до Державного реєстру. Після того, як знак подано на реєстрацію в Укрпатент, виробник має право проставляти поряд зі знаком попереджувальне маркування: (™), яке означає, що розпочата процедура реєстрації, а позначення ® означає, що знак внесено до Державного реєстру та на нього видане відповідне Свідоцтво.

Загалом виділяють такі **види товарних знаків**:

**Словесні.** Оскільки споживачам простіше ідентифікувати вироби за вимовою слів або за словесним позначенням зображень, що вибрані в якості товарних знаків, у світовій практиці сучасного бізнесу приблизно 80 відсотків всіх товарних знаків є словесними. Словесні знаки більш ефективні порівняно з іншими видами знаків в силу їх легшого сприйняття зором, слухом тощо. Такі знаки виразні, легше запам'ятовуються, легше вимовляються, перекладаються тощо. Переваги словесних знаків також очевидні з точки зору законів функціонування реклами. Словесні знаки можуть бути поділені на дві основні групи: знаки у вигляді слів природної мови і знаки у вигляді слів, які утворені штучно.

**Штучні слова** – це слова спеціально створені для використання в якості товарних знаків, які мають новизну, оригінальність і велику силу з точки зору захищеності їх як товарного знаку.

**Природні слова** – це звичайне слово і сполучення слів різних мов, які найчастіше і запам'ятовуються легше, аніж штучні. У практиці брендингу зустрічаються серії словесних товарних знаків. Їх розробка і реєстрація на ім'я одного виробника зумовлюється широкою номенклатурою однорідних товарів, наприклад, радіоприймачі і телевізори різних модифікацій, годинники, кіно-фотоапаратура тощо.

**Зображувальні товарні знаки.** Це можуть бути художні, графічні та інші подібні знаки. Сама назва цього виду знаків свідчить про їх характер: вони у більшості випадків втілюються у вигляді малюнків, креслення тощо. У світовій практиці серед зображувальних знаків все більшого розповсюдження отримують абстрактні знаки, які дозволяють створювати оригінальні композиції, що запам'ятовуються. Функції останніх досить успішно здійснюють стилізовані цифри і літери. В зв'язку з тим, що зображувальні товарні знаки можуть включати



в себе не тільки зображення предметів, але й слова в їх особливій формі, іноді буває важко провести чітке розмежування між словесними і зображувальними знаками.

**Об'ємні товарні знаки.** Найчастіше об'ємними товарними знаками є форма самого виробу або його упаковки, що характеризується частіше всього трьохмірністю. Найпоширенішими об'ємними товарними знаками є оригінальні упаковки товарів, такі, наприклад, як стилізована пляшка для "Кока-Коли", флакон парфумів "Далі" і т. д. Деякі об'ємні товарні знаки наближаються до промислових зразків, проте між ними є істотні відмінності. Об'ємний товарний знак має своїм призначенням розрізняти товари одного виробника від аналогічних товарів іншого виробника, тоді як промисловий зразок - це результат творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання. У вітчизняній практиці об'ємні товарні знаки широкого розповсюдження ще не отримали. Серед причин цього – порівняно складна процедура реєстрації товарних знаків в Україні. Оригінальну упаковку за цих умов значно легше захищати в якості промислових зразків.

**Звукові товарні знаки.** Цей вид товарних знаків є більш характерним для радіостанцій і телекомпаній (наприклад, музичні вирази, "позивні", заставки і т. п.). В останній час даний вид товарних знаків все більше використовується в рекламній практиці фірм, наприклад, оригінальні музичні вирази в фірмовій рекламі. Так, фірмовий відеокліп розчинної кави "Neskafe" фірми "Nestle" містить два зареєстрованих звукових товарних знаків: основний музичний вираз і ритмічне постукування ложечкою по чашці. Компанія "Zippo" зареєструвала в якості товарного знаку клацання запальнички.

**Комбіновані знаки.** Вони являють собою поєднання всіх приведених вище видів. Наприклад, комбінований знак може бути поєднанням словесного і зображувального знаків, тобто складатися з двох частин – словесної і зображувальної, які мають при цьому і смислове значення. Зображувальна частина в основному ілюструє словесну частину знаку. Але обидві частини безумовно повинні бути пов'язані і композиційно, і сюжетно та складати єдине ціле.

**Знаки обслуговування.** Ці знаки отримують все більше розповсюдження. Якщо традиційно товарні знаки були пов'язані з готовим виробом, на упаковку якого вони проставлялися, то використання індивідуальних знаків почалось по мірі розширення сфери послуг. Знаки обслуговування відрізняються від товарних знаків лише призначенням – вони мають відрізняти послуги певних осіб, що їх надають. Знаки обслуговування пов'язані не з товарами, а послугами і виконують ті ж самі функції, мають дотримуватись тих самих принципів і відповідати тим же вимогам. Такі знаки застосовуються авіакомпаніями, готелями, мережею підприємств хімчисток і т.д.

**Коллективний товарний знак.** Коллективним знаком є товарний знак господарської асоціації, концерну або іншого добровільного об'єднання підприємств, призначений для ідентифікації товарів, які випускаються чи реалізуються ними, і товари яких мають спільні якісні або інші загальні характеристики.

Отже, ґрунтуючись на правових засадах і твердженнях спеціалістів у цій сфері, товарний знак слід розглядати як поняття більше юридичне, аніж маркетингове.

Бренд передбачає наявність певних асоціацій та стійкого образу товару в свідомості споживача. Це торгова марка, яка добре відома споживачам, набула певної репутації та користується високим попитом протягом тривалого часу. Тобто це більше маркетингове поняття, аніж юридичне. Важливо, що брендом може стати й товар, не захищений юридично, але така ситуація є ризикованою для його власників. Іноді зареєстрована торгова марка, яка вже присутня у торговій мережі, може так і не стати брендом, якщо не викликає стійких асоціацій споживача, оскільки не була правильно позиціонована.

Поняття «бренд» та «брендинг» співвідносяться таким чином: бренд, який володіє високим ступенем відомості та має певні асоціації у свідомості споживача, є бажаним результатом розвитку марки, а брендинг являє собою сучасну маркетингову концепцію, сукупність прийомів та методів, які забезпечують перетворення марки на бренд.

За функціональною сутністю бренд є багатогранною категорією. Ґрунтуючись на вищевикладених положеннях щодо сутності бренда в умовах ринкової економіки, сформулюємо його призначення в стратегічному розвитку підприємства:

- формування механізму взаємодії підприємства зі споживачами;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг (диференціації товарів, послуг, забезпечення захисту товарів/послуг від атак конкурентів, укріплюючи позиції щодо товарів-субститутів.);
- формування лояльності у споживачів, завдяки чому протягом певного періоду, бренд забезпечує прибуток підприємству та посилює довіру партнерів, полегшуючи доступ підприємства до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів;
- забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних зовнішніх змін завдяки лояльності споживачів до бренда;
- підвищення іміджу підприємства;
- є стійким фактором збільшення вартості матеріальних активів;
- забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства;
- сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства та його оточення;
- у внутрішньому середовищі організації слугує мобілізуючим фактором, а також фактором згуртованості.

Отже, можна стверджувати про те, що бренд володіє великим потенціалом та є невід'ємним елементом ринкових відносин, фактором підвищення конкурентоспроможності продукції, захисту від недобросовісної конкуренції. Бренд стає дедалі важливішим економічним важелем в умовах активізації торгівлі та глобалізації міжнародного торговельного простору, що дає змогу вважати його стратегічним інструментом бізнесу.

**Розвиток бренда** – це стратегічна бізнес-функція, реалізацію якої в епоху глобалізації передбачає стратегічний розвиток підприємства.

Для **виробника** сильний, вдалий бренд буде мати наступні **вигоди**:

### **1. Дозволить отримувати додатковий прибуток.**

Ми вже не дивуємося, що пляшка безалкогольного напою місцевого заводу коштує в 1,5-2 рази дешевше, ніж пляшка такої ж ємкості міжнародного виробника. Ми зрозуміли, що це плата за популярність, якість, рекламу. І, не зважаючи на те, що найчастіше товари місцевого виробника, які коштують набагато менше, нічим не відрізняються від дорогих товарів, виготовлених десь за морями, багато споживачів готові платити додаткову, так звану premium ціну, за можливість володіння бажаним. Це досить добре відомо багатьом чоловікам, які хоча б раз у житті намагалися домогтися уваги жінки. Як тільки об'єкт бажання відчуває підвищену увагу до своєї персони, відразу підвищуються вимоги - «машина, дача і шуба». Тобто товар зі звичайного перетворюється в premium.

### **2. Захистить виробника в процесі роботи з партнерами.**

Виробники, що випускають безликі товари, залежать від продавця, оскільки останньому всеодно, у кого з фабрикантів купувати «засіб для миття голови». І якщо завтра магазин затримає повернення грошей за товар одному з таких виробників, і це призведе до розриву відносин, то на місце «скривдженого» відразу прийде ще п'ятеро виробників «засобу». Інша справа, якщо P&G пропонує магазину для реалізації бренд Head&Shoulders. Цей товар рекламується, він відмінно упакований.

Покупці приходять у магазин саме за цим товаром. Це значить, що виробник дає магазину для продажу такий товар, на якому продавець може заробити швидко і з мінімальними накладними витратами. Тому, що магазин зацікавлений у такому товарі. Отже, що виробник може диктувати умови, по яких він буде працювати з магазином.

### **3. Полегшить процедуру вибору товару споживачем.**

В одному пристойному магазині сьогодні представлено кілька сотень, а то і тисяч найменувань товарів. Яскраві, помітні, привабливі флакони, коробки, тубики юрбляться на полицях, закриваючи один одного, збиваючи з пантелику і покупців і продавців. Полегшити процедуру вибору товару, миттєво вказати покупцю на себе ("я тут") □ одне з найважливіших

завдань бренду. Бренд також гарантує покупцю якість. Той, хто один раз спробував той чи інший бренд, надалі не роздумує про доцільність покупки. "Сподобалося □ просто купи. У цій коробці саме те, що тобі потрібно. Ти вже переконався", □ от що говорить бренд своєму покупцю.

#### **4. Ідентифікує компанію-виробника і її товари серед товарів конкурентів.**

Оскільки більшість компаній, що випускають товари масового споживання, не обмежуються випуском одного чи двох найменувань продукції, то ще одне завдання, що стоїть перед брендом □ вказівка на фірму-виробника. Споживач, що купив який-небудь товар, випробувавши його й задовільнившись якістю, обов'язково зверне увагу на назву фірми-виробника, і наступного разу намагатиметься купити продукцію саме цього фабриканта.

#### **5. Полегшить вихід виробника з новими товарами на суміжні ринки.**

Купуючи гель після гоління, виробництва фірми Gillette, споживач, як правило, не задумується над якістю цього товару □ він цілком довіряє цій фірмі. Але слід відзначити, що довіра виникла як наслідок позитивного досвіду використання іншого товару фірми, що займає нішу, відмінну від засобів по догляду за шкірою □ бритвених систем Gillette. Тобто фірма, що створила бренд в одній ніші ринку, надалі може з меншими витратами на рекламу і просування випускати продукцію в інших нішах, навіть не пов'язаних нішах.

#### **6. Можливість робити інвестиції в майбутнє.**

Якщо виробник випускає напій "лимонад" і вкладає гроші в "розкручування" товару через десять років з подивом зрозуміє, що плоди його багаторічних зусиль дорівнюють нулю. Тому, що ні назва напою, ні його упаковка нічого не говорять покупцю. Будь-який конкурент без особливих зусиль переманить покупців на свою сторону, якщо запропонує їм смачніший напій під тією ж назвою за меншу ціну. Люди хочуть пити не просто "колу", а саме Pepsi-колу, хоча в Америці виробників, що випускають "кольорові" напої – надзвичайно багато. Але якщо виробник створить гарний напій з оригінальною упаковкою і назвою, то подальші вкладення грошей у розвиток товару буде захищено. Рік за роком фірма буде завойовувати все нових і нових споживачів, і в кінцевому підсумку, можливо, досягне того, що досягли деякі світові компанії, торгові марки яких у грошовому еквіваленті оцінюються значно дорожче, ніж усі матеріальні активи.

#### **7. Визначає межі, в яких він існує.**

Це визначення має двояке значення. З однієї сторони, бренд не дасть вам "спати", для підтримки життєздатності бренду в часі вам буде необхідно робити щось нове, щось цікаве. З іншого боку, бренд буде керувати поведінкою виробника таким чином, що він (виробник) не зможе зробити з ним усе, що захоче. Наприклад, одна могутня компанія (виробник алкогольних напоїв. запропонувала власникам торгової марки Starbucks (одна із самих популярних в Америці марок кави) випустити під цим ім'ям кавовий лікер. І хоча менеджери Starbucks не сумнівалися в приголомшливому успіху починання, було вирішено відмовитися від пропозиції. Ідея торгової марки кави не поєднувалася з лікером. Це не був шлях розвитку Starbucks.

#### **8. Розвиває цілі галузі виробництва і категорії товарів.**

Nike, Disney, Apple, Хегох □ торгові марки, що розвили галузі, у яких вони працюють. Apple не зробив переворот у комп'ютерному світі, обчислювальні машини існували і до появи Apple, він показав, що кожна людина може в індивідуальному порядку стати більш інформованою, сучасною, працювати більш продуктивно. Disney увійшов у кожен будинок і приніс туди веселощі і розваги. Nike, будучи лідером ринку спортивного одягу і взуття, запропонував нові підходи в роботі зі спортсменами. Nike першим задумався про те, як спортсмен робить свою роботу, що він при цьому думає, що думаємо про спортсменів ми, що буде зі спортом у майбутньому і що, зрештою, ми думаємо про себе, коли намагаємося досягти нової вершини у своєму житті. Хегох □ найвідоміша в нас у країні торгова марка, що не просто поклатала початок нової генерації офісних машин, а яка дала їй ім'я, та таке, котре ще довго буде сидіти в головах людей і підштовхувати їх говорити не "копір", а "ксерокс".

#### **9. Забезпечує емоційний зв'язок з покупцем.**

Великі компанії, що створюють великі бренди, давно зрозуміли, що єдиним містком, який зв'язує їхні товари зі споживачами, є емоції. Емоції керують більшістю, якщо не всіма, нашими вчинками. Сидячи за пляшкою пива із друзями й обговорюючи останню баскетбольну гру, підлітки не думають про нові динамічно підігнані устілки чи про спеціальний газ в середині підошов нових кросівок Джордана. Вони з захопленням обговорюють останній кидок Майкла, що приніс довгоочікувану перемогу в грі з “Югта Джаз”. І усе, що є в них у голові в цей момент - мрія, благоговіння і бажання бути такими ж. І бренди допомагають цим мріям стати реальністю.

#### **10. Стає історією, якій ніколи не буде кінця.**

Бренд Microsoft - це легенда, яка щодня дає життя тисячам нових зухвалих підкорювачів інформаційних просторів. Приклад Білла Гейтса - кумира мільйонів програмістів наочно показує, що цілком реально пробитися до першого місця в списках найбагатших людей Америки. Міф про шістнадцятирічного комп'ютерного генія, що зумів, сидячи в літаку, на “колінах” створити найбільш компактний транслятор мови “Бейсик”, а через 20 років – наймогутнішу комп'ютерну корпорацію у світі, яка не дає спати багатьом починаючим самоукам і... дозволяє продавати все нові і нові копії продукції Microsoft.

Якщо узагальнити усі ці вигоди, то можна виділити дві основні переваги бренда, що підвищують вартість компанії і її рентабельність. Перша полягає в тому, що брендований товар можна продавати дорожче, ніж небрендований аналогічний по якості продукт. Ідеальний приклад – мотоцикли Harley-Davidson. Доведено, що вони по якості навіть гірші від японських, але коштують майже в два рази дорожче. І, найголовніше, завдяки бренду споживачі їх вважають найякіснішими за всіма параметрами. Тим більше, шанувальники Harley-Davidson купують не якість і технічні характеристики, а стиль життя.

Друга перевага - фірмам із брендом простіше і дешевше проникнути на нові ринки, ніж їхнім конкурентам, що не мають бренду.

### **12.7. Бренд, імідж і репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток організацій та осіб**

Одночасно з поняттям “іміджу” часто вживаються в тому самому розумінні такі поняття, як “бренд” та “репутація”, відповідно актуалізується необхідність чіткого розмежування цих понять.

**Імідж** – цілеспрямовано сформований образ (особи, явища, предмету, який відокремлює певні ціннісні характеристики, покликаний емоційно-психологічно впливати на будь-кого з метою популяризації, реклами тощо.

**Імідж людини** – це думка про неї у групи людей в результаті сформованого у їхній психіці образу цієї особи, що виник у результаті їх прямого контакту з цією людиною чи внаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей; власне, імідж людини – це те, як вона виглядає в очах інших.

Водночас, **імідж організації** – сукупне сприйняття конкретного підприємства споживачами, діловими партнерами, громадськими організаціями, контактними аудиторіями та персоналом. Щоб стати брендом, організація повинна мати такі надбання – позитивний імідж, продуману рекламну кампанію, переваги над іншими організаціями, а також атрибути (логотип, торгову марку тощо), які одразу асоціюються з нею.

**Імідж території** формують:

- візуальні символи (наприклад, Ейфелева вежа, Біг Бен, Кремль, Статуя Свободи тощо);
- події (фестивалі, спортивні турніри, виставки);
- персонажі (історичні, легендарні персонажі, герої літератури та кіно).

Для того, щоб територія отримала статус бренду, наприклад як туристичний центр, необхідні такі дії:

- 1) стратегічне управління іміджем території, яке, своєю чергою, передбачає:
  - постійне вивчення того, який імідж створюється у свідомості різних аудиторій;

- сегментація і виявлення цільових аудиторій;
  - позиціонування “магнітів” (візуальні символи, події, персонажі) для підтримки бажаного іміджу;
  - поширення інформації про це в цільових групах;
- 2) розроблення стратегічного бачення для створення умовної картини території як відомого туристичного центру. Для втілення цього образу в життя потрібно:
- виготовляти вказівники, схеми, карти, довідники, календарі подій;
  - стимулювати готелі, ресторани, кафе, транспортні служби, виробників сувенірів;
  - створювати інформаційні бюро;
  - вести роз’яснювальну і пропагандистську роботу з жителями території, і особливо з працівниками сфери послуг;
- 3) допомогти потенційним гостям у пошуку потрібної їм інформації в Інтернеті, забезпечити вокзали пунктами туристичної інформації, безкоштовними картами території тощо;
- 4) пропаганда туристичної привабливості.

Проте, якщо імідж – це образ, що можна створити за допомогою слів та ідей, то **репутація** створюється конкретними діями та вчинками.

Репутацію особи, організації та території формують однакові фактори: економічні та соціальні дії відносно колег, підлеглих (переважно для особи), суспільства, навколишнього середовища.

**Бренд** – невідчутна сукупність властивостей продукту: його імені, упаковки, ціни, історії, репутації та способу рекламування. Бренд визначається також як цінності і філософія торгової марки, які існують в споживача, його суть не зводиться до картинки чи зображення.

**Бренд** виконує такі **функції**:

- інформативна (захисна.);
- престижна;
- економічна;
- бар’єрна.

Функції репутації перегукуються з функціями, які відіграє бренд:

- **інформативна (захисна.** (хороша репутація захищає від поганих фактів, тобто помилки не впливають на загальну картину об’єкта, якщо він має добру репутацію);
- **економічна** (для фірми підсилює ім’я, відповідно приносить прибутки).

Всі три поняття – імідж, бренд, репутація, незалежно від того, кого чи чого вони стосуються, мають вихідну точку – інформацію про об’єкт.

Так, імідж – це думка про об’єкт, сформована на основі отриманої інформації, бренд – торгова марка, яка містить інформацію про товар, репутація – підтверджена фактами інформація про об’єкт. Імідж та репутація можуть мати як позитивний, так і негативний характер, тоді як бренд – однозначно позитивний.

Однак імідж та репутація мають дещо різне підґрунтя. Візьмемо для прикладу компанію як об’єкт. **Імідж компанії** – це те враження, яке вона справляє на клієнтів, те, що згадують, коли думають про неї. Імідж – образ, який створений для публіки, репутація зароджується серед професіоналів. **Репутація компанії** – сукупність думок про переваги та недоліки компанії, яка складається у внутрішніх колах компанії, партнерів із бізнесу.

Інколи всі три поняття взаємопов’язані та переносять своє значення з компанії на особу.

Щоб створити місту позитивний імідж, проводять такі заходи, як видання промоційної літератури, розроблення і впровадження системи візуальної ідентифікації певних визначних об’єктів міст, створення аудіо- та відеоматеріалів тощо.

Якщо розглядати територію як бренд, то бренд – це специфічний набір відчутних та невідчутних характеристик, які викликають певні асоціації, емоції, особливі відчуття під час відвідування (згадування) території.

Для створення певного рівня іміджу організації необхідно декілька атрибутів. До них належать такі, як:

- 1) позиціонування організації, тобто зайняття певної конкретної ніші на ринку;
- 2) емоціоналізація – поширення певної емоційно цікавої інформації, яка запам'ятовується;
- 3) візуалізація – створення чітких візуальних елементів іміджу товарних знаків, логотипів тощо.

Існує думка, що бренд, так чи інакше існує у свідомості споживачів. Нові товари, які випускають конкуренти “виробника бренда”, не можуть “достукатись” до свідомості споживачів, тоді як брендові товари продаються одразу.

Тому, щоб досягти відповідного статусу, бренду (для особи, фірми чи території) потрібно дотримуватись декількох правил:

- 1) уможливлення ідентифікації бренда з конкретним ринком, категорією, представником якої є товар;
- 2) асоціювання назви бренда з конкретним логотипом чи образом;
- 3) опис характеристики і відмінностей бренда;
- 4) формування лояльності до бренда.

Як згадувалось вище, репутація складається переважно у внутрішньому середовищі організацій, тому впливати на репутацію можна не безпосередньо, а лише опосередковано через розвиток бренда та дотримання відповідного іміджу.

Отже, на сучасному етапі розвитку організацій, територій та окремих осіб необхідно дотримуватись виробленого позитивного іміджу, статусу бренда та набутої репутації, а також здійснювати заходи для виправлення негативного іміджу чи репутації. Для цього необхідно:

- слідувати встановленій стратегії розвитку організації;
- скеровувати зусилля на підтримку позитивного іміджу та репутації;
- управляти брендом (розвивати бренд-менеджмент).

## 12.8. Стратегії бренду

Для кращого розуміння змісту бренда в умовах ринкової економіки доцільно сформулювати його **основні функції**:

**1) інформативна (захисна.** (насамперед це стратегія диференціації; саме бренд дає змогу споживачу чітко визначити основні цінності підприємства, донести до споживача інформацію про унікальність товару, матеріальну та нематеріальну користь, позиціонуючи таким чином товар на ринку);

**2) престижна** (статус товару, гарантія якості, задоволення споживачів, імідж виробника.);

**3) економічна** (додаткова вартість підприємства і його акцій за рахунок бренда, додаткова вартість у ціні товару, задоволення споживачів; потужний бренд є інструментом просування, інвестицій у маркетинг, окупність яких полягає у збільшенні попиту, що зумовлює економію масштабу);

**3) бар'єрна** (захист від імітацій і копіювання, укріплення позицій щодо товарів субститутів, ускладнення процесу проникнення конкурентів на ринок, створення емоційних і раціональних передумов для повторних покупок і багатократних клієнтів. Саме наявність постійної, лояльної аудиторії гарантує стійкий стратегічний розвиток підприємства..

Виконання функцій бренда дає змогу підприємству досягти таких **результатів**:

– підтримувати запланований обсяг продажів на конкурентному ринку та реалізовувати на ньому довгострокову програму зі створення і закріплення у свідомості споживачів образу товару/послуги;

– забезпечувати збільшення прибутковості в результаті розширення асортименту товарів/послуг і знань про їхні загальні унікальні якості, які втілюються за допомогою колективного образу;

– відобразити в рекламних матеріалах і компаніях культуру країни, регіону, міста, де виготовлений товар (надана послуга., врахувати вимоги споживачів, для яких він призначений, а також особливості території, де він реалізовується;

– використовувати три важливі для повідомлення і рекламної аудиторії фактори – походження, реалії сьогодення та прогнози на перспективу;

– підвищення вартості підприємства на фондовому ринку.

У теорії брендингу виділяють такі шість основних видів брендів, кожен з яких займає своє місце на ринку:

**Товарні бренди (Product Brands)** – це перші з брендів, що з'явилися, на ринку. Вони є основним ядром брендинга, оскільки явно превалюють в кількісному відношенні над іншими типами і згадуються споживачами в першу чергу.

Цей вид краще за все асоціюється з тим, що більшість людей розуміють під брендом. Прикладом таких брендів може бути: автомобіль Mercedes, шоколадний батончик Nats, напій Coca-Cola, чай Lipton, кава Nescafé.

**Сервісні бренди (Service Brands).** Їх значно менше на ринку, чим товарних брендів.

Невідчутні послуги набагато важче представити в привабливому вигляді і продати покупцям, які випробовують труднощі з вибором навіть тих товарів, які вони можуть побачити і доторкнутися.

Менш поширені, ніж товарні, сервісні бренди асоціюються скоріше з послугами, ніж з чимось матеріальними. Авіакомпанія Virgin Airlines – типовий сервісний бренд. Ви купуєте послуги, стиль повітряних подорожей від Virgin. FedEx, Visa, Citibank, Kodak – все це сервісні бренди.

**Бренди організацій ("Organizational" Brands)** (корпоративні бренди, добродійна діяльність, політичні партії). Все частіше бренди переступають межі товарів/послуг і поширюються на категорії організацій. Організація – як бренд, і бренд стає складовою процесу стратегічного планування. WWF (Панда., Microsoft, Apple, Virgin і Sony – всі вони прийняли концепцію бренду як важливу частину корпоративної політики.

**Бренд подій ("Event" brands)** – події, що періодично проходять, як правило, світі спорту, індустрії розваг і мистецтва. Цілі організаторів подібних заходів найчастіше досягаються за рахунок використання традиційних інструментів брендинга. Ті суми, які рекламодавці платять за право показати свій продукт в перервах при трансляції престижного спортивного турніру, – ось ціна подібного роду брендів. Суперкубок у бейсболі, Олімпійські ігри, «Три тенори» – ось приклади таких брендів.

**Бренди осіб ("Personal" Brands)** – спортсмени, співаки, політики, бізнесмени – завжди існували в людському суспільстві, але саме зараз вони стали схожими на решту всіх брендів. Їх особливість як "бренду" полягає в тому, що їх знаменитість розповсюджується набагато далі, ніж сфера їх діяльності – спортсмени, політики знімаються в рекламі, співаки – в кіно, актори і бізнесмени проводять спортивні змагання.

Цей вид, можливо, пішов від голлівудських знаменитостей минулого століття – Кларка Гейбла, Мерілін Монро і навіть Чарлі Чапліна. Сьогоднішні особисті бренди охоплюють певний діапазон імен: від зірок спорту (Майкл Джонсон) і зірок поп-музики («Beatles», «Grateful Dead», Брітні СпірВ., до бізнес-гуру (Тоні Роббінс і Том Пітер..

**"Географічні" бренди ("Geographical" brands)** – міста, країни, курорти. Цей вид бренду поступово стає поширеним, особливо в туристичному бізнесі, гірськолижний курорт Сент-Морітц, Французька Рів'єра і Сейшельські острови та інші. Де б ви не відпочивали – вам нікуди не подітися від брендів.

Наприклад щоб створити місту позитивний імідж, проводять такі заходи, як видання промоційної літератури, розроблення і впровадження системи візуальної ідентифікації певних визначних об'єктів міст, створення аудіо- та відеоматеріалів тощо.

Загалом бренд в основному зорієнтований на споживчий ринок і споживчі товари. В зв'язку з тим можливо виділити **брендинг споживчих товарів** – це концепція просування

товару до споживача. Традиційні заходи споживчого брендинга – це реклама, просування товару на місці продажів, семплінг, мерчайдайзінг, формування власної дилерської мережі.

Брендинг споживчих товарів широко використовується в світі і в Україні. За останні роки на ринку з'явилися виробники, що володіють достатньо сильним брендом, – це «ROSHEN», «Vidimax», «SANDORA».

Також окремим сегментом який синтезує у собі вище наведені характеристики виділяють **«Брендинг високотехнологічних товарів»** – володіння високотехнологічними можливостями, стає силою споживчої переваги та залежить від складності продукту і ризику, необхідного в процесі ухвалення цього продукту - чим складніше продукт і чим більше ризик при придбанні товару, тим більше буде сила споживчої переваги – одного разу зважившись працювати з даним брендом, споживач зазнаватиме великі труднощі при перемиканні на продукти виробництва іншої фірми. Найбільш відомі сьогодні високотехнологічні бренди-Intel, Hewlett-Packard, Sun, Cisco, Novell і Microsoft.

**За географічною ознакою**, яка характеризує ступінь поширення бренду, розрізняють: глобальний бренд; локальний бренд; міжнародний бренд; національний бренд; регіональний бренд.

Діаметрально протилежними різновидами брендів за географічним критерієм є локальний та глобальний бренди, тоді як національний, регіональний та міжнародний бренди знаходяться посередині і характеризуються різним ступенем прояву полярних ознак.

Характерними рисами **глобальних брендів** є те, що вони ґрунтуються на універсальних людських цінностях, однакових смаках, критеріях вибору товарів, стилі життя людей в усьому світі. Глобальна марка приходить на новий ринок із заданим іміджем як незмінною величиною, однаковою для США, Франції, Китаю чи України. Перевагами використання стратегії глобального бренду є ефект масштабу, потужна дистрибуторська мережа, ширші можливості інформаційної підтримки на міжнародному рівні (участь у міжнародних проектах, світових спортивних змаганнях тощо), а також можливість використання бажання людини належати до певної соціальної групи чи групи користувачів марки в усьому світі. Найбільш яскравими представниками глобальних брендів є Coca-Cola та McDonald's.

На противагу глобальним, **локальні бренди**, хоч і не володіють потужними фінансовими ресурсами, однак їх територіальна та ментальна наближеність до цільової аудиторії дозволяє зосередитись на детальному вивченні її особливостей і забезпеченні найвищого рівня обслуговування. Локальні бренди можуть позиціонуватися використовуючи виняткові емоційні зв'язки, а також характер, культуру, традиції, світогляд місцевих клієнтів.

У процесі формування стратегії управління активами бренду концепція позиціонування є стержнем (основою), задаючим напрям всіх маркетингових комунікацій, витікаючих від бренду.

**Позиціонування бренду** – це процес створення його іміджу та цінностей таким чином, що споживачі цільової аудиторії розуміють, за якими характеристиками бренд відрізняється від конкурентів.

**Концепція позиціонування бренду** – це система підходів і способів пізнання явищ і процесів формування можливих позиції бренду залежно від його вигод і переваг і актуальності цієї позиції для цільового сегменту споживачів.

Позиціонування бренду визначає напрям, необхідний для концентрації стратегічних зусиль компанії. Воно відбувається під впливом зовнішнього середовища і не повинне здійснюватися без самого бренду. Таким чином, позиціонування бренду одночасно є основним джерелом внутрішнього і зовнішнього розвитку компанії.

Позиціонування залежить від цінності бренду, яка робить його відмінним від всіх останніх брендів. Процес формування позиціонування бренду складається з наступних етапів:

- 1) визначення цільового ринку;
- 2) визначення бізнесу компанії, тобто з ким вона веде конкурентну боротьбу (галузі, компанії, товарні групи і так далі), визначення відмінних рис і вигод бренду.



Для правильної побудови позиції бренду необхідно проводити дослідження, для чого складаються тести по компонентах (етапах) процесу позиціювання:

**Вивчення цільової сегментації ринку:**

- чи усвідомлюють покупці себе частиною даного цільового ринку;
- наскільки досягається цільовий ринок компанією;
- чи зацікавлений цільовий ринок в продукції компанії;
- чи обслуговувала цей ринок компанія раніше, чому бажає працювати зараз.

**2. Визначення бізнесу:**

- у якій торговельній групі галузі, бізнесу компанія конкурує;
- як змінилися конкуренти з часом;
- які сили направляють розвиток бізнесу (внутрішні або зовнішні);
- чи оцінить ринок участь компанії в бізнесі;
- у чому полягають вигоди і відмінності бренду;
- наскільки важливі для споживачів основні вигоди товару або послуг компанії;
- чи здатна компанія надати вигоди споживачам;
- чи стійкі відмінності бренду компанії перед конкуруючими брендами;
- якому рівню асоціацій і цінностей відповідає бренд (рівню вигод або рівню цінностей).

На першій стадії, яка охоплює період в 12-18 місяців, позиціювання бренду може носити нематеріальний характер; швидше, воно покликане викликати в людях інтерес і бажання. Але якщо за цей період бренд компанії не став тим, про що заявив, споживачі починають втрачати віру в те, що бренд здатний виконати свої обіцянки.

Щоб підтримувати позиції бренду в життєздатному стані, необхідно керуватися наступними принципами.

1. Позиція бренду повинна оновлюватися кожні 3-5 років або частіше, якщо цього вимагає зміна стратегії розвитку компанії. Позиція бренду повинна регулярно передивлятися, щоб знати, чи відповідає вона цільовому ринку, ринковим тенденціям і динаміці, переміщенням у складі покупців, цілям і завданням компанії. Доцільно розглянути п'ять основних складових успішного позиціювання бренду.

**Придатність.** Використовувати сильні сторони існуючого образу бренду.

**Стійкість.** Максимізувати період часу, протягом якого можна зберегти позицію бренду.

**Цінність.** Зосередитися на сприйманих вигодах, коштовних для покупця.

**Унікальність.** Давати те, чого немає у клієнтів.

**Гідність.** Добиватися відповідності між чеканнями і фактичним станом речей.

При тому, що передивляється позиція бренду необхідно досліджувати інтереси і потреби покупців:

I. Довіра (чи розглядаються ринкові позиції бренду як адекватні його характеристикам): чи довіряють покупці або цільовий ринок заявленої позиції бренду виходячи з того, що вони знають про нього;

що необхідно зробити, щоб позиція бренду виглядала достовірно;

чи вважають покупці, що позиції інших брендів більш відповідають їх реальним властивостям;

чи здатний бренд виконати обіцянки;

чи варто планувати інвестиції на позицію бренду або перебудуватися на іншій.

II. Стійкість (чи збереже бренд займані позиції протягом тривалого періоду часу):

чи доцільно зберігати поточні позиції і через 3-5 років;

чи в достатній мірі здійснюються дослідження змін потреб і інтересів споживачів;

чи зможуть відтворити бренд конкуренти;

чого коштуватимуть заявлені позиції бренду (усередині і поза компанією).

**Унікальність** (чи виключає позиція бренду пропозицію конкурентів):

чи існують чіткі відмінності позиції бренду від позицій брендів конкурентів;

чи згадують споживачі конкуруючі бренди, якщо, пояснюючи позицію бренду, не називати його;

чи сприяє позиція бренду чітким і ясним комунікаціям, чи легко вона сприймається;

чи сприймає ринок позиції як належного бренду і компанії;

IV. Відповідність позиції бренду цілям компанії:

чи відповідає займана позиція бренду цілям комунікації;

чи буде вона сприяти підвищенню рентабельності;

чи сприятиме позиція бренду фокусуванню планування в повсякденну діяльність;

чи буде позиція бренду сприяти довгостроковому зростанню показників компанії і так далі.

**Позиція бренду повинна визначати стратегію управління його активами, а також потоками доходів і прибутку.** Суть цього принципу полягає в тому, що позиціонування є внутрішнім напрямом реалізації стратегії в зовнішньому середовищі (на ринку). Вибір кращих доріг для виходу продукції на цільових покупців, цінової стратегії і методів просування бренду мають бути безпосередньо пов'язані з певною позицією. Вибрана позиція повинна визначати загальний напрям зусиль компанії, тому при розробці стратегії здобуття прибутку необхідно керуватися позицією бренду.

**Очолююча роль керівництва у формуванні і реалізації позиціонування бренду.** Від дій і поведінки вищого керівництва залежить успіх або не успіх стратегії позиціонування компанії. Виконуючи свої зобов'язання, керівництво компанії повинне підтверджувати свою зацікавленість на ділі, а не обмежуватися заявами і деклараціями.

**Працівники створюють позицію бренду, а не рекламні агентства.** При формуванні позиції бренду необхідно визначати напрями конкретних дій працівників компанії з метою виконання місії посланців бренду для пошуків іміджу, контактів і позицій. При цьому необхідно керуватися наступними вимогами:

**обізнаність** – кожен працівник повинен уміти правильно викласти позицію бренду;

**напрямок** – менеджер повинен забезпечити свою групу конкретними нормативними правовими актами (стандартами і нормами поведінки), необхідними для правильного втілення позиції бренду;

**розуміння** – учасники цього процесу повинні розуміти, чому була вибрана така позиція і як вона зачіпає інтереси бренду;

**натхнення** – інформованість співробітників про достоїнства і значущість нової позиції бренду (на основі проведеного дослідження) і вміння дивитися на бренд з точки зору споживачів;

**залученість** – позиціонування повинне хвилювати і зачіпати всіх, починаючи від рядового співробітника до вищестоящого органу управління компанією, тобто вони повинні слідувати заявам бренду і змінювати свою поведінку і дії в процесі діяльності;

– **невимушеність** – позиція бренду повинна стати природною потребою трудової діяльності співробітників;

– **критерії** – необхідно визначити показники, по яких співробітники будуть премійовані досягнувши поставленої мети;

– **вчення** – підготовка і перепідготовка співробітників по реалізації позиції бренду знижують ризик і збільшують доходи від його позиціонування.

**Орієнтація сильної позиції бренду на споживача.** При формуванні і реалізації позиції бренду необхідно ретельно аналізувати інформацію, що поступає, про потреби, інтереси споживачів, сильні і слабкі сторони бренду (компанії і конкурентів., мету зростання, стратегії конкурентів і так далі.

При орієнтації на покупця необхідно формувати критерії відбору цільових споживачів, а не лише критерії вибору правильної маркетингової позиції. Вже на етапі формування образу бренду можна скласти декілька позиційних сценаріїв і протестувати їх на ринку. Позиція, складена без використання складових образу бренду, є лише хорошим заголовком, і в той же час чимось другорядним, не важливим. Тому мета дослідження (на основі передтестування) полягає не у виборі ідеальної позиції, а в інтеграції кращих елементів позиціонування (початкове

формування і подальше коректування позиції будуть здійснено пізніше). Цей процес продовжується до тих пір, поки для бренду не буде знайдена найкраща позиція.

## II. Темпорал виділив наступні стратегії позиціонування брендів.

**Стратегія зосередження на характеристиках і атрибутах марки** (Volvo – бренд, позиціонований як самий безпечний автомобіль).

**Стратегія зосередження на вигодах від використання товару.** Ця стратегія характеризується більшою гнучкістю та можливістю апелювання як до раціональних, так і до емоційних мотивів. У випадку із Volvo основна увага в процесі позиціонування бренду зосереджувалася б не на безпеці як атрибуті товару, на захисті життя як вигоді, отриманій від товару.

**Вирішення проблеми.** Ця стратегія найчастіше використовується в галузі фінансових послуг, інформаційних технологій, комунікацій, фармацевтиці та базується на припущенні, що метою споживача є не придбання певного товару, а вирішення конкретної проблеми (н-д, лупа, печія, повільний інтернет).

**Стратегія протиставлення конкурентам** застосовується з попереджуючою чи реактивною метою для позиціонування бренду компанії (на основі їх персоніфікованих характеристик: індивідуальність, культура, розміри, візуальна ідентифікація) та бренду товару (базуючись на фактах та цифрах). Як приклад, слід згадати рекламну «війну» брендів засобів для миття посуду Fairy та Gala.

**Стратегія на основі авторитету марки-виробника** використовує вплив материнської марки для формування сильної позиції бренду товару, що полегшує проникнення на нові ринки й ефективно використовується відомими у світі компаніями: Sony, IBM, Nestle (It's a Sony).

**Стратегія позиціонування на основі доречності застосування** більшою мірою використовується для просування брендів-товарів. Прикладом успішного застосування цієї стратегії є російський пивний бренд «Балтика», так як у комплексі маркетингових комунікацій акцент було зроблено не на виключних властивостях та якості пива, на відміну від інших марок, а на споживанні продукту при зустрічах з друзями.

**Стратегія, орієнтована на тип цільового користувача** з успіхом використовується для просування широкої номенклатури продукції, призначеної для широкого кола споживачів. В основі стратегії – чітке сегментування ринку, що в умовах динамічних змін ринкового середовища і змінах профілів споживачів може стати обмежуючим фактором розвитку бренду. (Nike).

**Стратегія, яка базується на прагненнях клієнтів статусу, престижу**(годинники Rolex, автомобілі *Rolls-Royce*) та нематеріальних здобутків (*Adidas* – спортивні досягнення). В основу цієї стратегії покладені емоції, завдяки яким бренди можуть стати успішними в глобальному масштабі, однак вона може відштовхнути людей, які не змогли себе реалізувати, або не вірять у свій потенціал.

**Стратегія участі у суспільному русі**, як і попередня, базується на емоціях, проте не особистих, а соціальних (бути приналежним до суспільства., для прикладу, компанія Avon позиціонується як борець за здоров'я жінок і проводить збір коштів на придбання мамографів для українських клінік). Основним недоліком даної стратегії є те, що проблематика може стати неактуальною, але за умови правильного підходу та в поєднанні з іншими ця стратегія може бути дуже ефективною.

**Стратегія, яка базується на цінності товару.** Цінність – це те, за що споживачі готові платити, тобто співвідношення ціна-якість, а також певна емоційна цінність. Ця стратегія може бути успішною при умові зосередження саме на цінності товару, а не на ціні, наприклад, «Toyota Corolla – ніколи не ламається».

**Стратегія, яка базується на емоціях**, використовується самостійно або як додаткова цінність до інших стратегій, наприклад, «Бонжур – все для жіночої втіхи» або «Даніссімо – і нехай весь світ зачекає». Емоції викликають бажання володіти цим товаром, але можуть не

подіяти у випадку з бережливим покупцем, оскільки для нього вирішальним фактором завжди буде ціна.

**Стратегія, яка базується на індивідуальності**, часто використовується всесвітньо відомими компаніями, таким як Sony та Volvo. Ця стратегія є однією із найуспішніших для досягнення сильної довгострокової конкурентної позиції, однак складною для реалізації, оскільки ставить високі вимоги до забезпечення відповідної корпоративної культури.

**Декларування себе першим номером.** Ця стратегія формує сприйняття компанії як лідера галузі і повинна підкріплюватися конкретними діями. При забезпеченні високого рівня інновацій компанія може довго утримувати таку позицію, але вона вимагає великих витрат на наукові розробки, дослідження та рекламу.

### *Питання для самоконтролю*

1. Поясніть специфіку іміджології як особливої галузі гуманітарних знань.
2. Назвіть основні підходи до визначення поняття “імідж”.
3. Охарактеризуйте види іміджів.
4. Назвіть функції іміджу.
5. Охарактеризуйте іміджмейкінг як особливу практичну галузь іміджології.
6. Визначте основні підходи до розуміння поняття “іміджмейкінг”.
7. Назвіть складові іміджмейкінгу.
8. У чому полягає специфіка професії іміджмейкера?
9. Чому формування іміджу є створенням соціальної реальності у людській свідомості?
10. Поясніть поняття громадська думка та суспільна свідомість.
11. У чому полягає специфіка перцептивного спілкування? Соціальні стереотипи й аттїтуди (установки) у процесі іміджування.
12. Назвіть соціально-психологічні феномени трансляції й сприйняття іміджу.
13. Як пов’язані психологія впливу та іміджування?
14. Назвіть соціально-психологічний інструментарій іміджування та поясніть його вплив на аудиторію.
15. Розкрийте питання: позиціювання, маніпулювання, міфологізація як основні інструменти впливу на аудиторію.
16. Розкрийте питання: емоціоналізація, вербалізація, візуалізація як основні прийоми іміджування.
17. Яку роль відіграють деталізація та метафоризація іміджу у соціальному просторі?
18. Яке місце нейролінгвістичного програмування у процесі створення іміджу публічної персони?
19. Поясніть принципи психологічного проектування іміджу (принципи цілісності та заданості).
20. Чутки розглядають як форму стихійної комунікації. А як же бути із свідомим, плановим поширенням чуток? Чи перестають чутки в такому випадку бути формою стихійної комунікації?
21. Чому профілактика чуток часто ефективніша, ніж різні методи спростування їх? Охарактеризуйте групову та індивідуальну форми іміджування.
22. Яка базова модель технології іміджування та її складові?

### *Тести*

1. Різновидами іміджології є:
  - А. Історична іміджологія;
  - Б. Політична іміджологія;
  - В. Персональна іміджологія;
  - Г. Професійна іміджологія;
  - Д. Всі відповіді правильні.
2. Галузями іміджології є:

- А. Іміджологія особистості;
- Б. Іміджологія соціальних структур;
- В. Корпоративна іміджологія;
- Г. Іміджологія територій, іміджологія товару, послуги;
- Д. Всі відповіді правильні.

3. До характерних ознак іміджу відносяться:

А. Це – цілісна структура, що не повинна вступати у конфлікт із соціальними ідеологією та культурою;

Б. Імідж повинен викликати достатній емоційний відгук та реакцію спільноти;

В. Імідж є неоднорідним, він складається з відносно статичного ядра й мобільної, змінної оболонки, що оперативно реагує на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників;

Г. Це – динамічна структура, яка залежить від багатьох особистісно-психологічних та соціокультурних факторів;

Д. Всі відповіді правильні.

4. Іміджі класифікують також за ...:

А. Гендерними ознаками;

Б. Змістом

В. Оригінальними підходами;

Г. Контекстом іміджування, віковими параметрами, за параметрами вияву;

Д. Всі відповіді правильні.

5. До функцій іміджу підприємства відносяться:

А. Демонстративна;

Б. Функція стимуляції;

В. Адаптивна;

Г. Рекламна;

Д. Всі відповіді правильні.

6. Позитування підприємства на ринку – це

А. Демонстративна функція;

Б. Функція стимуляції;

В. Адаптивна;

Г. Рекламна;

Д. Всі відповіді правильні.

7. Розповсюдження неправдивої, неперевіреної інформації (через плітки, чутки) – це:

А. Іміджмейкінг;

Б. Іміджологія;

В. Трешімідж;

Г. Конфабуляція;

Д. Бренд-менеджмент.

8. Особа, що професійно займається формуванням чи корекцією іміджу людини, предмета чи явища – це:

А. Об'єкт іміджмейкінгу;

Б. Прототипу іміджу;

В. Іміджмейкер;

Г. Іміджоформувальна інформація;

Д. Всі відповіді правильні

9. Самоповага, себелюбство, зарозумілість, самоприниження – це...:

А. Когнітивний компонент образу власного Я;

Б. Емоційний компонент образу власного Я;

В. Оцінювально-вольовий компонент образу власного Я;

Г. Правильні відповіді А і В;

Д. Правильні відповіді А, Б, В.

10. Прагнення підвищити самооцінку, здобути пошану, сформувати власний престиж – це...:

- А. Когнітивний компонент образу власного Я;
- Б. Емоційний компонент образу власного Я;
- В. Оцінювально-вольовий компонент образу власного Я;
- Г. Правильні відповіді А і В;
- Д. Правильні відповіді А, Б, В.

11. Спостережливість, уміння точно побачити у персонах, предметах, явищах навколишнього світу їх чуттєву сторону становить – це...:

- А. Культура сприйняття;
- Б. Іміджологія;
- В. Трешімідж;
- Г. Психологія;
- Д. Бренд-менеджмент.

12. Перцепція різних народів має певні відмінності, що визначаються:

- А. Специфікою національного характеру;
- Б. Етнічною ментальністю;
- В. Системою цінностей;
- Г. Соціальними нормами й еталонами, структурою національної свідомості, етнічної картини світу;

Д. Всі відповіді правильні.

13. Національні особливості сприйняття формувалися під впливом:

А. Природних умов (географічне розташування, клімат), що визначають спосіб життя етносу;

- Б. Історичних подій;
- В. Релігійних вірувань;
- Г. Правильні відповіді А і В;
- Д. Правильні відповіді А, Б, В.

14. Процес формування враження про людину на основі вироблених стереотипів; віднесення соціальних об'єктів або форм взаємодії до відомих чи таких, що здаються відомими, приписування їм знайомих рис з метою прискорення чи полегшення міжособистісного спілкування – це:

- А. Культура сприйняття;
- Б. Іміджологія;
- В. Трешімідж;
- Г. Стереотипізація;
- Д. Соціальний стереотип.

15. Перше враження, отримане у процесі сприйняття людини людиною – це ...:

- А. Ефект первинності;
- Б. Ефект новизни;
- В. Ефект простої присутності у полі зору;
- Г. Ефект хибної згоди, стереотипи фізичної привабливості;
- Д. Всі відповіді правильні.

16. Тенденція перебільшувати власну здатність передбачати – це:

- А. Хіндсайт;
- Б. Іміджологія;
- В. Трешімідж;
- Г. Соціальна установка або аттітюд;
- Д. Соціальний стереотип.

17. Основними рисами інтуїції є:

- А. Безпосередність;
- Б. Неусвідомленість шляхів отримання результату;
- В. Миттєвість (просвітлення);
- Г. Правильні відповіді А і В;
- Д. Правильні відповіді А, Б, В.

18. Маніпулятивний вплив використовує такі засоби:

- А. Основний діючий агент – образ;
- Б. Способи спонукання – пряма актуалізація мотиву, спокушання, провокація, пробудження інтересу;
- В. Мішені – бажання, інтереси;
- Г. Автоматизми – міжмодальні асоціації, релевантність образу мотиву, наміченому як мішень впливу;
- Д. Всі відповіді правильні.

19. Самопрезентація розглядається як ...:

- А. Систему утворених у попередньому досвіді людини диспозиційних та варіативних психологічних утворень;
- Б. Психічне утворення, яке включає в себе внутрішньоособистісну складову;
- В. Спосіб соціально-психологічної адаптації особистості до нетипових ситуацій її життєдіяльності;
- Г. Правильні відповіді А і В;
- Д. Правильні відповіді А, Б, В.

20. Зовнішній образ особистості формують ...:

- А. Соматичні дані;
- Б. Фізіономічні характеристики;
- В. Кінетичні особливості;
- Г. Стиль одягу, стан волосся, вибір зачіски;
- Д. Всі відповіді правильні.

21. Внутрішній образ особистості формують ...:

- А. Душевність;
- Б. Інтелект;
- В. Моральна зрілість;
- Г. Розвиток волі, професіоналізм;
- Д. Всі відповіді правильні.

22. Конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності можна оцінити по:

- А. Здатності запропонувати споживачам продукт з більш привабливими характеристиками, ніж у конкурентів;
- Б. Ефективності діяльності підприємства на ринку, яка визначається як відношення отриманого ринкового результату до виробничих витрат;
- В. Ринковому результату, що дозволяє достатньо успішно розвиватися підприємству індустрії гостинності в перспективі та задовольняти потреби як власників, так і найманого персоналу;
- Г. Правильні відповіді А і Б;
- Д. Правильні відповіді А, Б, В.

23. Активна практична діяльність сучасних компаній, яка спрямована на збереження і зміцнення позицій підприємства на ринку, різновид маркетингових технологій – це ...:

- А. Фейсблдинг;
- Б. Кінесика;
- В. Стиль одягу;
- Г. Харизма;
- Д. Створення іміджу.

24. До характеристик ефективного іміджу відноситься:

- А. Фейсблдинг;
- Б. Кінесика;
- В. Стиль одягу;
- Г. Харизма;
- Д. Створення іміджу.

- А. Театральність (демонстративність), маніпулятивність;  
 Б. Правдоподібність;  
 В. Яскравість (неординарність);  
 Г. Рухливість (здатність до трансформації), зрозумілість (доступність), «близькість» цільової аудиторії; – затребуваність (у певний час у певному місці);  
 Д. Всі відповіді правильні.
25. Найбільш важливими завданнями іміджу підприємства індустрії гостинності є:  
 А. Підвищення престижу підприємства, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу організації не тільки до питань виробництва;  
 Б. Підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування послуг підприємства.  
 А. Полегшення введення на ринок нових товарів та послуг, так як підприємству із сформованим іміджем вивести товар на ринок легше;  
 В. Підвищення конкурентоспроможності компанії;  
 Г. Формування та реформування громадської думки про підприємство гостинності;  
 Д. Всі відповіді правильні.
26. Бренд виконує функції:  
 А. Інформативна (захисна.);  
 Б. Престижна;  
 В. Економічна;  
 Г. Бар'єрна;  
 Д. Всі відповіді правильні.
27. Функціями репутації є:  
 А. Інформативна (захисна.);  
 Б. Престижна;  
 В. Економічна;  
 Г. Бар'єрна;  
 Д. Правильні відповіді А та В.
28. Сукупність думок про переваги та недоліки компанії, яка складається у внутрішніх колах компанії, партнерів із бізнесу – це ...:  
 А. Репутація компанії;  
 Б. Брендинг;  
 В. Товарний знак;  
 Г. Торгова марка;  
 Д. Бренд.
29. У теорії брендингу виділяють такі види брендів:  
 А. Товарні бренди;  
 Б. Сервісні бренди;  
 В. Бренди організацій та бренди подій;  
 Г. Бренди осіб, "Географічні" бренди;  
 Д. Всі відповіді правильні.
30. Процес створення його іміджу та цінностей таким чином, що споживачі цільової аудиторії розуміють, за якими характеристиками бренд відрізняється від конкурентів – це ...:  
 А. Товарні бренди;  
 Б. Сервісні бренди;  
 В. Бренди організацій та бренди подій;  
 Г. Бренди осіб, "Географічні" бренди;  
 Д. Позиціонування бренду.

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Уважно розгляньте таблицю класифікації видів іміджу залежно від його кваліфікаційних ознак, розроблену українським дослідником Євгеном Позднишевим. Проілюструйте кожен з видів іміджу цікавими прикладами.



№	Класифікаційна ознака	Види іміджу	Визначення, тлумачення
1	За сферою побутування	Політичний	Імідж політика
		Корпоративний	Імідж організації
		Спортивний	Імідж спортсмена, спортивної події.
		Діловий	Імідж керівника (діловий), організації, проекту.
		Професійний	Імідж за професійними пріоритетами людини.
2	За ступенем раціональності сприйняття	Когнітивний	Подає лише спеціальну інформацію й орієнтований переважно на людей досвідчених, вузьких фахівців.
		Емоційний	Орієнтований на широку аудиторію й викликає значний емоційний резонанс.
3	За функціями (функціональний)	Дзеркальний	Імідж, властивий нашій уяві про себе.
		Поточний	Імідж як зовнішній погляд на об'єкт.
		Бажаний	Імідж, до якого ми прагнемо.
		Корпоративний	Імідж організації в цілому.
		Множинний	Імідж єдиної корпорації, що включає в себе низку незалежних структур.
4	За наслідками впливу на масову свідомість	Позитивний	Імідж, що здобув соціальну довіру.
		Негативний	Імідж, що здобув соціальне несприйняття.
5	За емоційним забарвленням (для організації)	Позитивний імідж організації	Позитивний імідж, на його досягнення спрямована вся ПР-діяльність.
		Негативний імідж організації	Негативний імідж, який формується в основному в політиці опонентами за допомогою так званого "чорного піару" й антиреклами.
6	За каналом формування	PR-імідж	Імідж, створений PR-службами.
		Імідж у рекламі	Імідж у рекламі визначається якістю, ціною, доступністю товару, надійністю його обслуговування після продажу, а також історією фірми і, звичайно, рекламою.
		Імідж у ЗМІ	Імідж, підтримуваний ЗМІ та ЗМК.
7	За ступенем впливу на масову свідомість	Ідеальний	Бажаний образ.
		Первинний	Результат першого знайомства.
		Вторинний	Компроміс між ідеальним образом і наявними іміджевими невідповідностями.
8	За реальним станом	Дійсний	Створений на основі справжніх характеристик та якостей.
		Умовний	Штучно створений образ.
9	За спрямованістю вияву	Зовнішній	Зовнішня спрямованість іміджу, тобто орієнтованість в основному на клієнтів або споживачів (фірмовий стиль, логотип, інтер'єри офісу, зовнішній вигляд персоналу і т. ін.).

		Внутрішній	Внутрішня спрямованість іміджу, сформована як враження про роботу і відносини персоналу (корпоративні відносини, етика поведінки, особливості ділового спілкування, традицій і т. ін.).
10	За технологічністю	Природний	Складається стихійно, без проведення будь-яких рекламних заходів та акцій (для організацій).
		Штучний	Створюваний спеціальними акціями й часто не відповідає характеру та результатам діяльності організації.
11	За науковим підходом	Економічний	Імідж – це нематеріальний актив.
		Політологічний	Імідж – це уявлення про суб'єкта політики, що склалося в електората.
		Філософський	Імідж – це символічний образ суб'єкта, створюваний у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії.
		Психологічний	Імідж – це характер стереотипу, що сформувався у масовій свідомості й має емоційно забарвлений образ когонебудь або чогонебудь.
		Рекламний	Імідж – основний засіб психологічної дії рекламодавця
		Семіотичний	Імідж – це знаковий заміник людини або явища.
		Пропагандистський	Імідж – це новий стереотип, створений за законами пропаганди.
		Соціологічний	Імідж – це соціальне самопрограмування людини.

**Завдання 2.** Технологія іміджмейкінгу естетизує будь-який товар чи предмет шляхом залучення таких структур:

- близькості (доступності образу);
- експресивності (динамізму, емоційності, яскравості образу);
- привабливості – спроможності імідж-образу причаровувати, викликати зацікавленість; домінантності (бажання підкорити, власність образу);
- агресивності (рушійний потенціал, провокування жаху та гніву);
- архетипічності (відображення в образі стародавніх імпульсів та міфів.);
- еталонності (домінуючі соціальні цінності, моделі, спроможність образу викликати довіру).

Використовуючи запропоновану схему, здійсніть аналіз іміджування певного предмету чи товару (5 прикладів).

**Завдання 3.** У деяких визначеннях іміджу присутні поняття “ілюзія”, “ілюзорність”: “Імідж – ілюзорна форма свідомості, заснована на псевдофактах, неадекватному, спрощеному зображенні реальності” (Д. Бурстін); або “Імідж – це певний поведінковий стереотип, що впливає на вчинки окремої особистості, групи осіб або нації. Іміджі створюються часто не на реальних фактах, а на престижі, ілюзіях, думках, яких людина дотримується” (К. Боулдінг). Поміркуйте, наскільки процес сприйняття іміджу пов'язаний із психологічною константою ілюзія перцепції. Аргументуйте свої думки яскравими прикладами.

**Завдання 4.** Розробіть модель іграшки для дітей 6-12 місяців, враховуючи психічні та психологічні особливості сприйняття людини у цьому віці. Це має бути малюнок та описова схема.

**Завдання 5.** Використовуючи метод міфодизайну, напишіть нарис (оперативний відгук на суспільно важливу подію) про появу мережі закладів дитячого харчування «Крихітка» для:

- 1) жіночого журналу;
- 2) місцевої газети.

**Завдання 6.** Вигадайте легенду для готельного-комплексу, який розташований у приміській зоні (20 км від міста та намагається залучити більше гостей).

**Завдання 7.** Використовуючи вказаний набір архетипів або один з них (Акробат, Алфавіт, Вежа, Вітер, Дитя, Мати, Голуб), складіть сценарний сюжет реклами готелю.

**Завдання 9.** Завдання-експеримент: психологи з'ясували, що дуже часто ми мислимо стереотипно, коли оцінюємо будь-які предмети, події, явища. Серед поширених стереотипів є твердження “Дорого означає якісно” та “Якщо це стверджує спеціаліст – це є правильним”.

Проведіть опитування серед покупців (10-20 осіб) запитуючи: “Якби у вас не було труднощів із коштами, то який товар ви б обрали – дорогий чи дешевий? Чому?” Відповіді зафіксуйте. З'ясуйте, який відсоток відповідей узгоджується із означеним стереотипом.

**Завдання 10.** Розробіть проект технології самопрезентації іміджу власної персони або однокорупніка. Особливу увагу зосередьте на корекції чи усуненні певних недоліків (психологічних, візуальних, мовленнєвих). Виконане завдання представити у вигляді короткої доповіді та презентації (до 7 хв.).

**Завдання 11.** Проаналізувати імідж будь-якого відомого вам підприємства індустрії гостинності (готелю, ресторану тощо). Підготувати доповідь-презентацію (до 5 хв.). У доповіді деталізувати існуючі позиції щодо зовнішнього та внутрішнього іміджу організації, дайте оцінку сформованого іміджу (чи працює створений імідж, що, на вашу думку, доцільно змінити або доопрацювати).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.1994 № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4004-12>
2. Закон України «Про захист прав споживачів»: від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12>
3. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2026-14>
4. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771 / 97-ВР. URL: <https://bit.ly/3uvRiwz>
5. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18>
6. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/124-19>
7. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324 / 95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80>
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 29.07.2009 № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/803-2009-%D0%BF>
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію» від 03.07.2013 № 470. URL: <https://bit.ly/3tsSGP7>
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): від 15.03.2006 № 297». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/297-2006-%D0%BF>
11. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>
12. Наказ Держтурадміністрації України «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» від 16.03.2004 № 19. URL: <https://bit.ly/3tv13w4>
13. Наказ Мінагрополітики України «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)» від 01.10.2012 № 590. URL: <https://bit.ly/2R3JNhS>
14. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
15. Реєстр свідоцтв про встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), виданих Мінекономрозвитку. URL: <https://bit.ly/3uvdw1J>
16. ДБН В. 2.2-9:2018. «Громадські будинки та споруди. Основні положення». URL: [https://e-construction.gov.ua/laws\\_detail/3199648113669179181?doc\\_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3199648113669179181?doc_type=2) (дата звернення: 14.12.2023).
17. ДСТУ 4268:2003 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги".
18. ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні Класифікація готелів".
19. ДСТУ 3862-99 «Громадське харчування. Терміни та визначення».
20. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».
21. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».
22. ДСТУ 4268:2003. «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги». URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-rrWKyY-DAxWlcPEDHVj8CUUQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fe-construction.gov.ua%](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-rrWKyY-DAxWlcPEDHVj8CUUQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fe-construction.gov.ua%2F)

- 2Ffiles% 2Fnew\_doc% 2F3022082276805576102%2F2023-01-24%2Ffa9a3e00-5004-46db - 8b8b-e6dea58ac5f9. pdf&usg=AOvVaw1tSsJUCF\_AzhkdDfhajxXb&opi=89978449
23. ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів». URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjzbbQyY-DAxXZRPEDHd96CtUQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fuhra.com.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F02%2F%25D0%2594%25D0%25A1%25D0%25A2%25D0%25A3-4269.pdf&usg=AOvVaw0BRgtPQ0KKkMrOmD4nGHnj&opi=89978449>
24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
25. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=82702](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82702)
26. ДСТУ 4527:2006. «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення». URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjI3YqEyo-DAxUNVfEDHT-GDfQQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fuhra.com.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F02%2F%25D0%2594%25D0%25A1%25D0%25A2%25D0%25A3-4527.pdf&usg=AOvVaw3z5KUfluyMER\\_56Cf9zXY8&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjI3YqEyo-DAxUNVfEDHT-GDfQQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fuhra.com.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F02%2F%25D0%2594%25D0%25A1%25D0%25A2%25D0%25A3-4527.pdf&usg=AOvVaw3z5KUfluyMER_56Cf9zXY8&opi=89978449)
27. ДСТУ 4281: 2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
28. Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування» від 03.01.2003 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0002569-03>
29. Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво (СанПін 42-123-5777-91) від 19.03.1991. URL: <https://bit.ly/3euUWRV>
30. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219)
31. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – Київ, 2021. – 213 с.
32. Batchenko L., Honchar L., Beliak A. The effectiveness of ensuring the financial stability of the restaurant business in the crisis COVID-19. *Anti-crisis management: state, region, enterprise: Multi-authored monograph*. Kaunas, Lithuania: Publishing House «Baltija Publishing», 2020. P. 151-176.
33. Brymer R. A. *Fundamentals of Management in the Hospitality Industry*. M.: BINOM, 2008. 382 p.
34. ISO / FDIS 18513:2003 Tourism services-Hotels and tourism accommodation-Terminology. URL: <https://www.iso.org/standard/77685.html> (дата звернення: 14.12.2023).
35. Walker J. R. *Introduction to Hospitality: Textbook*. Florida: University of South Florida, 1998. 595 p.
36. Webster N. *American Dictionary of the English Language*. N. Y.: Published by S. Converse, 1993. Vol. II. 1094 p.
37. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ: Знання України, 2002. 358 с.
38. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. Посібник / В. В. Архіпов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
39. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. Посібник / В. В. Архіпов, Т. В. Іванникова, А. В. Архіпова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2013. – 384 с.
40. Бакеренко Н. П. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 168-176.
41. Баранова А. Ю. Проблеми інфраструктурного забезпечення індустрії гостинності в муніципальних утвореннях туристично-рекреаційної спеціалізації. *Питання державного і муніципального управління*. 2011. № 3. С. 168-179.

42. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20.
- Безродна С.М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / С. М. Безродна– Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. – 174 с
43. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2006. 448 с.
44. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник –К.: Київ. нац. торг. – екон. ун – т, 2006. – 494 с.
45. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (2). С. 331–338
46. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Вороніна; Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). – Кам'янське: ДДТУ, 2019. – 352 с.
47. Головка О.М. Організація готельного господарства: навчальний посібник: Кондор. – 2018. - 338 с.
48. Гончар Л., Беляк А. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 25–29.
- Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. І [Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін.]. - Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. - 268 с
49. Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / Матвійчук Л. Ю., Чепурда Л. М., Лютак О. М. та ін. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с.
50. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О. А. Ніколайчук, Н. С. Приймак, О. А. Сімакова та ін. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
51. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі: монографія / Б. В. Літовченко. - Дніпро : Ліра, 2017. - 267 с.
52. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2012. - 468 с.
53. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник / О. Ю. Давидова. – Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 488 с.
54. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб./ Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.
55. Забалдіна Ю. Б., Полтавська О. В. Маркетинг : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2016. 96 с.
56. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 508 с.
57. Кальченко О. М. Інноваційно-інвестиційний механізм підвищення ефективності підприємств туристичної сфери. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 11. С. 58–67.
58. Клапчук В.М., Білоус Л.Й. Управління якістю продукції і послуг у готельно-ресторанному господарстві : Навчально-методичний посібник / В.М. Клапчук, Л.Й. Білоус. - Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. - 190 с.
59. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник УжНУ. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 126–130.
60. Ковальчук Т. І. Менеджмент та маркетинг у громадському харчуванні. Тлумачний термінологічний словник (англійська, російська та українська мови) / Т. І. Ковальчук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.

61. Козирева О. В. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. / О. В. Козирева, Д. Р. Зоїдзе; Нац. фармацевт. ун-т, [Каф. менеджменту і адміністрування]. – Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. – 162 с.
62. Колесніченко А. С. Нормативно-правове регулювання та державна підтримка розвитку готельної індустрії як інституту туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 37–42.
63. Корж Н. В., Левицька І. В., Онищук Н. В. Готельна справа: Навчальний посібник. Вінниця, ПП «ГД «Едельвейс і К» 2015. 580 с.
64. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. Київ: Кондор- Видавництво, 2014. 217 с.
65. Котенко Г. С. Організація готельного господарства. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Інститут туризму, 2012. 375 с
66. Кравцова С., Стригунова М., Читалкіна М. Класифікація показників якості готельних послуг. Стандартизація, сертифікація, якість. 2012. №5. С.54–60.
67. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 368 с.
68. Кузнєцов В., Маханько О. Усе про облік та організацію громадського харчування. / В. Кузнєцов, О. Маханько – 3-те вид., перероб. і доп. – Харків: Фактор, 2007. – 320 с
69. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр.та допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
70. Левицька І. В., Корж Н. В., Онищук. Н. В. Готельна справа : навч. Посібник Вінниця : Едельвейс і К, 2015. – 580 с.
71. Лесько О.Й. Етика ділових відносин: [Навчальний посібник] / О.Й. Лесько, М.Д. Прищак. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с.
72. Литвиненко Т Є. Організація виробництва у громадському харчуванні: Опорний конспект лекцій. - К.: КНТЕУ, 2009. – 365с.
73. Лук'янов В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування : навч. посібник / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К. : Кондор, 2012. – 346 с.
74. Мазур В. С. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14. №3. С. 273–286.
75. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. С. 18–24.
76. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К. :Центр учбової літератури, 2012.– 472 с.
77. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
78. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 272 с.
79. Маркетинг у готельно-ресторанному господарстві : опорний конспект лекцій / уклад. Л.М. Гопкало, О.В. Полтавська. Київ : КНТЕУ, 2008. 65с.
80. Мартиненко М. Основи менеджменту: Підручник / М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2010. – 494 с.
81. Мельниченко С. В., Магалецький А. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 344 с.
82. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.












83. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. – 856 с.
84. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібник / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2010. – 460с.
85. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. посібн. / Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
86. Менеджмент організацій: навч. посібник / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. Київ: Знання, 2012.– 503 с.
87. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової.- К.:Либидь, 2004. 448с.
88. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.]; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 4-те вид., випр. та допов. – Львів: Вид-тво Львів. політехніки, 2018. – 207 с.
89. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти / [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків: Друкарня Мадрид, 2019. – 230 с.
90. Методичні вказівки щодо виконання та захисту курсових робіт з дисципліни «Менеджмент» [Електронний ресурс ] / О.А. Іващенко, Н.А. Гринчак. – К.: НАСОА, 2018. – 27 с. – Режим доступу: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/3269> ;
91. Михайлов С. І. Менеджмент: навчальний посібник / С. І. Михайлов. 2-е вид. перер. і доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 536 с.
92. Монастирський Г. Л. Теорія організації: [навч. посіб.] / Г. Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319с.
93. Морушко О. О. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. / О. О. Морушко, А. Л. Висоцький, А. Я. Зелінський; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Тріада плюс, 2018. – 187 с.
94. Нетреба І. О. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. / Нетреба І. О. – Київ: Наукова столиця, 2019. – 170 с.
95. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 344 с.
96. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
97. Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України: реалії та перспективи розвитку. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених.* (Київ, 17 листопада 2022 р.). Т. 2. Київ: КНУТД, 2022. С. 154–160.
98. Організація готельного господарства : навч. посібник / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець, Г. В. Симочко. – К. : Кондор, 2012. – 338 с.
99. Організація готельного господарства : опорний конспект лекцій. Ч. 2 / авт.: М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К. : КНТЕУ, 2010. – 72 с.
100. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / Барна М. Ю., Мельник І. М. та ін. Київ: Ліра-К, 2019. 484 с.
101. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: Підручник / За ред. Н.О. П'ятницької. - К.: КНТЕУ, 2009.- 632 с.
102. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
103. Основи менеджменту: навч. посіб. / [Ю. О. Бекетов та ін.]; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. – Харків: ХНАДУ, 2019. – 263 с.
104. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.











105. Підприємництво і менеджмент: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін [та ін.]; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Растр-7, 2017. – 194 с.
106. Погасій С. О., Краснокутська Ю. В., Нікітіна І. В. Аналіз основних трендів розвитку ринку готельних послуг. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*. 2019. № 23. С. 180–191.
107. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Том 4. № 24. С. 24–29.
108. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : підручник / Х. Й. Роглев. – К. : Кондор, 2010. – 408с.
109. Силивейстр В. Вибір постачальника у ресторан. URL : <https://joinposter.com/post/choose-the-restaurant-supplier> (дата звернення 22.08.2021)
110. Силивейстр В. Маркетинг у ресторанному бізнесі. URL : <https://joinposter.com/post/restaurant-marketing> (дата звернення 22.08.2021)
111. Силивейстр В. Програми лояльності для ресторанів. URL : <https://joinposter.com/post/restaurant-loyalty-programs> (дата звернення 22.08.2021)
112. Силивейстр В. Цільова аудиторія ресторану. URL : <https://joinposter.com/post/restaurant-target-audience> (дата звернення 22.08.2021)
113. Силивейстр В. Як підвищити середній чек у ресторані. URL : <https://joinposter.com/post/how-to-increase-the-average-check-in-restaurant> (дата звернення 22.08.2021)
114. Силивейстр В. Як просувати ресторан в Інтернеті: креативні ідеї для розкручування Вашого закладу. URL : <https://joinposter.com/post/how-to-promote-restaurant-in-internet> (дата звернення 22.08.2021)
115. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навчальний посібник. / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. –192 с.
116. Скібіцька Л.І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Кондор, 2010. – 820 с.
117. Словник термінів з менеджменту. Український алфавіт [Текст] / Нац. трансп. ун-т ; [розроб.: М. Н. Бідняк та ін.]. – К.: НТУ, 2016. - 192 с.
118. Соболев С. М. Менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / С. М. Соболев., В. М. Багацький. – К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.
- Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг: монографія / Т.І.Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. – К.: КНТЕУ, 2006.– 234 с.
119. Туризм в умовах глобалізації: особливості та перспективи розвитку: монографія / за ред. М. О. Кизима, В. Є. Єрмаченка. Харків: ІНЖЕК, 2012. 471 с.
120. Федорченко В. К., Мініч І. М. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. Київ: КУТЕП, 2009. 78 с.
121. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту. Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
122. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посібник / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль ; за ред. Л.С.Трофименко, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 370с.
123. Хміль Ф. І. Успішна кар'єра в менеджменті: прагматичний підхід / Ф. І. Хміль. – Л.: Растр-7, 2010. – 152 с.
124. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
125. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посібник / Н. В. Чорненька. – 3-тє вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2012. – 392 с.

**ДОДАТКИ**

Фото обладнання, інвентарю	Найменування обладнання, інвентарю	Характеристика
<b>Мірний посуд</b>		Застосовується для відмірювання певних порцій напоїв, місткістю 50, 100, 200 мл і більш
	Мензурка	Посудина з позначеними на ній поділками, якою вимірюють невеликі об'єми рідини.
	Джигер	Мірний посуд який являє собою перевернуті дві чарки з'єднані дном.(20-60мл)
	Мірний кухоль	З носиком і шкалою для точного вимірювання об'єму рідини.
	Мірки	Для спеціальних компонентів, які важко швидко відміряти мензуркою. Наприклад для вершків, меду, тертого шоколаду.
	Дозатори	Механічні пристрої призначені для вимірювання заздалегідь кількості рідини
	Дозаторні пістолети	Дозаторний пістолет дозволяє регулювати обсяг відмірюваної рідини і враховувати її загальну кількість.
<b>Інвентар для змішування</b>		
	Шейкер Європейський	Складається з 3-х частин: основи або склянки барної,кришки з ситом,ковпачок.
	Шейкер Американський	Складається із 2-х частин: металевих конусоподібних склянок.
	Барна склянка	Широка стійка склянка ємкістю від 1 до 3л

	Стрейнер	Сито для мірної склянки або американського шейкера.
	Барна ложка	Головне призначення - перемішування напоїв(нержавіюча сталь), довжина - 20-30 см, кінець ручки може бути у вигляді п'ятка для роздавлювання цукру, м'яти.
<b>Інвентар для роботи з льодом</b>		
	Контейнер для льоду	Служить для 3-х, 4-х годинного зберігання запасу льоду.
	Совок для льоду	Призначений для збирання льоду
	Відерце для льоду	Відро для подавання шампанського(нержавіюча сталь)
	Ложка для льоду (з отворами)	Для перекладання льоду без зайвої рідини
	Шпага для льоду	Розколювання льоду
	Щипці для льоду	Перекладання льоду
	Мішок і молоток для льоду	Для подрібнення льоду
	Форма для льоду	Для зберігання льоду
	Машина для подрібнення льоду	Потрібна для виробництва льоду-фраппе.
<b>Інвентар для відкриття тари</b>		






	Барний ключ	Має пристосування для відкриття різних банок, пляшок з різними пробками, штопор, лезо ножа,
	Штопор	Потрібен для відкриття коркових кришок, наприклад: пробка в пляшці з вином.
	Помпа	Помпа відкачує повітря з пляшки, що дозволяє зберігати відкрите вино довше без втрати його якості.
	Пляшковідкорковувач (нарзаннік)	Піднімає металеву пробку вгору, не ламаючи її, а тільки «розкриваючи», так що пляшку можна знову герметично закрити.
	Ключ для відкриття консервів	Ключі з ріжучим коліщатком, що об'їжджають банку по колу,
	Ключ для відкриття скляних банок	зручний той, який піднімає кришку вгору і працює як щипці. Такою кришкою можна знову тимчасово прикрити банку.
	Ніж для відкриття картонної, поліетиленової та іншої аналогічної тари.	Короткий ніж, Розкривати таку тару руками вкрай небезпечно, так як картон і папір можуть дуже сильно порізати руки.
<b>Інвентар для роботи з гарніром</b>		
	Дошка барна біла для цитрусових	служить для нарізки цитрусових і роботи з іншими гарнірами. Обов'язково повинна мати канавку по периметру для збору соку.
	Ніж для цитрусових	являє собою невеликий ніж з хвилястим гострим лезом. Отвір для видалення кісточок цитрусових
	Барний ніж	для нарізки фруктів і лимона, на кінці ножа виделка для перекладання гарнірів.
	Щипці для гарніру	служать для захоплення гарніру і його перекладання.

	Ніж для зняття цедри з цитрусових	За допомогою цього ножа, фігурно знімають цедру для прикраси коктейлів.
	Мадлер і ступка	Для розтирання гарніру та інших інгредієнтів. Якщо необхідно потовкти якийсь інгредієнт, наприклад, м'яту.
	Риммер (декоратор для країв келихів.	Пристосування для швидкого нанесення декоративного цукрового і сольового обідка на крайку келиха
<b>Інвентар для роботи з кавовими напоями</b>		
	Пігчер	Для приготування деяких кавових напоїв (капучино і латте), в свіжоприготований еспресо додають молочну піну.
	Декоратор для капучино	Для капучино є ємність для тертого шоколаду, мускатного горіха, цукрової пудри і т.п. для прикраси готового напою.
	Кремер	використовується для швидкого приготування збитих вершків газом.
	Темпер	Це ручний прес, який використовується для трамбування меленої кави в холдері кавомашини. Темпер є у кожного професійного бариста
<b>Різний інвентар</b>		
	Сито	Інвентар, який потрібний для відділення нерозчинних частинок, що пройшли крізь стрейнер або кришку шейкера. Середнє і велике сито, типу друшляка, служить для промивання ягід і фруктів, просіювання крихти печива, горіхів і т. д.
	Лійка	Інвентар для переливання рідин. Мініатюрна - для заповнення пульверизаторів. Маленька - під барну ложку для приготування шаруватих коктейлів, до неї пред'являються вимоги естетичного плану.

	<p>Пульверизатор</p>	<p>Зручний для рідких модифікаторів. Зазвичай використовують дуже маленькі пульверизатори.</p>
	<p>терка</p>	<p>Інвентар, яким натирають модифікатори. Наприклад, шоколад, цедру, горіхи.</p>
	<p>Ступка з товкачиком</p>	<p>Служить для подрібнення модифікаторів, гарнірів, особливих компонентів напою.</p>
	<p>Градусник для вина</p>	<p>Використовується при подачі вина в пляшці на стіл гостя. Одягається на шийку пляшки.</p>
	<p>Преси для цитрусових</p>	<p>Обладнання, яке може виконуватися в двох варіантах - зі склянкою для готового соку і без неї.</p>
	<p>Струбцина</p>	<p>Спеціальна стійка для пляшок, яка значно прискорює робочий процес бармена. Вона може обертатися або мати пристінне розташування.</p>

Додаток Б.






## Комплект для роботи з яйцем







	<p>Сепаратор для яєць.</p>	<p>Інвентар, який має «зуб», яким він зачіплявся за край посуду, над якою йде сепарація і довга ручка, яка дозволяє розташувати його над різним за діаметром посудом.</p>
	<p>Ємність для зберігання яєць -</p>	<p>Буває різної форми і місткості, але обов'язково з кришкою і маркуванням - «для яєць».</p>
 	<p>Ніж для розбивання яєць -</p>	<p>Звичайний ніж, але використовувати його для інших цілей заборонено. Він повинен бути підписаний «для яєць».</p> <p>В деяких барах використовують спеціальний ніж</p>
	<p>Ємності для відсепарованих частин яйця</p>	<p>Одна ємність повинна бути для сепарації, друга - для білків, третя - для жовтків.</p> <p>Зазвичай для цих цілей в барі використовують скляний посуд.</p>










	<p>Інструмент для збивання яєць</p>	<p>залежить від можливостей бару і кількості яєць, які збиваються за зміну. Це може бути звичайна столова вилка, пружинний вінчик, механічна збивачка або електроміксер.</p>
	<p>Інструмент для перекладання білка.</p>	<p>Це може бути столова або десертна ложка. Підходять також корнетики, кондитерський мішок або шприц.</p>







Скло для подачі натуральних напоїв			
Найменування скла	Зонішний вигляд (малюнок)	Об'єм (мл)	Призначення і особливості (якщо колір не вказаний, то тільки безколірне)
<b>Чарка</b>			
Лікерна		25	Для лікерів. Маленький тюльпанчик або дзвіночок на високій ніжці, до 8-10см. Може бути будь-якого кольору.
Коньячна		35	Для ординарних коньяків, які подаються як аперитив або до холодних закусок. Форма невеликої бочечки або інша.
Горілчана		50	Для горілки, гірких настоянок та інших міцних напоїв. Може мати полосу на 0,5 – 1 см від верхньої кромки. В народі називають «Марусин поясок».
Мадерна		75	Для ароматизованих, міцних кріплених та десертних вин.
Рейнвейна		100	Для білих сухих вин. Назва пішла від білих сухих рейнських вин. Може мати злегка жовтувато-зеленуватий відтінок для «згущення» и підсилення кольору вина. Деякі білі сухі вина не мають звичного жовтувато-зеленуватого відтінку, а доволі прозорі. Допускається незначний «виноградний» орнамент.
Рейнвейна сучасної форми.		150 -200	Чарка аналогічна попередній рейнвейній рюмці, але має форму тюльпана та більший об'єм. Це дозволяє більш повно відчути букет вина.
Лафітн		125	Для червоних сухих вин. Назва пішла від слова лафіт, котрим раніше позначалися всі червоні сухі вина. Родоначальником їх була марка червоного французького вина «Шато Лафіт». Може мати коричневі, червоні або сині інтенсивні відтінки для того, щоб замаскувати невеликий осад,





			який допускається в цих винах. Рідко зустрічається стара назва цієї рюмки – кларет.
Лафітна сучасної форми		150 -200	Сучасна лафітна чарка має форму яблука і великий об'єм до 300мл. В такій рюмці повніше розкривається букет вина.
Фужер		200 - 250	Для мінеральних, фруктових вод, соків та інших прохолодних безалкогольних напоїв. При відсутності спеціального посуду можна подати пиво.
Бокал високий (високий конув).		150	Для подачі шампанського чоловікам. В цьому бокалі красиво та довго виділяється вуглекислий газ, який концентрується біля краю бокалу. Ніжка невелика. Може мати мітку, як правило, 150мл. Вона служить для порціювання шампанського без використання мензурки, що дозволяє зберегти вуглекислий газ у вині. Крім цього бокал може мати форму циліндра або тюльпана.
Блюдце для шампанського.		150	Для подачі шампанського жінкам. Цей посуд часто плутають з креманкою, що недопустимо. Блюдце більш плоске і має борти, що різко піднімаються. Традиція подачі шампанського жінкам в такому посуді пов'язана з тим, що, вдихнув над поверхнею вина вуглекислоту, вона може «пустити сльозу», що раніше було шкідливо для косметики. В блюдце для шампанського газ виділяється рівномірно і не накопичується над поверхнею вина. Жінки спокійно пють таке шампанське. В деяких блюдцях для шампанського в ніжці є трубочка до самої основи. Газ починає виділятися саме з дна, піднімаючись по трубочці. Це дозволяє відвести його виділення від обличчя і створює красивий фонтанчик в центрі абсолютно спокійного вина.
Дегустаційний бокал		210 -220	Для дегустації вин. Має форму «високого тюльпана», що дозволяє згустити і добре оцінити колір та букет вина. В повсякденній практиці у високому тюльпані подають вина і шампанське, але тільки відмінної якості. Всі розміри стандартні. Ця форма прийнята

			міжнародною асоціацією вин для рівних умов дегустації в різних місцях.
Інгалятор		100 - 500	Для марочних та колекційних коньяків, віскі, рому та бренді. Форма низького тюльпана дозволяє зігріти долонею напій, злегка погойдуючи його. Більша площа випаровування і звуження верхньої частини дає можливість згустити аромат напою і гідно оцінити його букет. Прозорість скла дозволяє оцінити його колір та консистенцію. Ніжка інгалятора коротка, а іноді взагалі відсутня.
Пивний бокал		200 – 500	Весь класичний посуд для пива має характерну форму, а саме – у вигляді бочки або таку, що звужується до верху. Звуження верхньої частини дозволяє ущільнити і довше зберігати піну пива. На посуді для пива може стояти мітка об'єму. При цьому над міткою повинен бути запас об'єму під піну. Він складає 25 – 30% від об'єму самого посуду.
Пивна кружка		200 - 1000	
Пивна склянка		200 - 500	
Стопка		30 - 100	Для міцних алкогольних напоїв. Може мати поясок на 0,5 – 2см від верхнього краю. В барах стопку ємністю 30 – 60мл іноді називають «шот» - (англ. вистріл). Такі стопки призначені для міцних напоїв, що п'ються в чистому вигляді або коктейлів типу Шутер.
Стопка для соків		125	Для соків, що подаються як аперитив. Має злегка конусну форму.

Склянка	 ALGROUP	200 - 250	Склянки із тонкого та товстого (гранчастого) скла використовують для холодних та гарячих напоїв. Гарячі напої подаються обов'язково в підстаканниках на блюдці, діаметром 185мм. В сучасних барах використовуються як екзотичний посуд часів соціалізму.
---------	--	-----------	--

Скло для подачі змішаних напоїв (барне)			
Найменування скла	Зонішний вигляд	Об'єм (мл)	Призначення і особливості (якщо колір не вказаний, то тільки безколірне)
<b>Чарка</b>			
Поні		60	Для міцних, коротких коктейлів. Практично це горілчана чарка
Дельмоніко	 ALGROUP	100	Для багатьох коктейлів і в першу чергу шаруватих. Форма циліндрична або дуже високий конус.
Кнікебайн		100	Для коктейлів групи кнікебайн. Має «Галію» по діаметру яєчного жовтка. Для того, щоб жовток не підпливав, а потрапив в рот після напою, як би на закуску. В цій чарці можуть подаватися й інші коктейлі. Ніжки невисокі.
Коктейльна		100 - 150	Для багатьох коктейлів без емульгаторів. В розрізі являє собою рівносторонній трикутник на високій ніжці. Останнім часом у зв'язку з тим, що фірма «Мартіні» почала випуск таких чарок під своїм логотипом для коктейлів групи мартіні, їх почали називати саме «Мартінками».
Бокал Сау		150- 250	Для коктейлів групи «сау» та інших коктейлів. Має вигляд звичайного бокала.
Дайкірі		150 - 250	Для коктейлів групи дайкірі та деяких інших коктейлів, в яких багато фруктів, льоду. Із такого посуду можна пити напій і зручно їсти ложкою гарнір цього напою. Посуд за формою середній між креманкою і блюдцем для шампанського.

Маргаритка		100 - 150	Спеціальна форма рюмки для коктейлів групи маргаритка. Базою цієї групи слугує текіла. Іноді в цьому посуді подають шампанське, так як воно нагадує блюдце для шампанського.
Бокал для кави по – Ірландськи (Айриш – кавА.		200	Для кави по – ірландськи та інших гарячих напоїв. Майже циліндричний бокал, злегка розширений доверху, ніжка коротка, з ручкою.
Гоблет  Харикейн (Ураган)		300 – 460  460 – 1460	Ці два бокали мають однакову форму, але різний об'єм. Вони призначені для дуже великих за об'ємом екзотичних змішаних напоїв.
Пусс – кафе		50	Це скло по формі можна віднести до стопки, яка має ручку, але називають чаркою пусс – кафе. Призначена ця чарка для коротких шаруватих коктейлів групи пусс – кафе.
<b>Склянки</b>			
Олдфешен		150 - 200	Для групи коктейлів «олдфешен» та інших міцних коктейлів, напоїв з льодом. Низька, широка, з товстим дном, стійка склянка. Перекладається як старомодний.
Тумблер		200 - 300	Для групи коктейлів «олдфешен», газованих напоїв з льодом, соків та ін.. Перекладається з англійської як стійкий, неваляшка. Їх виготовляли з товстим, округлим дном – важко було покласти на бік.

Хайбол		150 - 350	- Для багатьох довгих змішаних напоїв типу хайбол. Висока склянка циліндричної, конічної або іншої, витягнутої в верх, форми.
Том Коллінз		350 - 450	- Для багатьох довгих змішаних напоїв типу коллінз. Від хайболів відрізняється тільки ємністю.
Зомбі		450 - 600	- Для багатьох довгих змішаних напоїв. В ній можна подавати безалкогольні шприцери, прохолодні напої, соки – усе в великій кількості та з льодом.
Текіла Бум		200 - 300	- Відносно нова склянка для коктейля «Текіла Бум». Має загнуті всередину краї, як у чорнильниці-невиливайки, для того, щоб відвідувач пив тільки піну коктейлю, а сама рідина в рот не потрапляла.



Скло для подачі напоїв та іншої продукції, що подається в барі тільки на стіл			
Найменування скла	Зонішний вигляд	Об'єм (мл)	Призначення і особливості (якщо колір не вказаний, то тільки безколірне)
Кувшин		250 - 3000	Використовують для подачі води, квасу, соків, морсів та ін.. Має широке горло, носик, ручку і часто кришку.
Графин		100 - 500 500 - 2000	Для подачі на стіл міцних алкогольних напоїв та кріплених вин. Мають високе вузьке горлечко,,. Обов'язково з притертою пробкою. Графини стандартної форми та об'єму (100, 200, 300 і 500мл) іноді в народі називають «мерзавчики». Використовують лише прозоре скло.
Декантер		1000 - 2000	Декантери призначені для декантування (переливання із пляшки) та відпочинку вина перед його споживанням. Високий декантер, з широким горлечком, служить для білиз сухих вин. Широке горлечко дозволяє «провітрити» вино від затхлого підвального запаху, котрий властивий усім білим винам після їх відкупорювання. Вино насичується киснем повітря.
Декантер		1000 - 2000	Для червоних сухих вин використовується більш низький, округлий декантер з відносно вузьким горлечком. Такі вина не потребують великого контакту з повітрям.
Крюшонниця		2000 - 5000	Призначена для приготування і подачі на стіл крюшонів. Являє собою велику шароподібну ємність. Допускаються різноманітні забарвлення та малюнки. Як правило, це цілий комплект, що складається з крюшонниці з кришкою, розливальної ложки, яка також буває скляною, підставки і комплекту скляних крюшонних чашок з блюдцями. Бувають виготовлені з кришталю, вони служать прикрасою будь – якого святкового столу.
Креманка		100 - 500	Для десертних страв, фруктових салатів, коктейлів –салатів та деяких коктейлів, які зручніше їсти ложкою.

Розетки		90	Для подачі варення, меду, цукру та невеликої кількості гарніру до коктейлів.
Вазочки для квітів			Форма, колір, розміри – найрізноманітніші
Комплект для спецій			Форма, колір, розміри – найрізноманітніші

## Договір постачання

м. Корець

"01.01. 2023р.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

(назва підприємства, організації, установи)

(надалі іменується "Постачальник") в особі директора Павлік К.Б.

(посада, прізвище, ім'я, по батькові)

що діє на підставі статуту, з одного боку, та

бар «Квадрат»

(назва підприємства, організації, установи)

(надалі іменується "Покупець") в особі директора Ткачук О.Л.

(посада, прізвище, ім'я, по батькові)

що діє на підставі статуту, з другого боку, уклали цей Договір поставки (надалі іменується "Договір") про таке.

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Постачальник зобов'язується в порядку та на умовах, визначених цим Договором, виготовити і поставити продукцію, а Покупець зобов'язується в порядку та на умовах, визначених цим Договором, прийняти і оплатити продукцію.

1.2. Якісні і кількісні характеристики продукції, що є предметом поставки за цим Договором, строки поставки продукції за цим Договором визначаються у специфікації, що додається до цього Договору і є його невід'ємною частиною.

### 2. ЯКІСТЬ І КОМПЛЕКТНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Якість продукції, що є предметом поставки за цим Договором, має відповідати державним стандартам і технічним умовам.

2.2. Постачальник зобов'язаний на кожну партію продукції, що є предметом поставки за цим Договором, видати сертифікат, який посвідчує відповідність названої продукції вимогам відповідних стандартів або технічних умов.

2.3 Продукція, що є предметом поставки за цим Договором, підлягає обов'язковому маркуванню згідно з вимогами відповідних стандартів або технічними умовами.

### 3. ТАРА І ПАКУВАННЯ

3.1. Продукція, що є предметом поставки за цим Договором, пакується у тару відповідно до вимог відповідних стандартів або технічних умов, зазначених специфікації, що додається до цього Договору.

### 4. ЦІНА ПРОДУКЦІЇ І УМОВИ ПОСТАВКИ

4.1. Постачальник відвантажує продукцію на адресу Покупця за цінами, що визначені чинними прейскурантами Постачальника. Дослідні зразки продукції оплачуються Покупцем за калькуляцією, розробленою Постачальником і погодженою із Покупцем.

### 5. ТЕРМІН І ПОРЯДОК ВІДВАНТАЖЕННЯ ПРОДУКЦІЇ

5.1. Продукція, що є предметом поставки за цим Договором, відвантажується на адресу Покупця щотижня однаковими партіями.

### 6. УМОВИ РОЗРАХУНКУ

6.1. Розрахунок за цим Договором між Постачальником і Покупцем проводиться шляхом безготівкового розрахунку.

### 7. ПОРЯДОК ПРИЙМАННЯ ПРОДУКЦІЇ ЗА ЯКІСТЮ І КІЛЬКІСТЮ

7.1. Приймання продукції за кількістю і якістю провадиться Покупцем відповідно до Інструкції про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення та товарів народного споживання за кількістю, затвердженої постановою Держарбітражу.

### 8. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

8.1. У випадку порушення своїх зобов'язань за цим Договором Сторони несуть відповідальність, визначену цим Договором та чинним в Україні законодавством. Порушенням зобов'язання є його невиконання або неналежне виконання, тобто виконання з порушенням умов, визначених змістом зобов'язання.

8.2. Сторони не несуть відповідальності за порушення своїх зобов'язань за цим Договором, якщо вони сталися не з їх вини. Сторона вважається невинуватою, якщо вона доведе, що вжила всіх залежних від неї заходів для належного виконання зобов'язання.

#### 9. ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

9.1. Загальна вартість продукції, що є предметом поставки за цим Договором, визначається у розмірі 5000 тисяч гривень (п'ять тисяч грн).

(суму цифрами і прописом)

Примітка. У випадку зміни ціни на продукцію, що є предметом поставки за цим Договором, відповідно підлягає коригуванню загальна вартість продукції, що оформлюється додатковою угодою між Сторонами.

#### 10. ДОДАТКОВІ УМОВИ \_\_\_\_\_

#### 11. ІНШІ УМОВИ

11.1. Цей Договір набуває чинності з моменту його підписання і діє до повного виконання Сторонами своїх зобов'язань за цим Договором.

11.2. Після підписання цього Договору всі попередні переговори за ним, листування, попередні угоди та протоколи про наміри з питань, що так чи інакше стосуються цього Договору, втрачають юридичну силу.

11.3. Зміни в цей Договір можуть бути внесені за взаємною згодою Сторін, що оформляється додатковою угодою до цього Договору.

11.4. Зміни та доповнення, додаткові угоди та додатки до цього Договору є його невід'ємною частиною і мають юридичну силу у разі, якщо вони викладені у письмовій формі та підписані уповноваженими на те представниками Сторін.

#### МІСЦЕЗАХОДЖЕННЯ І РЕКВІЗИТИ СТОРІН

Постачальник:  
ПРАТ «Тернопільський  
молокозавод»  
Фактична адреса 10001,  
м. Тернопіль, вул. транспортна, 3,  
тел.. 48-02-25,р/р 26002101351614  
в АТ «ОТП Банк» м. Київ

Покупець:  
м. Корець  
Вул..Київська,61  
бар«Квадрат»  
і.п. 32214657

\_\_\_\_\_  
 (підпис.  
 М. П.

\_\_\_\_\_  
 (підпис.  
 М. П.



Висновок комісії про причини нестачі, надлишків, бою та браку продукції:

\_\_\_\_\_

Членів комісії попереджено про відповідальність за підписання акта, який містить дані, що не відповідають дійсності.

Підписи членів комісії:

1. \_\_\_\_\_

2

3

4

Представник постачальника

(незацікавленої організації,

громадськості) \_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Навчальне видання**

**ОЛІЙНИК** Оксана Вікторівна,  
д.е.н., професор, Державний університет «Житомирська політехніка»  
**ТАРАСЮК** Галина Миколаївна,  
д.е.н., професор, Державний університет «Житомирська політехніка»  
**КЛИМЧУК** Альона Олегівна,  
д.е.н., доцент, Державний університет «Житомирська політехніка»  
**ЛЮБЧЕНКО** Валентина Вікторівна  
к.і.н., Державний університет «Житомирська політехніка»  
**КАЛЕНСЬКА** Віталіна Петрівна  
к.е.н., Державний університет «Житомирська політехніка»  
**ГОРШКОВА** Людмила Олександрівна  
старший викладач, Державний університет «Житомирська політехніка»  
**ЯРМОЛЮК** Діна Іванівна  
асистент, Державний університет «Житомирська політехніка»  
**ЖАБРОВЕЦЬ** Людмила Леонідівна  
старший викладач, Державний університет «Житомирська політехніка»  
**ТИШКО** Дмитро Федорович  
аспірант, Державний університет «Житомирська політехніка»

Навчальний посібник  
**ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ:  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС**  
Електронне видання

Комп'ютерний дизайн та верстка: Симон Л.В.  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
Вул. Чуднівська 103, м. Житомир, 10005