В. Сирый | И. Бухаров | С. Ярков | Ф. Сокирянский

# РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС

## УПРАВЛЯЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНО И ЭФФЕКТИВНО



**ПОЛНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ *РУКОВОДСТВО***

Бесплатно CD-диск внутри

Magnat CORPORATION

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ *ПРОЕКТ*

ПОЛНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Бесплатно CD-диск внутри

Magnat CORPORATION

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ

В. Сирый | И. Бухаров | С. Ярков | Ф. Сокирянский

# РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС



**УПРАВЛЯЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНО И ЭФФЕКТИВНО**

## ПОЛНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

МОСКВА



ЭКСМО

2010

УДК 334(035)
ББК 65.9(2Рос)09
С 40

Издательский проект корпорации «MAGNAT»

**Сирый В. К.**

С 40 Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В. Сирый, И. Бухаров, С. Ярков, Ф. Сокирянский. — М. : Эксмо, 2010. — 352 с. : ил. + 1 CD. — (Свой бизнес. Управление).

ISBN 978-5-699-40932-7

Эта книга уникальна тем, что впервые авторами-практиками систематизирован современный опыт построения эффективного управления российскими предприятиями ресторанно-развлекательного бизнеса. Она аккумулирует опыт ведущих и успешных предприятий этой сферы, а также собственный богатый опыт авторов.

В книге вы найдете полный и систематизированный комплекс знаний, необходимых для успешного ресторатора-управленца. На практических примерах рассматриваются такие процессы, как:

— внедрение и применение управленческого учета и анализа;
— операционное и финансовое планирование, формирование отчетности;
— регламентация и отладка бизнес-процессов;
— управление технологиями с целью снижения переменных расходов.

Также описано внедрение и применение системы поддержки лояльности гостей и современная практика работы с персоналом. Уделяется внимание особенностям управления сетями предприятий и элементам стратегического управления. Книга сопровождается CD-диском с типовыми формами и документами, необходимыми в ежедневной практике.

Книга предназначена акционерам и менеджерам предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса. Она будет также полезна студентам вузов профильных специальностей.

MARQAND IQTISOD INSTITUTI
SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 941062

УДК 334(035)
ББК 65.9(2Рос)09

ISBN 978-5-699-40932-7

© ООО «Издательство «Эксмо», 2010

# Оглавление

**Предисловие** ... 6

**Введение** ... 8

**Глава 1. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА ГОСТЕПРИИМСТВА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ (ГИР) В РОССИИ** ... 13
1.1. Кто он, современный ресторатор? Историческая зарисовка ... 13
1.2. Состояние, тенденции и проблемы развития ресторанно-развлекательного бизнеса ... 19
1.2.1. Классификация предприятий ГиР и занимаемая ими доля рынка ... 19
1.2.2. Обеспеченность населения предприятиями ресторанно-развлекательного бизнеса ... 22
1.2.3. Кто же он — Его Величество ГОСТЬ? ... 25
1.2.4. Тенденции и перспективы развития рынка ГиР ... 30
1.2.5. Основные проблемы бизнеса на российском рынке ГиР ... 32
1.3. Основные пути решения проблем рынка: «Дом бизнеса» ... 35

**Глава 2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГИР** ... 41
2.1. Ошибки управления предприятием ГиР, которых следует избегать ... 41
2.2. Сущность управления предприятиями ГиР ... 46
2.3. Эффективность управления ... 54
2.4. Требования к современному предприятию ... 61
2.5. Управленческий функционал руководителя ресторанно-развлекательного предприятия ... 63

**Глава 3. ФОРМАЛИЗАЦИЯ И ОТЛАДКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ** ... 65
3.1. Позиционирование предприятия и формализация бизнес-процессов ... 65
3.2. Логистика ... 73
3.3. Производство ... 86
3.4. Продажи ... 95
3.5. Прием и обслуживание гостей ... 101
3.6. Маркетинг ... 105
3.7. Всестороннее обеспечение операционной деятельности ... 110

**Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГИР** ... 119
4.1. Сущность, содержание и место управленческого учета ... 119
4.1.1. Состояние вопроса по внедрению управленческого учета на предприятиях ГиР в России ... 119

4.1.2. Сущность управленческого учета и его отличие от бухгалтерского ... 122
4.1.3. Управленческий анализ ... 127
4.1.4. Место управленческого учета и последовательность его внедрения ... 130
4.2. Учетная политика: разработка и внедрение ... 131
4.3. Формирование финансовой структуры предприятия ... 139
4.4. Зонирование предприятия ... 142
4.5. Информационная база управленческого учета ... 145
4.5.1. Сущность и содержание информационной базы ... 145
4.5.2. Операционное и финансовое планирование ... 149
4.5.3. Система управленческой отчетности ... 155
4.5.4. Система сбалансированных показателей ... 157

**Глава 5. ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГИР** ... 171
5.1. Почему нужна автоматизация? ... 171
5.2. Эффективность внедрения АСУ ... 174
5.3. Задачи управления, решение которых обеспечивает автоматизированная система ... 179
5.4. Структура автоматизированной системы управления ... 183
5.4.1. Общая структура АСУ ... 183
5.4.2. Функциональная структура АСУ ... 184
5.4.3. Информационная структура АСУ ... 186
5.5. Структура системы автоматизированного управления сетью предприятий ... 188
5.5.1. Общая структура управления сетью предприятий ... 188
5.5.2. Информационная структура управления сетью предприятий ... 189
5.6. 10 управленческих задач, их решение с помощью РСТъ:Ресторатор ... 190

**Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЯМИ ПРОИЗВОДСТВА ПИТАНИЯ В ЦЕЛЯХ ЭКОНОМИИ РЕСУРСОВ** ... 200
6.1. Вводные положения ... 200
6.2. Содержание и экономическая эффективность применения технологий, обеспечивающих сохранность продуктов ... 204
6.2.1. Технологии упаковки продуктов ... 204
6.2.2. Виды упаковки (тары) при применении технологий МАР ... 213
6.2.3. Оборудование для применения технологий МАР ... 222
6.3. Рецепты экономии через организацию производства ... 226
6.3.1. Вводные положения ... 226
6.3.2. Экономия через управление производственными процессами ... 228
6.3.3. Экономия через управление инновационными технологиями ... 234
6.3.4. Экономия за счет повышения квалификации персонала ... 237
6.3.5. Внедрение режима жесткой экономии на производстве ... 238

**Глава 7. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** ... 242
7.1. Состояние рынка труда в ресторанно-развлекательном бизнесе ... 242
7.2. Функции управляющего при работе с персоналом ... 245

7.3. Принципы, методы и формы администрирования ... 247
7.4. Принципы, методы и формы обучения и повышения квалификации ... 250
7.5. Принципы, методы и формы мотивации и стимулирования ... 255
7.6. Принципы, методы и формы работы со злоупотреблениями ... 262

**Глава 8. ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК ДОХОДА — СТАВШИЕ ЛОЯЛЬНЫМИ ГОСТИ** ... 268
8.1. Задачи и сущность обеспечения лояльности гостей ... 268
8.2. Технологии обеспечения и поддержки лояльности гостей ... 270
8.3. Практика внедрения и применения клубной системы ... 273

**Глава 9. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЕВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ** ... 281
9.1. Вводные положения ... 281
9.2. Структура и функции управляющей компании сети ... 283
9.3. Централизация бизнес-процессов ... 286
9.4. Некоторые особенности запуска и работы отдельных предприятий уже существующей сети ... 294

**Глава 10. ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ** ... 297
10.1. Риски, характерные для предприятий ГиР ... 297
10.2. Почему и зачем нужно стратегическое управление ... 302
10.3. Известные типы стратегий ... 309

**Заключение** ... 312

**Приложения** ... 314
Приложение 1. Знания и умения, необходимые успешному ресторатору ... 314
Приложение 2. Планы статей для ведения управленческого учета ... 326
Приложение 3. Бюджет движения денежных средств КРЦ «Эдельвейс» на 200_ год ... 329
Приложение 4. Бюджет доходов и расходов КРЦ «Эдельвейс» ... 334
Приложение 5. Управленческий баланс КРЦ «Эдельвейс» ... 339
Приложение 6. Отчет о движении денежных средств ... 341

**Литература** ... 344

**Список сокращений** ... 346

**Алфавитный указатель** ... 348

**Об авторах** ... 350

# Предисловие

Гостеприимство, пожалуй, — одна из немногих отраслей в России, которая при переходе к рыночной экономике не смогла перенять практически никаких элементов эффективного управления от своего прародителя — советского «Общепита». Более того, в начале 1990-х годов государство, полностью контролировавшее до этого общепит, просто прекратило управление отраслью и бросило ее на выживание в условиях зарождения капитализма.

По историческим меркам практически в одночасье, частично в переносном, а частично и в прямом смысле, от общепита остались одни руины: закрывались и громились фабрики-кухни, алюминиевая посуда из них сдавалась в пункты приема цветных металлов, уходили и теряли квалификацию специалисты, происходило и многое другое, губительное для отрасли.

Однако самой ощутимой потерей для отрасли стало практически полное исчезновение системы подготовки необходимых кадров почти по всем позициям. И если обучение производственного и контактного персонала для предприятий восстановилось относительно быстро (к середине второй половины 1990-х годов), то подготовка специалистов-управленцев до сих пор по сути дела отсутствует. Почему так сложилось? Профильные вузы, оставшиеся с советских времен, работают по старым учебным программам и обучают студентов по устаревшим учебникам. В итоге знания выпускников далеки от практических реалий отрасли в современных рыночных условиях. Большинство вновь открывшихся специализированных факультетов при непрофильных вузах, якобы готовящих рестораторов-управленцев, как правило, далеки от реалий отрасли вообще.

Тем не менее отрасль Гостеприимства жива, последнее десятилетие бурно развивается и все качественнее выполняет свои функции. Произошло это благодаря колоссальным усилиям энтузиастов ресторанного и гостиничного дела. Некоторые из них в настоящее время стали известными рестораторами и отельерами. Некоторые, к сожалению, сошли с дистанции, хотя их вклад в становление отрасли несомненен. А большинство из тех, кто пришел в бизнес гостеприимства из других отраслей и приобрел свой собственный далеко не сладкий опыт, привнес в него много нового, особенно в области эффективного управления профильными предприятиями. В переходный период от советского общепита к частному бизнесу, в основном завершившийся во второй половине 1990-х годов,

они ездили по миру и учились, перенимали опыт индустрии гостеприимства на Западе и использовали его в практической деятельности современной России. Они изучали и восстанавливали ее собственные, не менее древние и глубокие традиции в этой области: ведь трактирный промысел на Руси приносил до 20% сборов княжеской, а потом и царской казны.

О процессе накопления бесценных знаний и умений с последующим их переносом на практику можно писать книги и учебники для будущих поколений профессионалов. Несомненно, они и будут написаны. Одной из первых в нашей стране, разработанной при содействии Федерации рестораторов и отельеров (ФРиО), является книга, которую читатель держит сейчас в руках. В ней обобщен практический опыт авторов по отладке эффективной системы управления ресторанно-развлекательными предприятиями на основе идей и мировых достижений корпоративного управления, изучаемых в различных школах MBA. Авторы приводят в ней теоретические положения по управлению, адаптированные к ресторанно-развлекательному бизнесу. На практических примерах рассматривается весь процесс отладки эффективной системы управления предприятиями: формализация и отладка бизнес-процессов, внедрение и применение управленческого учета и анализа, операционное и финансовое планирование и отчетность, основы применения информационных технологий.

Особое внимание практиков заслуживает достаточно объемный материал книги, посвященный внедрению и применению систем обеспечения и поддержки лояльности гостей, современной практике работы с персоналом. Определенное внимание уделяется особенностям управления сетями предприятий и элементам стратегического управления. Несомненно будут полезны описания реализуемых функций, решаемых задач, необходимых знаний и умений для успешного ресторатора-управленца, материал по современному управлению технологиями на профильных предприятиях с целью снижения переменных расходов.

Таким образом, настоящая книга, разработанная практиками для практиков-управленцев ресторанно-развлекательного бизнеса, обеспечивает возможность существенно повысить уровень подготовки в области современного эффективного управления профильными предприятиями. Она позволит специалистам заполнить существующие пробелы в специальных знаниях и поможет применить их на практике. Успехов вам в бизнесе, уважаемые коллеги.

*Президент Федерации*
*фесторатороов и отельеров*
*И.О. БУХАРОВ*



# Введение

Актуальность и несомненная практическая ценность этой книги обусловлена множеством факторов, касающихся состояния, проблем и тенденций развития рынка гостеприимства и развлечений (ГиР), который уже более пятнадцати лет переживает бурное развитие. Ему предшествовал переходный период от советского общепита к частному бизнесу, который в основном завершился во второй половине 90-х годов. Для этого периода была характерна крайне низкая конкуренция и, как следствие, отсутствие острой необходимости тратить значительные усилия на совершенствование управления предприятиями. Естественно, проблемы управления предприятиями были, и весьма существенные, поскольку система управления советским общепитом при развале практически не оставила опыта, пригодного для использования в рыночных условиях. Поэтому решались они методом проб и ошибок, преимущественно по наитию. Те, у кого это не получалось, либо прекращали ведение бизнеса, либо несли неоправданно высокие потери.

Становление любой отрасли — а именно это происходит с отраслью гостеприимства и развлечений в нашей стране — сопровождается формированием системы знаний о ней. На этом этапе многое достаточно условно, особенно в использовании терминологии различными участниками процесса. Это наблюдается и в рассматриваемом бизнесе. «Общепит» — так называли эту отрасль в Советском Союзе — однозначно не проходит. Рынок HoReCa (международное наименование— HotelRestaurantCafe), в отличие от ситуации на Западе, недостаточно точно отражает отечественные реалии, поскольку в России отельный бизнес даже законодательно отделен: отельеры стоят несколько особняком, что обусловлено многолетним разделением системы общепита и гостиничного комплекса в стране советов на различные отрасли. Судя по развитию событий, в отличие от Запада, это разделение сохранится и в будущем.

В то же время в довольно обширных кругах профессионалов уже сложилось наименование — отрасль гостеприимства и развлечений (ГиР) или просто, отрасль гостеприимства. В частности, оно культивируется Федерацией рестораторов и отельеров (ФРиО). В книге, которую вы держите в руках, используется именно это понятие. Действительно, к каждому в дом приходят гости и хозяин в той или иной степени проявляет гостеприимство, но далеко не каждый гость остается ночевать. Но, даже если такое случается, то это весьма малая толика от всего процесса гостеприимства.

Поэтому рассматриваемые в книге управленческие действия относятся, прежде всего, к гостеприимству.

Почему добавлен термин «Развлечения»? В чистом виде предприятия, соответствующие классическому пониманию термина «ресторан», сохранились в незначительном секторе рынка, к которому относятся преимущественно элитные предприятия, которых ничтожно мало. Большинство предприятий ресторанного типа (независимо от декларированного ими формата — ресторан, бар, кафе, комплексный развлекательный центр, торговый развлекательный центр, и пр.) относятся к демократичным, и в подавляющем большинстве случаев содержат существенную развлекательную составляющую (танцпол, караоке, кальян, спортбар и т. д).

А управление гостиницами (отелями) прекрасно «ложится» в те же рамки, что и другими рассматриваемыми предприятиями.Только оно намного проще. В книге не приводятся практические примеры «гостиничного» характера. Но на самом деле соответствующие положения из практики управления предприятиями ГиР легко адаптируются и на эту область.

В последние годы происходит насыщение рынка ГиР, а если оно начинает превышать 70% от потребностей в посадочных местах, конкуренция усиливается до такой степени, что возникает необходимость бороться за каждого гостя, за его лояльность к предприятию. А все это, как показал практический опыт, достигается и реализуется только через всестороннюю отладку современной эффективной системы управления на основе мировых достижений в рассматриваемой области. Этот процесс достаточно сложный и трудный, особенно если реализуется впервые. Обобщенные результаты его осуществления в течение нескольких лет в одной из сетей предприятий и составляют основной материал книги.

Несомненно, он будет полезен и интересен:

- акционерам, активно участвующих в управлении предприятиями;
- целеустремленным менеджерам, заинтересованным в повышении эффективности операционной деятельности предприятия и наделенных правом принимать соответствующие управленческие решения;
- инвесторам, создающим соответствующий бизнес для последующего использования или продажи;
- бизнесменам, сочетающим в себе все перечисленные качества.

Книга состоит из десяти разделов, введения, заключения и приложений. По условиям издательства некоторые цветные иллюстрации к тексту вынесены в отдельный блок в конце книги. Приложение состоит из вынесенных текстовых образцов конкретных документов и других практических наработок акционеров и менеджеров условного Комплексного развлекательного центра (КРЦ) «Эдельвейс». Они относятся к области отладки системы управления и в большинстве случаев пригодны для творческого применения на других предприятиях или сетях предприятий. Кроме того, к книге прилагается электронный диск, на котором более полно представлены указанные документы. Некоторые из них размещены на диске в электронном виде в формате Excel и пригодны для непосредственного

применения в системе управленческого учета предприятия, естественно, после редактирования в соответствии с потребностями его руководства. Кроме того, диск содержит:

- полный текст с описанием функционала ресторатора-управленца;
- рабочую демонстрационную версию программного продукта РСТъ: Ресторатор, обеспечивающего автоматизацию управления предприятием ГиР;
- описание программного продукта РСТъ: Пищевой калькулятор, сертифицированного Роспотребнадзором (сертификат № 22 от 27.03.2008) и обеспечивающего полный автоматизированный расчет пищевой ценности блюд;
- расширенные информационные материалы по ряду вопросов, затрагиваемых в книге (автоматизация управления сетями предприятий, новые технологии производства питания и др.).

**Во введении** обосновывается актуальность затронутых в книге вопросов и кратко характеризуется ее содержание.

В **первой главе** рассматриваются состояние и тенденции развития рынка гостеприимства и развлечений. Существенное внимание уделяется формулированию современных проблем в этой области и определению общих путей их разрешения. Далее читателю предлагаются в минимально необходимом объеме основные положения по теории управления, позволяющие в дальнейшем лучше усваивать материал остальных разделов. На основе изложенного под общим названием «Дом бизнеса» всесторонне обсуждается содержание всей работы по отладке эффективной системы управления предприятием (сетью предприятий).

**Вторая глава** посвящена основам управления ресторанно-развлекательными предприятиями, показаны типичные ошибки в управлении предприятием ГиР и пути их устранения. Определяется содержание понятия «эффективность управления», понимаемое в контексте настоящей книги и в практическом бизнесе авторов. Завершает главу формулирование требований к современному предприятию ГиР, удовлетворение которым позволит ему эффективно функционировать в рыночных условиях при нарастающем уровне конкуренции. Сформулирован также управленческий функционал руководителя ресторанно-развлекательного предприятия.

**Третья глава** посвящена изложению задач, содержанию и некоторым практическим результатам формализации основных бизнес-процессов предприятия ресторанно-развлекательного бизнеса. Оно является важнейшим элементом и условием построения эффективного управления. Приводится и анализируется перечень бизнес-процессов, таких как логистика, производство, продажи, прием и обслуживание гостей, маркетинг, управление и обеспечение. Далее рассматриваются особенности отладки каждого их них.

В **четвертой главе** излагается материал, касающийся внедрения управленческого учета на предприятии и основ его применения в управленческой деятельности. В минимально необходимом объеме приводятся

соответствующие теоретические положения по теме. Далее на их основе последовательно рассматривается содержание практических действий по отладке управленческого учета на предприятии. Это разработка и ввод в действие учетной политики, установление финансовой структуры предприятия и тесно связанного с ней зонирования. Последние позволяют определить объекты учета, создают основу для операционного и финансового планирования и отчетности, что, в свою очередь, составляет информационную базу управленческого учета. Обсуждается так же практическая система сбалансированных показателей как важнейшего элемента информационного обеспечения управления предприятием.

Содержание **пятой главы** раскрывает основы применения информационных технологий в ресторанно-развлекательном бизнесе, предлагается краткий обзор соответствующего рынка. Рассматривается их сущность и роль в управлении предприятием, взаимосвязь с управленческим учетом. Анализируется перечень задач, решение которых становится высокоэффективным только с применением автоматизированного управления. Далее подробно обсуждаются общая, информационная и функциональная структуры автоматизированной системы управления предприятием (АСУП), особенности их применения для сетевых предприятий. В достаточно большом объеме приводятся примеры конкретных управленческих задач, решение которых легко и просто обеспечивает автоматизированная система.

В **шестой главе** приводится информация о самых современных достижениях в технологиях производства и обеспечения деятельности предприятий ГиР. При грамотном управлении этими процессами обеспечивается существенное снижение переменных и постоянных расходов предприятия. Соответствующий материал касается практически всех сторон экономной организации производства и обеспечения деятельности предприятия — от основ проектирования производственной зоны до применения целесообразной упаковки различного назначения для продукции производства.

**Седьмая глава** посвящена обсуждению одного из наиболее проблемных и болезненных вопросов современного ресторанно-развлекательного бизнеса в нашей стране — работе с персоналом. Приводятся основные направления этой работы, уделяется внимание анализу типовых злоупотреблений персонала и формулируются рекомендации по их предотвращению. Весь материал главы полностью основан на обобщении практического опыта авторов и многих других предприятий гостеприимства и развлечений.

В **восьмой главе** излагается материал, касающийся внедрения и применения системы обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию. Решение этой задачи особенно важно в условиях нарастающей конкуренции. Обсуждаются известные к настоящему времени профильные технологии. Приводятся рекомендации по выбору и внедрению соответствующей системы. Подробно излагаются порядок и результаты практики применения клубной системы, основанной на магнитных пластиковых картах.

В **девятой главе** предлагается материал, касающийся особенностей построения и функционирования системы управления сетями предприятий ГиР. Предполагается, что в этом случае формируется Управляющая компания (Центральный офис). Приводится ее типовая структура и решаемые ею задачи, обсуждаются некоторые особенности реализации основных бизнес-процессов при централизованном управлении, а также обязанности некоторых должностных лиц, работа которых характерна только для управления сетями предприятий.

**Десятая глава** касается вопросов организации полноценного стратегического управления бизнесом. Анализ положения в отрасли позволяет сделать выводы о наличии достаточно четко структурированных стратегий поведения бизнесменов, может быть и не до конца осознанных. Таким образом делается попытка обобщить и достаточно строго сформулировать сущность наметившихся стратегий, привести рекомендации по соответствующим вариантам выработки и реализации стратегических решений.

**Заключение** содержит обобщенные выводы и рекомендации по дальнейшему развитию затрагиваемых направлений деятельности бизнеса.

Следует отметить, что по ряду причин в книге не уделяется должного внимания ряду вопросов, решение которых весьма важно для отрасли: установление и применение стандартов обслуживания, тонкости решения маркетинговых задач, некоторые аспекты работы с поставщиками, обеспечение физической безопасности предприятия. Однако, соответствующие решения достаточно хорошо проработаны почти всеми на практике и, самое главное, по ним имеется достаточно много хорошей профессиональной литературы.

В книге использован практический многолетний опыт постановки, отладки и постоянного совершенствования эффективной системы управления сетью предприятий гостеприимства и развлечений под руководством Управляющей компании ООО «НИЦ ИР» (Научно-исследовательский центр «Индустрия развлечений»). Авторы выражают признательность и благодарность за помощь в сборе материала и подготовке практических примеров генеральному директору Марине Николаевне Давиденко, ее заместителю Татьяне Олеговне Деевой-Анисимовой и специалистам различных направлений: Валерии Анатольевне Юговой, Владиславу Игоревичу Степовику, Галине Владимировне Торбиной, Елене Федоровне Шибановой, Надежде Михайловне Леоновой, Светлане Викторовне Жарковой, Сергею Александровичу Шитову, Татьяне Петровне Шканаевой.

Приводимые в книге практические примеры для наглядности формулируются с привязкой к некоему гипотетическому комплексному развлекательному центру (КРЦ) «Эдельвейс». О существовании такого нам неизвестно и при случайном совпадении с названием реального предприятия авторы приносят извинения акционерам (учредителям) за непреднамеренное использование указанного наименования.

# Глава 1

# Характеристика рынка гостеприимства и развлечений (ГиР) в России

## 1.1. КТО ОН, СОВРЕМЕННЫЙ РЕСТОРАТОР? ИСТОРИЧЕСКАЯ ЗАРИСОВКА

Зададимся вопросом: «Зависит ли от личности ресторатора успех его ресторана?» Наверное, да, зависит. Почему многие наши предприятия столь серы и неприглядны, немноголюдны и непривлекательны для посетителей? Быть может оттого, что люди, создавшие их, пришли в этот бизнес случайно? «Кто он, ресторатор? Каков его социальный облик, возраст, пол, религиозная принадлежность? Каковы его ценности в бизнесе и в процессе общения с людьми?»

В мире существуют определенные исторические традиции. Как правило, в ресторанный бизнес, как и в любой бизнес индустрии гостеприимства, случайные люди не приходят. Ресторанный бизнес не является высокорентабельным занятием, он весьма нестабилен и подвержен множеству рисков. При этом он является частью национальной культуры и традиций. Большинство людей, работающих в нем, занимаются им не только в сугубо коммерческих целях. Существует соответствующая этика и даже, если так можно сказать, философия такой работы. Просто она негласная. А негласная она потому, что бизнес в опасности. Однако российские рестораторы приспособились ко многим непростым фактором отечественной действительности. Как, впрочем, поступали всегда за многовековую русскую историю.

**Рестораторы всея Руси.** Индустрия гостеприимства, — предприятий общественного питания, отдыха и досуга, — всегда являлась объектом пристального внимания органов государственного управления во всех странах мира и во все времена. Это обстоятельство связано с двумя факторами.

1. Предприятия индустрии гостеприимства формируют и предоставляют услуги, удовлетворяющие физические, духовные и моральные потребности населения и, как правило, пользующиеся повышенным потребительским спросом вне зависимости от социального положения и денежного достатка граждан.

2. Ряд услуг предприятий индустрии гостеприимства, равно как и технический, технологический процесс их производства, несут в себе повышенную социальную ответственность перед гражданами. Вопросы гигиенической безопасности, соблюдения прав и интересов потребителей не может быть оставлен без особого внимания и контроля со стороны государства.

С другой стороны, исторически на формирование индустрии гостеприимства в России влияли и особенности ее развития. Русь-Россия, всегда осуществлявшая политику присоединения близлежащих земель, являлась многонациональной страной, с высокой степенью межкультурного взаимопроникновения. Создание демократичных условий для торговли в X–XI веках и появление вольнонаемничества привело к увеличению миграции населения.

В ходе формирования сословий на Руси складывался определенный перечень атрибутов и сословных привилегий, закрепленных в образе и укладе жизни населения, системе взимания податей, в том числе и законодательно. Представители одного сословия стремились общаться друг с другом в узком кругу. Вставал вопрос о местах такого общения.

Барыши, получаемые кабатчиками, и увеличение оборота торговли «питием», конечно, привлекали внимание государства. Кроме того, правители всегда стремились установить контроль над оборотом спиртных напитков на Руси.

В февральском номере журнал «Ресторанное дело» за 1911 год так описывает исторические предпосылки появления первых предприятий индустрии гостеприимства: «*...надо полагать, что рано или поздно, а корчма—трактир все-таки добьется полноправного и вполне свободного существования. Что он имеет на это право, было бы лишним доказывать. Слишком много заслуг за корчмою-трактиром и в прошлом и настоящем. Еще в те древние времена, когда на Руси только начинали намечаться границы отдельных владений, он уже на этих границах играл первенствующую роль!*

*К нему стекался пришлый народ, как к единственному месту, в котором находил кров и пищу. В стенах его пришелец впервые получал подробные сведения о своих соседях, завязывал с этими соседями отношения, обменивался знаниями, обсуждал новые нужды и потребности.... В корчме-трактире зарождался зачаток культуры, он же служил народу живой почтой...*

*Конечно, в настоящее время и характер деятельности, и физиономия его резко изменились, но необходимость в нем не только не исчезала, но, год от года, все больше и больше возрастает. Потребность в общественных пунктах «кормежки и питья» ясна для каждого, а если поближе присмотреться к надвигающимся на нас новым условиям жизни, то мы безошибочно можем сказать, что недалеко время, когда трактир сделается для нашего жизненного обихода также необходимым, как необходим он за рубежом у наших соседей — европейцев».*

**Отчего на Руси не осталось настоящих потомственных рестораторов?** Расцвет индустрии гостеприимства в дореволюционной России сформировал новые характеристики данной отрасли экономики. Трактирный промысел образца середины XIX — начала XX веков являлся одним из самых престижных, прибыльных и уважаемых родов общественной и коммерческой деятельности. Социально-культурная значимость этого сектора экономики признавалась как правительством, так и обществом. Гастрономическая культура, культура потребления напитков, культура духовно обогащенного и интеллектуально насыщенного времени препровождения на предприятиях гостеприимства России наряду с сохранением многонациональных кулинарных традиций и исторических государственных ценностей, выгодно выделяла эту отрасль деятельности в глазах правительства и мирового сообщества. Воспитанность русских офицеров, роскошь, красота и утонченность российских женщин, изобилие и гостеприимство московских ресторанов, ослепительность и изысканность петербургских балов влияли на создание положительного имиджа нашей страны и формирование здоровых патриотических настроений в обществе. Государство проводило политику протекционизма в вопросах закупок продуктов питания, всячески способствовало развитию трактирного промысла. По международной классификации индустрия гостеприимства, к которой относятся рестораны, бары, клубы по интересам, гостиницы, салоны, концертные площадки, банкетные залы, развлекательные предприятия, причисляется к социально-культурной сфере, а не к торговле.

Гигантская дореволюционная индустрия, которая формировала до 15% бюджета Российской империи, в конечном итоге первыми декретами советской власти была причислена к торговле. После этого объекты индустрии гостеприимства были национализированы, персонал строем отправлен на военную службу, а уникальная кулинарная традиция, впитавшая в себя многовековой национальный российский колорит и лучшие европейские гастрономические традиции, причислена к «антиреволюционной», «буржуазной» и «антисоветской». Индустрия гостеприимства была переименована в «общественное питание» и «гостинично-санаторный комплекс». Это и заложило основы гигантского отставания данного сектора экономики России по сравнению с этой отраслью других стран.

В результате, то сформировавшееся было сообщество, которое должно было стать российской гильдией потомственных рестораторов, так и не передало свои накопленные знания и опыт преемникам и наследникам. Эта профессиональная группа, в конце концов, была сформирована из представителей других профессий. Только 3 или 4 человека из двадцати ведущих рестораторов современной России имели в прошлом хоть какое-то профессиональное отношение к индустрии питания. Равно как и многие бизнесмены, занятые в туристическом, гостиничном, игорном, развлекательном бизнесах.

О чем это говорит? Это говорит о том, что ресторанный бизнес может развиваться по тем же законам, что и любой другой. Для открытия собственного ресторанного дела не нужно родиться ресторатором. Примерно 80% американских рестораторов работают по франшизе в сетевых форматах и раньше не имели никакого отношения к индустрии питания. От этого их бизнес не стал менее прибыльным. Просто в США есть правила. Они общеизвестны и все по ним играют. А в России правила только начинают складываться. Оттого так мало профессиональных рестораторов и немного качественных ресторанных проектов. К сожалению, для того чтобы быть ресторатором в России, нужно иметь большое мужество, твердый лоб, толстую кожу и бойцовский характер. В противном случае чиновничья рать с ее конвертным правом просто раздавит ваш бизнес.

Бурное развитие индустрии гостеприимства в России образца начала 2000-х — закономерность. Причины ее следует искать не только в появлении экономических предпосылок, не только в преобладании спроса над предложением и не всегда в повышении привлекательности данного бизнеса для инвесторов — «не рестораторов». Причины, на наш взгляд, кроются в глубоких социокультурных изменениях в новом российском обществе. Спрос на услуги питания и развлечения существовал всегда в советское время и не перестал существовать после распада Советского Союза. Россияне, в прошлом советские граждане, не перестали питаться в столовых при заводах, буфетах при вокзалах и в киосках при институтах и ПТУ. Они не перестали собираться на частных дачах, в закрытых игорных клубах и на коммунальных кухнях. Просто все эти услуги гостеприимства стремительно ушли в тень.

Вспоминая начало 1990-х, мы видим перед глазами тележки с беляшами на перекрестках, бабушек, снующих между вагонами поездов дальнего следования с чугунками с картошкой, пивные ларьки и компании «на троих». Всем нам до боли знакомы ароматы блинных, пельменных и менее привлекательные ароматы распивочных и рюмочных постперестроечного периода. И разговоры о «новом рождении» индустрии питания и гостеприимства в конце 1990-х годов — это неправильная трактовка истории. Все крупные (и не очень) предприятия питания при заводах, госучреждениях и государственных институтах закрылись и канули в Лету вместе с этими учреждениями. А все кафе, закусочные и блинные, закрывшиеся в этот период на наших глазах, закрылись не от отсутствия спроса, а от неспособности выдержать конкуренцию.

Многие предприятия уступили место залам игровых автоматов, бильярдным, парикмахерским, салонам сотовой связи и отделениям банков. Менялся социальный портрет общества, менялись нужды, затем потребности, затем запросы населения. В начале 1990-х годов появился абсолютно новый тип посетителя ресторана: крепкий парень в малиновом пиджаке, кооператор в джинсовке, молодой лощеный юноша в заграничном костюме в сопровождении скромной девушки-студентки. Многие рестораторы в России открывали свой первый ресторан, занимаясь совсем

другим бизнесом, вкладывая деньги в создание предприятий, потому что на заре российского капитализма просто некуда было сводить своих зарубежных партнеров по бизнесу.

Предприятия индустрии гостеприимства страны в те годы были столь однообразны с точки зрения своих форматов и концепций, и столь же рентабельны и актуальны для своей малочисленной аудитории. В те годы безоговорочно процветал сегмент «премиум». И дело даже не в том, что вся страна думала больше о том, как заработать на хлеб и колбасу, а покупательская способность населения не «дотягивала» до ресторана «Царская охота». В те годы в России не могли появиться демократические форматы предприятий: ни спрос, ни предложение «технически» не были к этому готовы.

Итак, спрос на услугу гостеприимства в постсоветской России никуда не исчезал. Картина стабильности спроса была несколько смазана социальными потрясениями, всенародным обнищанием, грабительской приватизацией, дефолтом и некоторыми другими неприятными историческими событиями. В то же время по утрам детям по-прежнему укладывали бутерброды в ранец, студенты выкраивали из своего бюджета на булку с кефиром, а рабочие ухитрялись «заначить» на пиво с воблой. Удивителен факт, подтверждаемый статистическими исследованиями: в России снижение доходов населения приводит к перераспределению приоритетов в потребительской корзине граждан. При снижении уровня жизни и заработка, россияне больше денег тратят на еду, отказывая себе в другом! Немец или француз, привыкший курить сигары или ходить в оперу, вероятнее всего, в случае кризиса, откажет себе в паре фунтов говядины в пользу первых. Только не мы. Это означает, что при прочих равных возможностях выбора, обращаясь в раздумьях к собственному кошельку, россиянин вероятнее всего выберет гамбургер, хот-дог, или, на худой конец самсу и бутылку некоего напитка, нежели что-либо несъедобное.

Социальные потрясения в обществе привели к нарушению и традиционного, русско-советского уклада жизни: «завтрак дома, обед на работе (в школе/институте), ужин — дома в кругу семьи». И дело даже не в том, что возник демографический кризис, увеличилось число неполных семей, и молодежь вокруг «загуляла». Дело в повышении активности населения. Развитие индустрии полуфабрикатов, «возрождение» пельменей, появление новых социальных образов в новых телевизионных сериалах способствовало тому, что женщины стали предпочитать ходить на работу, молодежь — на тусовку, пожилых людей потянуло к телевизору. Рабочий день стал неоформленно длинным, часовые обеды почти везде были отменены или самоупразднились с легкой руки менеджеров офисов, вечно жующих на ходу, чтобы не потерять ни минуты и больше заработать.

И, наконец, стоимость обеда в MacDonald's [illegible] развитие индустрии питания России на многие годы вперед. Если гамбургер и картошка могут стоить 80 рублей, то почему не продавать по той же цене

SAMARQAND [illegible]
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 44/662

курицу в панировке, квас и пирожки, привычные и любимые миллионами? В исторический момент осознания большинством рестораторов идеи демократического формата, как производства кулинарной продукции приличного качества по невысокой цене, огромный многомиллионный спрос на услугу гостеприимства в нашей стране встал на уверенный путь сближения со своим предложением.

«Техническое исполнение» новых ресторанных концепций не было новаторским. В «новый общепит» привлекались все те же советские специалисты всех возрастов и разрядов. Сменилось лишь поколение технологического оборудования и ассортиментное многообразие продуктов питания. Как только услуга гостеприимства стала доступной — народ тут же проголосовал своим кошельком. Все крупные сетевые ресторанные концепции России открылись примерно в один и тот же период — после кризиса 1998 года. Примерно в то же время почти во всех городах-миллионниках появились свои новые концепции и ресторанные имена. Пусть эти концепции во многом напоминали столичные — но в этом был их основной и главный плюс — наиболее предприимчивые игроки не желали наступать на чужие грабли и методично копировали своих именитых собратьев.

Стремительное развитие рынка гостеприимства и развлечений в нашей стране не замедлило натолкнуться на ряд серьезных системных отраслевых барьеров. Все эти проблемы давно стали притчей во языцех. Это и препоны «конвертного права» при открытии предприятия, и пресловутый «кадровый голод», и отсутствие внятных и справедливых механизмов государственного регулирования отрасли и необходимых законодательных предпосылок к ее развитию. В то же время многие проблемы носят исключительно внутренний, так сказать, управленческий характер. Профессиональный подход к ведению бизнеса сегодня заметен лишь в нескольких ресторанных домах. И стремительное увеличение количества принадлежащих им предприятий — яркое тому подтверждение.

Справедливости ради следует отметить, что гражданское ресторанное общество, вопреки всем препонам, продолжает крепнуть. Появляется все больше и больше некоммерческих организаций, отстаивающих интересы рестораторов и помогающих им в бизнесе. Открылось, например, «Сообщество управляющих индустрии гостеприимства и развлечений». Это плюс.

Скорость роста бизнеса достигается его высокой управляемостью. А управляемость — следствие высокого управленческого профессионализма. Так что же нужно знать ресторатору больше всего? Что нужно уметь и в чем быть компетентным?

Ресторатору сегодня нужно уметь выживать. Для этого ему нужно быть самым ловким, самым умным и самым хитрым. А поэтому, пусть не сразу, пусть постепенно, но старательно и скрупулезно, нужно приобретать те знания, умения и навыки, о которых рассказано в этой книге.

## 1.2. СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

Для оценки состояния и перспектив развития ресторанно-развлекательного бизнеса в нашей стране приведем в качестве ориентира данные по зарубежному рынку HoReCa и данные об отечественных предприятиях гостеприимства и развлечений (ГиР). Для этого воспользуемся информацией, полученной из различных источников (статьи в профильных журналах, специализированные интернет-сайты, материалы семинаров и конференций, личные наблюдения авторов и т. п.). В частности, неоднократно будут использованы материалы международного форума по проблемам рынка HoReCa в России, работавшего в Москве в мае 2006 года [1].

### 1.2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГИР И ЗАНИМАЕМАЯ ИМИ ДОЛЯ РЫНКА

Рассмотрим сложившуюся к настоящему времени на российском рынке классификацию существующих предприятий и занимаемую ими долю рынка. Основаниями для классификации в данном случае будут масштаб и формат предприятий, а также соответствующая дифференциация гостей по уровню их доходов.

Сравним данные по каждому классу предприятий для Москвы и для страны в целом. Следует отметить, что доходы гостей распределены весьма неравномерно по регионам и существенно зависит от уровня развития регионов и уровня доходов населения. Систематически, в целом по стране статистика отрасли практически не ведется. Поэтому приводимые данные могут быть недостаточно достоверны. Однако, в принципе, наши данные тенденции и общее состояние рынка они отражают достаточно точно.

На основе обобщения имеющейся информации можно предложить следующую классификацию предприятий ГиР.

1. **Мобильные предприятия (Street-food).** К предприятиям этого типа можно отнести различные передвижные и полустационарные точки типа тонаров, киосков и т. п., обеспечивающие питанием людей на улице, что называется, «на ходу». Занимаемая ими доля рынка составляет 4 – 5% в Москве и от 2 до 15% по России.
2. **Предприятия быстрого обслуживания (Fast-food).** Это классические предприятия, типичным представителем которых является Макдоналдс. Занимаемая ими доля рынка составляет в Москве около 1,5%, а в России, по данным различных источников, от 5 до 39%

в зависимости от региона. Предприятия такого типа чаще встречаются там, где люди больше работают, и, как следствие, стремятся уменьшить временные затраты на питание. Зачастую это происходит в ущерб здоровью. Влияют на популярность предприятий быстрого питания и некоторые другие факторы. Популярность их ниже и непрерывно снижается в тех районах, где такие предприятия существуют уже давно (нивелирован фактор новизны), и где более развит средний класс населения. Представители среднего класса могут позволить себе более качественное питание и чаще начинают задумываться о здоровье. Следует отметить, что отечественный бизнес ГиР существенно расширил количество форматов предприятий быстрого питания. Появились всевозможные блинные, кофейни, пельменные и т. д., в которых готовят вполне нормальную и здоровую пищу. Неизменной остается только форма обслуживания.

3. **Рестораны и кафе столового типа.** К этому классу предприятий питания обычно относят те, в которых имеется линия раздачи для самообслуживания или зона самостоятельного набора пищи, а также расчетная зона. К этому же классу можно отнести предприятия с обслуживанием по типу «шведский стол». По формату обслуживания такие предприятия — наследники советских столовых, но с существенно более высоким качеством. Обычно средний чек на заказ здесь составляет порядка 300 руб. Занимаемая ими доля рынка в Москве — 5 – 7%, а по России — 3 – 15%. В настоящее время этот сектор рынка ГиР существенно расширяется за счет организуемого стационарного питания кейтеринговыми компаниями (см. п. 6 настоящего списка).
4. **Демократичные предприятия (рестораны, кафе, пиццерии, пивные рестораны и т. д.).** Такие предприятия ориентированы на гостей со стабильным и достаточно высоким уровнем дохода. Исследователи выделяют в этом классе две группы предприятий, дифференцируя их по среднему чеку. К первой группе относят предприятия, в которых средний чек на заказ составляет 300 – 500 руб. Доля таких предприятий в настоящее время в Москве составляет порядка 35%. Ко второй группе относят предприятия, средний чек на заказ в которых 500 – 1500 руб. Их доля рынка в Москве — около 50%. По России достаточно достоверных сведений о демократичных предприятиях с дифференциацией по группам нет. Известно только [1], что в совокупности их доля составляет от 20 до 45%. Естественно, их распределение по регионам страны весьма неравномерно.
5. **Элитные рестораны класса премиум, предприятия типа закрытых клубов.** В этой нише рынка ГиР также выделяют две группы с дифференциацией по среднему чеку на заказ. К первой относят предприятия со средним чеком 1500 – 5000 руб., а ко второй — с чеком более 5000 руб. Занимаемая ими доля рынка в Москве к насто-

ящему времени составляет примерно 10 и 0,9%, соответственно. По России в целом достаточно достоверных данных нет. Следует отметить, что этот сегмент на рынке в Москве за последние годы непрерывно сужается. Это не значит, что уменьшается количество предприятий. Аудитория их гостей стабильна и практически не растет. Поэтому остается практически постоянным и количество предприятий. А доля в составе рынка ГиР снижается вследствие роста количества предприятий других классов, прежде всего — демократического.

6. **Кейтеринговые предприятия.** Это предприятия, оказывающие выездные услуги гостеприимства и развлечений, в том числе — доставку питания к месту индивидуального или группового заказа и осуществление так называемого «бюджетного питания». В настоящее время это весьма интересный, сформировавшийся и активно развивающийся сегмент рынка ГиР. Это показал проведенный в марте 2007 года специализированный форум [24]. По данным [1, 24] в Москве на тот период было таких предприятий около 10%, и число их непрерывно растет за счет действующих ресторанов, добавляющих в свой арсенал новые формы обслуживания.
7. **Комплексные развлекательные центры (КРЦ) (еда + развлечения).** Это предприятия преимущественно демократичного типа и по нашим оценкам наиболее перспективны для привлечения гостей среднего класса и ниже. Обычно в них представлены сегменты ресторана и/или кафе в тех или иных форматах и определенный набор развлекательных услуг (бильярд, боулинг, танцпол, кальян, караоке, спортбар, игровые автоматы, сауна и т. д.). Представленные далее в книге практические примеры различных управленческих решений и документов относятся к предприятиям именно такого класса. Пример состава такого КРЦ показан в подразделе 4.4. В Москве они занимают около 9% рынка, а достоверные данные по состоянию в регионах отсутствуют.
8. **Торгово-развлекательные центры (ТРЦ).** Тип крупных комплексных предприятий, предлагающих гостям помимо питания и развлечений разнообразное торговое обслуживание. Они, как правило, включают зоны развлечений и отдыха для детей и взрослых, множество предприятий питания различного формата, могут включать оздоровительные предприятия. Начали создаваться и развиваться в последние пять лет.
9. **Специализированные и диверсифицированные сети предприятий, холдинги.** По сути это объединенное системой управления и акционерным капиталом в единое целое множество отдельных территориально разнесенных предприятий. Специализированные сети состоят из предприятий одного формата (например, «Кофе Хауз»), а диверсифицированные — из предприятий различных форматов (например, «Ростик Групп»). Сети экономически существенно более

выгодны, поскольку позволяют централизовать многие бизнес-процессы и, как следствие, ощутимо снизить постоянные и переменные расходы на бизнес в целом. А в итоге возрастает его прибыльность. Некоторые особенности этого вопроса будут обсуждаться в главе 9. По данным [1] доля рынка услуг гостеприимства и развлечений, занимаемая сетевыми предприятиями, составляет в настоящее время около 7 – 10%.

Предложенная выше классификация и некоторые характеристики соответствующих сегментов рынка ГиР позволяют определить место любого предприятия в рассматриваемой среде и установить целевую аудиторию его потенциальных гостей. Это очень важно для концентрирования маркетинговых усилий на одном избранном направлении с целью обеспечить рост потока гостей при минимальных затратах на этот процесс.

## 1.2.2. ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

Рассмотрим теперь, насколько обеспечены потенциальные гости предприятиями ресторанно-развлекательного бизнеса. Данные для рисунков 1.1 и 1.2, иллюстрирующих обеспеченность жителей различных городов предприятиями общественного питания, взяты из различных профессиональных изданий, документов и с профильных интернет-сайтов. В их числе сайт www.zagat.ru, принадлежащий Национальной ассоциации рестораторов США. На рисунке 1.1 отражено количество соответствующих предприятий на 1000 жителей в некоторых крупных городах мира.

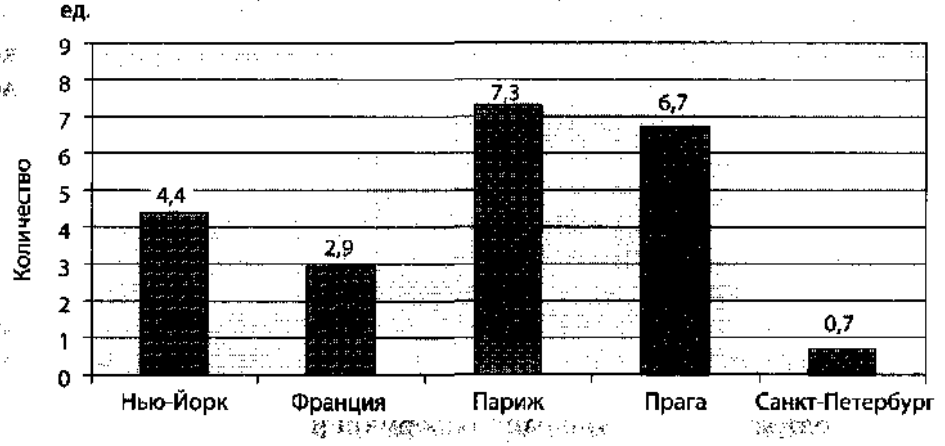



**РИС. 1.1.** Обеспеченность жителей предприятиями общественного питания: количество предприятий на 1000 жителей в различных городах мира

Как видно из рисунка 1.1, только Санкт-Петербург еще может «тягаться» по обеспеченности предприятиями общественного питания с зарубежными городами. На рисунке 1.2 — аналогичный показатель для Москвы, Санкт-Петербурга и России в целом.

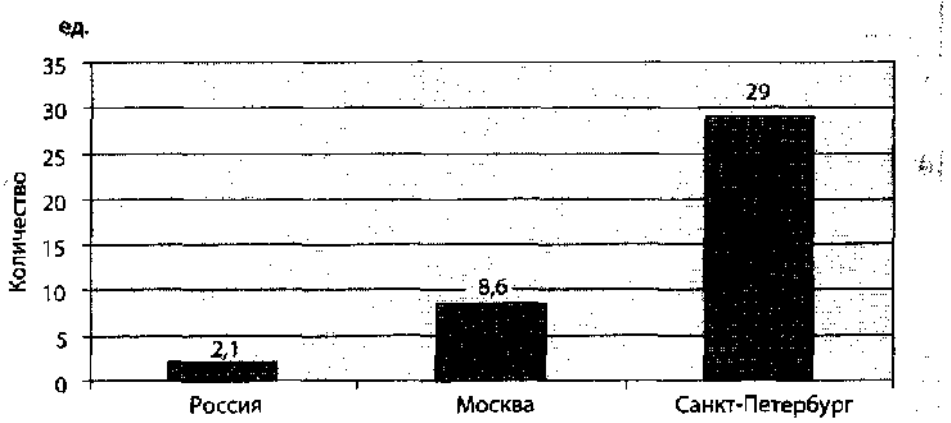



**РИС. 1.2.** Обеспеченность жителей предприятиями общественного питания: количество предприятий на 50 000 жителей в Москве, Санкт-Петербурге и в среднем по России.

Представленные на рис. 1.2 данные свидетельствуют, что если в Москве одно предприятие общественного питания приходится примерно на 5 тыс. жителей, то в среднем по России — на 28 тыс. жителей.

Справедливости ради следует отметить, что показатель обеспеченности потребностей населения в количестве предприятий на душу населения не совсем точен. В Париже, например, преобладают предприятия с малым количеством посадочных мест, тогда как в России таких меньше. Поэтому более точно отражает реальное состояние рынка ГиР показатель, характеризующийся количеством посадочных мест на определенное число жителей. Такая характеристика использовалась еще в Советском Союзе и по существовавшим тогда нормам ее значение составляло 40 мест на 1000 жителей. В таблице 1.1 приведены оценочные данные рассматриваемого показателя, полученные на основе материалов различных интернет-сайтов. Отметим, что по России картина меняется очень быстро. Но, относительную характеристику ситуации на основе этих данных получить вполне допустимо.

Из данных таблицы 1.1 следует:

1) картина для России не столь удручающа, как можно было бы предположить на основании диаграмм, приведенных на рис. 1.1;
2) норматив, установленный в доперестроечные времена, явно устарел, однако другой нормы пока не существует, и трудно предположить, что зарубежные бизнесмены увеличивают количество предприятий HoReCa без востребованности их услуг населением и туристами;
3) у рассматриваемого бизнеса в России весьма обширные перспективы для роста.

**ТАБЛИЦА 1.1. Обеспеченность потребностей населения в посадочных местах на предприятиях гостеприимства и развлечений**

| Город | Численность населения, тыс. чел | Количество посадочных мест на 1000 жителей | Обеспеченность по норме 40 посадочных мест на 1000 жителей, % |
|---|---|---|---|
| **Санкт-Петербург** | 4700 | 47 | 117,5 |
| **Москва** | 10 000 | 39 | 97,5 |
| **Тюмень** | 497 | 37 | 92,5 |
| **Екатеринбург** | 1350 | 31 | 77,5 |
| **Уфа** | 1100 | 29 | 72,5 |
| **Иркутск** | 590 | 23 | 57,5 |
| **Нижний Новгород** | 1380 | 21 | 52,5 |
| **Париж (без пригородов)** | 2140 | 159 | 397,5 |
| **Нью-Йорк** | 8200 | 111 | 277,5 |
| **Прага** | 1200 | 110 | 275,0 |
| **Генуя** | 600 | 96 | 239,0 |
| **Бирмингем** | 1010 | 72 | 180,7 |

Тем не менее использование данного норматива позволяет установить ряд важных для бизнеса положений, которые касаются уровня конкуренции. По наблюдениям авторов, критическим значением обеспеченности населения посадочными местами в конкретном населенном пункте является величина, равная примерно 50%. Если этот показатель ниже, конкуренция практически не ощущается, т. е. не требуются специальные управленческие усилия для поддержки потока гостей (заполняемости предприятия). Естественно, предполагается, что населенный пункт не является полностью дотационным.

Если величина указанного показателя колеблется в пределах от 50 до 70%, то уже требуются определенные маркетинговые и рекламные усилия, применение простейших технологий обеспечения и поддержки лояльности гостей и т. п. Естественно, эти усилия должны быть нарастающими. Когда значения этого показателя лежат в диапазоне от 70 до 80%, наблюдается некий переходный период, сопровождающийся полной перестройкой отношения к гостям, управления бизнесом, отношения к персоналу и многим другим аспектам рассматриваемой деятельности. Большинство из этих аспектов деятельности предприятия обсуждается далее в книге. Обеспеченность посадочными местами на уровне примерно 80% является вторым критическим рубежом. Тот ресторатор, который к этому времени не сумеет перестроиться, вынужден будет покинуть данный бизнес. Таковы его неумолимые законы.

**ВАЖНО**

**Тот, кто в условиях усиления конкуренции выше определенного предела не сумеет вовремя перестроить управление предприятием, отношение к его гостям и персоналу, к информационному обеспечению управления, будет вынужден покинуть данный бизнес.**

Главная задача указанной перестройки — обеспечить готовность к тому, чтобы прилагать существенные усилия для решения управленческих задач, бороться за каждого гостя, задуматься о стратегическом управлении. А это, в свою очередь, требует постановки системы управления на современный уровень, применения сложных технологий обеспечения и поддержки лояльности гостей, совершенно по другому обученного персонала и другой работы с ним, другого подхода к обслуживанию гостей, другого отношения к качеству предлагаемых гостям товаров, блюд, услуг и пр. При этом система управления предприятием (сетью предприятий) должна базироваться на современных достижениях экономических теорий ведения успешного бизнеса, на применении информационных технологий и автоматизированных систем управления, на ведении управленческого учета и т. д. Содержание и результаты практического решения аналогичных задач в управлении одной из сетей предприятий гостеприимства и развлечений г. Москвы и лежат в основе материала книги.

### 1.2.3. КТО ЖЕ ОН — ЕГО ВЕЛИЧЕСТВО ГОСТЬ?

Приведенный выше краткий анализ насыщенности профильного рынка приводит к нескольким важным выводам:

1) перспективы его количественного роста в России еще далеки от уровня других развитых стран мира;
2) тот, кто стремится развивать бизнес дальше, должен постоянно отслеживать достигнутый в регионе уровень нормативной обеспеченности посадочными местами для своевременного наращивания управленческих усилий. Возможности для этого всегда есть;
3) залогом успешности решения предыдущей задачи является постоянное повышение квалификации как собственной, так и персонала. Управление и образование не может быть эпизодическим;
4) центральной фигурой ресторанно-развлекательного бизнеса, приносящей ему успех во всех отношениях, является Его Величество ГОСТЬ, состояние, потребности и предпочтения которого постоянно меняются.

Без преувеличения, единственным источником благополучия акционеров, самого предприятия и работающего в нем наемного персонала являются гости, которые пользуются предоставляемыми услугами. Поэтому в условиях конкуренции работа предприятия должна быть организована таким образом, чтобы гости предпочли именно ваше предприятие среди

других, согласились с ассортиментом и качеством предлагаемых блюд, товаров и услуг, уровнем обслуживания и ушли с желанием вернуться еще раз. Именно на это и должно быть направлено решение всех управленческих задач. Вроде все просто. Однако эта простота обманчива. На деле реально осуществить это весьма и весьма сложно, поскольку степень решаемости подобных задач полностью зависит от субъективной системы ценностей потенциальных гостей. Решающим фактором успеха в данном случае являются прочные знания об этой системе, источниках ее формирования и тенденций изменения в будущем. Эти параметры должны отслеживаться постоянно. Ниже представлена обобщенная информация по этим вопросам, характерная для нашей страны в современных условиях. При ее подготовке использованы как материалы форума [1, 24], в том числе данные маркетинговых агентств Step by Step и «ГфК-Русь», так и материалы некоторых других источников.

**ВАЖНО**

**Центральной фигурой ресторанно-развлекательного бизнеса, приносящей ему успех во всех отношениях, является Его Величество ГОСТЬ.**

Все исследователи рассматриваемого рынка единодушны в том, что основным потребителем предлагаемой им продукции, его целевой аудиторией является и будет являться так называемый «средний класс» общества. Это естественно. По меткому выражению Аристотеля: «*В любом государстве есть три класса. Один — богат, другой беден и третий. Он наилучший*». В любом случае именно средний класс составляет экономическую опору государства, является самым активным потребителем товаров и услуг, предлагаемых бизнесом, и его самой желанной целевой аудиторией. Другое дело, что в зависимости от конкретных социально-исторических условий в конкретной стране состав и количественно-качественные характеристики среднего класса сильно различаются.

Итак, что же представляет собой средний класс общества в современной России и каковы тенденции изменения его характеристик?

По определению журнала «Эксперт»: «*Российский "средний класс" — это люди, которые благодаря своему образованию и профессиональным качествам смогли адаптироваться к условиям современной рыночной экономики и обеспечить своим семьям адекватный времени уровень потребления и образ жизни*». Преимущественно к среднему классу относится молодежь и высокообразованные люди среднего возраста. То есть платежеспособные, работающие, нуждающиеся в отдыхе и развлечениях люди, твердо знающие, чего они хотят. По обобщенному мнению многих исследователей, представители среднего класса современной России готовы платить разумную цену за товары и услуги высокого качества при внимательном к себе отношении в определенной (уютной для них) атмосфере предприятия. Последний фактор важен в том смысле, что сущест-

вующее многообразие вкусов в условиях жесткой конкуренции предоставляет ресторатору и отельеру широкое поле для проявления творчества в выборе и реализации концепции предприятия.

**ВАЖНО**

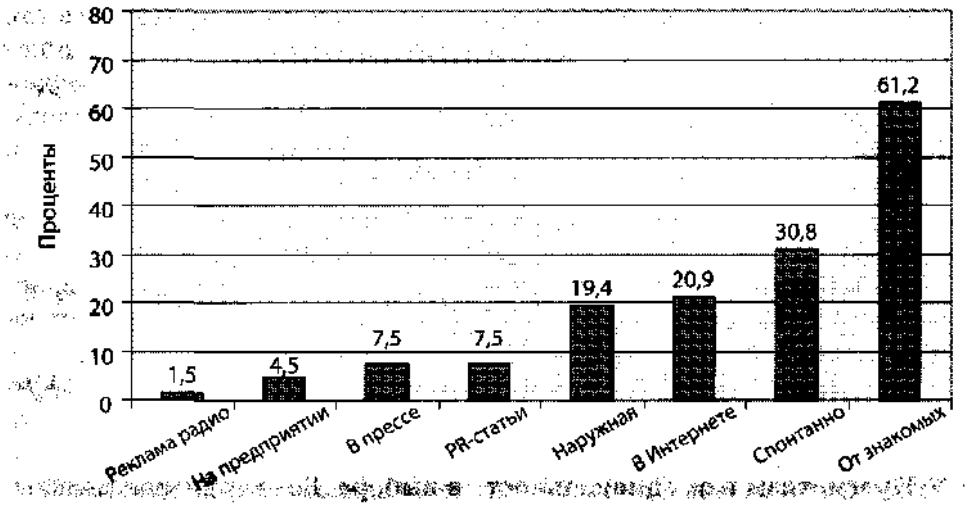
**Представители среднего класса готовы платить разумную цену за товары и услуги высокого качества при внимательном к себе отношении в определенной атмосфере предприятия.**

По данным маркетингового агентства «ГфК-Русь» средний класс современной России характеризуют следующие черты.

- **Возросшая активность и мобильность.** Это следствие ускорения ритма жизни, поэтому непрерывно растет число людей, которые проводят больше времени вне дома. Следовательно, возникает и необходимость питаться вне дома. Число таких людей с 1995 по 2005 год выросло с 20 до 39% и увеличивается примерно на 3 – 5% в год.
- **Наблюдается так называемая «потерянность в информации».** На потенциального гостя ежедневно обрушивается огромное количество информации самого различенного характера. Более того, в условиях конкуренции информация часто противоречива. В результате гораздо сложнее становится процесс выбора. Потребитель ищет простые и понятные решения. В итоге так называемое «сарафанное радио» становится одним из самых надежных источников информации (см. рис. 1.3). Все это непременно нужно учитывать при построении рекламных кампаний и других маркетинговых акций.
- **Ориентация на престиж и эксклюзивность.** Россияне все чаще стремятся удовлетворить потребность в индивидуализации, посещать модные («пафосные») предприятия, характеризующиеся определенной эксклюзивностью. Это обусловлено стремлением преодолеть определенный «страх» перед новым, ощутить свой статус в обществе, продемонстрировать его ближайшему окружению. (Отметим, что данная тенденция будет быстро ослабевать по мере насыщения рынка предприятиями гостеприимства и развлечений.)
- **Прагматизм и эмоциональность в выборе.** Более привлекательными становятся предприятия с уютной и почти домашней обстановкой, зонированные на небольшие изолированные участки, близкие гостю по духу (что-нибудь ностальгическое, студенческое, национальное и т. д.). При этом растет избалованность и капризность потенциального гостя и часто выбор предприятия осуществляется на уровне эмоций.
- **Смещение ролей мужчин и женщин.** Уравниваются возможности мужчин и женщин. Женщины становятся более самостоятельными и уже не стесняются выйти в свет без сопровождения. Это может привести к тому, что перспективными станут предприятия, ориентированные на соответствующую целевую аудиторию.

- **Ориентация на здоровый образ жизни.** Существует серьезная потребность в предприятиях, предлагающих полезную и здоровую пищу. Однако недостаток времени у представителей среднего класса может привести к тому, что перспективными будут предприятия быстрого обслуживания, которые предлагают вкусную и полезную пищу.
- **Ориентация на уровень обслуживания и сервиса.** Россияне хорошо знают свои права, хотя и не всегда ими пользуются. Но при этом очень щепетильно и внимательно относятся к обслуживанию. Поэтому «сарафанное радио» играет огромную роль в успешности ресторанно-развлекательного бизнеса. Сведения о хорошем обслуживании передаются быстро, но еще быстрее разносится молва о его низком качестве. Любите своего гостя, и эта любовь будет взаимной.

Последний тезис подтверждается результатами исследований маркетингового агентства Step by Step (рис. 1.3). По сути, на нем представлены результаты опроса представительной выборки жителей России, т. е. потенциальных гостей предприятий гостеприимства и развлечений. Их сущность и значение очевидны из рисунка и в дополнительных комментариях не нуждаются.




*Примечание.* Суммарное значение превышает 100%, опрашиваемые могли давать более одного ответа на каждый вопрос.

**РИС. 1.3.** Роль источников информации, определяющих выбор предприятия для первого посещения потенциальными гостями

Большинство потенциальных гостей предприятий рынка ГиР в настоящее время вполне четко представляют, что именно они ожидают от своего посещения. Их нельзя обмануть ни рекламой, и никакими другими средствами. В лучшем случае это может сработать один раз. Но потом гость, ожидания которого не оправдались, уйдет от вас навсегда. Вернуть его

в условиях высокой конкуренции невозможно. Более того, как следует из данных, приведенных на рис. 1.3, он «уведет» от вас множество других потенциальных гостей. Таковы неумолимые законы бизнеса ГиР. Их нельзя отменить. Их только следует учитывать при выработке и принятии эффективных управленческих решений по операционной деятельности предприятия. В данном контексте они в первую очередь должны касаться выявления ожиданий новых гостей и устранения факторов, которые эти ожидания не оправдывают.

**ВАЖНО**

**Современного потенциального гостя можно обмануть в ожиданиях только один раз. Но, обманувшись, он уйдет от вас навсегда.**

Оценить привлекательность своего предприятия для гостей можно достаточно простым, но эффективным способом. Надо дважды опросить новых гостей: перед посещением предприятия и после. Нужно сформировать опросный лист, допустим, со следующими вопросами:

- Привлекает ли Вас реклама внутри предприятия?
- Сколько Вы готовы потратить при посещении предприятия:
  — до 500 руб.;
  — более 500 руб.?
- Считаете ли Вы возможным посещать наше предприятие с детьми?
- Ожидаете ли Вы, что персонал предприятия будет хорошо Вас обслуживать?

Дополнительные условия: опрос должен быть анонимным; количество опрошенных — не менее ста (не обязательно за один день); персоналу предприятия не следует знать о проводимом опросе.

Результаты реально проведенного опроса в процентах показаны на рис. 1.4. Как видно из диаграмм, новые гости, естественно, о внутренней саморекламе предприятия до его посещения ничего не знали. В процессе посещения на нее обратили внимание 12% посетителей (вопрос о ее эффективности?). До 500 руб. намеревались потратить 41% опрошенных, а остались при своем мнении после посещения только 22% гостей. После посещения почти удвоилось количество гостей, считающих возможным посетить предприятие с детьми. Это хороший признак, и следует задуматься о возможности заинтересовать эту целевую аудиторию специальными предложениями для детей. Результат оценки работы персонала оказался самый удручающий. У подавляющего большинства гостей ожидания о качестве обслуживания не оправдались. Скорее всего они к вам больше не придут и своим знакомым посоветуют сделать то же самое. Более того, как показывают результаты тех же опросов, 67% опрошенных обычно покидают предприятие навсегда именно из-за неудовлетворительного качества обслуживания, из-за отсутствия внимательного к себе отношения.

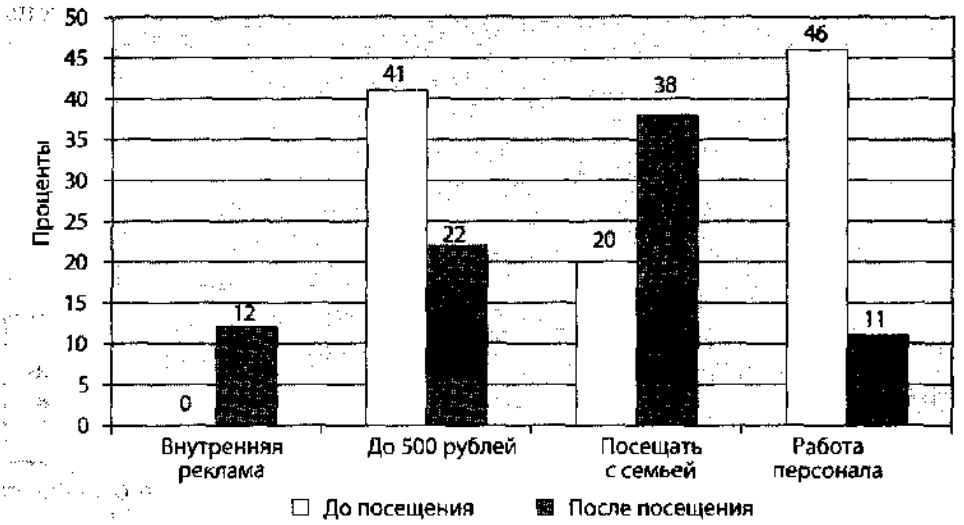



**РИС. 1.4.** Результаты опроса о степени удовлетворенности ожиданий гостей

Приведем также некоторые результаты других опросов, которые дают менеджменту предприятий ГиР полезную информацию для размышления. Состоявшиеся гости готовы потратить больше денег на предприятии, если:

- будет более разнообразное меню — 26,2%;
- появятся новые виды услуг — 21,5%;
- повысится качество обслуживания и работы персонала — 79%;
- будет более высокое качество предлагаемых блюд — 84%;
- будет создана располагающая обстановка — 49%;
- появится возможность посещения ресторана с семьей — 20%;
- алкогольные напитки будут высокого качества — 22,4%;
- удобная парковка для автомобилей — 29%.

Выводы достаточно очевидны.

## 1.2.4. ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ГИР

Краткий анализ состояния и тенденций изменения наиболее перспективной целевой аудитории рынка ГиР позволяет сформулировать следующие выводы:

1) платежеспособный спрос на продукцию предприятий гостеприимства и развлечений будет расти достаточно высокими темпами. Его замедление ожидается не ранее 2009—2010 годов;
2) будет расти требовательность потенциальных гостей к качеству всех наблюдаемых ими аспектов деятельности предприятий. Уже сейчас на очень многих предприятиях наблюдается разрыв между

ожиданиями гостей и реально предоставляемым уровнем обслуживания. Те предприятия, которые не смогут его преодолеть, либо будут вынуждены уйти из бизнеса, либо перейдут в более низкую ценовую категорию. В этом случае есть большой риск, что и там они удержаться не смогут. Скорее всего в них плохо поставлено управление, а без его улучшения тенденция сохранится;

3) только постоянный (а не эпизодический) и кропотливый управленческий труд может обеспечить выживание предприятия в условиях резко усиливающейся конкуренции. Он должен учитывать как описанные выше ожидания и потребности потенциальных гостей, так и тенденции развития рассматриваемого бизнеса в целом;

4) есть смысл подумать над увеличением доходности предприятия за счет увеличения оборота через снижение цен при сохранении или даже увеличения качества обслуживания. Больше работать придется всем, но гости вас полюбят навсегда и конкуренты будут плакать.

Результаты подавляющего большинства исследований и собственные наблюдения авторов позволяют выделить следующие **основные тенденции развития рынка ресторанно-развлекательного бизнеса**:

**1. Высокие темпы роста.** Примерно до 2010 года они сохранятся на уровне 20 – 30% в год, а в некоторых регионах России достигнут и 60%. Как следствие, ожидается ужесточение конкуренции.

**2. Рост спроса на продукцию предприятий гостеприимства и развлечений.** Сейчас его темп составляет 3 – 5% в год и ожидается его увеличение. Это следствие растущего уровня платежеспособности населения, т. е. количественного увеличения среднего класса общества.

**3. Рост требовательности потенциальных гостей.** Это следствие тенденции, обозначенной в пункте 2, и, следовательно, необходимо уделять существенно больше внимания повышению качества всех аспектов работы с гостями. Особое значение приобретает работа персонала и повышение качества управления предприятием.

**4. Кадровый «голод» по всем позициям.** К сожалению, в системе подготовки качественного персонала для предприятий отрасли в ближайшие 3 – 7 лет заметного перелома не ожидается ни по одной позиции. Почему такие сроки? К настоящему времени разработаны профессиональные стандарты для подготовки специалистов до 5-го образовательного уровня: от контактного и первичного производственного персонала до управляющего предприятием (высшее четырехлетнее образование). В разработке последнего активное участие принимали авторы настоящей книги. Учет периода разработки учебных программ, отладки учебного процесса и времени на обучение показывает, что выпуск первых специалистов для замещения должностей линейного персонала можно ожидать не ранее, чем через 3 года, а менеджеров — не менее чем через 7 лет.

**5. Увеличение инвестиций как по общему объему, так и по отдельным проектам.** Обуславливает не только количественный рост предприятий, но и качественный. Обязательно нужно учитывать действующим на рынке игрокам.

**6. Неравномерность развития как по сегментам рынка, так и по территориям.** Опережающими темпами будет расти демократический сегмент, а элитарный, наоборот, в лучшем случае сохранит существующие позиции. Нижний ценовой уровень скорее всего сохранит завоеванное состояние.

**7. Приход на рынок новых игроков из других видов бизнеса.** Обусловит ужесточение конкуренции. Во-первых, «пришельцы», не отягощенные грузом «традиций» ресторанного бизнеса, могут сделать совершенно неожиданные предложения гостям, т. е. приобрести трудно преодолимые конкурентные преимущества. Во-вторых, это обострит проблему персонала на должностях менеджеров среднего и высшего звена, поскольку новые игроки, как правило, предлагают заметно более высокую оплату соответствующего труда.

**8. Проблемы, связанные с законодательством и сложности взаимодействия с органами власти.** Они скорее всего сохранятся в существующем состоянии, поскольку в этой сфере достаточно четко отработаны все правила игры, а революционных изменений не ожидается. Усилится движение бизнеса в сторону выхода из «тени» до максимально возможного уровня. Это может существенно подорвать позиции тех, кто не начнет это движение вовремя.

**9. Несоответствие цен и качества обслуживания по сравнению с мировыми показателями.** Это положение с ростом конкуренции и требовательности потенциальных гостей будет ускоренно изменяться в сторону мировых показателей. Кто раньше начнет, тот, несомненно, будет в выигрыше по части конкурентных преимуществ.

**10. Освоения новых для России видов профильного бизнеса.** Например, сегодня рост рынка корпоративного питания составляет 30% в год. Он осваивается кейтеринговыми компаниями. Его потенциальная емкость составляет в стране примерно 10 млрд долл. в год. Сейчас освоено не более 20%.

**11. В связи с ростом объема рынка будут увеличиваться ставки аренды** на помещения для предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса.

**12. Ощутимое замедление темпов роста рынка** может начаться уже в 2008 — 2009 году, а стагнация — в 2010 — 2011 (по данным маркетинговых агентств [1]).

## 1.2.5. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ГИР

Особенности характеристик рынка ГиР в России порождают ряд проблем, с необходимостью решения которых рано или поздно столкнется или уже столкнулся каждый ресторатор. Как видно из рисунка А (см. цветные иллюстрации), для российского бизнеса ГиР характерны следующие проблемы:

- Конкуренция.
- Широкий ассортимент товаров, блюд, услуг.
- Высокая скорость оборота капитала.
- Существование благодатных условий для злоупотреблений персонала.
- Многопрофильность операционной деятельности предприятия.
- Сложная структура затрат, большая доля постоянных затрат.
- Наличие и сильное влияние неуправляемых факторов.
- Множество проблемных вопросов, связанных с персоналом.
- Проблемы эффективного управления.

Прокомментируем каждую из них.

1. **Конкуренция.** Проблема конкуренции в особых комментариях не нуждается, поскольку всем, кто так или иначе связан с бизнесом, известны ее сущность, возможные последствия несвоевременного разрешения и т. д. Естественно, в каждой отрасли существуют свои особенности конкуренции и пути приобретения конкурентных преимуществ (разрешения проблемы). О них для ресторанно-развлекательного бизнеса будет рассказано в следующих разделах книги. Здесь же хочется отметить положительную роль конкуренции. Она способствует развитию и, следовательно, для активных целеустремленных управленцев не так страшна. Более того, если разобраться глубже, то, по сути, ресторатор ресторатору практически не является конкурентом. Как ни парадоксально звучит, но это так. Аудитория потенциальных гостей велика, разнообразие вкусов и потребностей огромно, неудовлетворенный спрос велик. Иначе говоря, каждый может найти свою целевую аудиторию и работать на нее.
2. **Широкий ассортимент товаров, блюд, услуг.** На первый взгляд может показаться, что здесь нет проблемы. Однако более глубокий анализ показывает, что это не так. Широкий ассортимент порождает сложность эффективного управления. Крупным машиностроительным предприятием с несоизмеримо большим оборотом управлять проще. На таких предприятиях номенклатуры всех элементов производства, логистики, производимой продукции и т. д. остаются стабильными в течение многих лет. На предприятии гостеприимства и развлечений все это меняется во много раз быстрее и требует постоянного пристального внимания, поскольку конкуренты и недобросовестный персонал не дремлют. В итоге порождается несоизмеримо большая информационная насыщенность и динамичность процесса управления. Положительной стороной широкого и относительно легко и быстро меняющегося ассортимента является возможность для предприятий ГиР легче и быстрее приобрести конкурентные преимущества, чем машиностроительным предприятиям.
3. **Высокая скорость оборота капитала.** На первый взгляд это скорее положительная характеристика бизнеса, чем проблема. Однако она

порождает целое множество вопросов, необходимость решения которых существенно осложняет управляемость предприятия. Это и повышение информационной насыщенности управленческого процесса, поскольку все меняется гораздо быстрее по сравнению с машиностроительным предприятием. Это и высокая привлекательность бизнеса для инвесторов, что усиливает конкуренцию. Это и пристальное внимание властных и контролирующих структур, поскольку бизнес-процессы связаны со здоровьем людей. Весьма распространенным является мнение, что в данном бизнесе деньги прямо сыплются акционерам с неба.

4. **Существование благодатных условий для злоупотреблений персонала.** Это одна из серьезнейших проблем бизнеса. Она порождается рядом факторов. Это неизбежность слабо контролируемого участия персонала в обращении с потоками наличных денег. Это возможность достаточно просто организовать продажу «своего» в ущерб доходности предприятия. Это возможность проводить различного рода махинации с закупочными ценами на продукты для приготовления блюд и многое другое. Достаточно подробный перечень известных злоупотреблений обсуждается в подразделе 7.6.
5. **Многопрофильность операционной деятельности предприятия.** Порождается необходимостью приобретения конкурентных преимуществ в условиях острой конкуренции. Это повышает информационную насыщенность управления предприятием, снижает контролируемость бизнес-процессов, что расширяет возможности для злоупотреблений недобросовестного персонала.
6. **Сложная структура затрат, большая доля постоянных затрат.** Специфика бизнеса обуславливает сезонную зависимость его доходности, зависимость наполняемости предприятия гостями от дня недели, времени суток и т. п. А заработную плату персоналу, арендную плату платить нужно, оплачивать коммунальные услуги нужно и т. д. Кроме этого, возникают сложности с калькуляцией себестоимости продаваемых товаров, блюд, услуг.
7. **Наличие и сильное влияние неуправляемых факторов.** Под этой формулировкой сосредоточено все, что касается взаимодействия предприятия с внешней средой.
8. **Множество проблемных вопросов, связанных с персоналом.** Это острейшая проблема бизнеса ГиР в современных российских условиях и, как уже отмечалось выше, в ближайшем будущем полностью и корректно разрешить ее вряд ли удастся. Существует острый дефицит квалифицированных кадров по всем позициям, от контактного персонала до топ-менеджеров, т. е. проблема обучения. Существуют проблемы эффективной мотивации, уже упоминавшиеся проблемы злоупотреблений (накопленный практический опыт их разрешения в создавшихся условиях рассматривается в главе 7).

9. **Проблемы эффективного управления.** Касаются всех предприятий, но особо остро стоят в сетевых и крупных комплексных объединениях. Анализу сущности этих проблем и описанию практического опыта их разрешения посвящена эта книга.

Таким образом, проанализированы основные аспекты современного состояния, тенденций и перспектив развития ресторанно-развлекательного бизнеса в России, четко сформулированы существующие проблемы в этой сфере. Рассмотрим целесообразные пути разрешения этих проблем.

## 1.3. ОСНОВНЫЕ ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ РЫНКА: «ДОМ БИЗНЕСА»

Возможно, не все рестораторы ощущают влияние всех вышеперечисленных проблем. Остро стоит практически по всей стране только одна из них: проблема персонала и связанные с ним злоупотребления. Однако, при существующих темпах нарастания конкуренции рано или поздно проявятся все проблемы. И тогда, если не принять упреждающих мер, бизнес может не выдержать нагрузки и погибнет. Как показывает опыт, единственно верное решение этой задачи — своевременная и грамотная отладка эффективной **системы управления предприятием (сетью предприятий)**. Именно через нее формализуются бизнес-процессы и решаются все остальные задачи.

**СПРАВКА**

Система управления деятельностью организации (предприятия) — система, направленная на обеспечение соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации.

Под системой управления будем понимать совокупность целенаправленно взаимосвязанных органов, методов и средств, обеспечивающих требуемое по цели функционирование предприятия с заданной эффективностью в изменяющихся условиях внешней среды.

К **органам системы управления** относятся управленческие формирования, состоящие из людей (менеджеров). **Методы системы управления** включают отработанные технологии информационного обеспечения управления, выработки, принятия и проведения в жизнь управленческих решений, контроля их выполнения и коррекции по результатам контроля. **Средства системы управления** представляют собой технические и прочие инструменты, использование которых позволяет управленцам эффективно решать профильные задачи. Все это — от канцелярских принадлежностей до средств автоматизации труда — можно назвать воору-

жением управленцев. Информационное обеспечение управления реализуют, в первую очередь, средства автоматизации.

**ВАЖНО**

**Генеральное направление решения насущных проблем бизнеса состоит в своевременной и грамотной отладке системы управления.**

Наглядно иллюстрирует содержание рассматриваемых проблем рисунок В (см. цветные иллюстр.), на котором изображен условный «Дом бизнеса». Действительно, для достижения своих целей бизнес должен чувствовать себя уютно, а в полной мере это возможно только в собственном добротном комфортном доме. Прокомментируем указанный рисунок.

В верхней части рисунка показана основная цель бизнеса — получение прибыли, которая при сложных условиях может и «растаять», а крыша дома может рухнуть, если ее не будут поддерживать прочные стены и фундамент. Как видно из рисунка, крыша «Дома бизнеса» базируется на конкурентных преимуществах предприятия.

**СПРАВКА**

Под конкурентными преимуществами обычно понимают важные характеристики конкретного бизнеса, которые не могут быть предложены (преодолены) конкурентами в обозримом будущем. Для предприятий гостеприимства и развлечений это могут быть уникальные технологии обслуживания гостей, производства и продаж, имидж предприятия, эксклюзивная оригинальная атмосфера, система обеспечения и поддержки лояльности гостей и т. д.

Прочным и надежным основанием для конкурентных преимуществ служат взаимосвязанные основные элементы, стилизованные на рисунке под «строительные кирпичи». Их расположение и последовательность таких блоков-«кирпичей» имеет свой смысл. «Дом бизнеса» желательно строить именно в таком составе и именно с такими взаимосвязями элементов. Каждый из элементов «Дома бизнеса» будет рассмотрен более подробно в данной книге.

В фундамент основания конкурентных преимуществ «Дома бизнеса» заложен самый мощный «кирпич» под названием «Элементы корпоративного управления». Именно эффективное управление является главным и необходимым условием решения остальных проблем.

Практика показала, что полное внедрение корпоративного управления на предприятиях ГиР нецелесообразно. Достаточно внедрить ряд его элементов, адаптированных к данному бизнесу, таких как:

- формализация и отладка бизнес-процессов предприятия;
- операционное и финансовое планирование;

- внедрение и применение управленческого учета и анализа;
- разработка и внедрение системы сбалансированных показателей.

Следующий уровень содержит два элемента. Это автоматизация управления и работа с персоналом. Первое предполагает внедрение системы автоматизации управления и применение управленческих информационных технологий. Такое внедрение будет наиболее эффективным в том случае, если предприятие предварительно подготовлено. Иначе говоря, его структура, бизнес-процессы, управление и т. д. удовлетворяют современным требованиям. Ну а важность такого элемента, как работа с персоналом, в дополнительных комментариях не нуждается.

На следующем уровне «Дома бизнеса» располагается элемент под названием «Стандарты обслуживания». Его сущность и содержание хорошо известны всем специалистам-профессионалам. По этому вопросу существует много литературы, различных курсов и т. п. Нужно только выбрать что-то «свое», ориентированное на целевую аудиторию предприятия, внедрить и неукоснительно соблюдать. Роль стандартов (т. е. качества) обслуживания в успехе бизнеса чрезвычайно высока. Эти вопросы хорошо освещены во многих других источниках.

Следующий уровень «Дома бизнеса» составляют два элемента, так или иначе касающихся удовлетворения потребностей гостей в отдыхе, питании, товарах и услугах. Они названы «Многопрофильность» и «Лояльность гостей». Под многопрофильностью будем понимать оказание гостям в рамках одного предприятия максимального количества дополнительных услуг для отдыха и развлечений. Отметим, что рекомендация многопрофильности не отрицает наличия специализированных форматов предприятий, не отменяет устоявшиеся законы ресторанного бизнеса и т. п. Речь идет в первую очередь о демократичных предприятиях, ориентирующихся на достаточно широкую целевую аудиторию.

Завершает структуру «Дома бизнеса» элемент под названием «Управление внешней средой». В нем объединено все, что находится вне предприятия и с чем, так или иначе, ему приходится взаимодействовать, или что влияет на его деятельность. Более подробного рассмотрим его содержание на рисунке Г (см. цветные иллюстрации), где схематично показан состав элементов внешней среды предприятия, к которым относятся политическая система, общество (часть), партнеры, конкуренты, природа, невязка и структура взаимодействия с ними. Взаимодействие осуществляется через вещественно-энергетические связи (передача товарно-материальных ценностей, денежных средств, электрической энергии, и т. д.) или информационные (двухсторонний или односторонний обмен информацией). Овал в центре рисунка — это само предприятие.

У пытливого читателя возникнет законный вопрос — как же можно управлять тем, что не подчинено ему непосредственно? Да, в полном объеме и напрямую — невозможно. Однако существуют методы косвенного управления. В первую очередь это управление с помощью ресурсов. Другой достаточно действенный способ — это рефлексивное управление.

**Рефлексивное управление** — способ достижения требуемого результата от субъекта, не находящегося в непосредственном подчинении — заключается в передаче тем или иным способом от управляющего субъекта субъекту управления мотивов и оснований, стимулирующих принятие им желаемого решения (обеспечение срабатывания рефлекса). При этом содержание самого желаемого решения, в большинстве случаев, управляющим субъектом тщательно скрывается.

Охарактеризуем основные элементы внешней среды по составу, совпадению целей функционирования, с точки зрения управляемости и возможности учета их влияния на деятельность предприятия.

**Политическая система.** К ней относятся государственные и законодательные органы власти всех уровней, правовая система, партии, часть прессы, т. е. все, кто устанавливает, образно говоря, «правила игры». Управляема ресурсами, по крайней мере, на местном уровне. При ресурсном управлении цели совпадают. В противном случае они часто могут быть противоречивы и даже противоположны. Соответственно политическая система содействует и/или противодействует деятельности предприятия. Действия ее практически всегда прогнозируемы, наблюдаемы и частично управляемы. Степень управляемости определяется объемами вложенных ресурсов. В этой связи соответствующее влияние поддается учету в управлении как при выработке решений, так и в ходе их реализации.

**Общество (часть).** Это часть общественных организаций и прессы, научно-исследовательские и образовательные организации и т. п. Управляемо рефлексивно и ресурсами. Цели большей частью совпадают. Содействует деятельности предприятия и/или частично нейтрально. Действия частично прогнозируемы, наблюдаемы и частично управляемы через рефлексию. Поэтому соответствующее влияние поддается учету в управлении как при выработке решений, так и в ходе их реализации.

**Партнеры.** К ним относятся поставщики товаров, сырья, услуг, взаимовыгодно сотрудничающие предприятия и организации и т. п. Цели общества и предприятия часто совпадают. Содействуют деятельности предприятия до тех пор, пока ведется «честная игра». В противном случае переходят к противодействию, часто активному. Действия прогнозируемы, большей частью наблюдаемы, управляемы в условиях «честной игры» на договорной основе. Поэтому соответствующее влияние поддается учету в управлении, как при выработке решений, так и в ходе их реализации.

**Конкуренты.** Действующие и вновь возникающие аналогичные предприятия. Конечные цели совпадают практически полностью, но поскольку речь идет о борьбе за сознание и кошелек потенциальных гостей, то здесь наблюдается соревнование в скорости их достижения. Оно осуществляется по спортивным принципам: победа, поражение, ничья, «Кто быстрее добежит». Противодействуют деятельности предприятия, хотя иногда их реклама может оказать помощь. Действия прогнозируемы, большей частью наблюдаемы и незначительно управляемы по рефлексии. Поэтому соответствующее влияние во многом поддается учету в управлении как при выработке решений, так и в ходе их реализации. Но есть некоторая

область у элемента «конкуренты», не поддающаяся учету, далее названная невязкой, составляющей внешней среды.

**Природа.** Естественная окружающая среда. Цели отсутствуют или неизвестны. Содействует деятельности предприятия, нейтральна или противодействует. Действия частично прогнозируемы, большей частью наблюдаемы. Поэтому соответствующее влияние поддается учету в управлении как при выработке решений, так и в ходе их реализации. Однако не все это делают в полной мере. Например, хорошо известна сезонная зависимость доходности предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса. Так, к новогодним и рождественским праздникам все готовятся качественно и заблаговременно. А вот летний спад всегда наступает как будто непредвиденно. К нему не готовятся. Хотя это возможно как минимум через создание резервов для покрытия постоянных расходов.

**СПРАВКА**

Невязка — отсутствие связи, согласованности в чем-нибудь.

Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. *Д. Н. Ушакова*. — М.: Гос. ин-т «Сов. энцикл.».

**Невязка.** Это так называемый «шум» неизвестного происхождения и природы. Цели неизвестны и не наблюдаемы. Содействует или противодействует. Действия не прогнозируемы. Наблюдаемы только через необъяснимые несовпадения достигнутых и планировавшихся результатов деятельности (не путать с нежеланием или неспособностью найти объяснения). Поэтому соответствующее влияние не поддается априорному учету в управлении даже при выработке решений. Возможна нейтрализация противодействия через создание и применение резервов по различным видам ресурсов.

**Состоявшиеся и потенциальные гости.** Это те, за кого ведет постоянную войну предприятие. Полем боя является сознание потенциального гостя. В том же направлении воюют конкуренты. Среди состоявшихся и потенциальных гостей есть «побежденные» (устойчиво лояльные к предприятию), «временно побежденные» (могут перебежать к конкурентам, если за них перестать бороться или конкуренты предложат что-то дополнительное), «побежденные» конкурентами (чистый противник), нейтральные (их еще можно завоевать). Реальные цели антагонистичны. Весьма значимы декларативные цели предприятия, как оружие в борьбе за сознание. Противодействуют деятельности предприятия, хотя они и только они приносят ему доход. Взаимодействие есть только по принципам противоборства (победа, поражение). Действия прогнозируемы, наблюдаемы и незначительно управляемы рефлексивно. Основное их оружие — так называемая **сила потребителя.** Это его неотъемлемая и не всегда предсказуемая возможность в любой момент отказаться от услуг предприятия по различным причинам без их объяснения и возможность

распространять о предприятии сведения, которые отталкивают других потенциальных гостей.

Выстроенный таким образом «Дом бизнеса», фундаментом которого является эффективная система управления предприятием, обеспечит возможность решения практически всех проблем. Более того, такое «сооружение» обладает синергетическим эффектом. Это значит, что на эффективность предприятия будет работать не только каждый элемент в отдельности, но и взаимосвязи между ними. Иначе говоря, итоговый эффект системы в целом будет существенно выше, чем простая сумма эффективностей всех элементов («кирпичиков»). Это при полной реализации обеспечивает получение долговременных трудно преодолимых конкурентных преимуществ.

Итак, обобщая вышесказанное, можно отметить, что рынок сформировался и характеризуется неплохими перспективами развития. Другое дело, что проблемные вопросы конкретного предприятия могут быть разрешены только через отладку современной системы управления, помочь решить эту задачу призван следующий материал книги.

# Глава 2

# Основы управления предприятиями ГиР

## 2.1. ОШИБКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ГИР, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

Управление предприятием в теории и в представлении многих выглядит делом достаточно простым. Хотя бы немножко знай объект управления, собирай информацию о его деятельности, вырабатывай и принимай решения, отдавай команды и добивайся их исполнения. Все. На самом же деле управленческая работа является одной из самых трудных. Помимо вышеперечисленного, она предполагает создание системы показателей, характеризующих деятельность управляемого предприятия. Его центры ответственности должны обеспечивать своевременный сбор и анализ информации для принятия тактических и/или стратегических решений управленцем. Управленец обладает большим количеством управляемых и управленческих ресурсов, представляющих собой набор материальных объектов и финансов, знаний, процессов, компетенций и временных показателей, влияющих эффективность на бизнес-процессов предприятия.

Существует и некая определенная психологическая сложность в процессе управления, практика «поведенческого» подхода — первый путь к главной ошибке управленца: «Если управленец оставил шанс подчиненному совершить ошибку — последний ее обязательно совершит».

Расскажем о некоторых основных и наиболее распространенных ошибках. Сознание большинства управленцев индустрии гостеприимства представляет на практике некоторые участки деятельности, допустим, в области управления персоналом, примерно так:

«Каждый сотрудник предприятия имеет свои обязанности. Приличный сотрудник, имеющий некоторый опыт, выполняет свои обязанности удовлетворительно, или даже хорошо. Более слабый сотрудник либо не может работать хорошо, либо просто не хочет, и мы его временно, в условиях дефицита кадров воспринимаем как данность. При первом же удобном случае мы от него избавимся. Он у нас уже под подозрением, он нелояльный и некомандный и доверять ему нельзя. Что остается? В этой горстке разгильдяев приходится рассчитывать на тех нескольких лояльных, которых, к сожалению, немного. Их мы и будем мотивировать по возмож-

ности и, глядишь, скоро и банкет доверим, а затем и весь зал в выходные. Спокойно поработает полгода, если не сбежит, сделаем метрдотелем или администратором, повысим оклад процентов на 20. Этот вроде свой, не подведет».

Подобное самовнушение порождает классический неправильный подход в управлении предприятием. *Мы начинаем придумывать должность под людей, а не искать людей на должность.*

Вторая роковая ошибка в воспитании «центров ответственности» в работе из конкретных отдельных подчиненных: «Человека нельзя повышать до уровня его некомпетентности».

**Российская действительность приучила нас к привычке выбирать меньшее из двух зол. Часто принимая неправильное решение и прекрасно это понимая, мы раздраженно задаемся оправдательным вопросом: «Ну а где я возьму человека на эту должность и на такую зарплату?».**

Мы тщетно пытаемся выстраивать систему в бизнесе, основанную на человеческом факторе. Мы проклинаем бестолковую молодежь, нерадивых посетителей, проворовавшихся снабженцев и поставщиков, приучивших их к «откатам». На самом деле причина сбоев в работе предприятия кроется в отсутствии системы, выверенной с точки зрения здравого смысла, формальной логики — шаг за шагом, от вывески предприятия до его кухни. Если в ресторане или ночном клубе нет сотрудника, в обязанности которого входит замена лампочки, в туалете почти всегда не будет света. Если управляющий не понимает принципов работы системы — предприятие не выстоит. Что же делать? Ответим, почти исчерпывающе:

1) доверять только себе;
2) контролировать все, что поддается контролю;
3) пытаться довести до автоматизма любой процесс на предприятии;
4) установить на предприятии системы автоматизации управления и учиться пользоваться всеми их возможностями;
5) повышать свой уровень экономических и других сопутствующих знаний;
6) искать людей особой породы, не умеющих выполнять свои обязанности плохо и халатно, некачественно и непрофессионально;
7) воспитывать и учить найденных людей с определением для них четкой перспективы движения, роста, мотивации и стимулирования.

Существует миф о том, что в России перевелась молодежь этой самой особой породы. Это не так. В России есть молодые программисты, системные администраторы, авиамоделисты, микробиологи, зоологи, выпускники философских факультетов, сотрудники патронажных служб и мужчины — воспитатели детских садов. Все они выбрали профессию явно не с единственной целью — впоследствии получить высокооплачиваемую должность. При желании таких людей можно и нужно отыскать.

Во многом стихийное развитие рассматриваемого рынка после краха советского общепита сопровождалось таким же стихийным развитием управления профильными предприятиями. В итоге большинство

соответствующих предпринимателей до сих пор даже не задумывается **о стратегическом уровне управления**. Ну, открылись, дальше достичь бы побыстрее хоть месячной точки безубыточности, потом выйти бы на окупаемость. А дальше?.. А дальше будет видно.

Однако правильный подход требует уже изначально поставить стратегическую цель, и в ходе операционной деятельности начального этапа закладывать фундамент будущего предприятия целенаправленными управленческими действиями.

Еще одна типичная ошибка — смещение функций операционного и административного управления. Это тоже ухудшает эффективность работы предприятия. А ведь все эти уровни требуют решения разных задач, разного подхода к их решению, предполагают применение разных методов постановки целей, планирования путей их достижения и распределения ресурсов. Даже если предприятие небольшое и все управление сосредоточено в руках и голове одного человека, разноуровневые задачи должны решаться раздельно, хотя и взаимозависимо. Из стратегии должны вытекать оперативные цели и соответствующее операционное управление, а оно, в свою очередь, влечет определенные методики администрирования.

**СПРАВКА**

**Менеджмент** — управление предприятием, вид профессионально осуществляемой в рыночных условиях деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования всех вверенных видов ресурсов с применением экономических механизмов; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Различают три уровня менеджмента:

- стратегический;
- операционный или регулярный;
- административный.

Коротко их сущность заключается в следующем:

**1. Стратегический менеджмент.** Подразумевает постановку стратегической цели (целей) минимум на 3 года вперед и разработку обобщенной стратегии (последовательности действий) ее достижения. Формулируются цели в финансовых показателях прибыльности, но в планируемых действиях ориентируется на получение в будущем устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса или его части. Иначе не будет прибыльности. Цель разбивается на подцели в виде годовых задач для операционного управления с определением источников ресурсов. Решение перечисленных задач возлагается на «высшее руководство» предприятия (обычно акционеры (учредители), собрания акционеров (учредителей)).

**ВАЖНО**

**Постановка невыполнимых (читай — не обеспеченных ресурсами) задач неизбежно ведет к дополнительным потерям в стратегическом плане.**

**2. Операционный (регулярный) менеджмент.** Предполагает получение целей, задач и ресурсов на год от стратегического уровня. Вырабатывает, принимает и реализует решения по достижению этих целей на основе планов использования выделенных ресурсов. Решение поставленных задач осуществляется менеджерами среднего звена (руководителями предприятий) с опорой на интеллектуальный ресурс остального менеджмента предприятия. Последние управляют решением повседневных задач предприятия, вытекающих из операционных планов.

**3. Административный менеджмент.** Заключается в выработке и реализации процедур контроля успешности выполнения стратегических, оперативных и повседневных задач (поставленных на предыдущих двух уровнях). Предполагает также выработку процедур коррекции стратегии и операционных планов с определением условий их применения. Стратегии обычно корректируются в связи с изменившимися условиями раз в год, а операционные планы — ежеквартально. Задачи административного менеджмента решают руководители всех уровней по принципу — каждый в своей зоне ответственности.

Эффективность управления — это не только менеджмент, и не только персонал. Хотя только труд персонала под грамотным управлением с грамотной организацией работы может дать предприятию то, что принято называть *конкурентными преимуществами*.

Конкурентные преимущества предприятия это хорошее обслуживание, качественная кухня и приятная атмосфера. Возможно, и скорее всего это так, но есть еще и нечто большее. Как объективно оценить все эти факторы?

В мире существуют две относительно объективные системы оценки класса ресторанов: французская авторитарная система «Мишлен» и американская демократичная система «Загат».

Цель первой из них — системы «Красного гида Мишлена» — классифицировать рестораны на: «очень хорошие» — 1 звезда Мишлена; «блестящие» — 2 звезды Мишлена; «выдающиеся» — 3 звезды Мишлена. Оценивают класс ресторана некие засекреченные дегустаторы, состоящие на службе известной шинопроизводящей компании. Их профессионализм подтвержден и очевиден если не для всех (равно как имена их безвестны), то уж как минимум для их руководства. При этом на протяжении последних 120 лет шинный гигант вложил столько денег в продвижение данной системы оценки, что грамотно управляемый пиар сумел таки убедить практически всех в объективности ее судейства.

Европейские рестораторы, судимые и зачастую осужденные (или засуженные?) (не в юридическом смысле) инспекторами французской

шинной компании, бросали на алтарь высокой гастрономии все свои сбережения, карьеру, профессиональное благополучие и даже жизни. Приговор инспектора Мишлена, оценивающего качество кухни, качество обслуживания и, главное, — стабильность качества, вершил судьбу ресторана, всех обитателей во главе с беднягой шеф-поваром. Описание триумфа современного французского буржуазно-гастрономического снобизма очень забавно обыграно в мультипликационном фильме «Рататуй».

Вторая система оценки принадлежит не менее известной чете престарелых американских супругов Загат. Она гораздо более понятна простому едоку, посетителю, гостю и обывателю. Все посетители ресторанов США могут зайти на сайт www.zagat.com в Интернете, зарегистрироваться и стать частью сообщества голосующих гостей предприятий. Рестораны, кафе, бары, клубы, отели и развлекательные комплексы оцениваются по пятибалльной шкале. В ней, кроме классических критериев оценки, присутствует и весьма резонный — соответствие цены качеству. Система, бесспорно, является всенародной отдушиной несправедливо или справедливо обиженных и оскорбленных посетителей в упомянутых на сайте предприятиях. В то же время это довольно объективная система народного гастрономического волеизъявления. Люди западного мышления склонны доверять горькому или хорошему опыту сограждан, поэтому система Загат весьма популярна в США.

Когда судят наши предприятия, невольно на ум приходит риторический вопрос героя бессмертной комедии: «А судьи кто?».

Российский гость — натура противоречивая. Российский посетитель — личность тонкой душевной организации. Наш VIP-гость может наслаждаться букетом коллекционного вина долины Луары от 1961 года в ресторане «Ностальжи» и уже через три часа увлеченно глушить деревенский самогон на собственной даче где-то на Истре в компании аборигенов — ценителей самобытного напитка.

Люди посещают предприятия индустрии гостеприимства и развлечений снова и снова, если им там хорошо. Отменная кухня может нивелировать недочеты в обслуживании официанта-новичка. Безупречное обслуживание может сгладить не самое удачное исполнение блюда шеф-поваром. Главное — чтобы людям было комфортно, просто и уютно, как дома. А может должно быть лучше, чем дома?

Как добиться уникальных конкурентных преимуществ? Строить «Дом бизнеса». Если бизнесу будет комфортно, то будет комфортно и его гостям. Может ли официант улыбаться естественно и непринужденно, если его не устраивает «чай» и оклад? Может ли повар готовить с полной отдачей, если ему на месяц задержали зарплату, или зарплата такова, что ему требуется еще дополнительная подработка?

Как это ни банально, но бизнесу комфортно тогда, когда в нем есть деньги, и только их присутствие или отсутствие может быть единственным мерилом успешности предприятия. Конкурентные преимущества нужны лишь для того, чтобы гарантировать стабильность позиций пред-

приятия на рынке. О каких преимуществах может идти речь, если касса пуста? Стоит ли ожидать от сотрудников высокой степени заинтересованности в хорошем результате? Вряд ли. Есть ли на предприятии более заинтересованное лицо, чем его акционер (учредитель)?

Выстраивание «Дома бизнеса» — это модель возведения строения по кирпичику. Это колоссальное сосредоточение воли и упорства, пристальное внимание к мелочам, «профессиональная заинтересованность», азарт в достижении цели и трезвая самокритичность.

Путь управленца ресторанно-развлекательного предприятия в условиях повышенной конкуренции не легок. На вершине этого пути — не звезды Мишлена и не галочки Загата. На вершине пути — комфортные условия для бизнеса, его «Дом». А бизнесу комфортно только тогда, когда в нем есть деньги. Они будут, если этот дом грамотно построить и поддерживать в хорошем «жилом» состоянии.

## 2.2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГИР

Настоящий подраздел содержит большей частью положения из общей теории управления. Естественно, они адаптированы к особенностям управления предприятиями гостеприимства и развлечений. Рассмотрим кратко классическую схему процесса управления (рис. 2.1).

Известно, что в общенаучном плане исследованием общих законов протекания процессов управления занимается кибернетика. В ее рамках на основе соответствующих исследований формулируются рекомендации по наиболее целесообразным в конкретных условиях способам действий органа управления для достижения определенной цели с помощью управляемого объекта. Следует подчеркнуть, что в кибернетике не изучаются какие-либо конкретные объекты и соответствующие им органы управления. Выявленные в ее рамках закономерности протекания исследуемых процессов носят всеобщий характер. Им подчиняются все без исключения системы, в которых присутствуют объект управления и орган, им управляющий. Следовательно, этим закономерностям подчинены также и процессы управления предприятиями гостеприимства и развлечений.

На рисунке 2.1 представлена схема процесса управления с двумя контурами обратных связей, предложенная Норбертом Винером, основоположником теории управления (кибернетики) [2]. Первый контур образуется объектом и органом управления, линией отдачи команд объекту управления и линией наблюдения (контроля) результатов выполнения отданных команд. Это контур оперативного или регулярного управления, через который осуществляется саморегулирование предприятия. Кроме того, к органу управления непрерывно поступает ин-

формация о состоянии объекта управления. Второй контур образуется органом управления и подсистемой накопления опыта и знаний. Их замыкают линия наблюдения (контроля) результатов выполнения отданных команд и линия передачи информации о накопленном опыте в процессе предшествующей деятельности и/или заимствованном из других систем. Это контур стратегического управления или саморазвития. Существуют также внешние воздействия, которые влияют на функционирование предприятия, но сами могут быть управляемыми только через рефлексивное или ресурсное управление. Это воздействия внешней среды.

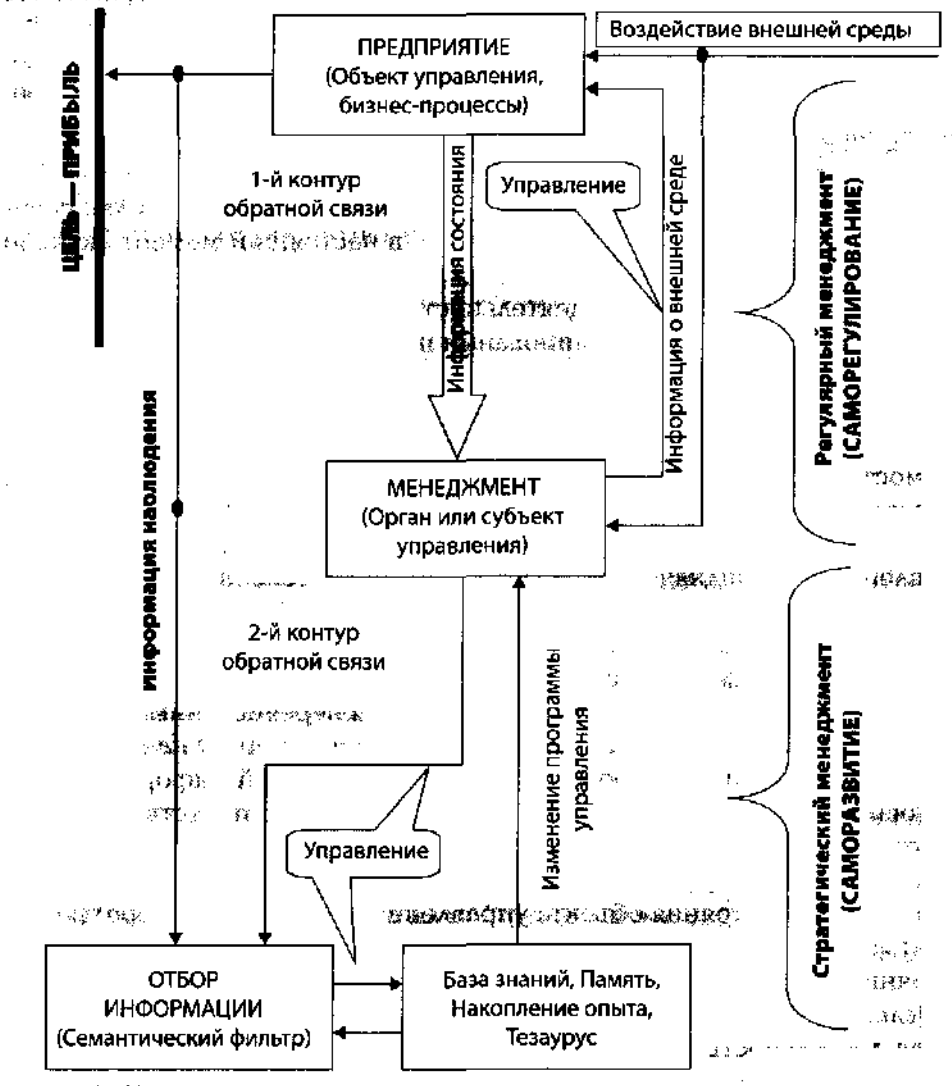



**РИС. 2.1.** Схема управления предприятием

Как видно из рис. 2.1, к органу или субъекту управления поступают потоки информации не менее трех видов:

- информация состояния;
- информация наблюдения;
- информация наблюдения внешней среды;

**СПРАВКА**

Информация состояния предприятия — совокупность количественных данных обо всех видах ресурсов, их местоположении, текущем использовании и/или готовности к использованию.

Информация наблюдения предприятия — совокупность данных о содержании и результатах текущих действий всех управляемых элементов предприятия по достижению его цели, возможно поставленной ранее.

Информация наблюдения внешней среды — совокупность данных о содержании и результатах текущих действий и прогнозируемых действиях всех элементов внешней среды предприятия.

При этом последний информационный поток состоит из стольких видов, сколько компонентов внешней среды в настоящий момент активно воздействует на предприятие.

Очевидно, в общем случае деятельность органа (субъекта) управления должна заключаться в формулировании целей управления, организации сбора указанных видов информации, ее обработке для своевременной выработки необходимой командной информации, проведения управления в жизнь и контроля этого процесса с возможной коррекцией в случае необходимости. Такая необходимость может быть обусловлена двумя типами обстоятельств: объект управления неэффективно «движется» к цели или обстоятельства (как правило, внешней среды) вынуждают изменить цель управления. Командная информация должна обеспечивать изменение состояния объекта управления таким образом, чтобы стало возможным эффективное достижение поставленной перед предприятием цели.

Таким образом, процесс управления является сугубо информационным. На входе органа управления информация перечисленных выше видов — это «сырье» для переработки органом управления, на выходе командная информация — продукт переработки входной информации. На этой основе можно сформулировать определение, соответствующее кибернетическим представлениям.

**Управление** — процесс целенаправленной переработки информации наблюдения и состояния объекта управления и окружающей среды в командную информацию, направленную на требуемое по цели изменение состояния предприятия. Это — информационный подход.

*Целенаправленность* понимается в том смысле, что всякая управленческая деятельность ставит перед собой (имеет) какую-либо значимую для субъекта управления цель. В бизнес-системах, как правило, эта цель так или иначе связана с прибылью.

С приведенным определением тесно связано еще ряд полезных понятий, касающихся информационной сущности управления.

**СПРАВКА**

**Основа управления** — решение руководителя (менеджера).

**Основа решения** — всесторонняя информация о складывающейся ситуации.

**Свойства информации.** Она должна быть полной, достоверной, обработанной, регламентировано доступной, актуальной, релевантной (относящейся к решаемой задаче).

**Информационное обеспечение управления** есть процесс сбора, накопления и обработки обладающей указанным свойствами информации перечисленных выше видов.

Существенный практический интерес представляет также *ресурсный подход* к определению сущности управления. Совершенно очевидно, что как управляемый объект, так и субъект управления должны обладать определенными ресурсами, позволяющими достигать цели управления.

**ВАЖНО**

**Уважаемые господа акционеры (учредители) и менеджеры, помните, по фундаментальным законам управления отдающий приказ обязан обеспечить ресурсами его выполнение.**

Более того, забота о ресурсах полностью лежит на руководителе. Один из важнейших законов управления утверждает, что именно отдающий приказ обязан обеспечить ресурсами его выполнение. Только в этом случае возможен обоснованный спрос с исполнителя за полученные результаты. Постановка задач, выполнение которых не обеспечено ресурсами, неизбежно ведет к очковтирательству и к деградации предприятия. Избыток ресурсов также вреден. Он расхолаживает как управленцев, так и исполнителей, что ведет к необоснованному снижению эффективности их работы.

С точки зрения ресурсного подхода **Управление** есть информационный процесс, обеспечивающий целенаправленное манипулирование ресурсами предприятия с заданной эффективностью.

На рисунке Б (см. цветные иллюстрации) показана совокупность ресурсов, которыми должно обладать современное предприятие для обеспечения успешной деятельности, к ним относятся:

- интеллектуальные;
- информационные;
- персонал;
- автоматизационные (средства автоматизации);

- коммуникационные;
- производственные;
- временные;
- материальные;
- финансовые.

Рассмотрим каждый из них.

**1. Интеллектуальные ресурсы.** Это уровень подготовленности, опыт, талант персонала, тезаурус предприятия и, прежде всего, менеджеров, которые интеллектуальным трудом обеспечивают достижение целей предприятия. В настоящее время испытывается острый недостаток.

**2. Информационные ресурсы.** Важнейший ресурс, роль которого в успешности бизнеса непрерывно и нелинейно возрастает. Значение информации становится соизмеримым со значением финансовых и материальных ресурсов. Непонимание этого все чаще ведет к большим неоправданным потерям. Однако ресурсом информация становится только в том случае, если будет своевременно использована для принятия управленческих решений. В свою очередь, эффективность управленческих решений определяется количеством и качеством информации, используемой в системе управления. Однако она быстро стареет. Поэтому скорость сбора, обработки и анализа информации становятся решающими факторами эффективного управления.

ВАЖНО

**Значимость информационных ресурсов для успешного бизнеса соизмерима со значимостью ресурсов финансовых и материальных. Недопонимание этого все чаще ведет к большим и неоправданным потерям.**

**3. Персонал.** Это наемные работники предприятия всех специальностей и категорий, начиная от контактного персонала, мойщиков посуды и уборщиков, и до топ-менеджеров включительно, в том числе и кадровый резерв (если он создается). В настоящее время персонал — один из наиболее проблемных ресурсов для предприятий гостеприимства и развлечений.

**4. Автоматизационные (средства автоматизации) ресурсы.** Технические и программные средства, определяющие степень автоматизированности процессов сбора, накопления, хранения, обработки, безопасности информации, автоматизированной интеллектуальной поддержки управленческой деятельности. Иначе говоря, это комплекс средств информационного обеспечения управления.

**5. Коммуникационные ресурсы.** К этому виду относятся технические средства, обеспечивающие решение задач информационного обмена внутри предприятия и с внешней средой (от телефонов до локальной вычислительной сети (ЛВС) предприятия и выхода в Интернет). К коммуникационным ресурсам относятся также транспортные средства.

**6. Производственные ресурсы.** Системы и средства, непосредственно обеспечивающие выполнение производственных задач, продаж, обслуживания гостей, хранение продукции и т. п. Это, например, средства приготовления блюд и барной продукции, поддержки оказания услуг, различное холодильное, торговое и складское оборудование, посуда, инвентарь и т. д.

**7. Временные ресурсы.** Это величины интервалов времени, отведенных для достижения поставленной цели предприятию в целом, отдельным бизнес-процессам, отдельным сотрудникам и т. д. Часто времени отказывают в праве быть ресурсом. Однако это не так. Да, ресурс специфический, его невозможно изменить. Но воспользоваться одним и тем же интервалом времени можно по-разному.

**8. Материальные ресурсы.** Это ресурсы, обеспечивающие требуемые условия для нормального функционирования предприятия. К ним относятся помещения и оборудованные в них системы и средства жизнеобеспечения, униформа персонала, мебель и т. п.

**9. Финансовые ресурсы.** Содержание, назначение и роль финансовых ресурсов всем хорошо известны. Это, образно говоря, «кровь» бизнеса. Дополнительных комментариев здесь не требуется.

Сформулируем некоторые положения, связанные с формой представления структуры ресурсов на рис. Б (см. цветные иллюстрации), в виде «цветка». Такая формы рисунка тесно связана с определением управления как целенаправленного процесса манипулирования ресурсами. Основание цветка составляют материальные и финансовые ресурсы, поскольку их отсутствие лишает смысла все существование предприятия и бизнеса. Овал специфических временных ресурсов охватывает все, поскольку они на все влияют и объективно не могут быть изменены. Лепестки цветка, отображающие другие ресурсы, перекрываются в основании. Перекрытие отражает их диалектическую взаимозависимость. Иначе говоря, в этой группе определенный недостаток одних может быть скомпенсирован некоторым избытком других. Например, недостаток интеллектуальных и/или информационных ресурсов компенсируется повышенным расходом финансовых или увеличением количества персонала. Справедливо и обратное утверждение. В определенной степени решению проблем с информационными и временными ресурсами способствует автоматизация управленческих процессов. Кроме того, автоматизационные и коммуникационные ресурсы у предприятия могут отсутствовать полностью. Однако это делает его, образно говоря, ущербным и не способным достаточно долго противостоять в современной конкурентной борьбе тем, кто такие ресурсы эффективно эксплуатирует. Отметим, что все «ресурсные» сущности не появились вдруг, а были всегда. Только сейчас перераспределились их роли и степень влияния на успешность бизнеса.

В завершение подраздела кратко охарактеризуем содержание главных функций менеджмента предприятия. К ним обычно относятся [3]:

- выработка, принятие и реализация управленческих решений;
- мотивация всех участников бизнес-процесса;
- осуществление процедур управленческого контроля.

**Выработка, принятие и реализация управленческих решений.** Менеджменту предприятия гостеприимства и развлечений, функционирующему в рыночной среде, необходимо самостоятельно решать множество разнообразных управленческих задач и вопросов, например, таких как:

- какую прибыль (доход) обеспечит ведение бизнеса за период;
- что следует производить и/или закупать и в каком количестве;
- кто и какую работу при этом должен выполнять;
- для кого, в первую очередь, должны быть предназначены результаты операционной деятельности;
- кто будет покупать товары и услуги;
- какой вклад в общий результат вносит каждое подразделение, каждый сотрудник предприятия;
- сколько стоит содержание персонала, аппарата управления;
- каким должен быть маржинальный доход для обеспечения прибыльности бизнеса за день, за неделю, за месяц;
- какой эффект даст открытие нового предприятия или нового вида деятельности в рамках функционирующего предприятия;
- какова допустимая нижняя граница цены на отдельные виды товаров/услуг, какова при этом будет точка безубыточности;
- какими денежными средствами будет располагать предприятие завтра, через месяц и т. д.

**Мотивация всех участников управляемого процесса.** Менеджменту предприятия приходится постоянно заботиться о том, чтобы у каждого сотрудника-исполнителя была цель, вытекающая из общей цели предприятия, как минимум — из оперативной. Это приводит к необходимости принимать и реализовывать управленческие решения, связанные с мотивацией персонала. Они предполагают выработку положительных и отрицательных стимулов воздействия на исполнителей всех уровней. Опыт свидетельствует, что мотивация наиболее слаба в тех случаях, когда поставленная перед сотрудником цель либо невыполнима, либо выполнима слишком легко. Наиболее сильным оказывается мотивационный механизм, при котором шансы в достижении цели приблизительно разделяются поровну.

**Осуществление процедур управленческого контроля.** Обычно различают управленческий и административный контроль. Через управленческий контроль обеспечивается достижение предприятием операционных целей. Административный контроль представляет собой административное управление, рассмотренное выше. Контроль обычно рассматривается как функция управления и как определенная стадия управленческого цикла, следующая после отдачи распоряжений и начала их выполнения (информация наблюдения). Цель контроля — фиксирование реального состояния предприятия в определенный момент времени для принятия решений по его сохранению и развитию или изменению. При этом часто в отдельный сегмент выделяется финансовый контроль. Его обязана осуществлять служба управленческого учета и бухгалтерии. Цель финансо-

вого контроля — сравнение плановых расходов и доходов с фактическими путем использования финансовых показателей. Другие виды показателей контролируют либо специальные подразделения (в сетях предприятий, в холдингах), либо непосредственно менеджеры в своих зонах ответственности. Основная задача всех видов контроля не только и не столько выявлять и фиксировать отклонения, но и анализировать причины их возникновения, формулировать предложения по необходимым управленческим действиям для их устранения.

Таким образом, краеугольным камнем в фундаменте предотвращения злоупотреблений на предприятии является четко функционирующая система контроля. Она, в свою очередь, должна базироваться на управленческом учете, а последний — на системе автоматизации управления. Перечислим наиболее действенные и распространенные формы контроля.

**1. Реальный контроль или контроль «инкогнито».** Незнакомый персоналу предприятия человек посещает ресторан или бронирует номер и заезжает в гостиницу под видом гостя с четко поставленной задачей — что контролировать.

**2. Реальные инвентаризации.** Зачастую они либо не проводятся вообще, либо проводятся формально. Лучше не ставить задачу проверить абсолютно все, а выбрать наиболее «опасные» с точки зрения злоупотреблений позиции. Естественно, такая форма контроля будет действенной только в том случае, если на предприятии хорошо отлажена система учета и установлена персональная ответственность за материальные ценности. Последняя на практике зачастую отсутствует.

**3. Контроль с помощью видеонаблюдения, данных электронных ключей в гостиницах и других показателей систем автоматизации.** Понятно, что вся электронная автоматика требует затрат. Но они разовые, а применяемые в комплексе средства электронного контроля достаточно быстро окупаются за счет предотвращения злоупотреблений. Но обязательно (!!!) в комплексе, иначе персонал находит способы «обмануть», например, то же видеонаблюдение.

**4. Сопоставительный анализ финансово-экономических показателей предприятия с аналогичным по формату и заведомо успешным.** Для этого нужны данные из внешних источников. Как правило, их получить можно.

**5. Сопоставительный анализ соотношения данных по продажам (блюд, товаров, услуг) и расходованию продуктов и расходных материалов.** Статистически величины этих соотношений достаточно стабильны и позволяют сделать объективные оценки соответствия проданного и израсходованного. Такой анализ должен проводиться регулярно с последующим разбором результатов на собраниях персонала. Люди должны знать, что это делается и что у руководителя есть инструмент контроля даже там, где никто не предполагает.

**6. Установка финансовой структуры предприятия и применение бюджетирования (финансового планирования).** Соответствующие методы и методики описаны в любой литературе по управленческому учету,

в необходимой степени описаны в главе 4. Применение позволяет, кроме всего прочего, реализовывать действенные формы заинтересованности сотрудников в результатах труда.

## 2.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Хорошо известно, что в одних и тех же условиях один и тот же руководитель может принять разные решения, приводящие к совершенно разным результатам. А всегда хотелось бы, чтобы они были если не наилучшими, то, по крайней мере, хорошими. В этой связи и возникает задача оценки качества решений и управления в целом. При ее решении всегда первым возникает вопрос о критерии, т. е. о показателе или совокупности показателей, по значениям которого и можно будет судить о качестве управления. Обсудим возможные варианты разрешения этой проблемы для предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса.

Теория управления предлагает как минимум три подхода к решению задачи об оценке качества управления:

- управление может быть **оптимальным**. Тогда принимаемые решения уже на этапе их выработки должны минимизировать или максимизировать некоторый функционал (критерий) качества. Они будут гарантированно самыми лучшими по выбранному критерию. Однако для столь сложных в управлении объектов, как предприятия ГиР, разработать такой функционал крайне сложно или почти невозможно;
- управление может быть **эффективным**. Так его называют в том случае, если оптимальность не гарантируется, поскольку оценивается приближенными методами. Эффективное управление достигается существенно более простыми способами, но, возможно, с несколько большими затратами ресурсов. Эти затраты в подавляющем большинстве случаев оправданы, поскольку стремление к оптимальному управлению может стоить гораздо дороже, в частности, из-за потерь времени на выработку соответствующих решений. Опять же качество управления оценивается на этапе выработки решений;
- и, наконец, управление может быть просто **рациональным**. Так его называют в том случае, если обеспечивается решение операционных задач предприятия с результатами, удовлетворяющими все заинтересованные стороны. При этом предполагается, что менеджер применил в полном объеме все свои знания, умения и навыки для достижения цели наилучшим образом в данных конкретных условиях. В отличие от предыдущих двух случаев при рациональном управлении качество управления оценивается после реализации принятых решений по реально достигнутым результатам. В итоге на их выработку тратится гораздо меньше времени, но существу-

ют дополнительные риски получить неудовлетворительный результат.

Очевидно, предприятие гостеприимства и развлечений для управления является весьма сложным объектом в силу специфики решаемых задач и тех проблем, которые анализировались в главе 1. Поэтому об оптимальном управлении речь идти не может. Эффективное управление тоже возможно далеко не всегда. Следовательно, речь может идти большей частью только об управлении рациональном. Тем не менее, следуя установившимся традициям, там, где это необходимо, будем говорить об эффективном управлении. При этом, как и в любом виде бизнеса, критерием эффективности будем считать получаемую прибыль, оцениваемую по результатам деятельности за некоторый период. Поскольку возможны периоды с убытками, то термин «прибыль» не совсем точно отражает рассматриваемую сущность. В этой связи критерием эффективности управления функционированием предприятия целесообразно принять **финансовый результат за период**, выраженный числом и вычисляемый по его окончании.

Однако это еще не окончательный вариант. Известно, что, как и в любом бизнесе, рассматриваемые **предприятия могут вести три вида деятельности**: операционную, финансовую и инвестиционную.

**Операционная деятельность** — основной вид деятельности предприятия (сети предприятий), приносящий ему основной доход.

**Финансовая деятельность** — возможная дополнительная деятельность предприятия (сети предприятий), связанная с размещением и/или заимствованием денежных средств и получением/выплатой процентов.

**Инвестиционная деятельность** — деятельность предприятия (сети предприятий), связанная с изменениями объема (увеличением или уменьшением) его активов.

По каждому из видов деятельности возможны как прибыль, так и убытки, т. е. тот же финансовый результат. Поэтому в окончательном виде **критерием эффективности** работы предприятия гостеприимства и развлечений примем **финансовый результат**, вычисляемый за анализируемый период в виде алгебраической суммы частных финансовых результатов по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. В отдельных случаях, когда речь будет идти только об операционной деятельности предприятия, ее эффективность целесообразно рассматривать по соответствующему частному финансовому результату.

Обсудим еще один вопрос. Он касается сущности и особенностей управления прибылью или прибыльностью предприятия. Используем классическую схему финансовых потоков внутри предприятия (рис. 2.2.). Ее описание можно найти практически в любой книге по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятий, например, в [4].

Как показано на рис. 2.2, получаемый доход или выручка от реализации в операционной деятельности после вычета переменных расходов образует маржинальную прибыль/убыток. На ее основе, после вычета посто-

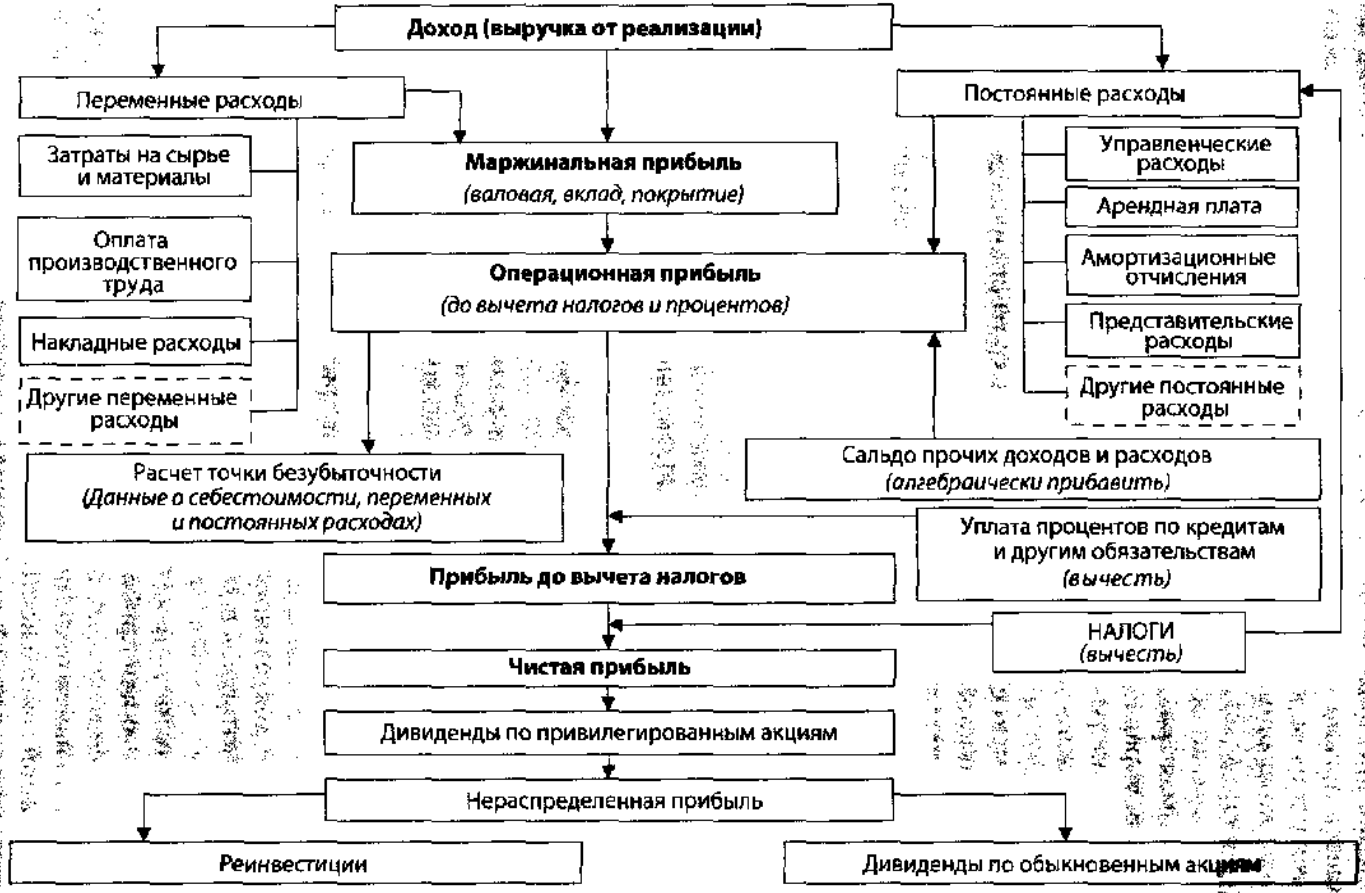



**РИС. 2.2.** Структура финансовых потоков при распределении доходов (выручки)

янных расходов и алгебраического прибавления результатов финансовой и инвестиционной деятельности, образуется операционная прибыль/убыток. Эта величина в принципе уже позволяет судить об эффективности деятельности предприятия, поскольку показывает превышение доходов над расходами. На ее основе вычисляется величина точки безубыточности за период и формируются последующие денежные потоки.

В данном случае нас интересует верхняя часть схемы. Очевидно прибыль определяют две совокупности величин — доходы и расходы. Для повышения прибыли необходимо увеличивать доходы и уменьшать расходы. Собственно содержание решения этих двух задач по большому счету и есть управление прибыльностью.

*Повышение доходов* на предприятиях ресторанно-развлекательного бизнеса возможно за счет повышения цен на предлагаемую продукцию и/или за счет увеличения потока гостей до пределов заполняемости предприятия. Первое осуществляется внутри самого предприятия, т. е. управляемо непосредственно. Однако все хорошо знают последствия такой меры, и реально она может рассматриваться только как вынужденная мера или применяться в особые периоды (например, в новогодние праздники). Второе осуществляется преимущественно вне предприятия. Требуемый результат достигается за счет различных маркетинговых мероприятий, рекламы нового суперпредложения и т. п. Однако это чрезвычайно затратный механизм без гарантии положительного результата.

Вторая составляющая управления прибылью — *минимизация постоянных и переменных затрат* — практически полностью осуществляется внутри предприятия за счет эффективного управления.

**Переменные затраты (издержки)** — затраты, величина которых изменяется пропорционально объему выпускаемой продукции (количеству обслуживаемых гостей), например, расходы на продукты и материалы (иногда используется термин «прямые затраты»).

**Постоянные затраты (издержки)** — затраты, величина которых не изменяется в зависимости от объема выпуска конечной продукции (количества продаж гостям), т. е. затраты, которые должны быть возмещены при любом финансовом результате деятельности предприятия (используются также термины «косвенные затраты», «накладные расходы»).

Таким образом, становится очевидным, что **основу управления прибыльностью составляет управление затратами**. Следовательно, эффективное управление предприятием преимущественно сводится к минимизации затрат. Однако минимизация затрат должна быть разумной, экономически грамотной и обоснованной. Если попытаться экономить на качестве обслуживания гостей, то, в конце концов, потеряем все.

**ВАЖНО**

**Управление прибылью или прибыльностью это, в первую очередь, эффективное управление затратами, их разумная минимизация.**

Рассмотрим еще один важный экономический показатель бизнеса, связанный с управлением затратами. Это **точка безубыточности**. Ее величина используется при решении многих задач управления предприятием [4, 5].

**СПРАВКА**

Точка безубыточности — объем продаж продукта (продкутов), который покрывает все издержки на его (их) производство и реализацию.

Точка безубыточности показывает, какой объем реализации продукции необходим для покрытия всех расходов предприятия. Она обычно определяется на период — суточная, недельная, месячная. Для вновь открываемых предприятий планируется период выхода на точку безубыточности, т. е. планируется момент времени, когда предприятие будет получать доход, равный расходам.

Точка безубыточности может вычисляться аналитически и/или определяться графически. Формулы для ее аналитического вычисления достаточно просты в случае, если предприятие производит и продает один вид продукции. Совершенно очевидно, что для ресторанно-развлекательных предприятий это несбыточная мечта. Поэтому более удобно определять ее графически. Сущность и порядок такого определения точки безубыточности показаны на рис. 2.3.

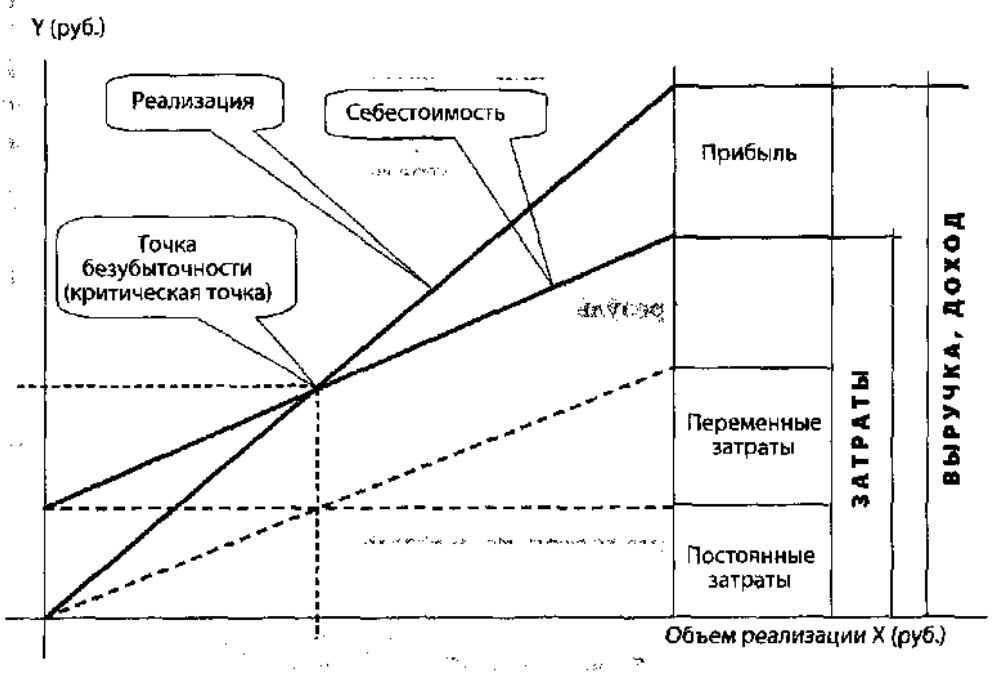



***РИС. 2.3.*** Сущность и порядок определения точки безубыточности предприятия

По оси X графика измеряется объем реализации продукции предприятия в денежном выражении, а по оси Y — величины доходов, расходов и операционной прибыли также в денежном выражении. Горизонтальной и наклонной пунктирными линиями и наклонной сплошной показаны соответственно постоянные, переменные и суммарные затраты. Наклонной сплошной из начала координат — текущий объем реализации продукции предприятия в денежном выражении. Точка пересечения наклонных прямых, отражающих суммарные затраты и объем реализации называют **точкой безубыточности**. Достаточно полная классификация затрат в бизнесе приведена в табл. 2.1

**ТАБЛИЦА 2.1. Классификация затрат (издержек) предприятия**

| Основание для классификации | Виды затрат |
|---|---|
| По местам возникновения | Центры ответственности производственного назначения *(Точки производства, Точки продаж, Маркетинг...).*<br>Центры ответственности непроизводственного назначения *(Управление, Логистика, Безопасность...)* |
| По носителям издержек | Виды готовой продукции **(блюда, услуги)**<br>**Полуфабрикаты** |
| **По способу отнесения на себестоимость** | **Прямые** *(стоимость израсходованных продуктов на блюда, стоимость расходных материалов на услуги, зарплата контактного персонала и персонала производства и т. п.).*<br>Косвенные *(на управление, коммунальные платежи, аренда, амортизация и т. п.)* |
| По назначению | Основные *(ресурсы, непосредственно расходуемые на основную деятельность).*<br>Накладные *(обеспечение основной деятельности)*:<br>производственные<br>непроизводственные |
| **Для калькулирования себестоимости и оценки готовой продукции** | **Постоянные**<br>**Переменные** |
| **По порядку интегрирования в себестоимости выпущенной продукции** | **Затраты на продукт**<br>**Затраты на период** |
| По составу | Комплексные *(включающие более одного экономического элемента).*<br>Одноэлементные *(не могут быть разбиты на слагаемые)* |
| **По экономическим элементам** | **Материальные**<br>**Оплата труда**<br>**Отчисления на социальные нужды**<br>**Амортизация**<br>**Прочие** |
| По периодичности возникновения | Текущие *(Основные)*<br>Периодические<br>Единовременные |

*Продолжение табл. 2.1*

| Основание для классификации | Виды затрат |
|---|---|
| **По поведению в условиях изменения уровня деловой активности организации** | **Постоянные** *(не зависят от деловой активности).*<br>**Переменные** *(растут с ростом деловой активности предприятия):*<br>**пропорциональные** *(растут пропорционально росту деловой активности);*<br>**прогрессивные** *(растут быстрее темпа роста деловой активности);*<br>**дегрессивные** *(растут медленнее темпа роста деловой активности)* |
| По степени обобщения | Совокупные<br>Удельные *(на единицу продукции)* |
| **Для принятия управленческих решений** | **Релевантные** *(относящиеся к варианту принимаемого решения).*<br>**Не принимаемые в расчет** *(от которых не зависит результат принимаемого решения).*<br>**Безвозвратные** *(уже состоявшиеся, поэтому не влияющие на результат решения).*<br>**Вмененные или Воображаемые** *(которые в будущем могут не состоятся).*<br>**Инкрементные или Приростные** *(если в результате принятого решения изменятся постоянные или переменные из-за наращивания объемов).*<br>Маржинальные *(дополнительные затраты на единицу продукции)* |
| **По степени охвата планированием** | **Планируемые**<br>**Непланируемые** |
| Для контроля и регулирования | Регулируемые<br>Нерегулируемые |
| Для оценки управленческой деятельности | Эффективные<br>Неэффективные |

*Примечание:* Полужирным шрифтом в таблице выделены те группы и те виды расходов, которые так или иначе присущи предприятиям гостеприимства и развлечений.

Таким образом, критерием эффективности управления предприятия будем считать финансовый результат, алгебраически суммированный по всем видам деятельности. Эффективным будет такое управление, которое обеспечивает его величину не ниже заданной. Последняя устанавливается, как правило, акционерами предприятия, исходя из целей и задач выбранной стратегии. Они же обязаны определить источники и размеры всех ресурсов, которые при эффективном использовании позволяют решить поставленные задачи. В этом случае имеется в виду преимущественно минимизация затрат. На это наиболее существенно влияют такие нетрадиционные ресурсы, как интеллектуальные, информационные, коммуникационные и автоматизационные.

## 2.4. ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ

Все изложенное выше, в том числе с учетом проблем и тенденций, концентрируется в перечне требований к современному предприятию гостеприимства и развлечений. Оно должно удовлетворять этим требованиям для успешного противостояния любым перипетиям развития как бизнеса в целом, так и окружающей среды. В результате предприятие приобретает свойства, обеспечивающие ему устойчивость практически во всех ситуациях. Следует отметить, что не из всех ситуаций в любом бизнесе удается выйти без потерь, но эти потери могут и должны быть минимизированы. Такую возможность предоставляет правильно отлаженная, непрерывно, активно и эффективно функционирующая система управления. Ее основными инструментами для этого являются постоянный глубокий учет и контроль в сочетании с применением информационных технологий, всесторонне мотивированный и обученный персонал, клиенто-ориентированный подход к делу всех и во всем, даже в мелочах, интеллект менеджмента и внимание стратегии.

**ВАЖНО**

**Не из всех ситуаций в любом бизнесе удается выйти без потерь, но они могут и должны быть минимизированы управлением.**

Назовем черты современного конкурентоспособного предприятия гостеприимства и развлечений.

1. **На нем формализованы и отлажены основные бизнес-процессы предприятия.**
2. **Определена, внедрена и постоянно совершенствуется учетная политика.** Разработка и внедрение учетной политики составляет элемент или первый шаг постановки управленческого учета на предприятии.
3. **Установлена финансовая структура предприятия и выполнено его зонирование.** Важнейший элемент внедрения управленческого учета, обеспечивающий возможность бюджетирования с четким распределением ответственности за доходы и расходы. Зонирование подкрепляет эти положения детализацией объектов учета, позволяющих отслеживать их финансовые результаты. В итоге появляется возможность цивилизованно управлять затратами и выручкой (доходами) предприятия.
4. **Управление предприятием активно, постоянно нацелено на инновации, основывается на выбранной стратегии.**
5. **Определены и поддерживаются управленческими действиями разумные пределы «несанкционированного изъятия» денежных**

**средств персоналом.** Полностью искоренить злоупотребления персонала, скорее всего, не удастся никогда. Но добиться определенной контролируемости этого процесса управленческими средствами при допустимых объемах потерь в несколько процентов от выручки можно и нужно.

6. **Осуществляется операционное и финансовое планирование, увязанное с выбранной стратегией.** Является элементом управленческого учета.
7. **Разработана, ведется и активно используется при выработке управленческих решений система отчетности (ежедневная, еженедельная, ежемесячная, ежеквартальная, годовая и стратегическая).** Также элемент управленческого учета. Напрямую связана с планированием. Высшим проявлением в настоящее время является система сбалансированных показателей.
8. **Управление предприятием автоматизировано.** Полноценное информационное обеспечение современного управления невозможно без применения информационных технологий. В первую очередь это касается управленческого учета.
9. **Персонал обучен, лоялен к предприятию и его руководству, в его работе преобладает клиенто-ориентированный подход.** Практика решения этих задач, самых проблемных в настоящее время, рассматривается в главе 7.
10. **Внедрена, применяется и постоянно совершенствуется система обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию.** Это тема обсуждения в главе 8.
11. **Определена стратегия предприятия. Операционное и финансовое планирование осуществляется на основе стратегического плана.** Некоторые элементы стратегического управления рассматриваются в главе 10.
12. **Интеллектуальные ресурсы предприятия соответствуют решаемым задачам.** Сюда можно отнести постоянную активность менеджмента и нацеленность на инновации, активное внимание к рискам (анализ и заблаговременная выработка мер противодействия).

Приведенная совокупность требований к современному предприятию гостеприимства и развлечений (или свойств после реализации) может показаться на первый взгляд сложной, громоздкой и нереальной. Так оно и есть, если попытаться все сделать одномоментно. Однако в столь серьезном деле нужна постепенность, но ни в коем случае не эпизодичность. В сети предприятий ГиР, практический опыт которой преимущественно используется в книге, процесс отладки современного управления завершился в основном в течение трех лет.

Функции, которые должен быть способен реализовывать управляющий ресторанно-развлекательным предприятием, кратко приведем для справки читателю в следующем подразделе.

## 2.5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФУНКЦИОНАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ РЕСТОРАННО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс управления современным предприятием ресторанно-развлекательного бизнеса — сложен и многогранен. Это не вызывает сомнений. Поэтому естественно, что функции управляющего широки и разнообразны. Если обладание теми или иными знаниями предполагает, образно говоря, формулирование устного или письменного ответа на некоторый вопрос, то обладание умениями и способностями требует практического выполнения определенных действий. Совокупность же знаний, умений и способностей и определяет пригодность человека к исполнению некоторых должностных обязанностей, т. е. его способность реализовывать определенный функционал. Определим его содержание как перечень функций, лежащих в основе деятельности управляющего предприятием ГиР. Более полно их содержание будет характеризоваться в соответствующих главах книги. Вынесено в соответствующих тематике главах книги и в Приложении 1. Полная характеристика функционала ресторатора-управленца размещена на прилагаемом к книге компакт-диске.

**I. Оперативное управление операционной деятельностью предприятия.**

1.1. Организация и реализация управления операционной деятельностью предприятия.

1.2. Применение технологий бизнес-моделирования предприятия.

1.3. Организация (отладка) бизнес-процесса «Логистика» на предприятии.

1.4. Организация (отладка) бизнес-процесса «Производство» на предприятии.

1.5. Организация (отладка) бизнес-процесса «Продажи» на предприятии.

1.6. Организация (отладка) бизнес-процесса «Маркетинг» на предприятии.

1.7. Организация (отладка) бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей» на предприятии.

1.8. Организация (отладка) бизнес-процессов всестороннего обеспечения функционирования предприятия.

1.9. Внедрение, организация применения и применение информационных технологий.

1.10. Организация внедрения и применение в управлении предприятием системы управленческого учета.

**1.11. Осуществление операционного и финансового планирования деятельности предприятия.**

1.12. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

1.13. Анализ финансового состояния предприятия и прогнозирование его развития.

1.14. Разработка, внедрение и совершенствование ценовой политики предприятия.

1.15. Внедрение и применение системы обеспечения и поддержки лояльности гостей.

1.16. Взаимодействие властными и надзорными органами местного управления.

**II. Управление персоналом.**

2.1. Разработка и реализация программ управления персоналом.

2.2. Разработка и реализация процедур предотвращения и выявления злоупотреблений персонала.

2.3. Разработка и реализация системы мотивации и стимулирования лояльности персонала к гостям, предприятию и руководству.

2.4. Управление обучением и повышением квалификации персонала.

2.5. Организация разработки и реализации программы поддержки здоровья и безопасности персонала.

**III. Контроль операционной деятельности.**

3.1. Разработка и реализация процедур контроля исполнения принятых решений.

3.2. Разработка и реализация процедур контроля безопасности производимых блюд и услуг.

3.3. Участие в процедурах контроля, проводимых надзорно-контрольными органами.

**IV. Стратегическое управление.**

4.1. Участие в выработке и реализации стратегии развития предприятия.

4.2. Участие в обеспечении социальной ответственности предприятия.

**V. Дополнительные функции.**

5.1. Участие в организации управления сетями (холдингами) предприятий.

5.2. Управление отраслью гостеприимства и развлечений в небольшом городе (сельском районе).

5.3. Организация реконструкции (переоборудования) предприятия.

**5.4. Организация открытия нового предприятия.**

Как отмечалось выше, процесс отладки современной системы управления опыт которого изложен в книге, завершился в основном в течение трех лет. Но это только отладка самой системы и наработка технологий ее использования. Ну а собственно работа по ее совершенствованию продолжается до сих пор. Она не может завершиться и будет продолжаться дальше. Почему? Потому что это **управление**, а оно не может быть эпизодическим. Это постоянная скрупулезная **работа с информацией**, которая непрерывно и объективно меняется. Но без отладки системы эта работа малоэффективна, а иногда и контрпродуктивна. Читателю в последующих главах предоставляется возможность изучить наш практический опыт и сделать свое предприятие эффективно управляемым гораздо быстрее.

# Глава 3

# Формализация и отладка бизнес-процессов

## 3.1. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Формализация основных бизнес-процессов предприятия ресторанно-развлекательного бизнеса — один из важнейших элементов построения эффективной системы управления. Образно говоря, все бизнес-процессы должны функционировать как часы. Отладить бесперебойное протекание бизнес-процессов можно только при условии, когда определен их перечень, каждый процесс представлен в виде последовательности действий, а за процесс в целом и за выполнение каждого действия назначены ответственные и т. д. Только после формализации бизнес-процессов можно начинать отлаживать остальные элементы системы управления предприятием.

Любое предприятие функционирует с одной главной целью — извлечь прибыль от реализации конкретного продукта собственного производства. Однако следует согласиться с тем, что «продукт питания» в заводской столовой коренным образом отличается от соответствующего продукта в боулинг-клубе, т. е. **зависит от формата и концепции предприятия**.

Поэтому вопрос формализации основных бизнес-процессов предприятий ГиР следует рассматривать только с учетом их формата и концепции от которых зависят:

- построение логистических схем;
- организация бизнес-процессов производства, продаж, приема и обслуживания гостей;
- содержание маркетинга;
- всестороннее обеспечение функционирования предприятия.

Попробуем классифицировать предприятия ГиР по актуальности услуги гостеприимства для ее потребителей. Одно очевидно: **услуги, предоставляемые потребителю, должны сопровождаться четким позиционированием предприятия, т. е. быть ориентированными на конкретную целевую аудиторию**.

**СПРАВКА**

**Позиционирование** — определение места (ниши) на рынке для предприятия, его товаров и услуг, главных отличий от других аналогов. Тесно связано с дифференциацией.

**Дифференциация** (предприятия, цен, блюд, услуг, персонала, обслуживания, интерьера...) — обеспечение и поддержка некоей уникальности, оригинальности для создания в сознании гостей четкой ассоциации с данным предприятием. Используется для поддержки лояльности гостей, имиджа предприятия и т. п. в соответствии с маркетинговой стратегией продвижения.

Отметим, что предприятия ГиР с точки зрения потребителей (как состоявшихся, так и потенциальных гостей) классифицировать достаточно трудно. С одной стороны, все они предоставляют гостю «услугу гостеприимства», с другой стороны, на одних предприятиях эта услуга является, по сути, фактической реализацией продукта собственного производства (продукт уличного тонара — гамбургер, услуга — продажа горячих гамбургеров), а на других представляет собой совокупность нескольких продуктов, являющимися компонентами продаваемой сложной услуги. Их реализация обязательно дополнена рядом процессов по стимулированию спроса, удержанию привлеченных гостей, изучению целевой аудитории и т. д.

**ВАЖНО**

**Формирование продукта или услуги гостеприимства и развлечений должно сопровождаться четким позиционированием предприятия.**

Например, вывеска «Боулинг» дает потребителю однозначный ответ о содержании услуги гостеприимства соответствующего предприятия. При этом потребитель, осуществляющий, допустим, поиск услуги гостеприимства в сети Интернет и ожидающий получить именно услугу «игра в боулинг», моментально ассоциирует данное предприятие с искомым. Объявление (или вывеска) — «Развлекательный центр» дезориентирует потребителя. «Развлекательный центр» реально может оказывать различные услуги. Под этой вывеской могут быть представлены игорные залы, кинозал, крытый каток и/или фуд-корт, бильярд и др. А чаще всего развлекательный центр оказывает услуги гостеприимства, включающие в себя все вышеперечисленные и даже больше, и целевая аудитория у этих продуктов и услуг очень разная.

Важно отметить, что предприятия ГиР, как правило, не занимаются популяризацией своих услуг: боулинг, бильярд, дискотека, ночной клуб, загородный семейный отдых или туристический поход уже давно известны на профильном рынке. Управляющему таким предприятием не нужно доказывать гостю, что «...отдых в кругу семьи в загородном

СПА-отеле — это хорошо». С момента открытия первого подмосковного СПА-отеля услуга предоставления соответствующего семейного отдыха стала очень популярной среди состоятельной аудитории граждан. Нет смысла популяризировать игру в боулинг или бильярд. Все перечисленные услуги представляют конкретный и стабильный интерес для аудитории. Задача управляющего в процессе продвижения предприятия и его услуг — информировать максимальное количество потенциальных гостей о месте предоставления такой услуги, об уникальной позиции предприятия.

Менеджеры предприятия должны приложить все усилия для того, чтобы «удержать» нового гостя, проследить за тем, чтобы он был удовлетворен предоставленными услугами. Поэтому предоставляемая услуга гостеприимства должна быть качественной, а цена на нее — максимально привлекательной для гостя. Если услуга сегментирована по цене, то стоимость ее должна быть доступной для гостя. При этом конкуренция между предприятиями ГиР разворачивается, как правило, в области ценовой политики, состояния материально-технической базы, месторасположения предприятия и качества обслуживания.

Продукт гостеприимства в большей части предприятий ГиР сформировался еще при их открытии (боулинговая дорожка, кинозал, бильярдные столы, аудио — светотехника клуба и т. д.). При этом еще на этапе инвестирования в открытие предприятия этот продукт был уже «поневоле» определенным образом позиционирован (кинозал премиум класса, ночной VIP-клуб, элитарный клуб любителей русского бильярда). Дополнительные услуги предприятий ГиР являются сопутствующими.

Потенциальный гость очень четко позиционирует свои ожидания от посещения того или иного предприятия. Это означает, что спрос на услугу развлечения гораздо более стабилен и прогнозируем, нежели спрос на услуги других предприятий индустрии гостеприимства. Посетитель всегда знает, что в клубе «Мамайка-боулинг» он найдет дорожку для игры в боулинг, а в бильярдном клубе «Империал» он всегда найдет бильярдные столы. Очевидно, что таким предприятиям нет смысла продвигать и рекламировать свои сопутствующие услуги. В каждом бильярдном клубе всегда найдется ресторанчик, бар или кафе. В противном случае, несмотря на то, что данная услуга не является профильной для предприятия, повторно сюда просто никто не придет.

Таким образом, **грамотное и четкое позиционирование предприятия ГиР дает возможность потребителю правильно идентифицировать его услугу, и, тем самым, обеспечивает соответствие между его ожиданиями и содержанием услуги.** А это важнее всего.

Данный фактор значительно упрощает управление предприятием индустрии развлечений, формализацию его основных бизнес-процессов, а главное — повышает степень актуальности услуги в глазах потребителя.

Гораздо сложнее обстоит дело с предприятиями питания. Казалось бы, все эти предприятия кормят своих гостей. Но форматы, типы и виды предприятий питания очень многообразны, а разброс цен на их услуги столь значителен, что потребителю становится трудно сделать выбор. Безусловно, фактор месторасположения играет существенную роль. Более того, по данным экспертов, например, в Москве среднестатистический посетитель ресторана выбирает тот, который расположен в радиусе 2—3 кварталов либо от места его проживания, либо от места работы. Важен и ценовой сегмент ресторана, бара или кафе. Но, согласитесь, зачастую вывеска на фасаде почти ничего не говорит гостям о ценовом уровне меню. Предложение на рынке индустрии питания сегодня значительно превышает предложение на рынке индустрии развлечений, конкуренция жестче, а процесс формирования услуги или продукта предприятия питания значительно более сложный и многогранный.

Безусловно, вопрос формализации бизнес-процессов в ресторане, баре или кафе, т. е. на предприятии, где присутствует кухня, совсем не простой. Формализация процессов осуществляется достаточно быстро и безболезненно в том случае, если спрос является относительно стабильным и прогнозируемым.

Понятие «бизнес-процесс» происходит из разработанной в практике рыночной экономики теории управления качеством. На предприятиях нашей страны с той или иной степенью успешности управление качеством начало активно внедряться во второй половине 90-х годов. По этим вопросам существует множество методической и теоретической литературы.

Приставка «бизнес-» в термине подчеркивает наличие экономической рыночной составляющей. А, по сути, это те же технологические процессы, предполагающие определенную деятельность преобразования данных на входе в соответствующие значения данных на выходе. Предполагается, что на вход поступают некоторые ресурсы, а на выходе под воздействием бизнес-процесса получается продукция, представляющая ценность для потребителя.

Например, в ресторанном бизнесе на вход бизнес-процесса поступает продукция (в простейшем случае блюда и услуги), а на выходе бизнес-процесса будут его гости, посещающие данное предприятие.

Что поступает на вход бизнес-процессов, т. е. их содержание, специалистам известно. Бизнес-процесс осуществляется под некоторым управлением, может взаимодействовать с другими процессами, имеет владельца, т. е. ответственного за правильную и качественную реализацию преобразования входов в выходы.

Бизнес-процессы могут быть сквозными (входы из внешней среды и выходы во внешнюю среду) и внутренними. Для внутреннего бизнес-процесса входным является некий параметр, полученный на выходе других бизнес-процессов, осуществляемых внутри предприятия; и его выходы также внутренние. На предприятиях ГиР, например, внутренними процессами являются процессы производства блюд и услуг. Про-

дукты и расходные материалы поступают с выхода бизнес-процесса «Логистика» на вход бизнес-процесса «Производство», а выход процесса «Производство», т. е. готовые блюда и услуги, поступает на вход бизнес-процесса «Продажи».

Формализацию и отладку бизнес-процессов часто называют бизнес-моделированием.

**Бизнес-моделирование** предполагает четкую формализованную отладку главного бизнес-процесса предприятия — генерацию прибыли (дохода) через предоставление гостям услуг гостеприимства и развлечений. В свою очередь, главный бизнес-процесс разбивается на подпроцессы (обобщенные действия), между которыми устанавливаются строгие взаимосвязи. Такими подпроцессами являются логистика, производство, продажи, маркетинг, прием и обслуживание гостей, всестороннее обеспечение функционирования предприятия (кадровое, юридическое, информационное, безопасности, хозяйственное и др.) и т. д. Именно таким образом осуществляется управление предприятием во всех его аспектах.

**Для эффективного применения технологий бизнес-моделирования предприятия** управляющему ресторанно-развлекательным бизнесом следует знать:

- место и роль отладки и формализации основных бизнес-процессов предприятия в успешности его функционирования;
- принципы и методики отладки (формализации) бизнес-процессов предприятия;
- принципы и методы эффективного управления бизнес-процессами предприятия, методики оценки их эффективности;
- порядок применения данных управленческого учета при выработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов;
- порядок разработки документов и организации документооборота по основным бизнес-процессам предприятия;
- основы организации и реализации статистических исследований в целях повышения эффективности бизнес-процессов;
- методики оптимизации затрат на реализацию бизнес-процессов предприятий.

Если оперировать терминологией, принятой в международной практике, то технологии бизнес-моделирования предполагают применять при организации работы элементы экономической теории управления качеством. Рассматриваемые далее несколько функций являются углублением (второй ступенью) бизнес-моделирования предприятия.

Бизнес-моделирование обязательно должно выполняться перед открытием нового предприятия, а также в том случае, когда с той или иной целью необходима коренная реорганизация его функционирования (реинжиниринг).

В данном случае в качестве цели бизнес-моделирования будет выступать повышение эффективности управления, особенно затратами.

Следует иметь в виду, что управляющему предприятием, реализующему технологии бизнес-моделирования, необходимо:

- осуществить бизнес-моделирование главного бизнес-процесса предприятия;
- организовать взаимодействие между бизнес-процессами предприятия;
- анализировать и контролировать эффективность постоянных и переменных затрат на реализацию бизнес-процессов;
- отслеживать формирование и регулярно анализировать отчетность по бизнес-процессам предприятия;
- разработать и внедрять меры и методики предотвращения злоупотреблений со стороны персонала при организации выполнения бизнес-процессов;
- установить персональную ответственность за эффективность протекания бизнес-процессов и их подпроцессов на предприятии;
- анализировать и всесторонне оценивать эффективность протекания бизнес-процессов, регулярно их оптимизировать.

Как рекомендуют «гуру» бизнес-моделирования, для формализации бизнес-процесса как объекта управления необходимо:

- назначить его владельца, т. е. руководителя, который будет управлять процессом, распоряжаться выделенными ресурсами и отвечать за результаты в количественном и качественном отношениях, отчитываться по результатам;
- определить входы процесса и поставщиков по каждому из них, результаты, которые будут получаться на выходе, а также целевой сегмент их потребления (целевую аудиторию гостей или внутренних потребителей);
- установить источники и порядок получения необходимых ресурсов (оборудование, персонал, информация и т. д.);
- разработать и описать последовательность действий (технологию) по выполнению процесса, внести соответствующие положения в должностные инструкции для персонала;
- разработать элементы управления процессом, т. е. конкретизировать задачи, разработать систему показателей и отчетности по ним, виды, формы и порядок мотивации исполнителей и владельца.

Отметим, что для начинающих менеджеров, как правило, наиболее сложным является разработка технологии (последовательности действий) реализации процесса. А это весьма ответственный элемент данной работы. Соответствующие примеры будут приведены ниже.

В литературе выделяют следующие *виды (категории) бизнес-процессов:*

- непосредственное производство продукции;
- управление, в том числе планирование, учет и отчетность;
- обеспечение ресурсами или ресурсные, логистические;
- преобразования, например, сырья, информации.

В качестве *типовых показателей эффективности бизнес процессов* обычно рассматриваются:

- количество проданной произведенной продукции заданного качества;
- величина потока (количество) гостей за период времени;
- величина затрат на реализацию бизнес-процесса;
- временные показатели выполнения необходимых действий;
- оценки гостями предоставляемых услуг, выраженные в зафиксированных жалобах, благодарностях и т. п.

Практика показывает, что **на предприятии гостеприимства и развлечений в качестве основных можно выделить следующие бизнес-процессы:**

- **управление предприятием во всех его аспектах** (включает взаимосвязанное множество подпроцессов);
- **логистика** (закупки, транспортировка, хранение, перемещение внутри предприятия продуктов товаров, материалов);
- **производство продукции** (изготовление блюд, барной продукции, производство услуг);
- **продажи продукции производства, товаров, услуг;**
- **прием и обслуживание гостей** с применением выбранных и установленных на предприятии стандартов;
- **маркетинг;**
- **обеспечение деятельности предприятия** (жизнедеятельности, кадровое, юридическое, безопасности, и т. д.).

Что касается бизнес-процесса «**Управление предприятием во всех его аспектах**», то, собственно говоря, вся настоящая книга посвящена обсуждению вопросов отладки процессов управления предприятием ресторанно-развлекательного бизнеса. Хорошо известно, что формализации в целом они не подлежат. Если бы это было возможно, то уже давно был бы создан соответствующий автомат. Тем не менее в управленческих процессах всегда есть формализуемая и неформализуемая составляющие. К первой относится информационное обеспечение управления. Оно поддается формализации и, как следствие, автоматизации. Соответствующие решения рассматриваются в главе 5. Все остальное в управлении является творческой составляющей, т. е. не поддающейся формализации. Следовательно, оно может быть реализовано только человеком, т. е. усилиями и трудом менеджеров предприятия.

**Остальные из перечисленных выше бизнес-процессов, кроме процесса управления, должны быть организованы (отлажены) по схеме, описание которой приводится ниже.**

Организация (отладка) любого бизнес-процесса на предприятии — это, в первую очередь, описание бизнес-процесса «как есть». Такое описание включает в себя последовательность взаимосвязанных действий с указанием исполнителей и ответственных за каждое их них. При этом учитываются информационные и иные связи с другими бизнес-процессами главного процесса. Затем выполняется анализ полученного описания с целью выявления «узких мест» (дублирование действий исполни-

телями, отсутствие ответственных за то или иное действие и т. д.). После выработки мер по устранению выявленных недочетов производится описание бизнес-процесса «как должно быть». Особое внимание уделяется установлению эффективных взаимосвязей с другими бизнес-процессами, назначению исполнителей и ответственных. Такое описание после отладки процесса на практике служит основой для создания объективных работающих должностных инструкций (регламентов работы) для персонала.

Таким образом, применение технологий бизнес-моделирования предприятия требует умения:

- осуществлять отладку (выполнять формализацию, моделирование) основных бизнес-процессов предприятия;
- совершенствовать их управляемость, и контролировать результативность на основе эффективного управленческого учета;
- проводить статистические исследования, направленные на повышение эффективности протекания основных бизнес-процессов;
- зонировать предприятие;
- контролировать и анализировать эффективность затрат на реализацию бизнес-процессов предприятия по установленным критериям.

При выполнении перечисленных выше действий особое внимание следует уделить разработке технологий, тщательно продумать их содержание и взаимосвязи элементов. При создании (выборе) показателей для оценки эффективности управления процессами следует иметь в виду, что они должны быть ориентированы на цели акционеров (учредителей), рыночные цели предприятия и удовлетворение потребностей гостей.

Чисто практически описание бизнес-процессов осуществляется несколькими способами. В простейшем случае это может быть текстовый документ. В нем тем или иным способом структурировано описывается последовательность взаимосвязанных действий, приводящая к преобразованию входов в выходы. Для каждого их них определяются исполнители и ответственные. Пригодно для решения относительно простых задач. Более сложные могут быть описаны с помощью схемы, графически отражающей содержание и взаимосвязи действий бизнес-процесса и его взаимодействие с другими бизнес-процессами. Соответствующий пример показан ниже при обсуждении бизнес-процесса «Логистика».

Для описания сложных бизнес-процессов разработана специальная методика с применением заранее определенных графических объектов и регламентированная ГОСТом [6—8]. Для работы с ней создана специальная компьютерная программа BpWin. Суть методики заключается в разработке многоуровневого структурированного документа, в котором действия первого уровня раскрываются более детально на втором и т. д. Пример применения методики показан ниже при обсуждении бизнес-процесса «Продажи».

## 3.2. ЛОГИСТИКА

**Логистика, или бизнес-процесс по организации снабжения предприятия продуктами для производства блюд, товарами для перепродажи, расходными материалами для оказания услуг гостям и обеспечения хозяйственной деятельности** является важнейшим бизнес-процессом. В первую очередь это обусловлено его затратным характером. Поэтому строжайшая формализация и контроль на каждой его стадии крайне необходимы в плане управления.

> **ВАЖНО**
>
> **Снижение логистических затрат на 3% дает повышение рентабельности продаж на 1–2%.**

Снижение логистических затрат достигается четкой организацией единого процесса товародвижения от поставщика до конечного потребителя (гостя), целью которого является минимизация до необходимого уровня затрат на закупку, транспортировку, хранение продукции и ускорение оборачиваемости капитала за счет минимизации хранимых запасов.

Если на предприятии нет должности логистика, то задачи, перечисленные ниже, обычно решает заместитель генерального директора, в функции которого входит:

- участие в разработке и реализации стратегии развития закупок;
- разработка и внедрение единой политики закупок;
- организация разработки, внедрения и анализа единого ассортиментного перечня закупок;
- организация взаимодействия бизнес-процесса «логистика» с другими бизнес-процессами предприятия;
- разработка и организация внедрения методик поиска, выбора и оценки поставщиков, договорной работы с ними;
- разработка методики и организация мониторинга рынка поставок;
- анализ и контроль эффективности затрат на закупки и хранение продуктов, товаров, расходных материалов;
- организация и контроль правильности протекания единого цикла поставок и движения продуктов внутри предприятия по точкам производства и продаж;
- анализ отчетности по логистическим процессам, планирование и организация проведения инвентаризаций;
- разработка и организация внедрения процедур контроля движения, сохранности и правильного расходования продуктов по точкам производства и продаж;
- предотвращение злоупотреблений со стороны персонала с продуктами в ходе логистических процессов предприятия;

- разработка и внедрение критериев и показателей эффективности логистических процессов, регулярная оценка их эффективности и оптимизация.

Поскольку специфика предприятий гостеприимства и развлечений такова, что поставщики обычно доставляют заказанные товары своими транспортными средствами, то транспортная часть логистики на них отсутствует. Поэтому далее будут рассматриваться только два направления логистики:

1) закупки;

2) хранение и перемещение закупленных товаров на предприятии.

Рассмотрим особенности каждого из них.

Сущность первой составляющей логистики — ее закупочной части заключается в следующем. **Закупка** — процесс обеспечения предприятия продуктами для производства собственной продукции, товарами для перепродажи и расходными материалами для оказания услуг гостям (если такие продаются на предприятии). Здесь, с точки зрения формализации, важны три аспекта:

*1) постоянное изучение рынка в целях контроля закупочных цен и эффективного управления соответствующими затратами;*

*2) работа с поставщиками в целях оптимизации их количества, качества и состава;*

*3) анализ расходования всего закупаемого с целью минимизации средств, «замороженных» в запасах продуктов, товаров, материалов.*

По первому аспекту, связанному с *изучением рынка в целях контроля закупочных цен и эффективного управления соответствующими затратами*, формализация заключается в том, чтобы установить и отладить систему постоянного мониторинга рынка поставщиков, т. е. получения информации о ценах поставок из различных источников. Таковыми могут быть: Интернет, издаваемые каталоги, разовые конкретные предложения, информация, полученная в ходе периодических обзвонов реальных поставщиков и т. п.

Контроль закупочных цен рекомендуется проводить раз в квартал по наиболее расходуемым позициям. Это позволит предотвратить злоупотребления со стороны сотрудника, ответственного за закупки, исключить излишние затраты и будет способствовать точности учета товарных ценностей.

Кроме того, практика показала хорошую эффективность такого элемента формализации логистики закупок, как введение единого ассортиментного перечня закупаемых продуктов и товаров.

В основу перечня удобно заложить заранее разработанный **классификатор закупаемых продуктов**, пример фрагмента которого с заполнением статей расхода на приобретение товаров (продуктов) и услуг (переменные расходы) приведен ниже.

ПРИМЕР

**Классификатор закупаемых продуктов (фрагмент)**

| КАТЕГОРИИ ПРОДУКТОВ | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | КУХНЯ | | |
| | **1.01** | **Бакалея** | |
| | 1.01.01 | Бакалея повседневная | |
| | 1.01.02 | Бакалея банкетная | |
| | **1.02** | **Грибы** | |
| | 1.02.01 | Грибы повседневные | |
| | 1.02.02 | Грибы банкетные | |
| | **1.03** | **Молочные продукты** | |
| | 1.03.01 | Молочные продукты повседневные | |
| | 1.03.02 | Молочные продукты банкетные | |
| | **1.04** | **Мясо** | |
| | 1.04.01 | МЯСНАЯ ГАСТРОНОМИЯ | |
| | | 1.04.01.01 | Мясная гастрономия повседневная |
| | | 1.04.01.02 | Мясная гастрономия банкетная |
| | 1.04.02 | МЯСО ГОВЯДИНЫ | |
| | | 1.04.02.01 | Мясо говядины повседневное |
| | | 1.04.02.02 | Мясо говядины банкетное |
| | 1.04.03 | МЯСО ПТИЦЫ | |
| | | 1.04.03.01 | Мясо птицы повседневное |
| | | 1.04.03.02 | Мясо птицы банкетное |
| | 1.04.04 | СВИНИНА | |
| | | 1.04.04.01 | Свинина повседневная |
| | | 1.04.04.02 | Свинина банкетная |
| | 1.04.05 | БАРАНИНА | |
| | **1.05** | **Рыба** | |
| | 1.05.01 | РЫБА (гастрономия) | |
| | | 1.05.01.01 | Рыба (гастрономия) повседневная |
| | | 1.05.01.02 | Рыба (гастрономия) банкетная |
| | 1.05.02 | РЫБА (свежемороженая) | |
| | | 1.05.02.01 | Рыба (свежемороженая) повседневная |
| | | 1.05.02.02 | Рыба (свежемороженая) банкетная |
| | 1.05.03 | РЫБА (охлажденная) | |
| | **1.06** | **Овощи** | |
| | 1.06.01 | Овощи повседневные | |
| | 1.06.02 | Овощи банкетные | |

*Продолжение табл.*

| КАТЕГОРИИ ПРОДУКТОВ | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1.07** | **Соусы** | | | | |
| | **1.08** | **Специи** | | | | |
| | **1.09** | **Фрукты** | | | | |
| | 1.09.01 | Фрукты повседневные | | | | |
| | 1.09.02 | Фрукты банкетные | | | | |
| | **1.10** | **Десерты** | | | | |
| | 1.10.01 | Десерты повседневные | | | | |
| | 1.10.02 | Десерты банкетные | | | | |
| | **1.11** | **Мороженое** | | | | |
| | **1.12** | **Суши** | | | | |
| | **1.13** | **Полуфабрикаты** | | | | |
| | 1.13.01 | Полуфабрикаты (сложные) | | | | |
| | 1.13.02 | Полуфабрикаты (ланч) | | | | |
| | 1.13.03 | Полуфабрикаты (порционные) | | | | |
| | 1.13.04 | Полуфабрикаты (основные) | | | | |
| | 1.13.05 | Полуфабрикаты (суши) | | | | |
| | 1.13.06 | Полуфабрикат (бар) | | | | |
| **2.** | **БАР** | | | | | |
| | **2.01** | **Аперитивы** | | | | |
| | **2.02** | **Абсент, настойка, бальзам** | | | | |
| | 2.02.01 | Абсент | | | | |
| | 2.02.02 | Настойка | | | | |
| | 2.02.03 | Бальзам | | | | |
| | **2.03** | **Бренди, коньяки** | | | | |
| | 2.03.01 | Бренди | | | | |
| | 2.03.02 | Коньяки | | | | |
| | **2.04** | **Вино** | | | | |
| | 2.04.01 | Вино (Франция) | | | | |
| | 2.04.02 | Вино (Италия) | | | | |
| | 2.04.03 | Вино (Чили) | | | | |
| | 2.04.04 | Вино (Германия) | | | | |
| | 2.04.05 | Вино (Япония) | | | | |
| | 2.04.06 | Вино (Португалия) | | | | |
| | 2.04.07 | Вино (Испания) | | | | |
| | **2.05** | **Виски** | | | | |
| | **2.06** | **Водка** | | | | |
| | **2.07** | **Джин** | | | | |
| | **2.08** | **Ром** | | | | |
| | **2.09** | **Текила** | | | | |

| КАТЕГОРИИ ПРОДУКТОВ | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2.10** | **Ликеры** | | | | |
| | **2.11** | **Шампанское** | | | | |
| | | | | | | |
| | **2.12** | **Пиво** | | | | |
| | 2.12.01 | Пиво разливное | | | | |
| | 2.12.02 | Пиво бутылочное | | | | |
| | **2.13** | **Сиропы коктейльные** | | | | |
| | **2.14** | **Слабоалкогольные напитки** | | | | |
| | **2.15** | **Воды, напитки, соки** | | | | |
| | 2.15.01 | Вода | | | | |
| | 2.15.02 | Напитки | | | | |
| | 2.15.03 | Соки | | | | |
| | 2.15.04 | Экзотические фрукты | | | | |
| | **2.16** | **Чай, кофе** | | | | |
| | 2.16.01 | Кофе | | | | |
| | 2.16.02 | Чай | | | | |
| | **2.17** | **Сигареты** | | | | |
| | **2.18** | **Барные закуски** | | | | |
| | **2.19** | **Бонус** | | | | |
| | **2.20** | **Дополнительный ассортимент** | | | | |
| | **2.21** | **Сигары** | | | | |
| 3. | **ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ** | | | | | |
| | **3.01** | **Шоу программа** | | | | |
| | **3.02** | **Организация мероприятий** | | | | |
| | **3.03** | **Реклама** | | | | |
| | **3.04** | **Прочие переменные расходы** | | | | |
| 4. | **ДОПРОДАТЬ** *(на следующий год выводится из продажи)* | | | | | |
| | | | | | | |

В классификатор, как это видно из его фрагмента, включают не только постоянно закупаемые продукты (позиции 1 «кухня» и 2 «бар»), но и «переменные расходы» (позиция 3), к которым относят продукты, товары и услуги, приобретаемые для проведения отдельных разовых мероприятий и пр.

На основании классификатора составляется **ассортиментный перечень закупаемых продуктов**, составление которого в развернутом виде для конкретного предприятия не должно вызвать принципиальных трудностей, если использовать в качестве образца фрагмент, приведенный ниже.

**ПРИМЕР**

**Ассортиментный перечень закупаемых продуктов (фрагмент)**

| Наименование продукта | | | | | Ед. изм. | Номенклатурный номер |
|---|---|---|---|---|---|---|
| - | 1. КУХНЯ | | | | | |
| | - | 1.01. БАКАЛЕЯ | | | | |
| | | - | 1.01.01 Бакалея повседневная | | | |
| | | | | Булочка для сэндвичей | шт. | 1.01.01.01 |
| | | | | Булочка с кунжутом | шт. | 1.01.01.43 |
| | | | | Булочка с луком | шт. | 1.01.01.44 |
| | | | | Бульонные кубики | кг | 1.01.01.02 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| | | | | Жидкий дым | литр | 1.01.01.10 |
| | | | | Какао порошок | кг | 1.01.01.45 |
| | | | | Квас | литр | 1.01.01.11 |
| | | | | Томат паста | кг | 1.01.01.33 |
| | | | | Томаты очищенные | кг | 1.01.01.55 |
| | | | | Уксус 9% | литр | 1.01.01.34 |
| | | | | Уксус бальзамический | литр | 1.01.01.58 |
| | | | | Уксус винный | литр | 1.01.01.35 |
| | | | 1.01.02 Бакалея банкетная | | | |
| <...> | | | | | | |
| - | 3. ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ | | | | | |
| | - | 3.01 Шоу-программа | | | | |
| | | | DJ | | у.е. | 3.01.02 |
| | | | Ведущий | | у.е. | 3.01.04 |
| | | | Декорирование зала (шоу программы) | | у.е. | 3.01.05 |
| | | | Приглашенные артисты | | у.е. | 3.01.06 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| | - | 3.02 Организация мероприятий | | | | |
| | | | Декорирование зала (организация мероприятия) | | у.е. | 3.02.01 |
| | | | Премии как стимулирование сотрудников | | у.е. | 3.02.02 |
| | | | Призы | | у.е. | 3.02.03 |
| | | | Транспортные расходы (организация мероприятия) | | у.е. | 3.02.04 |
| <...> | | | | | | |
| | - | 3.03 Реклама | | | | |
| | | | Изготовление рекламной продукции | | у.е. | 3.03.01 |
| | | | Оплата рекламы | | у.е. | 3.03.02 |
| | - | 3.04 Прочие переменные расходы | | | | |
| | | | Оплата банковских услуг | | у.е. | 3.04.01 |
| | | | Оплата обязательств партнерам | | у.е. | 3.04.02 |
| | | | Получение разрешений и лицензий | | у.е. | 3.04.03 |

| Наименование продукта | | | | Ед. изм. | Номенклатурный номер |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Транспортные расходы (прочие расх) | у.е. | 3.04.04 |
| - | 4. ДОПРОДАТЬ | | | | |
| | - | БАР | | | |
| | | | Бренди Старый Город | литр | 2.04.08 |
| | | | Вино Арбатское бел п/сл 0,7 | литр | 2.07.01 |

**Обратите внимание:** в перечне достаточно развернуто, в качестве примера, представлен только перечень продуктов, соответствующий позиции 1.01 «Бакалея», а также позиция 3 «Переменные расходы» и позиция 4 «Допродать».

Использование разработанного для конкретного предприятия классификатора и перечня позволяет полностью контролировать процесс закупок, поскольку исключает произвол в выборе закупаемых товаров, ставит на объективную основу работу с поставщиками и облегчает мониторинг цен на продукты и товары.

Теперь остановимся на втором аспекте процесса «Логистика» — *работе с поставщиками в целях оптимизации их количества, качества и состава*. Решение задачи формализации в данном случае заключается в установлении долговременных договорных отношений с минимальным количеством поставщиков. С ними должны быть выработаны взаимовыгодные условия сотрудничества и заключены соответствующие договора. Это позволит стабилизировать поставки, минимизировать соответствующие затраты и облегчит учет товарных ценностей. Поставщики охотно работают на льготных условиях с постоянными покупателями. Но главное при организации такого долговременного сотрудничества заключается в том, что процесс закупок становится полностью подконтрольным. Такой поставщик, как «Рынок» или «Базар» практически должен быть исключен из логистического процесса.

При организации работы с поставщиками необходимо учитывать следующие **критерии их отбора**:

- наличие необходимого товара, включенного в ассортиментный перечень;
- возможность отгрузки товара поставщиком по приемлемым ценам, наличие необходимых сопроводительных документов (товарная накладная, счет-фактура, сертификат, товарный чек);
- возможность отсрочки оплаты поставки (не менее 15 дней), если стоимость отгруженного товара превышает определенную сумму;
- удобный график приема заказов (понедельник — пятница) с доставкой на следующий день;
- наличие позиций, на которые поставщик выделяет поощрительный бюджет, т. е. осуществляет выплату денежных средств предприятию за маркетинговую поддержку товара на рынке;
- возможность проводить промоакции на предприятии поставщиком;

- поддержка продукции рекламными материалами;
- бесплатная доставка товара на предприятие;
- возможность согласования прайс-листа.

При подписании договора с поставщиком обязательно оговариваются **условия оплаты поставщику**, в числе которых мы рекомендуем следующие:

- отсрочка платежа при оплате наличными (до 15 календарных дней);
- отсрочка платежа при оплате по безналичному расчету (до 10 банковских дней);
- оплата наличными по факту поставки товара на предприятие;
- утверждение оплаты на год из бюджета поставщика, если такие предусмотрены.
- подписание дополнительно соглашения, если таковое имеется;
- после заключения договора создается карта заказа для данного поставщика (образец см. ниже);
- с каждым поставщиком оговариваются условия и время подачи заявок на поставки (обычно с 9.00 до 16.00 ежедневно, кроме выходных). При этом доставка заказа осуществляется на следующий день, в противном случае — через день;
- утверждение по согласованию с поставщиком минимального объема поставки либо в товарных единицах, либо в денежном выражении.

Ниже в качестве примера приведен образец карты заказа для одного из поставщиков КРЦ «Эдельвейс».

**ПРИМЕР**

**Карта заказа для поставщика пива «ВОСТОКТРЕЙД»**

**ПОСТАВЩИК: «ВОСТОКТРЕЙД», Тел.: 730-49-65**
**КРЦ «Эдельвейс», ЗАКАЗ НА «_____» _____ 200_ г.**

**ПИВО**

| № п/п | Наименование | Единица измерения | Количество (кег, ящик) |
|---|---|---|---|
| 1 | БОЧКАРЕВ | *30 лит.* | |
| 2 | ХЕЙНЕКЕН | *30 лит.* | |
| 3 | Золотой Фазан | *30 лит.* | |
| 4 | Лапин Култа, светлое импортное | *30 лит.* | |
| 5 | ГИННЕСС, темное импортное | *30 лит.* | |
| 6 | БАКЛЕР, безалкогольное, бутылки | *0,33 лит.* | |
| 7 | ГИННЕСС, *темное, бутылки* | *0,33 лит.* | |
| 8 | ХЕЙНЕКЕН, бутылки | *0,33 лит.* | |
| 9 | АМСТЕЛ, бутылки | *0,33 лит.* | |
| 10 | Газовый баллон | *литры* | *1–2 баллона* |

**Оплата по факту. Заказ кроме пятницы, субботы, воскресенья.**

Мониторинг рынка поставщиков следует проводить один раз в квартал по наиболее ходовым позициям с целью уточнения его состояния и один раз в полгода с целью уточнения списка поставщиков и принятия решения о заключении договоров на следующий период. Мониторинг производится по отдельно утвержденному алгоритму в течение двух-трех дней. Сотрудник, *проводящий мониторинг, ни в коем случае не должен* зависеть от менеджера, ответственного за логистику. Результаты мониторинга обобщаются в трех градациях цен — минимальные, максимальные и средние. Они служат основанием для выявления возможных злоупотреблений сотрудника, ответственного за логистику *(см. подраздел 7.6)*, пересмотра списка поставщиков и/или обоснованной коррекции договоров на следующий период. Именно поэтому договора на поставки целесообразно заключать на полгода, в крайнем случае на год. Результаты мониторинга докладываются генеральному директору сразу же по завершении.

В рамках третьего аспекта формализации закупок — *анализа расходования всего закупаемого с целью минимизации средств, «замороженных» в запасах продуктов, товаров, материалов* — формализация заключается в установлении системы накопления статистических данных о расходовании закупаемого по интервалам времени, по номенклатуре продуктов, товаров и расходных материалов по основным направлениям операционной деятельности предприятия. Такие данные позволят осуществлять закупки в нужное время и в нужных объемах. Это обеспечивает возможность свести к минимуму хранимые запасы без ущерба для качества обслуживания гостей, т. е. минимизирует «замороженные» в запасах оборотные средства. При использовании автоматизированной системы управления такая задача решается легко и просто.

**Вторая составляющая логистики на предприятии — процесс хранения и движения продуктов, товаров, материалов между складами (отделами) предприятия.** Этот процесс должен сопровождаться постоянным и скрупулезным учетом всего и на каждом шагу — от оприходования товаров и продуктов на основной склад до продажи готовых блюд гостям. Только таким образом можно пресечь возможность злоупотреблений со стороны персонала, связанную с «присвоением» или перепродажей продуктов. При этом под складами, кроме основного, понимаются все элементы предприятия, на которых хотя бы временно хранятся товарные ценности до их продажи гостям. Ими могут быть склады временного хранения, такие как кухня, бар, бильярдная, кальянная и т. п. Здесь необходимо формализовать оприходование товарных ценностей на основной склад, их передачу на склады временного хранения и списание с основного склада, учет на складах временного хранения и списание с них после продажи гостям.

Автоматизированная система управления указанную задачу решает точно, легко и просто. Необходимо только описать процесс, где будет четко определено: на основании какого документа или чьих указаний что именно, когда и как учитывается, перемещается и списывается. Это

описание в дальнейшем следует ввести в систему для контроля с целью выявления возможных злоупотреблений и систематически просматривать результаты на компьютере. То, что у менеджеров есть такая возможность, и она регулярно используется, должны знать конкретные сотрудники.

На рисунке 3.1 приведен пример графической формализации бизнес-процесса «Логистика» в КРЦ «Эдельвейс». Его содержание достаточно очевидно и в дополнительных комментариях не нуждается. Показанный пунктиром элемент «Менеджер по логистике УК» является штатной единицей управляющей компании сети предприятий. Об этом подробнее пойдет речь в главе 9.

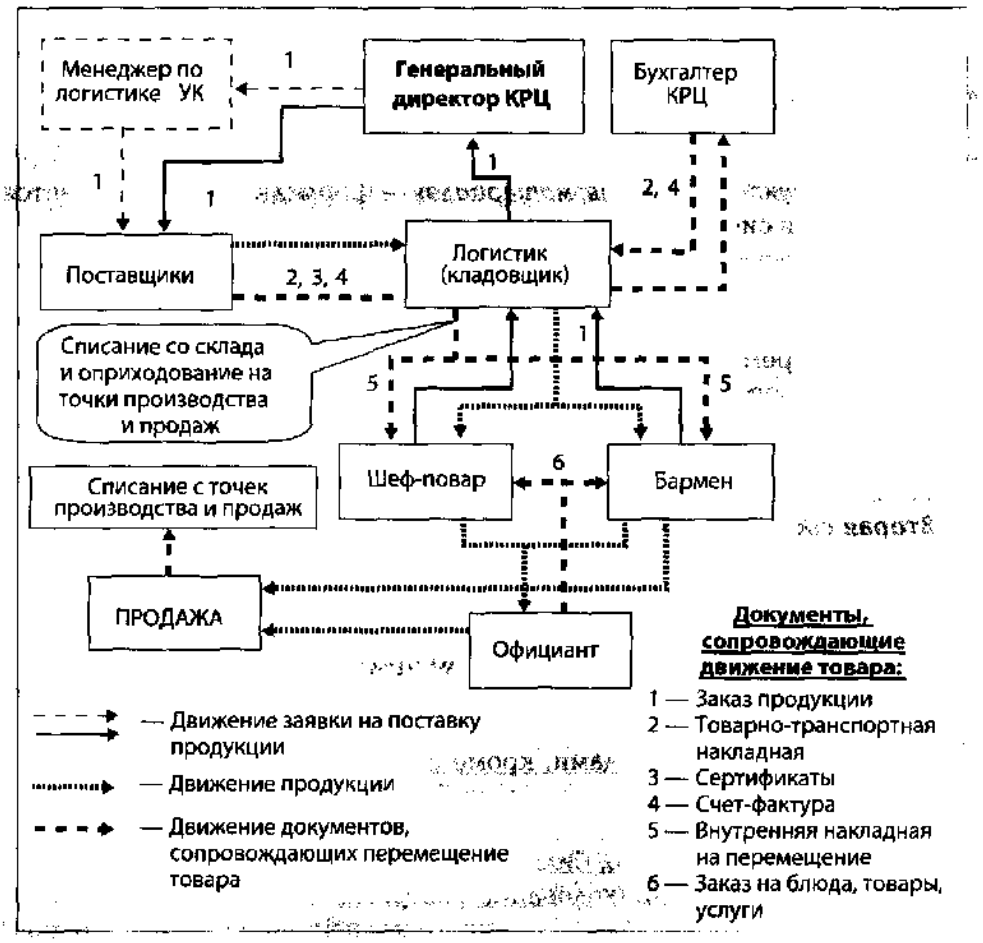



**РИС. 3.1.** Схема реализации бизнес-процесса «Логистика»

Бизнес-процесс «Логистика» безусловно один из самых важных и сложных на предприятии ГиР и, естественно, необходим постоянный контроль протекания логистических процессов. Для осуществления та-

кого контроля нужно разработать показатели, отражающие этот процесс, определить их роль, постоянно следить за их величинами и оценивать эффективность логистических процессов. В качестве примера далее приведены соответствующие показатели, используемые в КРЦ «Эдельвейс».

**ПРИМЕР**

**Сводная таблица показателей, характеризующих протекание логистических процессов**

| № п/п | Наименование | Значение |
|---|---|---|
| | Управление запасами | |
| 1 | Товарная запасоемкость склада | Отражает потенциальный объем товарной продукции в штуках упаковочных единиц, который может быть сосредоточен на складах логистической системы |
| 2 | Обеспеченность товарооборота запасами (в торговых днях) по складам | Показывает продолжительность периода, на который хватит товарных запасов на складе до момента их полного истощения, если поставки товаров на склад прекратить |
| 3 | Оборачиваемость запасов | Показывает, сколько раз оборачиваются запасы за определенный период времени |
| 4 | Доля запасов в оборотных активах | Показывает долю, которую занимают запасы в оборотных активах компании |
| 5 | Потери | Отражает величину издержек, связанных со списанием неликвидных запасов торговой продукции, уценкой товара |
| 6 | Доля неликвидов в запасах | Отражает долю неликвидной продукции в запасах |
| | Эффективность | |
| 7 | Производительность труда работников логистической цепи | Грузооборот компании за период на одного работника подразделений логистики |
| 8 | Производительность труда работников отдельных звеньев логистической цепи | Грузооборот отдельного подразделения логистической цепи за период на одного работника этого подразделения |
| 9 | Эффективность административного персонала системы логистики | Показывает долю административных работников логистической системы компании в общей численности работников подразделений логистики |
| 10 | Эффективностьтранспортных расходов | Количество тонно-километров перевезенного груза на единицу транспортных затрат |
| 11 | Коэффициент загрузки собственных и привлеченных транспортных средств | Степень загруженности транспортных средств как отношение количества перевезенного груза в тоннах к грузоподъемности использованных транспортных средств |
| 12 | Коэффициент использования собственного транспорта | Эффективность использования рабочего времени при эксплуатации собственного транспорта |

*Продолжение табл.*

| № п/п | Наименование | Значение |
|---|---|---|
| 13 | Грузооборот склада | Количество товара в тоннах, реализованного со склада за определенный период времени |
| 14 | Удельный грузооборот склада | Характеризует грузооборот склада, приходящийся на 1 м² полезной площади складских помещений |
| 15 | Коэффициент использования персонала склада | Характеризует эффективность работы персонала склада |
| | Логистические издержки | |
| | I. Абсолютные показатели | |
| 16 | Затраты на запасы | Затраты на запасы, включая страховые риски и потери, связанные с «омертвлением» капитала |
| 17 | Расходы на содержание собственных складов | Постоянные и переменные расходы, связанные с эксплуатацией собственных складских помещений, хранением и обработкой запасов |
| 18 | Расходы на содержание арендованных складов | Постоянные и переменные расходы, связанные с эксплуатацией арендованных складских помещений, хранением и обработкой запасов |
| 19 | Транспортные расходы по привлеченному транспорту | Переменные расходы, связанные с использованием привлеченного транспорта |
| 20 | Транспортные расходы по собственному транспорту | Постоянные и переменные расходы, связанные с эксплуатацией собственного транспорта |
| 21 | Затраты на обработку заказов | Затраты на получение и обработку заказов, информационное обслуживание клиентов, выписку счетов и т. п. |
| 22 | Затраты на информационное обеспечение | Разработка (покупка) информационного обеспечения, сопровождение информационной системы (заработная плата специалистов, программное обеспечение, аппаратное обеспечение) |
| 23 | Административные и накладные расходы | Сумма административных и накладных расходов на логистику за период |
| 24 | Издержки гарантийного обслуживания | Фактические затраты на гарантийное обслуживание за определенный период |
| 25 | Бой на складе | Потери от повреждения продукции на складах |
| 26 | Общие логистические издержки | Все затраты, связанные с функционированием и содержанием системы логистики компании |
| | II. Удельные показатели | |
| 27 | Доля логистических издержек в себестоимости проданных товаров | Показывает долю логистических издержек в себестоимости проданных товаров за период |
| 28 | Эффективность работников логистической цепи | Показывает долю грузооборота, приходящуюся на 1 рубль затрат на логистику |
| 29 | Затраты на обработку заказа | Показывает среднюю стоимость обработки одного заказа |
| 30 | Издержки гарантийного обслуживания | Показывает долю издержек гарантийного обслуживания в объеме продаж за период |
| 31 | Эффективность затрат по собственным складам | Показывает долю товарооборота в стоимостном выражении, приходящуюся на 1 рубль затрат на содержание и работу собственных складов |

| № п/п | Наименование | Значение |
|---|---|---|
| 32 | Эффективность затрат по арендованным складам | Показывает долю товарооборота в стоимостном выражении, приходящуюся на 1 рубль затрат на содержание и работу арендованных складов |
| 33 | Эффективностьтранспортных расходов по собственному транспорту | Показывает стоимость перевозки 1 тонно/км собственным транспортом |
| 34 | Эффективностьтранспортных расходов по привлеченному транспорту | Показывает стоимость перевозки 1 тонно/км привлеченным транспортом |
| 35 | Издержки боя на складе | Показывает долю издержек в товарообороте склада за период |
| Удовлетворение потребителей/качество обслуживания | | |
| 36 | Уровень удовлетворения спроса | Отражает способность фирмы удовлетворять запросы потребителей по количеству и ассортименту заказываемой продукции в определенный период времени |
| 37 | Доставка к назначенному сроку | Отражает долю поставок, осуществленных к назначенному сроку в соответствии с установленными нормативами по клиентам |
| 38 | Продолжительность цикла исполнения заказа | Выражает срок от момента размещения клиентом заявки до момента доставки товара клиенту |
| 39 | Ошибки в поставках | Отражает долю ошибок в поставках. Ошибками можно считать:<br>• неполные поставки по количеству мест товара;<br>• отклонения от заказанного ассортимента (пересортица);<br>• поставку бракованной продукции |
| 40 | Время реакции на претензии клиентов | Срок между поступлением рекламации от клиента до его контакта с представителем компании |
| 41 | Время удовлетворения претензии клиента | Срок от принятия решения по удовлетворению претензии клиента до удовлетворения претензии |
| 42 | Надежность запуска нового продукта | Показывает надежность прогноза, содержащегося в маркетинговом плане, относительно сроков готовности нового продукта к отпуску дилерам |

*Примечание:* Применять одновременно все показатели затруднительно, да и нет необходимости. Из приведенных в таблице позиций можно выбрать те, применение которых необходимо в условиях конкретного предприятия, основываясь на личных субъективных предпочтениях руководителя.

Как видно из вышеизложенного, процесс «Логистика», являясь одним из основных бизнес-процессов на предприятии ГиР, охватывает действия от мониторинга рынка поставок и работы с поставщиками (внешняя логистика) до списания закупленных продуктов, товаров и расходных материалов после продажи гостям блюд и услуг или возврата поставщикам части взятого на реализацию (внутренняя логистика).

Следовательно, **для грамотной организации (отладки) бизнес-процесса «Логистика»** управляющему ресторанно-развлекательным предприятием **следует знать**:

- место и роль логистики в успешности функционирования предприятия;
- принципы и методы организации внешней и внутренней логистики предприятия;
- принципы и методы эффективного управления логистическими процессами на предприятии, критерии и показатели их эффективности;
- принципы, методы, задачи, содержание и ожидаемые результаты формализации (отладки) логистических процессов на предприятии;
- методики, содержание и задачи регулярного мониторинга рынка поставок продуктов, товаров и расходных материалов для предприятия;
- порядок операционного планирования логистических процессов предприятия;
- порядок разработки документов и организации документооборота по внешней и внутренней логистике предприятия;
- основы организации эффективной работы с поставщиками, определяющие факторы и критерии ее эффективности;
- основы организации и реализации статистических исследований в целях оптимизации закупок и хранимых запасов.

## 3.3. ПРОИЗВОДСТВО

На предприятиях ресторанно-развлекательного бизнеса **производство является вторым по важности процессом после логистики**. При его реализации используются данные, полученные на выходе процесса логистики и, в свою очередь, обеспечивается вход последующего бизнес-процесса «Продажи», который будет описан далее.

Процесс организации (отладки) бизнес-процесса «Производство» по сути близок к соответствующему бизнес-процессу «Логистика», отличия по форме связаны с его особенностями, поэтому управляющий производством должен:

- участвовать в разработке и реализации стратегии развития производства;
- организовать взаимодействия бизнес-процесса «Производство» с другими бизнес-процессами предприятия;
- оптимизировать ассортиментный перечень производимой продукции по критериям качества, продаваемости и себестоимости;
- планировать и контролировать затраты на реализацию производственных процессов;
- разработать и организовать внедрение и реализацию процедур контроля качества и безопасности производства блюд и услуг, соблюдения технологических и калькуляционных карт;

- разработать и организовать внедрение процедур контроля сохранности и правильного расходования продуктов в ходе производственных процессов предприятия;
- предотвращать злоупотребления со стороны персонала в ходе производственных процессов предприятия;
- совершенствовать производственные процессы по организации, технологиям, затратам;
- определить содержание и организовать документооборот по бизнес-процессу «производство» на предприятии;
- анализировать отчетность по производственным процессам;
- анализировать и контролировать эффективность затрат на производство;
- разработать и внедрить критерии и показатели эффективности производственных процессов, регулярно оценивать их эффективность и осуществлять их оптимизацию.

Комплексное предприятие гостеприимства и развлечений производит блюда (кухня), предоставляет услуги (бильярд, боулинг, кальян, караоке, и т. п.), предлагает барную продукцию (коктейли, напитки в разлив, бутерброды и т. п.).

В отличие от логистики, производство на предприятиях, как правило, достаточно хорошо отлажено. Иначе они не могли бы даже начать функционировать. Однако каждая из соответствующих точек производства нуждается в постоянном контроле в целях обеспечения требуемого качества производимого и предотвращения возможных злоупотреблений с продуктами и товарами. В рамках бизнес-процесса «Производство» необходимо формализовать и отладить остальные процессы переработки продуктов и производства товаров. Проблемным является вопрос его эффективности в свете современных достижений организации производства питания (см. главу 6).

**Для осуществления контроля и предотвращения возможных злоупотреблений эффективно:**

1) использовать разработанный для данного предприятия **ассортиментный перечень продаваемых блюд, товаров и услуг;**
2) разработать и внедрить **Акты проработки, Калькуляционные и Технологические карты** на все производимые операции изготовления товаров, требующие обработки продуктов с возможными отходами и/или злоупотреблениями типа «недолив», «недовложение»;
3) **разработать методы контроля производства, контроля и регламентации оказания технологичных услуг** и постоянно осуществлять соответствующий контроль.

Рассмотрим подробнее перечисленные пункты.

1. **Ассортиментный перечень продаваемых блюд, товаров и услуг** — это не просто меню предприятия, хотя последнее и создается на его основе. Он должен быть оптимизирован по составу на основе анализа доходности продаваемого и является более информативным документом, чем гостевое меню. В нем, кроме наименований производимого и продаваемого, должны быть указаны себестоимость каждой позиции, цена прода-

жи и маржинальный коэффициент. Причем на себестоимость желательно разносить все переменные и постоянные затраты, а не только затраты по расходуемым продуктам. Цена продажи рассчитывается умножением себестоимости на маржинальный коэффициент и определяется, в первую очередь, конъюнктурой рынка.

*Обычно продаваемые блюда, товары, услуги по себестоимости* можно разделить на *четыре категории*:

I. приносящие основной доход;
II. малодоходные, но необходимые для ассортимента, поскольку способствуют росту продаваемости других позиций, например, пива;
III. убыточные, на которые либо необходимо повысить цену (если позволяет конъюнктура рынка), либо вывести из производства и продажи;
IV. все остальные, над которыми нужно работать с целью перевода в одну из перечисленных выше категорий.

Пример Ассортиментного перечня продаваемых блюд, товаров и услуг приведен ниже. По содержанию и методике разработки этот документ тесно связан с логистическими процессами и обеспечивает формирование аналогичного перечня закупаемых продуктов, о котором речь шла в разделе 3.2. И, естественно, так как выход процесса «Производство» является входом процесса «Продажи», ассортиментный перечень продаваемых блюд, товаров и услуг имеет непосредственное отношение к формализации и отладке бизнес-процесса «Продажи».

**ПРИМЕР**

**Единый ассортиментный перечень товаров, блюд, услуг (фрагмент)**

| | Наименование | Себестоимость | Цена продажи | Коэфф-т наценки |
|---|---|---|---|---|
| + | 01. КУХНЯ | | | |
| | + 1.01 ХОЛОДНЫЕ ЗАКУСКИ | | | |
| | 1.01.03 Закусочка по-русски | | | |
| | 1.01.05 Овощной букет | | | |
| | <...> | | | |
| | 1.23.03 Холодный сэндвич с курицей | | | |
| | + 1.02 САЛАТЫ | | | |
| | 1.02.02 Салат «Греческий» | | | |
| | 1.02.05 Салат «Феникс» | | | |
| | <...> | | | |
| | 1.02.13 Фирменный салат «Эдельвейс» | | | |
| | + 1.03 ГОРЯЧИЕ ЗАКУСКИ | | | |
| | 1.03.01 Жульен грибной | | | |
| | 1.03.02 Жульен из птицы | | | |

| | Наименование | Себестоимость | Цена продажи | Коэфф-т наценки |
|---|---|---|---|---|
| | <...> | | | |
| | 1.05.02 Колодец из гренок | | | |
| + | *1.06 СУПЫ* | | | |
| | 1.06.01 Суп итальянский с морепродуктами | | | |
| + | 1.06.03 Суп дня | | | |
| | *1.06.03 Борщ* | | | |
| | 1.06.03 Суп рыбный с семгой | | | |
| | <...> | | | |
| + | 1.07 ГОРЯЧИЕ БЛЮДА | | | |
| + | 1.07.01 Волга-Волга (стейк из осетрины) | | | |
| + | 1.07.02 Стейк из семги «Печера» | | | |
| | <...> | | | |
| + | 1.09.06 Телятина «Причуда» | | | |
| + | 1.10.02 Горшочек по-домашнему | | | |
| + | 1.11 ГРИЛЬ | | | |
| | 1.11.04 Шашлык из корейки | | | |
| | 1.11.05 Шашлык из курицы | | | |
| + | 1.22 ПИЦЦА | | | |
| | 1.22.01 Пицца Вегетарианская | | | |
| | | | | |
| | <...> | | | |
| + | 2.30 КАЛЬЯНЫ | | | |
| + | 2.32 ДОБАВКИ ДЛЯ КОКТЕЙЛЕЙ | | | |
| + | 2.34 БОНУС | | | |
| + | 2.36 АКЦИИ | | | |
| | 03. БИЛЬЯРД | | | |
| – | 04. КАРАОКЕ | | | |
| – | 05. БИЛЕТ | | | |
| – | 06. БОУЛИНГ | | | |
| – | *07. СИМУЛЯТОРЫ* | | | |
| – | 08. МАРКЕТИНГОВЫЕ РАСХОДЫ | | | |
| – | 08.01 Шоу-программы | | | |
| | 8.02.01 % с билетов | | | |
| | 8.01.01 DJ | | | |
| | 8.01.02 DJ-гость | | | |
| | 8.01.03 Ведущий | | | |
| | *8.01.02 Аниматоры* | | | |
| | 8.01.06 Танцевальный коллектив | | | |
| | 8.01.05 Артисты | | | |
| – | 08.02 Организация мероприятия | | | |
| | 8.01.04 Декорирование зала | | | |
| | 8.01.05 Призы | | | |

*Продолжение табл.*

| Наименование | Себестоимость | Цена продажи | Коэфф-т наценки |
|---|---|---|---|
| 8.02.03 Премии как стимулирование сотрудников | | | |
| 8.02.04 Транспортные расходы | | | |
| – 09. БРОНЬ | | | |
| – 10. АРЕНДА | | | |
| – 11. ВРЕМЕННЫЕ БЛЮДА | | | |
| – 10.02 Сезонные блюда | | | |
| Масленица | | | |
| Постное меню | | | |
| – 10.03 Бонусы | | | |
| Б. Бакарди Бризар | | | |
| <...> | | | |
| – 12. ПОРЧА ИМУЩЕСТВА | | | |
| – 11.01 Прейскурант на бой посуды | | | |
| 11.01.01 Фужер для шампанского, мартини, коньяка | | | |
| **РАЗРЫВ ТАБЛИЦЫ** | | | |
| – 11.05 Прейскурант на порчу и поломку имущества | | | |
| 11.05.07 Порча имущества клуба | | | |
| – 13. ДЕТСКОЕ МЕНЮ | | | |

*Примечание:* В ассортиментном перечне целесообразно выделить каким-либо образом, например, цветом, результаты анализа продаваемости блюд, товаров, услуг с учетом себестоимости.

Анализ продаваемости блюд, товаров, услуг с учетом себестоимости должен проводиться не реже одного раза в месяц с целью оптимизации ассортиментного перечня товаров и услуг. Его результаты, в свою очередь, обеспечивают создание и оптимизацию единого ассортиментного перечня закупаемых продуктов. Поэтому указанный анализ проводится совместно маркетологом, логистиком и экономистом-калькулятором. В частности, экономист проводит оценку и расчет оптимизации себестоимости блюд, товаров, услуг. Если на небольшом предприятии обязанности этих специалистов совмещает один человек, то он должен оценивать продаваемость блюд на основе анализа всех отмеченных моментов.

Как уже отмечалось выше, *вторым пунктом в перечне мероприятий, необходимых для осуществления контроля и предотвращения возможных злоупотреблений*, стоит необходимость разработки и внедрения на производстве актов проработки, калькуляционных и технологических карт на все производимое, а также на продукты, которые подвергаются

обработке и при использовании которых возможны отходы и/или такие злоупотребления как недолив, недовложение.

Определение количества продуктов, необходимых для приготовления блюда, и расчет себестоимости продукции начинается с разработки «Акта проработки», который составляется шеф-поваром с участием технолога. Проработка блюд дает возможность определить расход сырья, его потери при холодной и тепловой обработке, установить характеристики продажи и качества блюда (см. ниже).

**ПРИМЕР**

**Акт проработки**

**КРЦ:** **ЭДЕЛЬВЕЙС**

**АКТ ПРОРАБОТКИ № 121**

**Наименование:** **1.01.03 Закусочка по-русски**

**На __1_____ порций** **Рецептура №_____**

**Таб. № 23, 27**

| № п/п | Наименование продукта | Ед. изм. | Брутто | Потери при холодной обработке, % | Нетто | Потери при горячей обработке, % | Выход готового продукта |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1.09.08 Лук репчатый | кг | 0,024 | 16,67 | 0,020 | | 0,020 |
| 2 | 1.10.06 Филе сельди сл. соли | кг | 0,080 | 0 | 0,080 | 0 | 0,080 |
| 3 | 1.09.06 Картофель | кг | 0,12 | 16,3 | 0,100 | 0 | 0,100 |
| 4 | 1.09.03 Зелень | кг | 0,003 | 26,0 | 0,002 | 0 | 0,002 |
| **Выход** | | **кг** | **0,202** | | | | |

**Технология приготовления:**
*Филе слабосоленой сельди нарезаем средним бруском, отварной картофель кольцами,* репчатый лук полукольцами

**Требование к качеству блюда:**
Рыба должна быть зачищена от костей и кожи, нарезана наискось широкими кусочками, красиво украшена, иметь цвет, в соответствии с видом рыбы.
**Консистенция рыбы — плотная, не крошащаяся**

**Подача:** На овальную тарелку выкладываем с одной стороны сельдь, с другой стороны — картофель, сверху посыпаем луком и украшаем зеленью

Директор: _____

Зав. производством: _____

Технолог: _____

обработке и при использовании которых возможны отходы и/или такие злоупотребления как недолив, недовложение.

Определение количества продуктов, необходимых для приготовления блюда, и расчет себестоимости продукции начинается с разработки «Акта проработки», который составляется шеф-поваром с участием технолога. Проработка блюд дает возможность определить расход сырья, его потери при холодной и тепловой обработке, установить характеристики продажи и качества блюда (см. ниже).

**ПРИМЕР**

**Акт проработки**

**КРЦ:** **ЭДЕЛЬВЕЙС**

**АКТ ПРОРАБОТКИ № 121**

**Наименование:** **1.01.03 Закусочка по-русски**

**На _1____ порций** **Рецептура №_____**

**Таб. № 23, 27**

| № п/п | Наименование продукта | Ед. изм. | Брутто | Потери при холодной обработке, % | Нетто | Потери при горячей обработке, % | Выход готового продукта |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1.09.08 Лук репчатый | кг | 0,024 | 16,67 | 0,020 | | 0,020 |
| 2 | 1.10.06 Филе сельди сл. соли | кг | 0,080 | 0 | 0,080 | 0 | 0,080 |
| 3 | 1.09.06 Картофель | кг | 0,12 | 16,3 | 0,100 | 0 | 0,100 |
| 4 | 1.09.03 Зелень | кг | 0,003 | 26,0 | 0,002 | 0 | 0,002 |
| **Выход** | | **кг** | **0,202** | | | | |

**Технология приготовления:**
Филе слабосоленой сельди нарезаем средним бруском, отварной картофель кольцами, репчатый лук полукольцами

**Требование к качеству блюда:**
Рыба должна быть зачищена от костей и кожи, нарезана наискось широкими кусочками, красиво украшена, иметь цвет, в соответствии с видом рыбы.
**Консистенция рыбы — плотная, не крошащаяся**

**Подача:** На овальную тарелку выкладываем с одной стороны сельдь, с другой стороны — картофель, сверху посыпаем луком и украшаем зеленью

Директор: _____

Зав. производством: _____

Технолог: _____

На основании «Акта проработки» составляется «Технологическая карта», по которой и производится расчет себестоимости блюда с разнесением других видов расходов (рекомендуется) или без такового.

**ПРИМЕР**

***Калькуляционная карта***

**КРЦ:** ЭДЕЛЬВЕЙС

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА № 121**

**Наименование:** **1.01.03 Закусочка по-русски**

На ____1____ порций Рецептура №_____

| № п/п | Наименование продукта | Ед. изм. | Брутто | Потери при холодной обработке, % | Нетто | Потери при горячей обработке, % | Выход готового продукта |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1.09.08 Лук репчатый | кг | 0,024 | 16,67 | 0,020 | | 0,020 |
| 2 | 1.10.06 Филе сельди сл. соли | кг | 0,080 | 0 | 0,080 | 0 | 0,080 |
| 3 | 1.09.06 Картофель | кг | 0,12 | 16,3 | 0,100 | 0 | 0,100 |
| 4 | 1.09.03 Зелень | кг | 0,003 | 26,0 | 0,002 | 0 | 0,002 |
| **Выход** | | **кг** | **0,202** | | | | |

**Технология приготовления:**
Филе слабосолсной сельди нарезаем средним бруском, отварной картофель кольцами, репчатый лук полукольцами.
**Подача:** На овальную тарелку выкладываем с одной стороны сельдь, с другой стороны – картофель, сверху посыпаем луком и украшаем зеленью

Директор: _____

Зав. производством: _____

Бухгалтер: _____

На основании технологической карты составляется «Калькуляционная карта». В ней устанавливается цена продажи (наценка) и порядок списания сырья, израсходованного на приготовление блюда/услуги.

ПРИМЕР

**Технологическая карта**

Унифицированная форма №ОП-1
Утверждена постановлением Госкомстата России от 25.12.98 №132

| | | Код |
|---|---|---|
| | Форма по ОКУД | 330501 |
| Эдельвейс | по ОКПО | |
| | | |
| | Вид деятельности по ОКДП | |
| | | |
| 1.01.03 Закусочка по-русски | Номер блюда по сборнику рецептур, ТТК, СТП | |
| | Вид операции | |

**КАЛЬКУЛЯЦИОННАЯ КАРТА**

| Номер документа | Дата составления |
|---|---|
| 146 | 25.04.2005 17:55:58 |

| Порядковый номер калькуляции, даты утверждения | | | Норма | Ед. изм. | Норма (руб.) | Сумма (руб.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Продукты | | | | | | |
| № п/п | Наименование | Код | | | | |
| 4 | 1.09.03 Зелень | 1.09.03 | 0,003 | кг | 124,58 | 0,34 |
| 3 | 1.09.06 Картофель | 1.09.06 | 0,120 | кг | 10,18 | 1,22 |
| 1 | 1.09.08 Лук репчатый | 1.09.08 | 0,024 | кг | 10,09 | 0,24 |
| 2 | 1.10.06 Филе сельди сл. соли | 1.10.06 | 0,080 | кг | 198,18 | 15,85 |
| **Общая стоимость сырьевого набора** | | | X | X | X | **17,65** |
| **Общая стоимость сырьевого набора на 100 блюд** | | | X | X | X | **1765,50** |
| Наценка (123%) (руб.) | | | 52,35 | | | |
| Цена продажи блюда (руб.) | | | 70,00 | | | |
| Выход одного блюда в готовом виде (кг) | | | | | | |
| Заведующий производством | | | | | | |
| Калькуляцию составил: | | | | | | |
| УТВЕРЖДАЮ<br>Генеральный директор КРЦ «Эдельвейс» | | | | | | |

Приведенные выше образцы документов являются основой для расчета себестоимости производимой продукции и последующего контроля расходования сырья.

Несмотря на то что калькуляционные и технологические карты, так или иначе известны всем участникам рассматриваемого бизнеса, далеко не все ими пользуются по прямому назначению или соблюдают инструкцию по ее заполнению. А ведь именно они являются основным инструментом налаживания четкого учета и контроля расходов на производстве. Кроме того, в автоматизированной системе управления они представляют собой надежный инструмент контроля списания сырьевой продукции после продажи гостям результатов производства.

Теперь рассмотрим *третий пункт перечня мероприятий, необходимых для осуществления контроля и предотвращения возможных злоупотреблений* — **методы контроля производства, контроля и регламентации оказания технологичных услуг** типа «бильярд», «боулинг», «караоке», «кальян» и т. п.

Реализация описанных выше механизмов по созданию и ведению калькуляционных и технологических карт станет бессмысленной, если не будет установлен владелец бизнес-процесса (ответственный), не будут регулярно реализовываться разработанные процедуры контроля его протекания. Владельцем рассматриваемого бизнес процесса обычно является шеф-повар. Основные задачи владельца — обеспечение эффективности бизнес-процесса и формирование отчетов по результатам его реализации для контроля топ-менеджером. Для осуществления контроля производят полные инвентаризации, внезапные выборочные (по отдельным позициям) проверки, анализируют соответствие списываемой продукции израсходованной (в логистике — оприходованные и перемещенные товары) и т. п. Неоценимую помощь в этом оказывает автоматизированная система управления и ее подсистема формирования управленческих отчетов. Этот вопрос подробнее изложен в подразделе 5.8.

Из вышеизложенного вытекает, что **организация (отладка) бизнес-процесса «Производство» на предприятии требует от управляющего знания:**

- места и роли производства в успешности функционирования предприятия;
- принципов и методов организации производства на предприятии;
- принципов и методов эффективного управления производственными процессами на предприятии, критериев и показателей их эффективности;
- принципов, методов, задач, содержания и ожидаемых результатов формализации (отладки) производственных процессов на предприятии;
- принципов, методов, задач и содержания разработки и совершенствования единого ассортиментного перечня для всех точек производства;
- порядка операционного планирования производственных процессов предприятия;

- порядка разработки документов и организации документооборота по производству на предприятии;
- содержания и порядка внедрения (разработки, использования) эффективных технологий производства на предприятии, в том числе ресурсосберегающих;
- основ организации и реализации статистических исследований в целях повышения эффективности производства;
- основ оптимизации себестоимости производимой предприятием продукции с учетом переменных и постоянных затрат;
- основ организации и реализации процедур контроля производственных процессов предприятия.

Как уже отмечалось, в производстве в первую очередь подлежат контролю такие позиции, как себестоимость блюд, товаров, услуг, а также расходование и списания сырья для их приготовления (оказания). Основа контроля — применение и соблюдение калькуляционных карт. Списание тесно связано с бизнес-процессом «Продажи», который рассматривается в следующем подразделе.

## 3.4. ПРОДАЖИ

Так сложилось исторически, что в настоящее время бизнес-процесс «Продажи» на предприятиях ресторанно-развлекательного бизнеса по сравнению с остальными процессами отлажен наиболее качественно. Это естественно, поскольку именно через него непосредственно формируется выручка.

Процесс организации (отладки) бизнес-процесса «Продажи» по сути близок к описанным выше бизнес-процессам. Тем не менее, учитывая его особенности, отметим, что **организация (отладка) бизнес-процесса «Продажи» на предприятии** требует, чтобы управляющий выполнял следующие функции:

- принимал участие в разработке и реализации стратегии развития продаж на предприятии;
- участвовал в разработке и внедрение единой политики продаж;
- осуществлял организацию разработки и внедрения единого ассортиментного перечня продаж блюд, товаров и услуг, его регулярная оптимизация по критерию максимизации доходности;
- организовал взаимодействие бизнес-процесса «Продажи» с другими бизнес-процессами предприятия;
- осуществлял организацию работы и повышение эффективности функционирования точек продаж;
- анализировал и контролировал эффективность затрат на функционирование точек продаж;
- организовал и контролировал протекание процессов продаж на предприятии в целом и по точкам продаж;

- осуществлял прогнозирование и планирование объемов продаж по предприятию в целом, по точкам продаж и по категориям блюд, товаров и услуг;
- анализировал отчетность по процессам продаж;
- проводил работу по предотвращению злоупотреблений со стороны персонала в процессе продаж;
- разработал и внедрил процедуры контроля установленного на предприятии порядка протекания процессов продаж;
- разработал и внедрил критерии и показатели эффективности продаж по предприятию в целом, по точкам продаж и другим объектам учета;
- анализировал и осуществлял оптимизацию доходности точек продаж предприятия.

Как видно из приведенного выше списка, одной из главных задач управляющего бизнес-процессом «Продажи» является предотвращение злоупотреблений персонала в процессе продаж. Действительно, если в процессе производства персонал соприкасается только с продуктами и товарами, то в рассматриваемом бизнес-процессе уже циркулируют «живые» наличные деньги. А это большой соблазн для выстраивания и практической реализации различных схем злоупотреблений. Именно для их предотвращения через обеспечение возможности строгого контроля необходимы ряд формализационных мер (проблема злоупотреблений подробнее обсуждается в подразделе 7.6).

В соответствии с ассортиментным перечнем продукции, фрагмент которого приведен в разделе «Продажи», необходимо блюда, товары и услуги четко распределить по точкам продаж (пример распределения продукции по точкам продаж приведен в подразделе 4.4, где рассматривается зонирование предприятия). В итоге, точки продаж становятся объектами управленческого учета. Это позволяет постоянно отслеживать их доходность, определять их вклад в выручку, анализировать ее зависимость от величины потока гостей. Такой контроль дает возможность по косвенным признакам выявлять возможные источники злоупотреблений. Особенно эффективен этот метод, когда дополнительно к меню предприятия прилагается прайс-лист на предоставляемые предприятием услуги (бильярд, боулинг и т. д.). Основанием для определения их стоимости служит анализ коэффициентов взаимозависимости. В результате появляется возможность предотвращения многих злоупотреблений типа «продажи своего». При использовании автоматизированной системы управления в качестве инструмента получения данных для контроля и анализа эта задача решается особенно эффективно (см. подраздел 5.8).

ВАЖНО

**Четкая постановка процесса обеспечивает четкость должностных инструкций для его участников, а внимание управления к процессу гарантирует их исполнение.**

В общем случае для грамотной организации бизнес-процесса «Продажи» на предприятии ГиР управляющему необходимо знать:

- место и роль процессов продаж в успешности функционирования предприятия;
- принципы и методы организации процесса продаж предприятия;
- принципы и методы эффективного управления продажами на предприятии, критерии и показатели эффективности процесса;
- принципы, методы, задачи, содержание и ожидаемые результаты формализации (отладки) процесса продаж на предприятии;
- организация управленческого учета результатов продаж, использование его результатов при выработке управленческих решений для повышения эффективности продаж;
- организация и реализация операционного планирования процессов продаж на предприятии;
- методики и организация контроля движения наличных денег на предприятии;
- порядок разработки документов и организации документооборота предприятия по процессам продаж на предприятии;
- методики анализа доходности точек продаж, определяющие факторы и критерии их эффективности;
- типовые злоупотребления персонала, сопровождающие процессы продаж, методы их выявления и предотвращения;
- основы организации и реализации статистических исследований в целях повышения эффективности продаж;
- основы целеполагания применительно к постановке целей в решении управленческих задач по управлению продажами на предприятии.

Грамотное применение вышеперечисленных функций позволит управляющему четко и конструктивно наладить бизнес-процесс «Продажи».

Далее, на примере рассматриваемого бизнес-процесса «Продажи», мы покажем порядок применения методики описания бизнес-процессов для отладки, предлагаемой экономической теорией управления качеством. Схемы, показывающие варианты реализации бизнес-процесса «Продажи», представлены на рис. 3.2 (показан общий вид бизнес-процесса) и 3.3 (приведена структура реализации одного из вариантов подпроцессов).

Отметим, что, приступая к выполнению обсуждаемой работы, надо до тонкостей представлять все нюансы описываемого процесса и его взаимосвязи с другими процессами. В противном случае необходимо предварительно получить всю необходимую информацию у непосредственных исполнителей. А что именно нужно будет узнать у них, станет ясно из предлагаемых комментариев к рисункам. Для этого сначала рассмотрим документы, параметры и характеристики процессов, имеющих непосредственное отношение к бизнес-процессу «Продажи».

Обратимся к схеме на рис. 3.2. Прямоугольник с наименованием процесса и указанием его владельца (ответственного) расположен в центре рисунка. Слева к прямоугольнику (на входы процесса) подходят стрелки с наименованиями входных параметров. Справа от прямоугольника (вы-

ходы процесса) выходят стрелки с наименованиями его выходных параметров. Стрелками сверху показаны управляющие воздействия на процесс, снизу — непосредственные и взаимодействующие исполнители. Владелец процесса отвечает за правильное, эффективное и качественное преобразование входов в выходы.




**РИС. 3.2.** Бизнес-процесс «Продажи». Общий вид

Работу по описанию бизнес-процесса рекомендуется начать с определения выходов. В данном случае главными характеристиками процесса являются «Выручка» и «Настроение гостей», которые после обслуживания в процессе продаж покидают предприятие. Они на рисунке выделены более яркими стрелками.

Информация о результатах продаж должна быть внесена в различные отчеты, на основе которых руководством будут приниматься управленческие решения. Скобки у основания соответствующей стрелки означают, что она множественная, т. е. в данном случае формируется информация более чем по одному наименованию. В данном процессе, так же как в бизнес-процессе «Логистика», необходимо обеспечить организацию списание сырья, израсходованного на производство проданных блюд, товаров, услуг, что показано соответствующей стрелкой выхода. За все это и отвечает владелец бизнес-процесса «Продажи».

На следующем этапе следует определиться с параметрами, поступающими на вход бизнес-процесса «Продажи». В качестве таковых могут выступать только те, которые теми или иными действиями внутри процесса преобразуются в выходные параметры (см. рис. 3.3). Если что-то

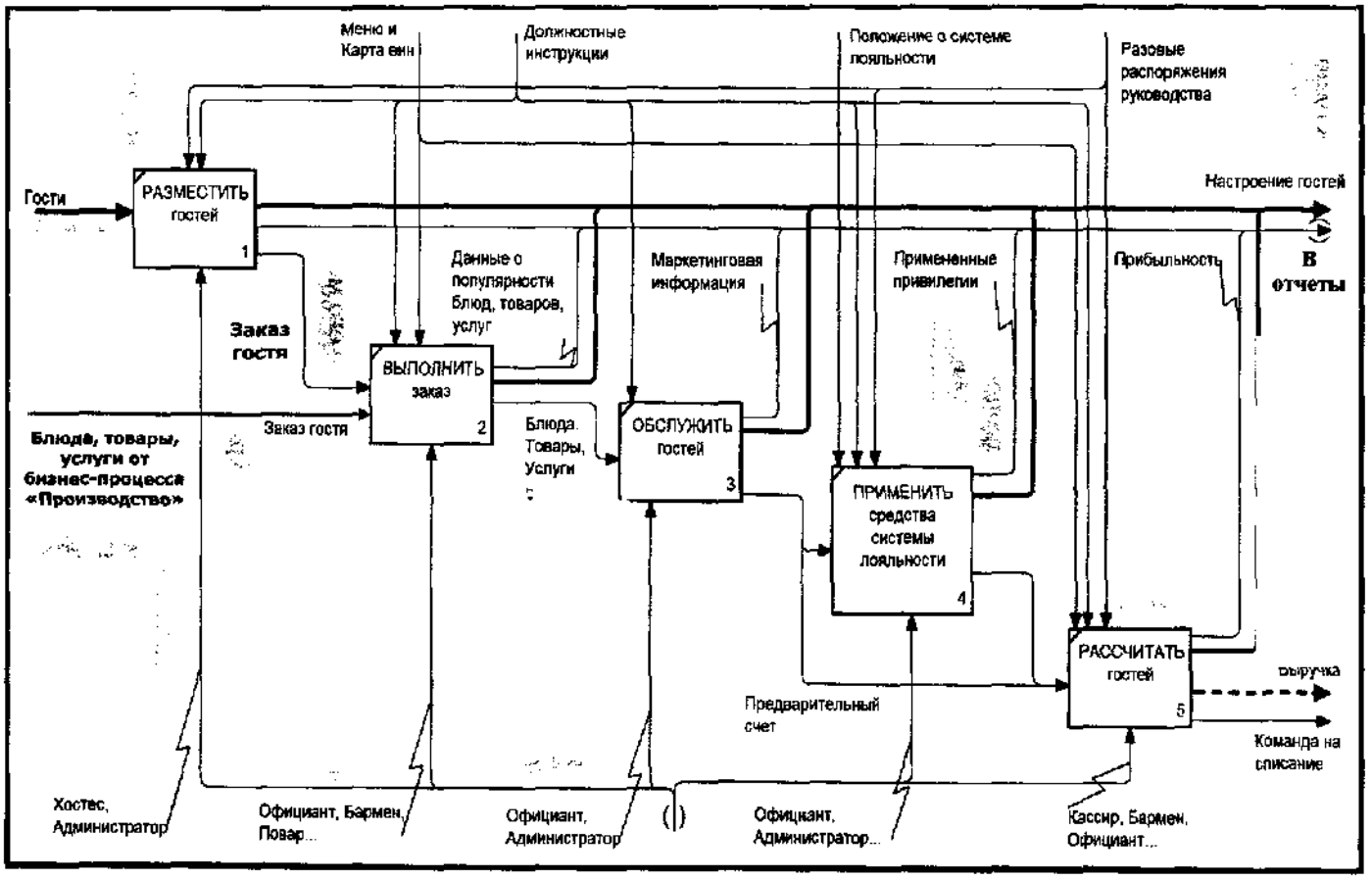



**РИС. 3.3.** Бизнес-процесс «Продажи». Структура реализации и подпроцессы

влияет на действия внутри процесса, но не подвергается там изменениям (преобразованиям), то его следует отнести к управляющим воздействиям. В рассматриваемом примере входами являются «Гости» и предлагаемая им продукция с выходов бизнес-процесса «Производство». Как одно, так и другое с взаимным влиянием конвертируется в выручку и настроение гостей. Выручку желательно иметь побольше, а настроение у гостей — получше. Вот и критерии эффективности самого бизнес-процесса и работы его владельца.

Процесс реализуется под управляющим воздействием текущих непосредственных указаний вышестоящего руководства, утвержденных им же должностных инструкций, меню и карты вин, а также положения о системе лояльности (если она на предприятии применяется). В порядке взаимодействия обеспечивают протекание описываемого бизнес-процесса владельцы и участники других процессов, для упрощения названные просто «Сотрудники предприятия». Для иллюстрации процесса этого достаточно, при описании процесса на конкретном предприятии этот элемент целесообразно расписать более подробно.

На этом заканчивается первый шаг по описанию бизнес-процесса. При большом числе различных входов и выходов на рисунке целесообразно их просто пронумеровать, а для описания составить таблицу. Три типа входов (преобразуемые, управления, взаимодействия) в этом случае обычно рассматривают раздельно. В таблице указывают номер и тип входа, его функциональное назначение и наименование, ответственного, если такой имеется (категорически рекомендуется назначать).

Следующей задачей, которую необходимо решить, является определение последовательности действий и функций, выполнение которых должно преобразовать входы в выходы под воздействием управления и при содействии взаимодействующих процессов. Тем самым устанавливаются так же и взаимосвязи между бизнес-процессами. В результате будет построена схема, аналогичная приведенной на рис. 3.3. По сути, на рис. 3.3 раскрыт детализированный по подпроцессам (действиям, функциям) бизнес-процесс, показанный прямоугольником на рис. 3.2. В свою очередь, каждый элемент (показанный прямоугольником) на рис. 3.3 можно рассматривать как подпроцесс, а далее его можно детализировать на следующем шаге описания бизнес-процесса, по аналогии с приведенной выше схемой на рис. 3.3. Пределы детализации определяются только соображениями целесообразности. Критерий здесь таков: если следующий шаг детализации может дать что-либо для повышения эффективности управления бизнес-процессами и качеством обслуживания гостей, то его следует выполнить.

Это позволяет на объективной основе сформулировать соответствующие разделы должностных инструкций для участников формализуемого бизнес-процесса. Становятся ясными содержание и порядок оценки эффективности реализации процесса в целом, работы его владельца и других участников. В результате появляется возможность поставить на объективную основу мотивацию соответствующего пер-

сонала. Кроме того, на разработанной схеме легко и просто определить точки управленческого контроля, его содержание в каждой точке и порядок выполнения. Перед внедрением системы автоматизации управления такое формализованное описание просто необходимо. В этом случае оно функционально должно быть связано с зонированием предприятия. Это позволит существенно повысить эффективность ее эксплуатации.

## 3.5. ПРИЕМ И ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ

Многие практики ресторанного бизнеса категорически настаивают на включении бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей» в процесс «Продажи». С точки з сугубо формальной это возможно, поскольку многие исполнители участвуют в обоих процессах. Все зависит от организации работы предприятия. Однако, учитывая огромную значимость качества приема и обслуживания гостей для конечных результатов бизнеса, целесообразно выделять этот бизнес-процесс в самостоятельный. В этом случае, по сравнению с процессом «Продажи», существенно расширится круг действий, исполнителей и ответственных. Тогда и внимание к его протеканию будет совсем другое как у менеджеров, так и у исполнителей. Ведь даже повар, оформляющий блюдо и не имеющий непосредственного отношения к продажам, через свое искусство участвует в обеспечении качества обслуживания гостей. Аналогичное утверждение справедливо для уборщиков, охранников и ряда других сотрудников предприятия, труд которых, так или иначе, влияет на восприятие предприятия гостями, их отношение к нему в будущем.

Следует отметить, что процесс приема и обслуживания гостей по степени влияния на эффективность предприятий ГиР в нашей стране является одним из наиболее проблемных. Огромное количество гостей, которые были опрошены в ходе различных исследований, не удовлетворено качеством обслуживания. В то же время этот бизнес-процесс достаточно хорошо описан в литературе, изучается в учебных заведениях, готовящих персонал для предприятий гостеприимства и развлечений. Существуют не только стандарты приема и обслуживания, но и стандарты профессиональные.

Чтобы осуществить **организацию (отладку) бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей» на предприятии**, необходимо уметь:

- отлаживать бизнес-процесс «Прием и обслуживание гостей» на предприятии;
- выбирать и внедрять стандарты приема и обслуживания гостей, совершенствовать процесс;
- контролировать соблюдение контактным персоналом требований, установленных на предприятии стандартов приема и обслуживания гостей;

- проводить (организовывать проведение) исследований степени удовлетворенности гостей качеством приема и обслуживания на предприятии, тенденций изменения их потребностей;
- организовывать и проводить работу по предотвращению злоупотреблений контактного персонала в ходе приема и обслуживания гостей;
- организовывать обучение (повышение квалификации) контактного персонала практическим навыкам соблюдения требований установленных на предприятии стандартов приема и обслуживания гостей;
- разрабатывать, внедрять и применять систему мотивации и стимулирования персонала, обеспечивающую формирование и совершенствование клиенто-ориентированного подхода к гостям;
- разрабатывать и применять процедуры предотвращения злоупотреблений, связанных с приемом и обслуживанием гостей на предприятии;
- контролировать эффективность затрат на реализацию процессов приема и обслуживания гостей предприятия по установленным критериям.

В общем случае организация (отладка) бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей» на предприятии предполагает, что будут решены следующие задачи:

- выбор (разработка) стандартов приема и обслуживания гостей в соответствии с выбранной целевой аудиторией и форматом предприятия;
- организация приема гостей в соответствии с установленными на предприятии стандартами обслуживания;
- организация обучения и повышения квалификации контактного персонала предприятия в части обеспечения выполнения установленных стандартов обслуживания;
- организация взаимодействия бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей» с другими бизнес-процессами предприятия;
- проведение регулярных исследований и анализ удовлетворенности гостей качеством обслуживания, тенденций изменения их потребностей;
- разработка и организация внедрения процедур контроля соблюдения контактным персоналом установленных на предприятии стандартов приема и обслуживания гостей;
- организация повышения качества приема и обслуживания гостей;
- анализ и контроль эффективности затрат на прием и обслуживание гостей;
- предотвращение злоупотреблений персонала в ходе процессов приема и обслуживания гостей;
- разработка, внедрение и организация применения системы мотивации и стимулирования контактного персонала, направленной на повышение качества приема и обслуживания гостей;

- разработка и внедрение критериев и показателей эффективности качества приема и обслуживания гостей.

В бизнес-процессе «Прием и обслуживание гостей» мелочей не бывает. Кроме строгого соблюдения выбранных для предприятия стандартов, как минимум следует:

- периодически изучать и проверять ход процесса, поставив себя на место гостя. Нужно, по сути дела, посидеть за каждым столиком и непредвзято оценить удобство и комфортность. Тем самым удастся выявить и устранить технические и технологические недостатки, вызванные раздражающим освещением или присохшими к столику крошками. Если, как говорится, «глаз замылился», можно нанять посторонних людей за бесплатный ужин и четко сформулировать им задачу;
- опять же есть смысл периодически запускать «подсадного» гостя с четко поставленной задачей — сформировать впечатление от качества обслуживания вообще, а не только комфортности за столиком. Это может быть кто-либо из знакомых или даже посторонний человек. Главное, чтобы его не знал персонал. Оплаченный ему ужин окупится сторицей. Так удастся выявить раздражающие гостей элементы обслуживания, порождаемые так называемым человеческим фактором. Главное потом по результатам обследования принять конструктивные меры, а не просто сделать выговоры персоналу. Сотрудников нужно учить и воспитывать, а не наказывать за каждую мелочь;
- столики в зале должны быть расставлены таким образом, чтобы исключалась ситуация, когда сидящие за соседними столиками гости оказываются расположенными близко друг к другу со спины. Для этого можно использовать различные легкие перегородки, возвышения и многое другое;
- добиться действительного, а не показного радушного отношения к гостям. Во всяком случае, гость не должен видеть, что у официанта или бармена улыбка вымученная.

Так в чем же дело, почему гости часто бывают не удовлетворены? По-видимому, полностью однозначного ответа на этот вопрос не существует вследствие необъятного разнообразия вкусов гостей. Тем не менее, можно сформулировать некоторые полезные рекомендации по отладке рассматриваемого бизнес-процесса. Они вытекают из практики, и не будут касаться сугубо его формализации, поскольку в этой области существует достаточно много источников для получения соответствующих знаний. Естественно, важнейшая роль здесь отводится персоналу.

Основная проблема, по-видимому, заключается в том, что стандарты обслуживания применяются слишком формализовано. Персонал, особенно контактный, механически выполняет предписанные действия с все тем же надменным выражением лица приснопамятного советского общепита. А, как показывает практика, даже в каждую мелочь процесса прие-

ма и обслуживания гостей должна быть, образно говоря, вложена душа. Несколько простых живых примеров на эту тему.

В одном из городов зашел поужинать в рекомендованный ресторан. Все в нем прекрасно, хорошее обслуживание, прекрасный интерьер, столики расставлены так, что гости не испытывают каких-либо неудобств от соседей, отличная кухня, вышколенный и хорошо работающий контактный персонал и т. д. Однако через некоторое возникает ощущение некоего неудобства. Профессионально анализируя ощущения, начинаешь понимать, в чем дело. Над столиками подвешены симпатичные светильники с абажуром, сплетенным из тонких прутиков. Они оригинальны и симпатичны, достаточно хорошо освещают стол и, в то же время, в зале в целом создается уютный полумрак. Все казалось бы хорошо. Однако именно эти светильники и являются причиной появления ощущения неудобства. Через щели между прутиками абажура просматривается лампочка, яркий свет которой «бьет» по глазам. Попытки найти положение, убирающее это «беспокойство», ни к чему не приводят. А ведь под тот же абажур вокруг лампочки можно было бы поместить какую-либо рассеивающую поверхность или хотя бы вкрутить матовую лампочку.

Следующий пример. Аналогичная ситуация: ужин в другом городе. Кроме всего прочего в зале стоят столики из натурального дерева с хорошей резьбой и, естественно, что в данных условиях целесообразно во всех отношениях, столики скатертью не покрыты. Оригинально и красиво. Перед каждым гостем положена стилизованная салфетка, сплетенная из тонких крашенных деревянных прутиков. Все прекрасно и изумительно, но между прутиков салфетки при внимательном взгляде просматриваются засохшие крошки пищи, оставшиеся от предыдущих посетителей. Казалось бы, мелочь, но ее достаточно для того, что бы в этот ресторан я больше не пришел.

Еще пример. Сажусь за столик и немного сдвигаю красиво разложенные ножи и вилки. Делаю так, как удобнее мне. Через какое-то время подходит официант принимать заказ. Увидев, что приборы лежат не совсем «по стандарту», вышколенный официант протягивает руку через мое плечо и поправляет их. Так он делал при каждом подходе к столику. Пришлось попросить его не делать этого. Без комментариев.

**ВАЖНО**

**При налаживании процесса приема и обслуживания гостей важно учитывать любые мелочи.**

Таким образом, для эффективной организации (отладки) бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей» на предприятии управляющему следует знать:

- место и роль процессов приема и обслуживания гостей в успешности функционирования предприятия;

- известные стандарты приема и обслуживания гостей в отрасли ГиР;
- принципы и методы организации внедрения, применения и совершенствования стандартов приема и обслуживания гостей;
- принципы и методы эффективного управления приемом и обслуживанием гостей на предприятии, критерии и показатели эффективности процесса;
- организацию и реализацию планирования процессов поддержки и совершенствования стандартов приема и обслуживания гостей;
- известные методы и методики мотивации и стимулирования контактного персонала, направленные на повышение качества приема и обслуживания гостей;
- типовые злоупотребления персонала, сопровождающие процессы приема и обслуживания гостей, методы их выявления и предотвращения;
- основы организации и реализации исследований степени удовлетворенности гостей качеством приема и обслуживания, состояния и тенденций изменения их потребностей.

## 3.6. МАРКЕТИНГ

*Маркетинг достаточно хорошо описан в профессиональной литературе.* Единственное, чего в ней не хватает, так это адаптации маркетинга к бизнесу ГиР и соответствующих практических рекомендаций.

### СПРАВКА

**Маркетинг** (от англ. *market* — рынок) — обширная по своему спектру деятельность в сфере рынка товаров, услуг, ценных бумаг, осуществляемая в целях стимулирования сбыта товаров, развития и ускорения обмена, во имя лучшего удовлетворения потребностей и получения прибыли. Маркетинг призван приспособить производство к требованиям рынка.

При организации (отладке) бизнес-процесса «Маркетинг» на предприятии в функции управляющего будет входить:

- участие в разработке и реализации стратегии маркетинга на предприятии;
- участие в разработке бренда предприятия;
- участие в регулярной оптимизации единых ассортиментных перечней закупок и продаж;
- анализ состояния и тенденций развития целевой аудитории потенциальных гостей;
- организация продвижения на рынке бренда и продукции предприятия;

- организация взаимодействия бизнес-процесса «Маркетинг» с другими бизнес-процессами предприятия;
- организация поиска и обработки маркетинговой информации по профилю деятельности предприятия;
- выбор (изменение) и удержание целевой аудитории гостей;
- организация выбора (разработки), внедрения и эффективного применения системы обеспечения и поддержки лояльности гостей;
- определение и поддержка индивидуальной (дифференцированной) позиции предприятия на профильном рынке;
- планирование и прогнозирование эффективности маркетинговых мероприятий, направленных на повышение доходности предприятия;
- анализ и контроль эффективности затрат на маркетинговые мероприятия;
- анализ отчетности по решению маркетинговых задач;
- предотвращение злоупотреблений персонала в решении маркетинговых задач;
- разработка и внедрение критериев и показателей эффективности маркетинговой деятельности предприятия, регулярная оценка эффективности и оптимизация.

Так как рынок образовательных и консультационных услуг в области маркетинга обширен, нет необходимости останавливаться подробно на описании общих задач маркетинга и методик их решения.

В общем случае к предприятиям, на продукт которых имеется стабильный спрос, можно отнести:

- компании по доставке обедов в офис и на дом;
- кейтеринговые компании;
- предприятия социального питания;
- предприятия организованных коллективов;
- фабрики-кухни, заготовительные цеха;
- предприятия быстрого питания.

При этом важно отметить, что к формату вышеперечисленных в нашей стране относится порядка 16,5% предприятий. Остальные, работающие исключительно для посетителей «с улицы», испытывают наибольшие трудности с посещаемостью (наполняемостью). Поэтому проблемы, которые может решить маркетинг, для них очень важны.

Обсудим некоторые частные маркетинговые задачи, порождаемые спецификой ресторанно-развлекательного бизнеса и проверенные на нашей практике, к которым относятся:

*1) выбор (изменение) и удержание целевой аудитории;*

*2) позиционирование через дифференциацию;*

*3) участие в выработке и реализации ценовой и ассортиментной политики;*

*4) продвижение предприятия и его продукции.*

**1. Выбор (изменение) и удержание целевой аудитории.** Так как вкусы у людей разнообразны, и также различаются их потребности, угодить

сразу всем невозможно. Если попытаться это сделать, то в итоге будут недовольны все. Поэтому перед открытием предприятия при разработке его концепции необходимо выбрать целевую аудиторию. Если это не было проделано заранее, такой выбор можно осуществить в любой момент. Последующие маркетинговые усилия будут уже направлены на ее привлечение и удержание путем обеспечения и поддержки лояльности. Однако иногда, в силу обстоятельств, приходится выбирать и другую целевую аудиторию.

Для определения целевой аудитории предприятия необходимо сформулировать (найти) ответы на ряд вопросов. Сначала устанавливается общая характеристика посетителей, например, это могут быть:

- менеджеры среднего звена;
- возраст — 23 – 35 лет;
- стабильный доход от 20 тыс. руб. в месяц;
- пол — мужчины и женщины в соотношении 40/60% (не удивляйтесь, женщины сейчас более частые гости предприятий ГиР);
- семейные, но большинство еще без детей.

Чтобы составить требуемый ассортиментный перечень и оценить потенциальную заполняемость предприятия, следует определиться с ответом на вопросы, почему они питаются вне дома, и какие исповедуют жизненные ценности. Как показывают исследования, для охарактеризованных выше среднестатистических посетителей:

*основные причины питания вне дома:*

- обеденный перерыв на работе, бизнес-ланч;
- общение с друзьями или коллегами, романтический или семейный ужин;
- поужинать, чтобы не готовить дома;
- перекусить по пути на выполнение служебного задания;
- желание провести время, отдохнуть от работы;

*некоторые общие жизненные ценности:*

- общение (друзья, коллеги, романтика);
- высокая занятость на работе;
- не готовят или почти не готовят дома;
- щепетильно относятся к подчеркиванию своего статуса;
- стремятся жить стабильно успешно и/или показывать это;
- усиливаются тенденции к здоровому образу жизни, поскольку работа требует «быть в форме».

Для выбранной целевой аудитории важно определить и поддерживать общую концепцию предприятия. По условиям приведенного примера это могут быть следующие соображения. Слово «ресторан» в названии предприятия, предполагающее относительно «помпезную обстановку», может отпугнуть часть потенциальных гостей, особенно в регионах. Им нужно место, в которое «не страшно» заходить, комфортно посещать, уютно, и где к посетителям всегда относятся по-человечески. Поэтому целесообразно позиционировать предприятие гостям, например, как кафе или кофейня. Но в нем кухня обязательно должна

включать блюда ресторанного меню и обслуживание должно быть ресторанным.

После выбора целевой аудитории следует определиться с позиционированием, которое должно обеспечить ее привлечение и удержание. Это — следующая задача практического маркетинга ресторанно-развлекательных предприятий.

**2. Позиционирование через дифференциацию.** В условиях жесткой конкуренции предприятию жизненно важно обладать некоей уникальностью, отличительной чертой, выделяющей его среди подобных предприятий и привлекательной для выбранной целевой аудитории. Это называют позицией на рынке или дифференциацией предприятия. Если позиции нет, то предприятие в сознании потенциальных гостей просто отсутствует, точно так же, как один конкретный фонарный столб из череды себе подобных вдоль дороги.

> ВАЖНО
>
> **Если предприятие не в состоянии найти и поддерживать позицию, то ему лучше иметь низкие цены и соответствующую доходность.**

Решая задачу позиционирования, важно в первую очередь учесть то, как потенциальный гость позиционирует или хочет позиционировать себя в обществе. Это его «болевая точка», на которую нужно воздействовать выбранной позицией и последующими маркетинговыми действиями по ее продвижению. Позиционировать можно уникальность предприятия, например:. «У нас уникальны Атмосфера + Кухня:

- *Атмосфера*: Отсутствие помпезности, простота, уют, человеческое отношение к гостям.
- *Кухня*: Ассортимент кофейни + ресторанные блюда + уникальные блюда, которых нигде нет (например, собственная выпечка и оригинальные коктейли)».

Ни в коем случае не может быть позицией, продвигаемой среди потенциальных гостей, декларация высокого качества кухни. Качество подразумевается по умолчанию. В позиционировании существенна так же роль романтического названия предприятия. Например, сеть магазинов «Перекресток» остряки назвали: «Перекрестись и покупай!», хотя сами по себе магазины вполне приличные. Можно так же эффективно использовать «промашки» конкурентов. Например, на их позиционирование «Мы готовим с Душой!» очень кстати будет ответить формулировкой «Мы готовим с Маслом!».

**3. Участие в выработке и реализации ценовой и ассортиментной политики.** Суть участия маркетолога в формировании ценовой политики не сложна, хотя его цели и не совсем просто достигаются. Нужно ответить на вопрос — сколько за ЭТО готов платить представитель выбранной целевой аудитории. Отсюда вычисляются допустимые расходы, т. е. потен-

циальная себестоимость, и вытекают решения множества других денежных вопросов — от закупок до заработной платы персоналу.

О едином ассортиментном перечне речь велась в подразделе 3.3 при обсуждении бизнес-процесса «Производство». Маркетолог также должен принимать участие в его разработке и последующем ведении и оптимизации с целью удовлетворения потребностей выбранной целевой аудитории. Эта задача решается на основе анализа:

- отчетов о популярности блюд, товаров и услуг за предыдущий квартал;
- аналогичных предложений конкурентов;
- результатов опроса гостей предприятия, проводимых непосредственно на месте;
- ассортимента продуктов и товаров, предлагаемых на рынке поставщиками.

**4. Продвижение предприятия и его продукции.** Эта задача решается стандартным арсеналом средств рекламы и PR. Особенность состоит в том, что продвигать в первую очередь нужно ПОЗИЦИЮ предприятия, о чем говорилось выше, поскольку продвижение каждого блюда или услуги невозможно. При этом следует учитывать отношение к источникам рекламы потенциальных гостей) и факторы, определяющие ее успех:

- правильное определение целевой аудитории ;
- точное определение конкретных целевых задач рекламной кампании (не тыкать пальцем в небо);
- формулирование рекламных материалов в виде конкретных сообщений, а не банального восхваления предприятия;
- сроки, средства, место и время проведения рекламной кампании, максимально доступные для выбранной целевой аудитории;
- лучше всего целевую аудиторию представителей практически всех категорий среднего класса «цепляет» реклама добрая и умная, хуже — скабрезная и пошлая;
- правильное определение жизненной мотивации потенциальных гостей.

В общем случае для эффективной организации (отладки) бизнес-процесса «Маркетинг» на предприятии управляющему следует знать:

- место и роль маркетинговой деятельности в успешности функционирования предприятия;
- принципы и методы организации и проведения маркетинговой деятельности в отрасли ГиР;
- принципы и методы эффективного управления маркетинговой деятельностью на предприятии, критерии и показатели ее эффективности;
- методики и процедуры проведения маркетинговых исследований рынка в отрасли ГиР, их особенности для конкретного предприятия;
- способы исследования и выбора целевой аудитории предприятия;
- структуру потребительского рынка в отрасли ГиР, тенденции ее изменения;

- принципы, задачи и методики позиционирования предприятия на рынке;
- задачи и методики ориентации ассортиментной и ценовой политики на целевую аудиторию предприятия;
- организацию управленческого учета маркетинговой деятельности, использование его результатов при выработке управленческих решений в целях повышения доходности предприятия;
- порядок операционного планирования маркетинговой деятельности на предприятии;
- порядок разработки документов и организации документооборота по маркетинговой деятельности предприятия;
- методики анализа эффективности маркетинговых мероприятий, определяющие факторы и критерии;
- основы организации и реализации статистических исследований в целях повышения эффективности маркетинговой деятельности;
- основы стратегического маркетинга в отрасли ГиР

## 3.7. ВСЕСТОРОННЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ни один вид целенаправленной человеческой деятельности не может обойтись без определенного обеспечения. Чем сложнее эта деятельность, тем больше усилий требуется приложить для ее обеспечения. Естественно, это относится и к такому сложному организму, как предприятие гостеприимства и развлечений.

Функция руководителя ресторанно-развлекательного предприятия по организации и реализация управления операционной деятельностью предприятия, по сути, является основной. Она предполагает в организационном плане полную отладку и поддержку в рабочем состоянии эффективной системы управления. Соответствующий процесс включает все — от осознания стратегических целей и задач предприятия и их увязки с оперативным управлением до организации подведения и анализа итогов операционной деятельности за достаточно продолжительный период.

В общем случае реализация функции по организации и управлению операционной деятельностью предприятия предполагает со стороны управляющего:

- участие в разработке и реализации стратегии функционирования и развития предприятия;
- участие в организации и осуществлении инвестиционной и финансовой деятельности предприятия;
- организацию и совершенствование системы управления предприятием;

- организацию и осуществление операционного и финансового планирования (бюджетирования) операционной деятельности предприятия;
- разработку, внедрение и применение в управлении системы внутренней отчетности предприятия;
- организацию разработки, внедрения, анализа и регулярной оптимизации ассортиментных перечней продаж и закупок;
- контроль протекания и анализ эффективности основных бизнес-процессов предприятия;
- разработку, внедрение и применение в управлении системы критериев и показателей эффективности протекания бизнес-процессов и работы персонала предприятия;
- разработку, внедрение и реализация программы управления персоналом предприятия;
- разработку, внедрение и применение в управлении системы сбалансированных показателей работы предприятия;
- разработку, внедрение и применение в управлении системы мер и показателей, предназначенных для предотвращения злоупотреблений персоналом предприятия, процедур выявления злоупотреблений и ликвидации их последствий;
- организацию внутреннего и внешнего документооборота предприятия;
- организацию регулярного сбора, анализ и обеспечение внедрения предложений персонала, направленных на совершенствование и повышение эффективности протекания бизнес-процессов на предприятии;
- выработку и реализацию мер, направленных на повышение доходности предприятия при заданной целевой аудитории гостей;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия, выявление тенденций и объективное прогнозирование соответствующих изменений на период;
- организацию позиционирования и продвижения предприятия на местном рынке; анализ конкурентной среды;
- разработку, организация и контроль выполнения должностных обязанностей и инструкций (регламентов работы) для всех сотрудников предприятия;
- обеспечение формирования и поддержки лояльности к предприятию выбранной целевой аудитории гостей;
- организацию всестороннего обеспечения деятельности предприятия (кадрового, юридического, информационного, хозяйственного, безопасности);
- представление предприятия в местных властных и контрольно-надзорных организациях.

Как видно из приведенного перечня, функции управляющего многочисленны и разнообразны. Остановимся подробнее на **организации все-**

**стороннего обеспечения деятельности предприятия (кадрового, юридического, информационного, хозяйственного, безопасности).**

**Кадровое обеспечение.** Проблемы управления персоналом подробно рассмотрены главе 7. Здесь только отметим функции, которые должны реализовываться в плане кадрового обеспечения предприятия. К ним относятся:

- планирование структуры предприятия и ее развития;
- учет движения персонала;
- ведение кадрового документооборота, разработка и совершенствование должностных инструкций;
- подбор, оценка, аттестация персонала;
- организация обучения и повышения квалификации персонала, ведение кадрового резерва;
- разработка и организация применения системы мотивации персонала;
- планирование и учет рабочего времени;
- работа с причастными внешними организациями, в частности страхование сотрудников.

**Юридическое обеспечение.** Важнейший вид обеспечения, без которого в современных условиях предприятие существовать не может. К сожалению, как правило, содержание штатного юриста может себе позволить только сеть предприятий или холдинг. Однако это не избавляет остальных от необходимости решения следующих задач:

- организации и грамотного ведения договорной работы предприятия (разработка договоров, соглашений, контрактов и иных нормативных документов, касающихся внутренней и внешней деятельности предприятия);
- документальному обеспечению режимов владения и пользования собственностью предприятия или арендуемых объектов, что, в частности, включает регистрацию договоров аренды, их изменение, расторжение (отслеживание действующих положений, свидетельств, договоров, иной документации, необходимой для нормальной деятельности предприятия);
- представления предприятия во всех органах и организациях по вопросам повседневной деятельности и решения стратегических задач (в местных органах власти и иных организациях).

При осуществлении взаимодействия с властными и надзорными органами местного управления следует знать:

- состав, структуру, задачи и взаимосвязи властных и контрольно-надзорных органов местного управления;
- государственные и региональные нормативно-правовые акты, регламентирующие взаимодействие предприятия с властными и контрольно-надзорными органами местного управления;
- перечни профильных нормативно-правовых актов, носящих обязательный и рекомендательный характер;

- состав, содержание и порядок решения типовых задач взаимодействия предприятия с властными и контрольно-надзорными органами местного управления;
- психолого-педагогические основы взаимодействия с представителями властных и контрольно-надзорных органов местного управления;
- порядок анализа недостатков, выявленных в ходе внешних проверок, планирования и организации их устранения, фиксации устранения в контрольно-надзорных органах;
- порядок грамотного ведения документооборота предприятия.

Примерный перечень документов и атрибутов юридического сопровождения деятельности предприятия представлен в приведенном ниже примере.

**ПРИМЕР**

**ПЕРЕЧЕНЬ**

**документов и других атрибутов юридического сопровождения деятельности предприятия**

1. Свидетельство о регистрации в ЕГРЮЛ, местной Регистрационной палате, если такая есть.
2. Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ о регистрации изменений, вносимых в Учредительные документы и не связанных с такими изменениями.
3. Копия Устава предприятия.
4. Свидетельство о постановке на налоговый учет в налоговый орган.
5. Информационное письмо об учете в ЕГРПО.
6. Приказ о вступлении в должность генерального директора.
7. Приказ о назначении управляющего (если такая должность есть).
8. Штатное расписание.
9. Список персонала.
10. Должностные инструкции, утвержденные руководством предприятия (с фамилией, именем, отчеством и подписью сотрудников с датой подписания).
11. Оформленные медицинские книжки сотрудников.
12. График прохождения медицинских осмотров персоналом.
13. Разрешение местного органа власти на размещение предприятия (для новых предприятий).
14. Лицензия на реализацию алкогольной продукции.
15. Санитарно-эпидемиологическое заключение ЦГСЭН на реализацию алкогольной продукции.
16. Санитарно-эпидемиологическое заключение ЦГСЭН на реализацию продукции общественного питания.

17. Ассортиментный перечень реализуемой продукции.
18. Программы производственного контроля.
19. Журнал регистрации результатов осмотра на наличие гнойничковых заболеваний.
20. Журнал расчета дезинфекционных средств.
21. График проведения санитарных дней.
22. Договор на лабораторные исследования и протоколы ЦГСЭН по испытаниям продукции, смывов, сливов, анализов воды, алкогольной продукции.
23. Санитарные нормы, правила и гигиенические нормативы.
24. Журнал контрольных проверок.
25. Книга отзывов и предложений с ежегодным продлением в местном органе власти.
26. Бракеражный журнал.
27. Мерная ГОСТированная посуда (соответствующая требованиям ГОСТа).
28. Договор аренды (субаренды) помещения (документы БТИ) и копия свидетельства на право собственности от арендодателя.
29. Договор на вывоз мусора.
30. Договор на проведение дезинсекции, дезинфекции и дератизации помещения.
31. Свидетельство о поверке весов.
32. Договор на установку и обслуживание охранной сигнализации с УВД, с перечнем оборудования и актом приема в эксплуатацию тревожной сигнализации.
33. Договор с прачечной.
34. Договор на утилизацию жировых отходов.
35. Договор на утилизацию люминесцентных ламп.
36. Договор на поставку дезинфекционных средств.
37. Карточки регистрации контрольно-кассовых аппаратов в налоговом органе.
38. Паспорта на контрольно-кассовые аппараты.
39. Журнал учета вызовов технических специалистов для проверки и ремонта контрольно-кассовых аппаратов.
40. Договор на обслуживание контрольно-кассовых аппаратов.
41. План эвакуации, указатели аварийного выхода.
42. Журнал инструктажа персонала по технике безопасности и пожарной безопасности.
43. Приказ о назначении ответственного за противопожарное состояние.
44. Приказ о назначении ответственного за газовое хозяйство (если есть газ).
45. Приказ о назначении ответственного за технику безопасности.
46. Приказ о назначении ответственного за электротехническое оборудование.

47. Заключение местного управления государственной пожарной службы о соответствии предприятия требованиям пожарной безопасности.
48. Перечень установленного технологического оборудования.
49. Технический отчет по заземлению электрооборудования.
50. Полис страхования ответственности за нарушение санитарно-эпидемиологических норм.
51. Договор страхования имущества.
52. Договор страхования ответственности арендаторов нежилых помещений, если предусмотрено договором аренды.
53. Технологические и калькуляционные карты.
54. Нормативно-правовые документы (сборники рецептур, ГОСТЫ, ОСТЫ, ТУ, ТИ, на продукцию, реализуемую на предприятии). (Перечень действующей нормативно-правовой документации см. ниже.)
55. Товарно-транспортные накладные на алкогольную продукцию.
56. Сертификаты соответствия на сырье, получаемое от поставщиков.
57. Договоры от основных поставщиков алкогольной продукции и продуктов питания.
58. Алкогольная продукция — обязательное указание: наименование, емкости бутылки, цены за всю емкость бутылки, а так же за 100 и/или 50 граммов.
59. Образцы подписей генерального директора и главного бухгалтера.
60. Информационный стенд для гостей (доска потребителя).
61. Свидетельство о регистрации юридического лица.
62. Сведения о включении в СИОПР (торговый реестр).
63. Лицензия на розничную реализацию алкогольной продукции для потребления на месте покупки.
64. Сертификат соответствия услуг общественного питания.
65. Закон о защите прав потребителей.
66. Правила оказания услуг общественного питания (Постановление Правительства № 1036 от 15.08.97).
67. Правила продажи алкогольной продукции (Постановление Правительства № 1364 от 16.11.96 г. (с изменениями от 08.02.06 г.)).
68. Правила продажи отдельных видов товаров № 55 от 19.01.1998 г. (с изменениями от 23.05.06).
69. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания 1079-01.
70. Телефоны вышестоящих организаций района от органа местной власти до Госторгинспекции.
71. Правила для гостей (ограничение курения, запрет на прохождение в верхней одежде, информация о запрете отпуска алкоголя и табачных изделий).

72. Табличка при входе на предприятие должна содержать следующую информацию:
    - наименование юридического лица;
    - юридический адрес;
    - контактный телефон;
    - время работы.
73. Паспорт на размещение средств наружной рекламы и информации (вывеска), если это предусмотрено местным законодательством.
74. Свидетельство о регистрации товарного знака и разрешение на его использование, если такой имеется.

*Примечание:* Все документы должны заверяться печатью предприятия и подписью генерального директора.

**Информационное обеспечение** целиком и полностью относится к управлению. Его основу составляет управленческий учет, порядок внедрения и применения которого обсуждается в следующей главе. Главным инструментом эффективного управленческого учета является автоматизированная система управления, построенная на базе современных информационных технологий

Тем не менее реализация функции по **внедрению, организации применения и применению информационных технологий** предполагает решение следующих задач:

- выбор системы автоматизации управления на профильном рынке в соответствии с потребностями конкретного предприятия;
- подготовку предприятия к эффективному внедрению системы автоматизации управления;
- организацию внедрения системы автоматизации управления;
- подготовку контактного персонала, менеджмента и персонала производства к работе с применением системы автоматизации управления;
- отладку реализации автоматизируемых бизнес-процессов под условия применения системы автоматизации;
- отработку технологий управленческой деятельности под условия применения системы автоматизации управления;
- оценку эффективности применения системы автоматизации управления;
- разработку направлений и мер повышения эффективности функционирования предприятия на основе применения информационных технологий;
- организацию управленческого учета предприятия на основе информационных технологий;
- планирование развития системы управления предприятием на основе эффективного применения информационных технологий.

**Обеспечение безопасности предполагает** безопасность физическую, экономическую, информационную. Обсуждение последних двух видов выходит за рамки настоящей книги. К задачам поддержки физической безопасности относятся:

- обеспечение сохранности имущества предприятия (акционеров, владельцев) от гостей;
- обеспечение сохранности имущества предприятия (акционеров, владельцев) от персонала;
- обеспечение безопасности гостей от других гостей.

Для решения этих задач, как показывает практика, целесообразно выполнение нескольких действий. Во-первых, следует обеспечить «эффект постоянного присутствия». Такую возможность предоставляют системы видеонаблюдения, иногда даже бутафорские (последние быстро расшифровываются мыслящим персоналом). Во-вторых, постоянный контроль состояния залов, заказов, количества гостей и т. п. в реальном времени. Достаточно эффективно реализовать такую возможность позволяет только автоматизированная система управления. В-третьих, организация независимого контроля над персоналом. К сожалению, позволить себе собственное охранное подразделение могут только сети предприятий или холдинги. Но, в любом случае, охранники не должны зависеть от менеджмента предприятия. Кроме того, один и тот же состав охранников не должен работать на предприятии больше месяца. При несоблюдении этих условий вторая из перечисленных выше задач эффективно решаться не будет. Этот факт многократно подтвержден нашей практикой. А если ротация охранников осуществляется, то можно эффективно практиковать досмотр вносимого и выносимого персоналом, формирование объективных отчетов охраны перед акционерами за период и т. п.

**Обеспечение жизнедеятельности предприятия.** К этой сфере относятся вопросы, связанные с обеспечением водой, электроэнергией, нормальной работой канализационных систем, наличием моющих и чистящих средств, мест для переодевания персонала и т. д. и т. п. Обширная область для отладки и формализации бизнес-процесса в частности и управления вообще. Понятно, что все перечисленное требует пристального внимания, влияет на оценку предприятия гостями и т. д.

Но для более подробного анализа выделим один вид обеспечения жизнедеятельности предприятия ГиР, который особо важен для гостей. Честно признаюсь, «лично наболело» при посещении предприятий ГиР во многих регионах страны. Многие их них элементарно лишаются десятков и сотен гостей после посещения последними гостевого туалета, который должен быть, образно говоря, лицом предприятия. Расходы, понесенные на поддержку его идеального состояния, окупятся сторицей. В частности, особое значение имеет предоставление средства для вытирания рук. Электросушилкой туалет, как правило, оборудуется, но на предприятиях демократического типа для среднего класса и выше она должна рассматриваться только как вспомогательное средство. Одноразовые бумажные полотенца обязательны. Но самый лучший результат приносят реальные

полотенца, лучше махровые. Они при правильном подходе не так дорого и стоят. Заказываются специально размером с большой носовой платок. Для гостей они должны быть разового пользования с последующей стиркой. Они служат долго, поэтому в долговременной перспективе затраты на них не превышают затраты на одноразовые бумажные. (Общие вопросы экономии на обеспечении жизнедеятельности предприятия без потери качества обслуживания рассмотрены в главе 6.)

Изложенные в главе рекомендации по формализации и отладке бизнес процессов предприятия гостеприимства и развлечений не следует рассматривать как что-то разовое. Процесс их совершенствования (реинжиниринга) должен быть непрерывным и составлять постоянную заботу менеджмента. Только при таком условии возможно эффективное функционирование предприятия в условиях жесткой конкуренции. Этот же фактор определяет качественную отладку системы управленческого учета и эффективное внедрение системы автоматизации управления и бизнес-процессов предприятия. Сущность управленческого учета, его назначение и роль в управлении, порядок внедрения и ведения рассматриваются в следующем разделе.

# Глава 4

# Управленческий учет на предприятиях ГиР

## 4.1. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И МЕСТО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

### 4.1.1. СОСТОЯНИЕ ВОПРОСА ПО ВНЕДРЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИР В РОССИИ

Очевидно, что для эффективного управления любым предприятием важно не только видеть его как единое целое, но и уметь оценивать эффективность работы отдельных подразделений. В частности, на предприятиях, относящихся к ресторанно-развлекательному бизнесу, необходимо постоянно иметь информацию о наличии/отсутствии продуктов и ресурсов, об ожидаемом и реальном количестве гостей, знать, как складываются отношения с поставщиками, как работают менеджеры и контактный персонал и т. п. Такая информация должна обеспечить возможность руководителю разносторонне проанализировать любую ситуацию, с различной степенью детализации или укрупнения. Решение этой задачи в корпоративном управлении возлагается на подсистему **Управленческого учета** [12 — 15].

Однако в настоящее время видов и способов управленческого учета на предприятиях гостеприимства и развлечений столько же, сколько и самих предприятий, его внедривших. Каждый управляющий, директор или акционер привносит в систему управленческого учета что-то свое, обеспечивающее, с его точки зрения, прозрачность в работе, своевременность реагирования команды управления, нечто систематизирующее, понятное и наглядное, что можно использовать при анализе экономических показателей.

Большинство рестораторов и отельеров понимают и достаточно объективно оценивают значимость управленческого учета, как главного механизма успешного управления предприятием. Есть так же понимание сути различий между бухгалтерским фискальным учетом и учетом управленческим, «учредительским», или «понятийным». Однако в большинстве случаев это понимание сводится примерно к следующей формуле: «Учитываем доходы и расходы. Доходы минус расходы есть прибыль».

Все, казалось бы, просто. Так почему же предприятию всегда не хватает денежных средств? Почему так часто возникает кассовый разрыв? Не потому ли, что мы не умеем эффективно управлять, или нам не хватает знаний, ресурсов, времени? Представляется, что проблема внедрения управленческого учета кроется в серьезном внутреннем психологическом конфликте управленца с самим собой, суть которого заключается в следующем.

Основа любого управленческого учета — контроль над расходами и доходами с целью эффективного управления ими. Финансовое состояние предприятия ГиР складывается из двух составляющих: доходы от реализации блюд, товаров и услуг и расходы (постоянные и переменные) на обеспечение операционной деятельности предприятия. Задача контроля и управления — увеличение объема продаж и оптимизация расходов.

При этом объем продаж предприятия зависит от многих факторов, в том числе и от:

- эффективности маркетинговой политики;
- эффективности политики ценообразования;
- качества продакт-менеджмента предприятия.

Основа же управления финансами (прежде всего, расходами) предприятия — правильно организованное планирование, которое в обязательном порядке предполагает планирование объема продаж блюд, товаров, услуг. Но за выполнение плана по объему продаж, который зависит от качества работы персонала и слаженности функционирования всех структурных подразделений предприятия, непосредственно отвечает управляющий или директор. Именно это и является основной причиной внутреннего психологического конфликта управленца. Управляющий, прогнозируя объем реализации блюд, товаров, услуг, полностью отвечает за финансовое здоровье предприятия, которое ставится под угрозу в случае невыполнения плана по объему продаж. Это, в свою очередь, влечет за собой несвоевременность выплаты заработной платы, закупки сырья, осуществления необходимых платежей.

Почему управленцы предприятий индустрии гостеприимства так неохотно берут на себя бремя осуществления управленческого учета, зачастую перекладывая его на финансового директора или даже на бухгалтера? Почему невыполнение плановых финансовых показателей порождает «логические» объяснения управляющего во время отчетов перед акционером «о нестабильности спроса на рынке, неправильной работе кухни и контактного персонала» и т. д.? Разгадка кроется в том, что уровень понимания экономической дисциплины большинством представителей управленческого звена директоров предприятий ГиР остается очень низким. Управление предприятиями ГиР действительно объективно имеет ряд специфических особенностей, так что методы построения управленческого учета на них имеют определенную специфику, которая будет учтена при дальнейшем описании внедрения и осуществления управленческого учета.

Как правило, внедрение управленческого учета особенно затруднено на тех предприятиях, где отсутствует достаточно четко отлаженная и про-

зрачная система закупки продуктов и расходных материалов, контроля их расходования в производстве, перемещения внутри предприятия и выхода на продажу. Иначе говоря, не отлажена логистика.

Одна из главных задач при внедрении системы управленческого учета — передача всех властных полномочий в одни руки. Классический пример: разделение функций и полномочий между директором ресторана и шеф-поваром. На Западе давно установилась практика делегирования многих административных функций и полномочий шеф-повару. Но шеф-повар там имеет и совершенно другой уровень подготовки и опыта в управлении не только производственно-технологическим процессом предприятия, но и в вопросах учетной политики, в вопросах обслуживания гостей.

Передача же полномочий по снабжению, учету и т. д. на российском предприятии шеф-повару или заведующему производством — просто самоубийство. Любая попытка вмешательства в процесс выбора сырья или расчета технологических карт, ведения калькуляции будет встречена как попытка посягательств на алтарь кулинарного искусства и священную цитадель гастрономии. Участие шеф-повара и любого специалиста кухни в процессе калькуляции, расчета себестоимости продукции, расчета банкета или любого другого мероприятия — неправильно и вредно. Шеф-повар может и должен привлекаться в качестве эксперта-консультанта, в качестве человека, оценивающего качество того или иного вида продукта или его количества, необходимого для приготовления одного килограмма блюда.

Вторая типичная ошибка при внедрении управленческого учета на предприятии — дать возможность шеф-повару формировать объем необходимого и минимального запаса сырья на складе. Вопрос даже не в том, что запасы, планируемые поваром, «съедят» добрую половину операционной прибыли, израсходуют кассу, а «по дороге» их часть еще будет разворована в виде «перетаривания» или откатов. Вопрос в том, что управление снабжением, управление складскими запасами — удел профессионального логистика в содружестве с экономистом, а не кулинара-художника.

К сожалению, ошибки во внедрении управленческого учета на отечественных предприятиях ГиР этим не исчерпываются. Их гораздо больше. В первом приближении соответствующий перечень ошибок включает:

- отсутствие задокументированной и обработанной информации обо всех статьях расходов предприятия по всем направлениям деятельности;
- делегирование полномочий в принятии решения по вопросам закупки продуктов и расходных материалов кому бы то ни было, кроме управляющего предприятием;
- предоставление логистику права принимать решения по вопросам ценовой политики закупок;
- отсутствие весового контроля блюд, подаваемых в зал с производства;
- отсутствие визуализированной базы данных по технологическим и калькуляционным картам;

- отсутствие проведения регулярных поверок весового оборудования;
- отсутствие видеокамеры на кухне;
- отсутствие доверенного лица в команде производства;
- не проводится личный досмотр сотрудников при входе на предприятие и выходе из него;
- отсутствие системы автоматизации предприятия;
- не практикуется реализация программы «таинственный покупатель» («покупатель инкогнито») непосредственно на предприятии и в работе с поставщиками;
- нет жесткого контроля над кассой и кассиром;
- отсутствие системы проверки персонала при приеме на работу;
- делегирование поварам функций расчета себестоимости продукции производства;
- отсутствие планирования и бюджетирования на предприятии;
- нет конструктивных схем отсрочки платежей, дебиторской задолженности;
- отсутствие резервного фонда «перекрытия» для предотвращения кассовых разрывов;
- отсутствие системы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- отсутствие программы «эконометр» (программа по экономии ресурсов предприятия).

Уже только этот перечень показывает, какое количество проблем может возникнуть перед управляющим при введении управленческого учета на предприятии.

### 4.1.2. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ЕГО ОТЛИЧИЕ ОТ БУХГАЛТЕРСКОГО

По сути, управленческий учет необходим для получения полного, достоверного и всестороннего информационного обеспечения управления в целях выработки и проведения в жизнь эффективных управленческих решений. Он охватывает круг вопросов от выработки учетной политики предприятия до создания и применения в практической деятельности информационной базы управленческого учета, и наиболее эффективно реализуется на основе информационных технологий.

**СПРАВКА**

**Управленческий учет** представляет собой систему процессов, положений, правил и документов информационного обеспечения управления финансово-экономической деятельностью предприятия, внедрение и применение которой предполагает выработку и реализацию процедур и форм сбора, накопления и анализа финансовой и нефинансовой информации об операционной деятельности предприятия.

**Предметом** управленческого учета является операционная деятельность предприятия в целом и его отдельных элементов (объектов учета).

**Цель управленческого учета** заключается в составлении в необходимые сроки и в требуемых объемах управленческой отчетности, которая предназначена для внутреннего пользования руководителей организации всех уровней управления.

Управленческий учет дает возможность должностным лицам предприятия получить своевременную и достоверную информацию в нужное время, в нужном месте, в необходимом объеме, нужного качества и в удобной форме. На ее основе вырабатываются и принимаются **обоснованные** решения, направленные на повышение эффективности операционной деятельности предприятия. Обычно методы и принцип ведения управленческого учета являются своеобразным ноу-хау конкретного предприятия.

Уясняя сущность и назначение управленческого учета, следует иметь в виду, что в его основе, как и в основе бухгалтерского учета, лежит первичное отражение хозяйственных операций в учетной системе предприятия, как правило, в денежном выражении. Однако группировка информации в обоих видах учета различается и осуществляется с разной степенью документального подтверждения, а, следовательно, и с разной оперативностью.

На верхнем уровне учетной системы предприятия находятся обобщенные *финансовые показатели его деятельности. Они формализуют* количественно выраженные цели ведения бизнеса и дают общие ориентиры коммерческой успешности предприятия. На их основе осуществляется постановка основных задач персоналу и предприятию в целом. На более низких уровнях информация, содержащаяся в отчетах, должна обеспечивать возможность установить причины, обусловившие те или иные значения показателей верхнего уровня. Такая структура подразумевает возможность получения более подробной информации по интересующему показателю с помощью его «развертки», выявление причин отклонения значения показателя от запланированного или нормативного, выход на данные, по которым он был рассчитан, выявление источников и мест потенциальных и свершившихся злоупотреблений и т. п.

Вся управленческая отчетность предоставляется либо в соответствии с заранее определенным регламентом, либо по оперативным запросам потребителей (менеджеров). Она обеспечивает возможность своевременной выработки и принятия управленческих решений и ориентирована на будущее. Содержание конкретных отчетов должно удовлетворять принятым на предприятии правилам разграничения доступа к информации, т. е. предоставляемые конкретному менеджеру сведения определяется его статусом и правами доступа.

В отличие от бухгалтерского учета, система которого выстраивается снизу, от учета хозяйственных операций, управленческий учет задается

сверху, так как его задача — предоставить топ-менеджерам необходимую им для принятия управленческих решений информацию. Иначе говоря, бухгалтер оценивает и отображает движение материальных и денежных средств, которое уже произошло, а задача управленческого учета — взгляд в будущее.

На рисунке 4.1 показаны варианты организации ведения управленческого (УУ) и бухгалтерского (БУ) учета на предприятии. Как видно из рисунка, ведение бухгалтерского и управленческого учетов может быть:

а) полностью раздельным;

б) частично перекрывающимся;

в) бухгалтерский учет может входить как подсистема в общую систему управленческого учета.

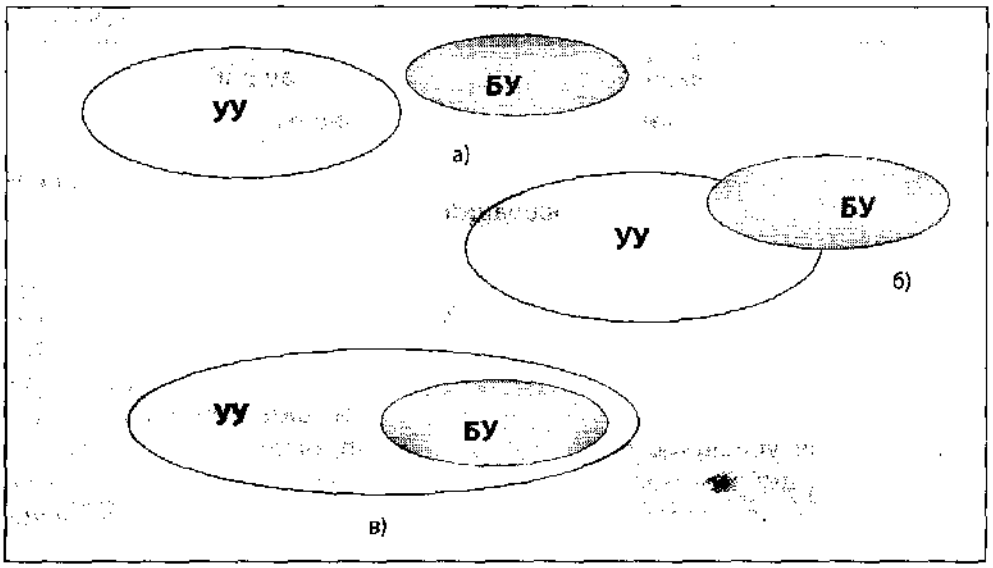



**РИС. 4.1.** Варианты организации управленческого и бухгалтерского учета.

Как показала практика, для предприятий гостеприимства и развлечений наиболее приемлемым и плодотворным является первый из представленных на рис. 4.1 вариант, при котором осуществляется раздельное ведение бухгалтерского и управленческого учетов. Это обусловлено целым рядом причин, вытекающим из особенностей ведения данного бизнеса, подробный анализ которых выходит за рамки настоящей книги.

Главная задача бухгалтерии заключается в предоставлении информации о предприятии внешним потребителям. На предприятиях ГиР бухгалтерия решает следующие задачи:

1) ведет бухгалтерский учет для предоставления установленной внешней отчетности в контролирующие государственные органы;

2) ведет налоговый учет для расчета налогов и других отчислений в бюджет и оптимизирует налоговые платежи;

3) проводит безналичные расчеты по договорам с внешними юридическими лицами;
4) участвует в разработке различных финансовых схем;
5) осуществляет кассовые операции.

В таблице 4.1 представлены различные характеристики управленческого и бухгалтерского учетов, которые четко показывают сходство и различие между ними в самых разных аспектах: от обязательности ведения и целей учета, до степени открытости предоставляемой информации и ответственности за ее содержание (при составлении таблицы использовались материалы [13 — 14].

**ТАБЛИЦА 4.1. Содержание управленческого и бухгалтерского учета на предприятии и их различия**

| Управленческий учет (УУ) | Бухгалтерский учет (БУ) |
|---|---|
| **Обязательность ведения учета** | |
| Вопрос о необходимости ведения УУ и его объема решает руководство предприятия, исходя из потребностей в учетной и аналитической информации, используемой в процессе принятия управленческих решений | Обязательное ведение БУ установлено законодательством. Регламентированы формы отчетности, их содержание и порядок расчета показателей. Финансовая отчетность предоставляется в органы налоговой инспекции, является объектом аудиторской проверки, может и/или должна быть опубликована |
| **Цели учета** | |
| Составление в необходимые сроки и в требуемых объемах управленческой отчетности, которая предназначена только для менеджмента собственного предприятия всех уровней управления | Составление финансовой отчетности, предназначенной как для собственного менеджмента, так и для внешних пользователей. Данные финансовой отчетности позволяют объективно оценить финансовое положение предприятия на отчетную дату |
| **Пользователи информации** | |
| Результаты управленческого учета используются исключительно управленческим персоналом предприятия, т. е. внутренними пользователями | Бухгалтерской финансовой информацией пользуются преимущественно внешние организации (фискальные органы, потенциальные инвесторы, кредиторы, внебюджетные фонды, органы власти и т. п.) |
| **Источники информации** | |
| УУ оперирует всеми данными о состоянии и деятельности предприятия и внешней среды, формируемыми на основе разработанной учетной политики и в соответствии с разработанной информационной базой УУ | Для финансового учета источниками информации служат только данные бухгалтерской учетной системы предприятия |
| **Правила ведения учета** | |
| Нормы и правила устанавливаются на конкретном предприятии, менеджмент которого может следовать любым внутренним правилам учета в зависимости от их полезности при выработке и принятии управленческих решений | Строго регламентированы и регулируются государственными нормативными актами и национальными стандартами |

*Продолжение табл.*

| Управленческий учет (УУ) | Бухгалтерский учет (БУ) |
|---|---|
| **Основные объекты учета** | |
| УУ обычно содержит информацию о деятельности отдельных подразделений предприятия, вплоть до количества посадочных мест для гостей. Объектом учета может также выступать отдельная управленческая задача, определенная область деятельности | В бухгалтерских отчетах предприятие описывается как единое целое, т. е. показатели финансовой отчетности отражают информацию по организации в целом |
| **Точность информации** | |
| УУ объединяет процессы бюджетирования и принятия управленческих решений, ориентирован на будущее. Ранее полученная информация служит для определения тенденций развития. Поскольку менеджерам часто необходима срочная информация, то для принятия решений допустимо и необходимо использование приблизительных оценок, на точность которых влияют субъективные оценки менеджеров | Базируется на точности информации, что установлено законом. Информация, содержащаяся в финансовых отчетах, отражает операции, которые уже совершены, и потому она поддается проверке и оценке надежности |
| **Базисная структура учета** | |
| Структура информации полностью определяется запросами конкретных пользователей. Любая система УУ учета оперирует прежде всего такими категориями, как затраты, доходы и активы, и применяет свой набор базисных характеристик и установок. Основной критерий — полезность предоставляемой информации | Бухгалтерский учет строится на следующем базисном равенстве:<br>Активы = Собственный капитал + Обязательства |
| **Измерители учетной информации** | |
| Использует все виды учетных измерителей: натуральные, трудовые, денежные и др. | Для обобщения процессов операционной деятельности применяются только денежные измерители и, как правило, выражаются в национальной валюте |
| **По времени соотношения** | |
| Система УУ в процессе бюджетирования использует как информацию финансового учета (фактические данные), так и информацию о доходах и затратах будущих периодов (плановые данные) | Информация Бухгалтерских отчетов показывает результат операционной деятельности предприятия за определенный период времени |
| **Периодичность предоставления информации** | |
| Отчеты могут составляться как на регулярной основе, так и по запросу. Частота подачи информации зависит от требований руководителя и должна подготавливаться в нужное для него время, что регламентируется разработанной Учетной политикой предприятия | Для внешних потребителей информации финансовые отчеты подготавливаются на регулярной основе: ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. По итогам года составляют полный финансовый отчет, менее детальные отчеты — по итогам квартала, по итогам месяца — отдельные расчеты |

| Управленческий учет (УУ) | Бухгалтерский учет (БУ) |
|---|---|
| **Формы представления информации** | |
| Данные УУ представляются в форме, удобной для использования менеджерами. Формы отчетных документов разрабатываются на предприятии при создании информационной базы управленческого учета | Финансовая информация БУ представляется в органы налоговой инспекции и другим внешним пользователям по формам, утвержденным законодательно |
| **Степень открытости информации** | |
| Данные УУ субъективны и конфиденциальны. Порядок формирования показателей операционной деятельности предприятия в системе УУ является его коммерческой тайной | Информация БУ открыта для установленных законом других внешних пользователей. Она не является коммерческой тайной и носит публичный характер. В ряде случаев заверяется независимыми аудиторами |
| **Степень ответственности** | |
| Сотрудники, в обязанности которых входит ведение УУ, могут нести только дисциплинарную ответственность | За нарушения в ведении БУ руководитель предприятия несет как административную, так и уголовную ответственность |

## 4.1.3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Важной составляющей системы управленческого учета является **управленческий анализ**. Его содержание в обобщенном виде показано на рис. 4.2.

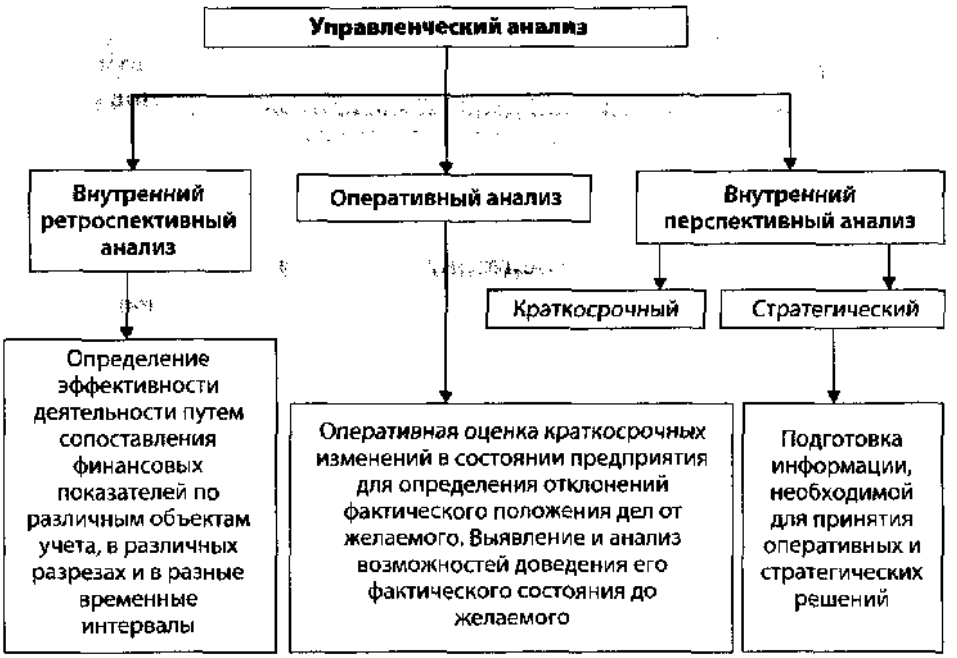



*РИС. 4.2. Схема построения управленческого анализа*

**Управленческий анализ** выполняется на основе данных управленческого учета и **включает**:

- **внутренний ретроспективный анализ** — аналитический взгляд в прошлое с целью выявления причин различных отклонений реально полученных значений основных финансовых и других показателей от планировавшихся. Внутренний ретроспективный анализ необходим для обоснования плановых решений на основе имеющегося опыта как положительного, так и отрицательного;

  **оперативный анализ** — постоянная ежедневная деятельность менеджмента предприятия по оценке его текущего состояния и возможных тенденций изменения (например, анализ текущей выручки за прошедшую смену). Его цели могут быть разными, от мотивации персонала до определения причин отклонения значений некоторых показателей от значений, традиционных для аналогичного периода;

  **внутренний перспективный анализ**, который в свою очередь, может быть краткосрочным и стратегическим. Его цели очевидны. Его задача — принятие обоснованных управленческих решений по оперативному (краткосрочный анализ) и стратегическому управлению (долгосрочный анализ).

Обобщая вышеперечисленное, можно отметить, что к вопросам, которые решает управляющий или топ-менеджер в процессе управленческого анализа, относятся следующие:

- разработка, внедрение и применение системы критериев и показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, системы сбалансированных показателей;
- ежедневная оценка результатов деятельности предприятия за прошедшую смену, прогноз выполнимости недельных планов по основным показателям;
- еженедельная оценка результатов деятельности предприятия за прошедшую неделю, прогноз выполнимости месячных планов по основным показателям;
- ежемесячная оценка результатов деятельности предприятия за прошедший месяц, прогноз выполнимости квартальных планов по основным показателям;
- ежеквартальная оценка результатов деятельности предприятия за прошедший квартал, прогноз выполнимости годового плана по основным показателям;
- оценка необходимости и выполнение коррекции квартального (годового) плана по итогам работы за прошедший месяц (квартал);
- анализ эффективности инвестиций и финансовых заимствований предприятия за период, выработка и реализация мер по ее повышению;
- оценка работы персонала в части влияния на эффективность финансово-хозяйственной деятельности;

**Управленческий анализ** выполняется на основе данных управленческого учета и **включает**:

- **внутренний ретроспективный анализ** — аналитический взгляд в прошлое с целью выявления причин различных отклонений реально полученных значений основных финансовых и других показателей от планировавшихся. Внутренний ретроспективный анализ необходим для обоснования плановых решений на основе имеющегося опыта как положительного, так и отрицательного;
- **оперативный анализ** — постоянная ежедневная деятельность менеджмента предприятия по оценке его текущего состояния и возможных тенденций изменения (например, анализ текущей выручки за прошедшую смену). Его цели могут быть разными, от мотивации персонала до определения причин отклонения значений некоторых показателей от значений, традиционных для аналогичного периода;
- **внутренний перспективный анализ**, который в свою очередь, может быть краткосрочным и стратегическим. Его цели очевидны. Его задача — принятие обоснованных управленческих решений по оперативному (краткосрочный анализ) и стратегическому управлению (долгосрочный анализ).

Обобщая вышеперечисленное, можно отметить, что к вопросам, которые решает управляющий или топ-менеджер в процессе управленческого анализа, относятся следующие:

- разработка, внедрение и применение системы критериев и показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, системы сбалансированных показателей;
- ежедневная оценка результатов деятельности предприятия за прошедшую смену, прогноз выполнимости недельных планов по основным показателям;
- еженедельная оценка результатов деятельности предприятия за прошедшую неделю, прогноз выполнимости месячных планов по основным показателям;
- ежемесячная оценка результатов деятельности предприятия за прошедший месяц, прогноз выполнимости квартальных планов по основным показателям;
- ежеквартальная оценка результатов деятельности предприятия за прошедший квартал, прогноз выполнимости годового плана по основным показателям;
- оценка необходимости и выполнение коррекции квартального (годового) плана по итогам работы за прошедший месяц (квартал);
- анализ эффективности инвестиций и финансовых заимствований предприятия за период, выработка и реализация мер по ее повышению;
- оценка работы персонала в части влияния на эффективность финансово-хозяйственной деятельности;

- оценка доходности (влияния на эффективность финансово-хозяйственной деятельности) объектов учета предприятия (точек производства и продаж, столиков, блюд, услуг и т. д.), выработка и реализация мер по ее повышению;
- объективное прогнозирование изменения результатов финансово-хозяйственной деятельности на период в интересах эффективного планирования;
- анализ структуры и эффективности расходов путем оценки их влияния на консолидированные результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- анализ структуры и эффективности логистических затрат, выработка и реализация мер по ее повышению;
- отчет перед акционерами по результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, реализация функции управленческого анализа предприятия предполагает заблаговременную разработку и регулярное практическое выполнение процедур и методик ежедневного, еженедельного, ежемесячного, квартального и годового анализа состояния предприятия. Они должны быть тесно увязаны с планированием и осуществляются с применением системы управленческого учета. Особое внимание при этом должно уделяться оценке эффективности расходов как постоянных, так и переменных. Главной целью анализа является формулирование выводов для выработки решений о будущем функционировании и развитии предприятия. Для выполнения этой функции управляющему необходимо знать:

- место и роль анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности за период в эффективном управлении предприятием;
- содержание и методики анализа и оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за период (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, за квартал, за год);
- порядок использования системы управленческого учета для анализа и оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за период;
- взаимосвязи и взаимозависимость анализа и оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия со стратегическим и оперативным планированием;
- порядок применение информационных технологий для анализа, оценки и прогноза результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- совокупность показателей, характеризующих операционную деятельность предприятия за период, их содержание и факторы, определяющие их величины;
- совокупность показателей, характеризующих качество работы персонала в части влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- долю, структуру и влияние непроизводственных расходов на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- методики выявления и анализа причин отклонения себестоимости продукции от планируемой;
  методики и порядок прогнозирования результатов финансово-хозяйственной деятельности на будущий период в интересах определения тенденций развития предприятия.

### 4.1.4. МЕСТО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЕГО ВНЕДРЕНИЯ

На рис. Д (см. цветные иллюстрации), показано **место управленческого учета в системе управления и функционирования предприятия гостеприимства и развлечений**. В его левой части отображены три уровня управления, которые выделены разным цветом. Как видно из схемы, представленной на рисунке, основная задача управленческого учета — организация и осуществление информационного обеспечения управления. Основную часть рисунка занимает отображение операционной деятельности предприятия, реализующего ее персонала и организационной функции управления.

Указанные зоны пронумерованы крупными цифрами белого цвета. Стрелками на рисунке отображены соответствующие взаимосвязи между элементами и процессами предприятия. Ромбиками на стрелках показаны точки контроля, по которым системой управленческого учета должны собираться данные для информационного обеспечения управления определенного уровня. Цвет их заливки соответствует цвету заливки наименования уровня управления в большом вертикальном прямоугольнике в левой части рисунка.

Предполагается, что до внедрения управленческого учета на предприятии были формализованы и отлажены бизнес-процессы. В противном случае эффективность внедрения будет существенно ниже ожидавшейся.

**Внедрение управленческого учета** осуществляется постепенно, в четыре этапа.

**На 1 этапе** осуществляется разработка, обсуждение и утверждение документа «Учетная политика предприятия».

**На 2 этапе** определяется (устанавливается) финансовая структура предприятия путем выделения центров финансовой ответственности и учета, а также выполняется связанное с финансовой структурой его зонирование.

**На 3 этапе** разрабатывается информационная база управленческого учета, включающая в себя состав, содержание и форматы управленческой документации, которая будет циркулировать в системе учета. К таковым относится совокупность документов по планированию и бюджетированию и соответствующая им система отчетности. Кроме того, обязательно разрабатывается план статей (счетов) управленческого учета и порядок отражения через него выполняемых на предприятии хозяйственных опе-

раций. Устанавливаются методики учета затрат и калькуляции себестоимости продукции. На предприятиях, где уже наработан определенный опыт применения управленческого учета, целесообразно разработать систему сбалансированных показателей.

**На 4 этапе** определяются основные правила и процедуры ведения учета, регламенты формирования и представления отчетности, порядок взаимодействия между участниками процесса информационного обеспечения управления. При этом разрабатываются и внедряются внутренние положения и инструкции, регламентирующие ведение управленческого учета и проведение соответствующих организационных изменений на предприятии. В них должно быть определено кто, когда, для кого и каким образом выполняет процедуры управленческого учета. Это должно найти отражение в соответствующих должностных инструкциях.

## 4.2. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА: РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ

Без выработки учетной политики невозможно полноценное внедрение современного управленческого учета и, следовательно, эффективное управление предприятием.

Однако, во избежание путаницы в понятиях, следует сделать весьма важную оговорку. Дело в том, что управленческий учет, образно говоря, «пришел» в нашу страну с Запада в процессе становления рыночной экономики вместе с наработанным там в течение десятилетий опытом управления бизнесом. В результате получилось так, что в нашей экономике существует понятие и документ «Учетная политика организации», создаваемый для бухгалтерского учета и строго регламентируемый законодательством страны. Параллельно в практическом управлении бизнесом широко применяется понятие и разрабатывается документ «Учетная политика», но уже относящиеся к управленческому учету, т. е. к информационному обеспечению управления. Естественно, его содержание и назначение существенно шире, глубже и свободнее как по форме, так и по содержанию. Не существует нормативно-правовых документов, которые на уровне государства или региона как-либо регламентировали бы содержание учетной политики управленческого учета предприятий. Тем не менее при ведении управленческого учета целесообразно основывать учетную политику на рекомендациях Международной системы финансовой отчетности (МСФО-8). Это особенно важно, если предприятие выходит на международный рынок. В итоге изложенного сложившаяся практика управления бизнесом в стране как бы закрепила использование соответствующего термина и разработку документа под таким названием. В настоящей работе здесь и далее будет рассматриваться учетная политика именно управленческого учета. Для справки, определения оговаривавшихся схожих понятий приведены ниже.

**СПРАВКА**

В бухгалтерском учете под **учетной политикой организации** понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности... (Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/98, утв. Приказом Минфина РФ от 09.12.1998 № 60н.)

В управленческом учете под **учетной политикой предприятия** понимается принятая на предприятии совокупность основополагающих принципов, методов, процедур, правил и документов для подготовки и представления финансовой и другой управленческой отчетности. Ее сущность состоит в целесообразном определении объектов учета, организации сбора и накоплении сведений о них и протекающих в них процессах, отражении этих сведений в управленческой отчетности.

**Учетная политика** для предприятия устанавливается его акционерами или учредителями. Ее разработка, как правило, осуществляется менеджментом предприятия с целью организации обеспечения управления требуемой полной, достоверной, актуальной, релевантной и своевременной информацией о его состоянии и деятельности. Именно установление порядка организации управленческих информационных процессов является ее главной задачей.

На практике могут использоваться различные методы выработки учетной политики. Возможно единоличное решение этой задачи мажоритарным акционером (учредителем) или наемным генеральным менеджером предприятия по поручению акционеров (учредителей). Однако лучшие результаты дает коллективная работа над созданием соответствующего документа с привлечением всех заинтересованных сторон и должностных лиц. Каждый из них вырабатывает свои предложения, которые сводятся к консенсусному варианту путем коллективного обсуждения. В любом случае должны быть сформулированы ответы на ряд вопросов, которые и лягут в основу конечного документа «Учетная политика предприятия». Документ должен утверждаться и вводиться в действие высшей управляющей инстанцией предприятия. Поскольку его основной задачей является организация информационного обеспечения эффективного управления, то в нем неизбежно будет присутствовать здоровая доля субъективных предпочтений конкретных управленцев. Это нормально. В любом случае, как показывает практика, объективно в учетной политике должны найти отражение аспекты, описанные ниже.

**1. Конкретные цели и задачи учетной политики на данном предприятии.** Их содержание существенно зависит от вида и размера предприятия, от субъективных особенностей потребителей управленческой информации (менеджеров), от состояния взаимодействия предприятия с внешней средой и т. п. В любом случае они должны быть нацелены на полноценное информационное обеспечение управления.

**2. Регламентация деятельности должностных лиц, выполняющих работы по практической реализации положений учетной политики.** Здесь отражается перечень ответственных за реализацию каждого из положений учетной политики, их обязанности, права и полномочия, степень ответственности, порядок работы, возможно, с временными параметрами. Фиксируется также прогнозируемый порядок использования системы автоматизации управления для реализации учетной политики после ее внедрения. Последнее положение выполняется в случае ее наличия или предполагаемого внедрения.

**3. Объекты учета.** К ним относятся все виды ресурсов (основные и оборотные средства, выручка и расходы, товарно-материальные ценности, первичные документы и т. п.). Как правило, объектами управленческого учета являются подразделения предприятия по установленным показателям операционной деятельности. Они используются с целью отслеживания ее эффективности. В обязательном порядке объектами учета будут точки производства и точки продаж, основной склад и склады временного хранения товарно-материальных ценностей, финансовые потоки. Кроме того, объектом учета может быть даже оценка работы должностных лиц по установленным показателям. Это позволяет отслеживать ее эффективность. Практика показывает, что для решения ряда управленческих задач в качестве объектов учета целесообразно рассматривать отдельные столики для гостей и даже отдельные посадочные места, что, как минимум, позволяет отслеживать их доходность.

**4. Взаимосвязи, взаимозависимость и порядок ведения бухгалтерского учета и управленческого учета.** Как уже отмечалось, бухгалтерский учет строго регламентирован законодательством государства и предназначен для удовлетворения требований фискальных органов. Управленческий учет определяется во многом субъективными нуждами управленцев предприятия и формируется свободно. Наиболее эффективным на предприятиях гостеприимства и развлечений является полностью раздельное и независимое ведение указанных видов учета. Конечно, экономисты, ведущие управленческий учет, в необходимых случаях используют данные бухгалтерской отчетности, но не наоборот.

**5. Совокупность численных показателей, характеризующая эффективность функционирования предприятия в целом, его подразделений и отдельных должностных лиц в процессе операционной деятельности.** Для эффективного управления предприятием эта система является весьма важной, поскольку иначе для него не будет объективной количественной основы. В итоге эффективное управление будет только декларировано, но не реализовано на практике. В идеале желательно разработать систему сбалансированных показателей. Вопрос ее разработки относительно сложен, и является своего рода ноу-хау для каждого предприятия. Но начать можно с малого, вырабатывая по одному показателю на каждый объект управления. В дальнейшем рассматриваемую совокупность показателей можно постепенно наращивать по мере накопления опыта.

**6. Состав, содержание и порядок выполнения бюджетирования (финансового планирования) и других элементов планирования операционной деятельности на предприятии.** Важность этого вопроса определяется тем фактом, что его решение определит в последующем состав и порядок отслеживаемой информации в ходе текущей деятельности, состав и порядок формирования отчетности. Отметим, что многие предприятия в своей деятельности не используют бюджетирование, а некоторые не осуществляют даже простейшее планирование. Можно уверенно утверждать, что нарастающая конкуренция в скором времени приведет к прекращению их существования, поскольку у них нет инструмента современного управления выручкой и расходами (затратами, издержками).

В контексте рассматриваемого вопроса необходимо определить:

- какие виды бюджетов будут составляться (как минимум бюджеты прибылей и убытков и движения денежных средств);
- что и в какие сроки планируется выполнить (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, за год);
- как, когда и кем отслеживается выполнение бюджетов и планов;
- как формируются соответствующие отчеты для нужд управленческого учета и анализа деятельности предприятия.

Кроме этого, целесообразно определить перечень и сущность линий учета движения финансовых средств (линии подразумевают оптимизацию управления денежными потоками).

**7. Содержание внутреннего документооборота предприятия, обеспечивающее необходимой информацией управление через управленческий учет.** Здесь в первую очередь определяется перечень рабочих документов по категориям: планирующие, первичные, текущие, отчетные. Среди документов выделяются те, которые создаются и хранятся в электронном виде и/или на бумажных носителях. Одновременно для каждого документа устанавливаются сроки, место и порядок хранения, ответственные за сохранность. Кроме этого, определяется порядок движения учетно-отчетной информации, т. е. кто, когда, кому, в какой форме предоставляет информацию, необходимую для реализации учетной политики. В составе документов рекомендуется обязательно предусмотреть разработку управленческого плана счетов, в котором, как показывает опыт, целесообразно исключить бухгалтерский принцип двойной записи (дебет-кредит). На его основе формируются установленные бюджеты и предусмотренные управленческие отчеты по финансовому состоянию и деятельности предприятия. Сами формы всех документов могут разрабатываться в последующем при непосредственном внедрении соответствующих элементов управленческого учета.

**8. Сроки начала и окончания финансового года в системе управленческого учета.** Принципиального значения этот факт не имеет, но практический опыт показывает, что финансовый год в управленческом учете целесообразно начинать 1 сентября и заканчивать 31 августа. Это обусловлено спецификой бизнеса. В летние месяцы обычно существенно спадает активность гостей на предприятиях и, соответственно, активность

бизнеса. Это позволяет с минимальными издержками провести бюджетирование (финансовое планирование) и операционное планирование на следующий год, подвести итоги предыдущего.

**9. Порядок контроля операционной деятельности на предприятии.** Устанавливаются виды контроля (проверки, ревизии, инвентаризации), как, кто и когда их будет проводить, разрабатываются методы оценки и использования результатов контроля. Система автоматизации предоставляет для этого широкие возможности при условии, что будут правильно формализованы бизнес-процессы (см. главу 3).

**10. Другие вопросы организации, внедрения и ведения управленческого учета на предприятии (по усмотрению лиц, наделенных правом принимать решения).** Разработанная учетная политика предприятия оформляется в виде документа «Учетная политика {наименование предприятия}», который утверждается и вводится в действие приказом высшей управляющей инстанции. В нем определяется порядок ввода в действие и дата начала работы документа. По сути дела с этого момента начинается формализация учета, как подпроцесса бизнес-процесса «Управление».

Ниже приведен пример варианта учетной политики, выработанный на основе практического опыта сети предприятий гостеприимства и развлечений под управлением компании ООО «НИЦ ИР». В таком виде и полном объеме он необходим для крупных предприятий гостеприимства и развлечений или сетей таких предприятий.

**ПРИМЕР**

**УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА**
**КОМПЛЕКСНОГО РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА «ЭДЕЛЬВЕЙС»**

Введено в действие Приказом № 777 от 20.10.200_ г.

Настоящим документом определяется организация и порядок ведения учета в развлекательном центре «Эдельвейс» (далее — предприятие).

1. Целью введения учетной политики ставится повышение доходности предприятия, приобретения дополнительных конкурентных преимуществ и повышения стоимости бизнеса.

2. Ответственным за качество, точность и своевременность ведения всех видов учета является главный бухгалтер предприятия. Он же отвечает за ведение бухгалтерского учета в рамках действующего законодательства. Управленческий учет ведет помощник бухгалтера по экономической работе. Он несет ответственность за качество, точность и своевременность предоставления данных по управленческому учету. В работе они руководствуются должностными обязанностями, положениями должностных инструкций и настоящего документа. Данные бухгалтерского учета предоставляются в установленные сроки заинтересованным организациям в соответствии с законодательством. Данные управленческого учета предоставляются генеральному менеджеру и являются конфиденциальными в рамках предприятия.

3. Объектами учета являются:

- элементы зонирования предприятия по зонам производства и продаж;
- основные средства — наличие, сохранность, амортизация;
- денежные средства — наличие и сохранность;
- первичные документы: бухгалтерские документы; приходные накладные; накладные перемещения товаров и продуктов внутри предприятия;
- товарно-материальные ценности — наличие и сохранность с разделением по точкам хранения производства и продаж;
- качество работы персонала по установленным в п. 5 показателям, отдельно для контактного персонала и менеджеров среднего звена;
- электронное хранилище документов — с внедрением системы автоматизации, наличие, сохранность и надежность хранения электронных документов, соблюдение регламента доступа.

4. Бухгалтерский и управленческий учет ведется раздельно и независимо. Однотипные данные по финансовым показателям согласовываются.

Бухгалтерский учет ведется в соответствии с законодательством по упрощенной схеме. Основные средства в бухгалтерском учете отражаются по первоначальной стоимости. К ним относятся любые материальные объекты стоимостью 100 долл. и более. Амортизационные отчисления по ним осуществляются линейным методом в пределах срока службы. Товарные запасы отражаются в учете по себестоимости.

Управленческий учет ведется на основе положений настоящего документа по установленной системе показателей и разработанным формам отчетных документов.

5. Работа предприятия в рамках бухгалтерского учета характеризуется и отражается в отчетности системой стандартных показателей с периодичностью, установленной регламентирующими документами.

В рамках управленческого учета до специальных указаний учет ведется по следующим показателям:

- выручка — ежедневно с разделением по точкам продаж и категориям блюд, товаров и услуг с подведением нарастающего итога в течение месяца;
- численность потока гостей — ежедневно с последующим усреднением за неделю и по дням недели за месяц;
- средний чек на заказ — ежедневно с разделением по обслуживающим официантам с последующим усреднение за неделю и по дням недели за месяц;
- средний чек на гостя — ежедневно с последующим усреднением за неделю и по дням недели за месяц;
- средний расход товаров и продуктов по номенклатуре — еженедельно в натуральном выражении с последующим усреднением за месяц по дням недели;
- средний запас товаров и продуктов на складе — еженедельно в денежном выражении с последующим усреднением за месяц;
- средняя численность потока постоянных гостей — еженедельно.

Другие финансовые показатели, отслеживаемые в системе управленческого учета, определяются формой «Отчета о прибылях и убытках» и предоставляются еженедельно.

Система показателей, характеризующая операционную деятельность предприятия и отслеживаемая в управленческом учете, в дальнейшем будет расширяться и совершенствоваться. С внедрением системы автоматизации управления соответствующие изменения в учетной политике будут введены приказом генерального менеджера предприятия.

**6.** Планирование деятельности предприятия в целом осуществляется путем разработки двух документов: «План операционной деятельности», включающий разделы по продажам, маркетингу, развитию и работе с персоналом; «Бюджет доходов и расходов» — на год, на квартал, ежемесячные уточнения квартального бюджета по необходимости. Форма последнего разрабатывается на основе управленческого плана счетов.

**7.** Управленческий учет на предприятии организуется и осуществляется на основе следующих документов.

**Планирующие:**

- **План операционной деятельности** (в электронном виде и на бумажных носителях) — на год, разрабатывается менеджментом предприятия не позднее, чем за месяц до начала следующего финансового года и утверждается собранием акционеров; на квартал, разрабатывается менеджментом предприятия не позднее, чем за две недели до начала следующего квартала и утверждается мажоритарным акционером или генеральным менеджером; на месяц, разрабатывается заместителем генерального менеджера предприятия не позднее, чем за неделю до начала очередного месяца и утверждается генеральным менеджером;
- **План маркетинговой деятельности** (в электронном виде и на бумажных носителях) — на год, разрабатывается руководителем отдела маркетинга не позднее, чем за месяц до начала следующего финансового года и утверждается генеральным директором; на квартал, разрабатывается руководителем отдела маркетинга не позднее, чем за две недели до начала следующего квартала и утверждается генеральным менеджером; на месяц, разрабатывается руководителем отдела маркетинга не позднее, чем за неделю до начала очередного месяца и утверждается генеральным менеджером;
- **Бюджет доходов и расходов** (в электронном виде и на бумажных носителях) — на год, разрабатывается менеджментом предприятия не позднее, чем за две недели до начала следующего финансового года и утверждается собранием акционеров; на квартал, разрабатывается главным бухгалтером предприятия не позднее, чем за полторы недели до начала следующего квартала и утверждается генеральным менеджером; ежемесячные корректировки, разрабатываются по необходимости главным бухгалтером не позднее, чем за три дня до начала следующего месяца и утверждается генеральным менеджером предприятия;

- **Бюджет движения денежных средств (БДДС)** (в электронном виде и на бумажных носителях) — на год, разрабатывается менеджментом предприятия не позднее, чем за две недели до начала следующего финансового года и утверждается собранием акционеров; на квартал, разрабатывается руководителем экономического отдела с участием главного бухгалтера предприятия не позднее, чем за полторы недели до начала следующего квартала и утверждается генеральным менеджером; ежемесячные корректировки, разрабатываются по необходимости главным бухгалтером не позднее, чем за три дня до начала следующего месяца и утверждается генеральным менеджером предприятия;
- **Сметы хозяйственной деятельности** — разрабатываются на год ответственными должностными лицами и консолидируются заместителем генерального менеджера, утверждаются генеральным менеджером, подлежат ежеквартальной корректировке не позднее, чем за две недели до начала очередного квартала.

**Отчетные:**

- **Отчет о прибылях и убытках** (в электронном виде и на бумажных носителях) — для справочных нужд ведется в электронном виде ежедневно на основе управленческого плана счетов с подведением итогов за неделю; ежемесячно, ежеквартально и за год формируется итоговый отчет; к итоговому отчету формируется аналитическое приложение с необходимыми пояснениями и расшифровками;
- **Отчет о движении денежных средств** (в электронном виде и на бумажных носителях) — для справочных нужд ведется в электронном виде еженедельно на основе управленческого плана счетов; ежемесячно, ежеквартально и за год формируется итоговый отчет; к итоговому отчету формируется аналитическое приложение с необходимыми пояснениями и расшифровками;
- **Аналитическое сравнение** прибылей и убытков и движения денежных средств (в электронном виде и на бумажных носителях) — ежемесячно, ежеквартально и за год вместе с соответствующими итоговыми отчетами;
- **Отчет об итогах операционной деятельности** (в электронном виде и на бумажных носителях) — ежеквартально и за год;

Первичные и текущие документы по основной деятельности формируются и ведутся в принятых формах и по принятому регламенту.

Первичные документы на бумажных носителях хранятся в течение одного месяца после отчетного периода и далее подлежат уничтожению в установленном порядке. Планирующие и отчетные документы на бумажных носителях хранятся в течение одного года после отчетного периода и далее подлежат уничтожению в установленном порядке. Документация в электронном виде хранится в течение отчетного года и далее архивируется или стирается с носителей по решению генерального менеджера. Формы перечисленных документов разрабатываются ответственными должностными лицами и утверждаются генеральным менеджером.

8. Финансовый год на предприятии устанавливается с 1 сентября текущего календарного года до 31 августа следующего календарного года.

9. В целях контроля на предприятии проводятся ревизии, инвентаризации и текущие проверки. Ревизии предприятия в целом проводятся внезапно не реже одного раза в год по инициативе акционеров. Ревизии отдельных подразделений предприятия проводятся внезапно не реже одного раза в квартал по инициативе генерального менеджера. Инвентаризации проводятся плановым порядком на основе годового плана операционной деятельности и вне плана при смене должностных лиц, при составлении периодической отчетности и в экстремальных случаях. С внедрением системы автоматизации управления предприятием вводятся в практику внезапные проверки отдельных подразделений в целом или по отдельным категориям товаров по решению генерального менеджера или акционеров на основе системной ведомости остатков. По итогам контрольно-ревизионных мероприятий руководством принимаются решения с организационными выводами. Обнаруженные излишки товаров и продуктов приходуются, а недостачи компенсируются материально ответственными лицами в установленном порядке.

10. Курсовые разницы валют в бухгалтерском учете учитываются в том периоде, за который составлялся отчет. Если в бухгалтерском учете какие-либо пункты настоящего документа вступают в противоречие с действующим законодательством, то приоритет имеет законодательство.

11. Изменения в настоящий документ могут быть внесены только по законному решению акционеров или генерального менеджера не чаще одного раза в год.

При разработке учетной политики менеджеры небольших унитарных предприятий могут ограничиться созданием небольшого по объему документа, включающего упорядочение учетно-отчетной деятельности по наиболее важным для них пунктам из обсужденного выше перечня. В дальнейшем, по мере необходимости, документ может расширяться, дополняться и совершенствоваться. Естественно, не только документ, но и реальная деятельность.

## 4.3. ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

После разработки учетной политики предприятия следующим этапом постановки управленческого учета является формирование финансовой структуры предприятия.

Полноценное финансовое планирование (бюджетирование) и реализация управленческого учета и анализа невозможно осуществить без четкого разделения предприятия на центры финансовой ответственности (ЦФО).

**СПРАВКА**

Финансовая структура предприятия — иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты.

Для установления финансовой структуры предприятий выделяют следующие виды Центров финансовой ответственности (ЦФО):

- **Центр затрат** — подразделение (совокупность подразделений) предприятия, руководитель которого отвечает за выполнение поставленных операционных задач в пределах выделенного бюджета затрат. Его задача заключается в максимизации эффективности затрат. Существуют два основных типа центров затрат: центр нормативных затрат и центр управленческих затрат.
- **Центр нормативных затрат** — подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого отвечает за непревышение планового уровня или минимизацию затрат на единицу продукции (работ, услуг), например, производство, логистика и т. п.
- **Центр управленческих затрат** — подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого отвечает за непревышение планового уровня или минимизацию затрат на управленческую деятельность, например, бухгалтерия, администрация и т. п.
- **Центр доходов** — подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого в рамках выделенного бюджета затрат отвечает за максимизацию доходов (выручки) от продаж. В свою очередь различают центры маржинального и операционного дохода.
- **Центр прибыли** — подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого отвечает за максимизацию прибыли (обладает полномочиями принимать решения, влияющие на прибыль путем как снижения затрат, так и увеличения доходов). Это наивысшая финансовая ответственность.
- **Центр инвестиций** — центр ответственности, руководитель которого обладает полномочиями руководителя центра прибыли, а также отвечает за уровень и эффективность инвестиций, если такие на предприятии имеются.

При построении финансовой структуры предприятия необходимо решить следующие задачи:

- установить персональную ответственность за конкретные расходы, доходы и инвестиции;
- обеспечить возможность строгого структурированного учета и анализа затрат, доходов и инвестиций;
- создать объективную основу для бюджетирования (финансового планирования) деятельности предприятия.

Если не установлена финансовая структура предприятия, то невозможно получить точные ответы на такие важнейшие для управления предприятием вопросы, как:

- какова доля переменных и/или постоянных затрат в выручке и/или, например, в каждом проданном блюде;
- какова структура переменных и постоянных затрат и как их можно минимизировать;
- кто персонально, сколько и на какие цели потратил средства, были ли эти затраты эффективными;
- чем была вызвана необходимость осуществления тех или иных затрат в таком размере;
- какова эффективность маркетинговых акций, повысилась ли доходность предприятия в результате их проведения;
- каков прогноз затрат и доходов на будущий период, какие данные закладывать в соответствующие бюджеты при финансовом планировании;
- какова дневная, недельная, месячная точка безубыточности и многие другие.

Практика показывает, что в зависимости от масштаба, структуры и характера деятельности предприятия гостеприимства и развлечений, в данном бизнесе не всегда нужно устанавливать все виды ЦФО, представленные в справке. Но центры затрат и центры доходов присутствуют всегда.

Примерный перечень ЦФО, эффективность которых подтверждена на практике, включает:

- **центр логистических затрат**, в который входит все, что так или иначе на предприятии связано с закупкой, доставкой, хранением и перемещением продуктов;
- **центр производственных затрат**, в который входит все, что так или иначе связано с переработкой продуктов в блюда и производством услуг гостям (может быть один такой центр или несколько, разделенных по точкам производства);
- **центр управленческих затрат**, в который входит все, связанное с управлением предприятием и жизнеобеспечением предприятия (один такой центр на небольших и средних предприятиях или два с разделением на управленческие и хозяйственные затраты для крупных и сетевых предприятий);
- **центр доходов по маркетингу**, в который входит все, обеспечивающее продвижение предприятия, производимой им продукции и услуг (один такой центр для средних и крупных предприятий или отсутствует в малых предприятиях);
- **центр маржинальных доходов** по продажам, включающий все точки, где осуществляется непосредственная продажа гостям блюд, товаров, услуг (один или несколько, разделенных по точкам продаж);
- **центр прибыли**, которым является само предприятие в целом, если оно унитарно, или каждая бизнес-единица сети предприятий;

- **центр инвестиций**, который на предприятиях гостеприимства и развлечений встречается относительно редко и присутствует, как правило, в крупных сетях или комплексах.

По всем ЦФО назначаются персонально ответственные менеджеры. У каждого центра должны быть свои бюджеты, по которым предоставляются отчеты об их исполнении за определенный период. Отчеты сопровождаются аналитическими выводами о полученных результатах и предложениями по повышению эффективности соответствующего вида деятельности. Они необходимы для выработки управленческих решений на перспективу.

Деление предприятия на ЦФО в сочетании с зонированием, бюджетированием и системой отчетности позволяет легко и просто отслеживать движение каждой копейки как внутри предприятия, так и за его пределами. В итоге появляется возможность контролировать структуру и величины затрат по каждому направлению операционной деятельности; определять и улучшать доходность каждой точки продаж и даже каждого блюда, товара, услуги; эффективно решать многие другие управленческие задачи. Естественно, сбор и анализ всей информации в требуемых объемах в течение установленных сроков возможен только в случае применения информационных технологий и автоматизированной системы управления.

## 4.4. ЗОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

С финансовой структурой предприятия тесно связано его **зонирование**, основной задачей которого является «связывание» структуры предприятия по бизнес-процессам и задачам с системой управленческого учета путем детализации объектов учета. Второй задачей зонирования является создание максимально удобных условий для гостей предприятия.

**СПРАВКА**

**Зонирование** — процедура разделения предприятия на зону производства и зону продаж в целях упорядочения управленческого учета движения внутри предприятия продуктов (товаров) и денежных средств соответственно. Выделенные зоны, в свою очередь, делятся на точки производства и точки продаж. Метод разработан авторами книги и внедрен на подчиненных предприятиях. Существенно упрощает процесс выявления и закрытия возможных мест для злоупотреблений и выявление происшедших злоупотреблений через анализ учетно-отчетных данных по выделенным точкам.

Зонирование позволяет наиболее эффективно использовать площади предприятия, что в результате обеспечивает максимизацию доходности точек производства и продаж за счет четкого распределения

ответственности должностных лиц предприятия и структурирования производства и зала (залов). Кроме того, зонирование в сочетании с установленной финансовой структурой позволяет довести учет и анализ работы объектов учета вплоть до оценки доходности отдельного столика и даже посадочного места для гостей. Из практики известны примеры, когда в результате такого анализа была выявлена более низкая доходность отдельных столиков и посадочных мест. В результате причины более низкой доходности (неправильно направленное освещение, неудобное расположение столиков и т. п.) были установлены и устранены, что обеспечило повышение доходности предприятия в целом без дополнительных затрат.

Зонированию обязательно предшествует анализ текущей доходности точек продаж, блюд, оказываемых услуг и других объектов учета с целью предварительной оптимизации их состава и структуры. Например, КРЦ «Эдельвейс» изначально позиционировался на рынке как бильярдный клуб, хотя в нем было несколько столиков, объединенных в формат кафе, и продавалась услуга «Караоке». После внедрения управленческого учета анализ показал, что услуга «Караоке» приносит в несколько раз больший доход на единицу занимаемой площади, чем бильярд. Последующая оптимизация использования площадей, выполненная на основе результатов этого анализа, и введение новых услуг позволили практически без дополнительных затрат в течение полугода удвоить выручку предприятия. В итоге бильярдный клуб стал комплексным многопрофильным развлекательным центром со стабильно растущей выручкой.

Последовавшее за этим внедрение системы автоматизации управления позволило почти сразу повысить выручку предприятия еще примерно на 40% за счет перекрытия большинства каналов злоупотреблений со стороны персонала. Отметим, что 90% контактного персонала уволилось с предприятия в течение месяца после начала работы автоматизированной системы. Однако рост прибыльности позволил повысить денежную компенсацию вновь нанятым сотрудникам до сумм, конкурентноспособных на рынке труда. В итоге коллектив стал стабилен, хотя и появились новые проблемы управления персоналом, обсуждение которых приведено в главе 7. Повышение выручки было достигнуто только за счет того, что все основные бизнес-процессы предприятия были поставлены под тщательный, жесткий и постоянный контроль через отладку и применение зонирования.

Собственно **зонирование** заключается в разделении предприятия на зоны производства и продаж. По зоне производства ведется учет движения продуктов и товаров, по зоне продаж — учет движения денежных средств. Указанные зоны, в свою очередь, делятся на соответствующие точки. Кроме того, за точками продаж жестко закрепляется продукция точек производства.

Для примера состав зон и распределение продукции по точкам продаж (на примере КРЦ «Эдельвейс») представлены в табл. 4.2 и 4.3.

**ТАБЛИЦА 4.2. Состав зон КРЦ «Эдельвейс»**

| Зона производства | Зона продаж | |
|---|---|---|
| | Зал | Столы (объекты учета) |
| Кухня | **Бар** | Бар1; Бар2; Бар3; Бар4; Бар5; Бар6; Бар7; Бар8; Бар9; Бар10; Бар11; Бар12 |
| Бар | **Игровые автоматы** | А1; А2; А3; А4; А5; А6; А7; А8; А9; А10; А11; А12 |
| Бильярд | **Кафе «Классик»** | КК1; КК2; КК3; КК4; КК5; КК6 |
| Музыкальная гостиная | **Бильярдный зал** | Рус1; Рус2; Рус3; Пул1; Пул2; Пул3 |
| Кальянная | **Спортбар** | С1; С2; С3; С4; С5; С6; С7; С8; С9; С10; С11; С12 |
| Игровые автоматы | **Музыкальная гостиная** | МР1; МР2; МР3; МР4; М1; М2; М3; М4; М5; М6; М7; М8; М9; М10; М11; М12; М13; М14; М15; М16; М17; М18; М19; М20 |
| | **Кальянная** | К1; К2; К3; К4; К5 |
| | **Домик охотника** | ДО1; ДО2; ДО3; ДО4; ДО5; ДО6 |

**ТАБЛИЦА 4.3. Распределение продукции производства по точкам продаж**

| Зона продаж | Товары и услуги | Зона продаж | Товары и услуги |
|---|---|---|---|
| Бар | Бар | Музыкальная гостиная | Караоке |
| | Кальян | | Бар |
| Игровые автоматы | Бар | | Кухня |
| | Кальян | | Кальян |
| Бильярдный зал | Бильярд | Кальянная | Бар |
| | Бар | | Кухня |
| | Кухня | | Кальян |
| | Кальян | Спортбар | Бар |
| Кафе «Классик» | Бар | | Кухня |
| | Кухня | | Кальян |
| | Кальян | Домик Охотника | Бар |
| | — | | Кухня |
| | — | | Кальян |

Соответствующая схема зонирования приведена на рис. Е (см. цветные иллюстрации).

После проведения зонирования каждая из указанных точек стала объектом учета и анализа в системе управленческого учета, реализованной на основе автоматизированной системы управления. Это, в сочетании с установленной финансовой структурой и применением системы автоматизации управления, открыло широкие возможности для объективного

планирования, бюджетирования, анализа и детальной оптимизации деятельности предприятия. На достаточно крупных предприятиях или в сетях, где функционирует целое подразделение логистики, дополнительно может быть выделена соответствующая зона, которая также будет являться отдельным объектом учета и анализа.

## 4.5. ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

### 4.5.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ

После ввода в действие документа «Учетная политика», установления финансовой структуры предприятия и осуществления его зонирования, разрабатывается **Информационная база управленческого учета**. Информационная база состоит из двух частей — прогностической (финансовое и операционное планирование) и отчетно-аналитической (формирование отчетов по выполнению планов и методики анализа соответствующих результатов для определения задач на следующий период деятельности).

Информационная база является важнейшим компонентом системы управленческого учета. Именно через нее реализуются основные цели его внедрения. Поэтому ее разработке следует уделить особое внимание. Основы этого процесса закладываются при выработке учетной политики. По крайней мере, приложениями к документу «Учетная политика» должны выступать основные формы учетно-отчетных документов. Ниже описан состав рассматриваемой информационной базы, содержание которого выработано путем проб и ошибок в ходе практического внедрения управленческого учета на предприятиях гостеприимства и развлечений.

Типовой состав информационной базы управленческого учета для предприятий гостеприимства и развлечений обычно включает:

- план статей для финансового учета и отчетности;
- операционные планы;
- финансовые планы (бюджеты);
- систему отчетов по операционным планам и бюджетам;
- систему сбалансированных показателей и формы отчетов по ней (если на предприятии сочли возможным и готовы к ее разработке и внедрению).

Каждый из перечисленных пунктов достаточно подробно рассматривается далее.

Как показывает практика, стремление максимально полно решить все вышеперечисленные задачи иногда приводит к отрицательному в определенном смысле результату. В итоге может показаться, что это очень сложно, трудно и не дает очевидной отдачи. Поэтому рекомендуем начать

построение информационной базы с применения по каждой задаче относительно простых форм и методик с последующим их углублением по мере накопления собственного опыта. Приведенные далее практические примеры рассматриваемой базы отрабатывались в течение нескольких лет. В принципе они достаточно совершенны и могут быть использованы на предприятиях с поправками на конкретные условия. Затруднения при этом могут возникнуть только при освоении менеджерами методик их ведения и основ дальнейшего применения результатов учета в решении управленческих задач (управленческий анализ).

В принципе любой учет может вестись в денежном выражении, в натуральном выражении (кроме учета денежных средств) и в смешанном виде, сочетающем два предыдущих. В подавляющем большинстве систем управленческого учета используется последний вариант. Но даже в этом случае преобладают данные, представленные в денежном выражении. Эту часть рассматриваемой информационной базы часто называют **финансовым учетом**.

**СПРАВКА**

В общем случае под **финансовым учетом** понимается процесс подготовки учетно-отчетной информации о наличии и движении денежных средств, финансовых и других ресурсов в денежном выражении, которая используется внутренними и внешними пользователями.

В планировании, отчетности и системе сбалансированных показателей основную долю информации составляют данные финансового учета в указанном выше смысле. Его организация, ведение и применение результатов в управлении должны удовлетворять определенным требованиям и осуществляться на основе ряда принципов.

**ВАЖНО**

**Данные учета должны поступать менеджеру своевременно. В противном случае весь учет будет лишен смысла. В данном случае своевременность предполагает наличие у менеджера времени, достаточного для оценки информации, выработки, принятия и реализации управленческого решения по сложившейся ситуации.**

Чтобы система финансового учета приносила ощутимую пользу менеджерам, **данные учета должны удовлетворять следующим основным требованиям:**

1) иметь значимость (ценность);
2) быть надежными;
3) обеспечивать возможность сопоставлять результаты деятельности;
4) вестись постоянно.

**1. Значимость или ценность данных финансового учета** определяется степенью их прогностичности. Это свойство обеспечивает возможность прогнозировать ход развития и возможное состояние предприятия на определенный период в будущем. Если учетно-отчетная информация этого не обеспечивает, то она только мешает управленческой работе. Естественно, данные должны быть подготовлены и переданы ответственному менеджеру своевременно. В этом случае на основе сделанного прогноза еще можно будет принять и провести в жизнь эффективное управленческое решение, определяющее дальнейшее развитие предприятия. В противном случае весь учет лишен смысла. Ну и, наконец, должна обеспечиваться возможность обратной связи. Иначе говоря, руководитель первоначально получает в отчетах для работы обобщенные величины. Однако если понадобится выяснить, как они были получены, то система учета должна предоставлять такую возможность.

**2. Надежность данных** определяется их достоверностью, проверяемостью и нейтральностью. Это достигается организационными мерами и в первую очередь отношением к сотрудникам, которые готовят и ведут управленческую отчетность. Например, если отраженные в ней сведения не совсем «хороши», то даже простой окрик на сотрудника может привести к тому, что в следующий раз он постарается «приукрасить картину». А это неизбежно приведет к ошибочным решениям. Чтобы имелась возможность проверять достоверность и точность предоставленной информации, необходимо, по возможности, получать сведения из нескольких источников или заранее разрабатывать процедуры выборочного контроля. Ну, а для поддержки нейтральности или непредвзятости следует, как минимум, избавить сотрудника, ведущего отчетность, от какой-либо зависимости от ее результатов и/или от тех должностных лиц, которые обеспечивают их достижение.

**3. Поддержка сопоставимости результатов** достигается достаточно просто. Во всех формах отчетности, где это возможно, следует показывать три значения параметра: «За отчетный период», «За предыдущий период», «Отклонение». Это позволит управленцу всегда иметь дополнительную информацию для размышлений.

**4. Обеспечение постоянства** означает, что выработанные и утвержденные процедуры ведения учета и составления отчетности должны достаточно строго соблюдаться. Это не значит, что они не могут изменяться и совершенствоваться по мере накопления опыта или изменения условий деятельности. Однако и сама процедура внесения изменений должна быть строго определена и реализуется, как правило, при завершении отчетного периода на следующий.

Достоверность и информативность данных финансового учета, используемых для эффективного управления, зависят от соблюдения **базовых принципов и ограничений**. К ним, в частности, можно отнести:

- принцип начисления;
- принцип непрерывности;
- принцип денежного измерения;

- принцип себестоимости;
- принцип хозяйствующей единицы.

**Принцип начисления.** Все операции, совершенные в течение отчетного периода, так или иначе, должны найти отражение в финансовых отчетах предприятия, не зависимо от того, были ли произведены реальные денежные расчеты или нет. Только в этом случае управленец сможет увидеть полную финансовую картину состояния предприятия на момент формирования отчета и обоснованно принять управленческие решения. В этом одно из коренных различий бухгалтерского и управленческого учета.

**Принцип непрерывности.** Нормальный управленческий учет ведется в любом случае так, как будто предприятие будет продолжать функционировать в установившемся режиме. Если появились намерения о ликвидации предприятия, то осуществляется переход к кризисному управлению и используется другой метод учета.

**Принцип денежного измерения.** Финансовый учет в рамках управленческого оперирует всеми данными только в денежном выражении. Это существенно упрощает управленческий анализ отчетов, осуществляемый в интересах выработки тех или иных управленческих решений.

**Принцип себестоимости.** В финансовом учете все данные обязательно отражаются в себестоимости имеющихся средств (активов). Оперирование их рыночной стоимостью возможно только при решении некоторых конкретных задач, например, при подготовке предприятия к продаже. В противном случае придется слишком часто пересчитывать все данные и управленческий учет утратит свою полезность для эффективного управления.

**Принцип хозяйствующей единицы.** Важнейший из принципов успешного ведения бизнеса. Его можно сформулировать еще так — счета предприятия ведутся полностью отдельно от счетов акционеров (инвесторов, учредителей). Неплановое и непредсказуемое, пусть даже нечастое, изъятие денежных средств у предприятия неизбежно приводит к подрыву самой экономической основы бизнеса. Более того, это, как правило, порождает определенные настроения и мысли у наемного персонала: «А почему бы и мне не сделать так же, в ситуации полной непредсказуемости и неразберихи легко остаться не замеченным». Даже в том случае, когда мажоритарный акционер (учредитель) сам управляет предприятием, в этом отношении он должен мыслить как эффективный менеджер, а не как владелец бизнеса. Тем более что на этапе планирования в бюджеты могут быть заложены соответствующие величины. Но тогда это будет естественным плановым и прозрачным действием, ресурсно увязанным со всеми бизнес-процессами операционной деятельности.

**ВАЖНО**

Уважаемые господа акционеры, неплановое и непредсказуемое изъятие денежных средств у предприятия неизбежно подрывает экономическую основу вашего же бизнеса.

Удовлетворение перечисленным выше требованиям и соблюдение принципов должно быть положено в основу разработки информационной базы управленческого учета. Эффективность ее применения в управлении снизится при нарушении любого из них. Рассмотрим подробно практику работы по каждому из элементов информационной базы, начиная с описания операционного и финансового планирования.

### 4.5.2. ОПЕРАЦИОННОЕ И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Без качественного планирования невозможно эффективное ведение бизнеса. В условиях жесткой конкуренции бизнес (а все это в полной мере относится и к ресторанно-развлекательному бизнесу) должен быть управляемым, прогнозируемым и прозрачным, естественно, для акционеров. Все это достигается внедрением управленческого учета, который предполагает обязательное финансовое планирование или **бюджетирование**. Бюджетирование же основывается на операционном планировании. Вместе они составляют прогностическую часть информационной базы управленческого учета.

Для осуществления операционного и финансового планирования деятельности предприятия управляющему следует знать:

- цели, задачи, порядок осуществления стратегического и оперативного планирования деятельности предприятия;
- порядок организации годового планирования;
- содержание и порядок разработки планов операционной деятельности предприятия по типовому перечню планов и бюджетов;
- смысл, значение и порядок расчетов основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, являющихся базовыми для установления контрольных величин при планировании его деятельности;
- содержание плана статей (счетов), применяемого на предприятии для решения задач управленческого и бухгалтерского учета;
- порядок организации выполнения операционных планов;
- порядок применение информационных технологий для решения задач планирования;
- состав, содержание и порядок анализа отчетно-аналитических документов информационной базы системы управленческого учета предприятия.

Сущность и содержание соответствующих процессов операционного и финансового планирования, выработанных в процессе внедрения управленческого учета, рассмотрим на примере перечня планов и бюджетов, используемых в КРЦ «Эдельвейс». Он включает:

- план операционной деятельности, содержащий выделенный план маркетинговых мероприятий;
- план продаж (по категориям и группам блюд, товаров и услуг, по отдельным особым блюдам, товарам и услугам);

- план производства, связанный с предыдущим планом (по группам блюд и услуг);
- план закупок по логистике (на основе двух предыдущих планов);
- бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков);
- бюджет движения денежных средств;
- прогноз управленческого и бухгалтерского балансов;
- сметы (административно-хозяйственных расходов и некоторые другие).

Следует отметить, что перечисленные планы и сметы, как документы, могут исполняться независимо друг от друга, а могут быть разделами одного общего плана. Общий план предприятия разрабатывается на год на основании поставленных акционерами (учредителями) целей и задач. Последние, в свою очередь, должны вытекать из стратегического плана, разрабатываемого, как минимум, на три года.

Поскольку в учетной политике КРЦ «Эдельвейс» начало финансового года приходится на 1 сентября, планирование на следующий год осуществляется в течение лета, одновременно подводятся итоги за прошедший год. При планировании соблюдается последовательное выполнение следующих этапов.

**1. Акционеры (учредители) формулируют предприятию основные задачи и главную цель на будущий год.** Она формулируется на основе стратегических планов. Цель должна быль измеримой, а определяемые ею задачи реализуемыми. Измеримость достигается такой формулировкой, которая обеспечивала бы ответы на один из вопросов: кто? что? сколько? где? когда? зачем? т.е должна быть выражена числом. Реализуемость достигается обеспеченностью всеми видами ресурсов. Целью, например, может быть: увеличение операционной прибыли на 10%, или увеличение чистой прибыли на 5%.

**2. Акционеры устанавливают контрольные величины выручки (дохода) по основной деятельности и определяют минимальные границы операционной прибыли.** Это делается на основании сформулированной цели и текущих результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**3. Разработка замысла плана.** Руководитель предприятия совместно с подчиненными менеджерами разрабатывает перечень и последовательность основных действий, которые должны привести к достижению значений установленных плановых показателей. В терминологии планирования это называется разработкой замысла плана. Он должен содержать контрольные численные величины по каждому из запланированных действий и расчетное обоснование возможности их достижения.

**4. Акционеры (учредители) утверждают замысел после согласовательного обсуждения с разработчиками.** На этом этапе особенно важно уточнить источники получения и распределение необходимых ресурсов. Если их недостаточно для достижения цели (руководитель предприятия должен это доказать экономическими расчетами), то акционеры либо уменьшают объем задач, либо находят источники дополнительных ресурсов.

**5. Руководитель предприятия совместно с подчиненными топ-менеджерами разрабатывает план операционной деятельности на год** (на основании утвержденного замысла). В нем приводятся численные значения по каждой статье и формулируются предложения по инвестиционным расходам. Как правило, осуществляется разбивка по кварталам и месяцам.

**6. Акционеры (учредители) утверждают годовой план после согласовательного обсуждения с разработчиками.**

**7. Руководитель предприятия выполняет расчет необходимых расходов по инвестиционной и финансовой деятельности**, который согласовывается с акционерами.

**8. Разрабатываются и утверждаются финансовые планы.** Это, как минимум бюджет движения денежных средств (БДДС) (Приложение 3), бюджет доходов и расходов (БДиР) (Приложение 4) и прогноз управленческого баланса. Разрабатываются менеджментом предприятия, утверждаются акционерами (учредителями) (Приложение 5).

**9. Разрабатываются и утверждаются бюджеты ЦФО предприятия.** Разрабатываются руководителями установленных центров финансовой ответственности и утверждаются руководителем предприятия.

Все разработки, согласования и утверждения должны быть закончены не позднее, чем за две недели до начала финансового года. Это время необходимо менеджменту для подготовки к началу выполнения годового плана. Процесс планирования организуется на основе приказа руководителя предприятия, который обычно издается в мае текущего года и устанавливает контрольные сроки исполнения каждого этапа (линейка годового планирования) и ответственных за каждый этап.

В процессе многолетней практики в КРЦ «Эдельвейс» сложилась следующая **структура годового плана предприятия**.

- *Раздел 1.* Цель и задачи деятельности предприятия в 200_ — 200_ финансовом году.
- *Раздел 2.* Основные направления деятельности предприятия в 200_ — 200_ финансовом году с анализом его текущего состояния.
- *Раздел 3.* План маркетинга на 200_ — 200_ финансовый год с детализацией по кварталам и месяцам.
- *Раздел 4.* План продаж на 200_ — 200_ финансовый год с детализацией по кварталам и месяцам.
- *Раздел 5.* План закупок на 200_ — 200_ финансовый год с детализацией по кварталам и месяцам.
- *Раздел 6.* Инвестиционный план на 200_ — 200_ финансовый год с детализацией по кварталам и месяцам.
- *Раздел 7.* Организационная структура предприятия на 200_ — 200_ гг.
- *Раздел 8.* Штатное расписание предприятия на 200_ — 200_ гг.
- *Раздел 9.* Финансовый план предприятия на 200_ — 200_ (указанные выше бюджеты).

Ниже в примере показана совокупность показателей, которые составляют основу замысла.

**ПРИМЕР**

**Основа замысла годового плана по операционной деятельности**

| Наименование статей плана | I квартал | | | | ... |
|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | ИТОГО | ... |
| **Приход денежных средств** | | | | | ... |
| Выручка | | | | | ... |
| Внереализационные доходы | | | | | ... |
| **Расход денежных средств** | | | | | ... |
| *Переменные издержки* | | | | | ... |
| Скидки по бизнес-процессам | | | | | ... |
| Расчеты с поставщиками (бар, кухня) | | | | | ... |
| Расходы по шоу-программам | | | | | ... |
| Реклама | | | | | ... |
| *Постоянные издержки* | | | | | ... |
| ФОТ | | | | | ... |
| Аренда | | | | | ... |
| Прочее | | | | | ... |
| Маржинальная прибыль/убыток по операционной деятельности | | | | | ... |
| Прибыль/убыток по операционной деятельности | | | | | ... |

*Примечание:* Многоточия в последнем столбце означают, что дальше следуют второй и последующие кварталы с разбивкой по месяцам и годовым итогом. Аналогичное назначение имеет такой же столбец во всех приводимых ниже примерах.

Таблицы, аналогичные приведенной в примере, составляются по инвестиционной и финансовой деятельности.

Если на предприятии внедрена система сбалансированных показателей (ССП), то в приложении к годовому плану целесообразно привести соответствующие плановые величины. Пример структуры такого приложения, разработанного для КРЦ «Эдельвейс», приведен ниже.

**ПРИМЕР**

**Плановые значения основных показателей по ССП**

| Наименование статей плана | I квартал | | | | ... |
|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | ИТОГО | ... |
| **Экономические показатели** | | ... | | | ... |
| Выручка | | | | | ... |

| Наименование статей плана | I квартал | | | | ... |
|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | ИТОГО | ... |
| Маржинальная прибыль | | | | | ... |
| Операционная прибыль | | | | | ... |
| Рентабельность маржинальная | | | | | ... |
| Рентабельность операционная | | | | | ... |
| Коэффициент взаимосвязи (выручка бара/выручка бильярда) | | | | | ... |
| **Гости. Маркетинг** | | | | | ... |
| Средний чек на гостя | | | | | ... |
| Гостевой поток | | | | | ... |
| Средний чек на заказ | | | | | ... |
| Количество заказов | | | | | ... |
| *Показатели по бизнес-процессам* | | | | | ... |
| **Коэффициент наценки** | | | | | ... |
| Бар | | | | | ... |
| Кухня | | | | | ... |
| **Коэффициент: отношение оборотных средств к выручке** | | | | | ... |
| Бар | | | | | ... |
| Кухня | | | | | ... |

Далее приведен пример фрагмента маркетингового плана, который входит в виде раздела в операционный годовой план предприятия.

ПРИМЕР

**План маркетинговых мероприятий (разработан и применяется в КРЦ «Эдельвейс»)**

| Наименование статей плана | I квартал | | | | ... |
|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | ИТОГО | ... |
| ВСЕГО ПО МАРКЕТИНГУ | | | | | ... |
| **Реклама, в том числе:** | | | | | ... |
| SMS-рассылка, обзвон гостей | | | | | ... |
| Печать афиш и флаеров на День рождения Клуба | | | | | ... |
| **Печать, распространение афиш и флаеров, в том числе:** | | | | | ... |
| анонсирующих трансляцию спортивных мероприятий | | | | | ... |
| рекламирующих новогодние мероприятия | | | | | ... |
| на День всех влюбленных | | | | | ... |

*Продолжение табл.*

| Наименование статей плана | I квартал | | | | ... |
|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | ИТОГО | ... |
| на День защитника Отечества | | | | | ... |
| на Международный женский день | | | | | ... |
| рекламирующих День смеха | | | | | ... |
| информирующих об условиях проведения свадебных мероприятий | | | | | ... |
| Печать корпоративного буклета | | | | | ... |
| Печать таблоидов для бильярдных турниров и конкурсов караоке | | | | | ... |
| **Рекламная кампания в Интернете и на специализированных сайтах** | | | | | ... |
| Продвижение собственного сайта | | | | | ... |
| Реклама в Ресторан.ру | | | | | ... |
| PR-мероприятия | | | | | ... |
| Конкурс — караоке «Певец месяца» | | | | | ... |
| **Стимулирование сбыта** | | | | | ... |
| Праздничное оформление клубов | | | | | ... |
| *Рекламные акции* | | | | | ... |
| Стимулирование прямых продаж (премии лучшим продавцам) | | | | | ... |
| *Шоу-программы:* | | | | | ... |
| День рождения предприятия | | | | | ... |
| Новый год | | | | | ... |
| День влюбленных | | | | | ... |
| День защитника Отечества | | | | | ... |
| Международный женский день | | | | | ... |
| День смеха | | | | | ... |
| День Победы | | | | | ... |
| Проведение рекламных акций | | | | | ... |
| Еженедельные шоу-программы | | | | | ... |
| **Разное** | | | | | ... |
| Приобретение светового и звукоусиливающего оборудования | | | | | ... |
| Покупка цветного принтера | | | | | ... |
| Расходные материалы для принтера | | | | | ... |
| Специальная литература | | | | | ... |

Для составления и ведения бюджетов следует разработать классификатор доходов и расходов (план счетов или план статей) по всем трем видам деятельности предприятия. Если есть принципиальная необходимость использовать бухгалтерский принцип двойной записи («дебет-кредит»), то

- производственный отчет (по группам блюд и услуг);
- отчет по логистике (по категориям и группам продуктов и товаров);
- отчет об эффективности маркетинговых мероприятий;
- отчет по доходам и расходам;
- отчет по движению денежных средств;
- управленческий баланс за период;
- отчет по административно-хозяйственной деятельности;
- ежедневные и периодические отчеты по системе сбалансированных показателей.

В Приложении 6 представлена форма Отчета о движении денежных средств (ОДДС), используемая в КРЦ «Эдельвейс». Он ведется ежедневно нарастающим итогом (где это возможно по смыслу статьи) с промежуточными подытогами за первую половину месяца и за месяц. В результате он, по сути, отражает текущее состояние кассы с возможностью отслеживания тенденций с детализацией по каждой статье доходов и расходов по трем видам деятельности предприятия.

В целом «чтение» отчета далеко непростая задача: необходимо хорошо представлять планы и деятельность предприятия, иметь определенные экономические знания, обладать навыками работы с финансовыми документами. Это обычно довольно быстро приходит с практикой. Обсуждение подобных вопросов выходит за рамки настоящей книги. Поэтому далее будут приведены только общие положения.

Отчет по движению денежных средств позволяет определять и отслеживать:

- способность предприятия в своей деятельности генерировать прирост денежных средств;
- способность предприятия сейчас и в перспективе отвечать по финансовым обязательствам;
- возможные расхождения между величиной чистой прибыли/убытка и чистым денежным потоком и их причины;
- финансовое состояние предприятия и влияние на него инвестиций и финансовых операций;
- влияние принятых в прошлом решений по инвестициям и финансированию на будущее состояние предприятия;
- оценку величины предполагаемой потребности во внешнем финансировании в будущем.

Форма Отчета о прибылях и убытках (еще используют названия — Отчет о доходах и расходах или Отчет о движении доходов и расходов) показана в Приложении 4. Поскольку руководством анализируются данные, приведенные за определенный период (обычно за месяц), то в данном случае в форме совмещены и Бюджет и Отчет. С чтением отчета ситуация аналогична описанной выше для ОДДС. Поэтому также перечислим только общие положения.

Отчет по прибылям и убыткам позволяет определять и отслеживать:

- величины доходов и их структуру по статьям учета (выручка + все остальное);

- величины затрат (издержек) и их структуру по статьям учета (переменные, постоянные, другие);
- общий итоговый финансовый результат за период (прибыль/убыток) и по видам деятельности (операционной финансовой, инвестиционной);
- долю прибылей и убытков предприятий, участвующих в совместной деятельности, если такие есть;
- результаты влияния на состояние предприятия чрезвычайных обстоятельств, если такие имели место;
- чистую прибыль или убыток за период.

Важным отчетом для анализа деятельности и состояния предприятия является управленческий баланс. Его форма стандартна и представлена в Приложении 5. От бухгалтерского он отличается только большей полнотой и всесторонне характеризует финансовое состояние предприятия на дату формирования.

## 4.5.4. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Кроме обсуждавшейся выше общепринятой отчетности на предприятии обычно формируется и устанавливается своя система показателей для оценки и анализа его состояния и деятельности. Динамика таких показателей отслеживается по правилам, установленным руководством в учетной политике, и во многом определяется его субъективными предпочтениями. Обычно они отслеживаются чаще, чем выполнение планов, а многие — ежедневно.

В приведенном далее примере представлен полный перечень показателей, которые анализировались руководством КРЦ «Эдельвейс» до разработки ССП. Этот перечень может быть использован для выбора наиболее подходящих в информационном обеспечении решения управленческих задач на любом предприятии, относящемуся к ресторанно-развлекательному бизнесу.

**ПРИМЕР**

**Система контролируемых показателей КРЦ «Эдельвейс», используемых до введения Системы сбалансированных показателей**

| № | Наименование и описание показателя | Порядок определения | Комментарии |
|---|---|---|---|
| | | ***1. ПРОДАЖИ*** | |
| | | **Категория « Выручка»** | |
| 1.1 | Выручка за период | Предоставляется в табличной и графической формах с указанием выручки по дням в течение месяца | Графики динамики выручки строятся на основании таблицы |

*Продолжение табл.*

| № | Наименование и описание показателя | Порядок определения | Комментарии |
|---|---|---|---|
| 1.2 | Среднедневная выручка за месяц | | |
| 1.3 | Структура выручки по точкам продаж | Предоставляется в табличной форме с указанием выручки по дням по каждой точке продаж | Графики динамики выручки строятся на основании таблицы |
| | **Категория «Реализация»** | | |
| 1.4 | Коэффициент взаимозависимости выручки основной и сопряженных точек продаж | = (Выручка основной точки продаж)/(Выручка сопряженной точки продаж) | Рассчитывается по всем сопряженным точкам продаж, например: отношение выручки бильярда к выручке бара при бильярде, отношение выручки бильярда к выручке ресторана и т. д. При росте выручки основной точки продаж коэффициент взаимозависимости выручки должен оставаться примерно постоянным |
| | **2. ПРОИЗВОДСТВО** | | |
| 2.1 | Объем производства | Количество произведенных блюд в течение месяца (по каждой номенклатуре) | При росте выручки количество произведенных блюд должно расти пропорционально |
| 2.2 | Коэффициент технологических потерь при производстве | = (Объем поступивших продуктов) / (Объем полезного выхода в готовых блюдах) × 100% | Технологические потери, это обрезь, очистки и т. п. Реальная величина должна стремиться к нормативному коэффициенту по отрасли. Показывает степень соблюдения технологии производства персоналом |
| 2.3 | Коэффициент неоправданных потерь при производстве | = (Объем поступивших продуктов) / ((Объем полезного выхода в готовых блюдах) + (объем технологических потерь)) × 100% | Неоправданные потери — это брак персонала и закупленный брак, неоправданная порча продуктов, исчезновение продуктов и т. п. Реальная величина должна стремиться к единице. Показывает степень добросовестности отношения персонала к производству |
| | **3. ЛОГИСТИКА** | | |
| | **Категория «Реализация»** | | |
| 3.1 | Коэффициент реализации плановый | = (План реализации) / (Планируемые переменные расходы) | Отражает планируемую маржинальную прибыль |

| № | Наименование и описание показателя | Порядок определения | Комментарии |
|---|---|---|---|
| 3.2 | Коэффициент реализации фактический | = (Фактическая реализация) / (Фактические переменные расходы) | Отражает реальную маржинальную прибыль |
| 3.3 | Фактические переменные расходы за период | = (Запас продуктов на начало периода) + (закупка за период) — (запас продуктов на *конец периода*) | Расчет ведется в денежном выражении. Показывает фактические *переменные расходы* предприятия за период |
| 3.4 | Отклонение коэффициента реализации: план / факт | Разность коэффициентов 3.1 и 3.2 | Характеризует операционную работу менеджеров по выполнению плана. Отклонение должно стремиться к нулю |
| 3.5 | Доля оборотных средств в выручке | = (Оборотные средства) / (Выручка) × 100% | |
| | **Категория «ТМЦ»** | | |
| 3.6 | Средние товарно-материальные запасы за период | = (ТМЗ на 1-й день) + (ТМЗ на 2-й день) + (...) / (Количество дней в расчетном периоде) | Характеризует величину «замороженных» в ТМЗ оборотных средств. Рассчитывается в денежном выражении |
| 3.7 | Оборачиваемость товарных запасов | = (Товарно-материальные запасы за период) / (Оборотные средства) | Расчет ведется в денежном выражении. Показывает сколько раз обернулись средства в товарно-материальном запасе |
| 3.8 | Доля неликвидов в запасе | = (Сумма неликвидов) / (Закупки за период) ×100% | Рассчитывается за месяц в денежном выражении и показывает % неликвидов в месячной закупке. Показывает эффективность Работы логистики. Должен соответствовать нормативу |
| | **Категория «Склад»** | | |
| 3.9 | Коэффициент полезной площади склада | = (Объем полезной площади склада) / (Общая площадь склада) | Характеризует возможную эффективность использования полезной площади склада |
| 3.10 | Доля хищений на складе | = (Недостача на складе за период) / (Общая недостача предприятия за период) × 100% | Характеризует работу склада |
| | **4. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ** | | |
| | **Категория «Клиенты»** | | |
| 4.1 | Общее количество гостей за период | Подсчитывается в количестве гостей за период | Период расчета устанавливается любым |
| 4.2 | Количество гостей по бизнес-процессам | Рассчитывается в количество гостей по каждой точке продаж за период | Позволяет анализировать популярность по бизнес-процессам и, соответственно, совершенствовать политику продаж |

*Продолжение табл.*

| № | Наименование и описание показателя | Порядок определения | Комментарии |
|---|---|---|---|
| 4.3 | Количество гостей по категориям | Определяется количество клиентов категориям: клубные, повторные, случайные | Позволяет оценивать эффективность продвижения деятельности предприятия |
| 4.5 | Количество гостей по возрастным категориям | Возрастные категории: 18 – 22 лет, 22 – 28 лет, 28 – 35 лет, 35 – 45 лет, от 45 лет | Позволяет совершенствовать бизнес-процессы и продвижение предприятия |
| | **Категория «Реализация»** | | |
| 4.6 | Средний чек | = (Общая сумма выручки за период) / (Общее количество чеков за период) | Позволяет определять сегмент гостей, посещающих предприятие |
| 4.7 | 5 топовых позиций в месячной реализации | Выделяются 5 позиций, наиболее популярных за месяц | Позволяет строить ассортиментную политику. Определяются по каждому бизнес-процессу отдельно |
| | **Категория «Реклама»** | | |
| 4.8 | Прирост выручки в результате рекламной акции (промоушен-акции) | = ((Выручка в процессе рекламной акции) – (Средняя выручка)) / (Средняя выручка) × 100 % | Характеризует эффективность работы маркетинга при проведении рекламной акции (промоушен-акции) |
| 4.9 | Прирост прибыли от рекламной акции (Промоушена) | = (Прибыль средняя) / (прибыль в процессе акции) × 100% | Характеризует эффективность работы маркетинга при проведении рекламной акции (промоакции) |
| | **5. ФИНАНСЫ** | | |
| 5.1 | Доля переменных издержек в выручке | = (Переменные издержки) / (Выручка) | |
| 5.2 | Доля постоянных издержек в выручке | = (Постоянные издержки) / (Выручка) | |
| 5.3 | Доля оборотных средств в выручке | = (Оборотные средства) / (Выручка) | |
| 5.4 | Доля фонда оплаты труда в выручке | = (Фонд оплаты труда) / (Выручка) × 100% | |
| 5.5 | Доля ФОТ в постоянных издержках | = (Фонд оплаты труда) / (Постоянные издержки) × 100% | |
| 5.6 | Выручка с 1 кв. м | = (Выручка) / (Занимаемая площадь) | |
| 5.7 | Расходы на 1 кв. м | = (Переменные расходы) + (Постоянные расходы) / (Занимаемая площадь) | |
| 5.8 | Прибыль на 1 кв. м | = (Прибыль) / (Занимаемая площадь) | |




**РИС. А.** Основные проблемы современного ресторанно-развлекательного бизнеса

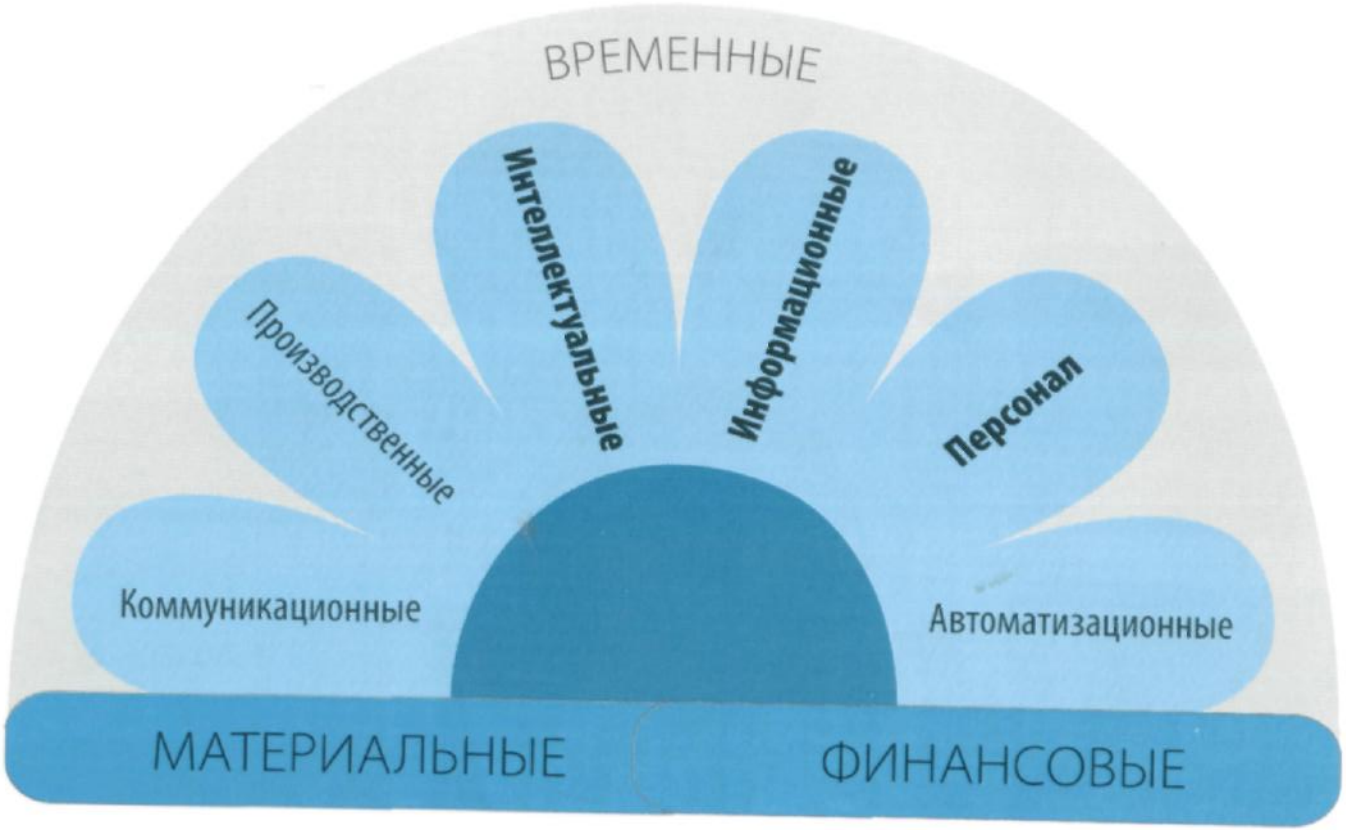



**РИС. Б.** Состав и взаимосвязи ресурсов управляемого предприятия

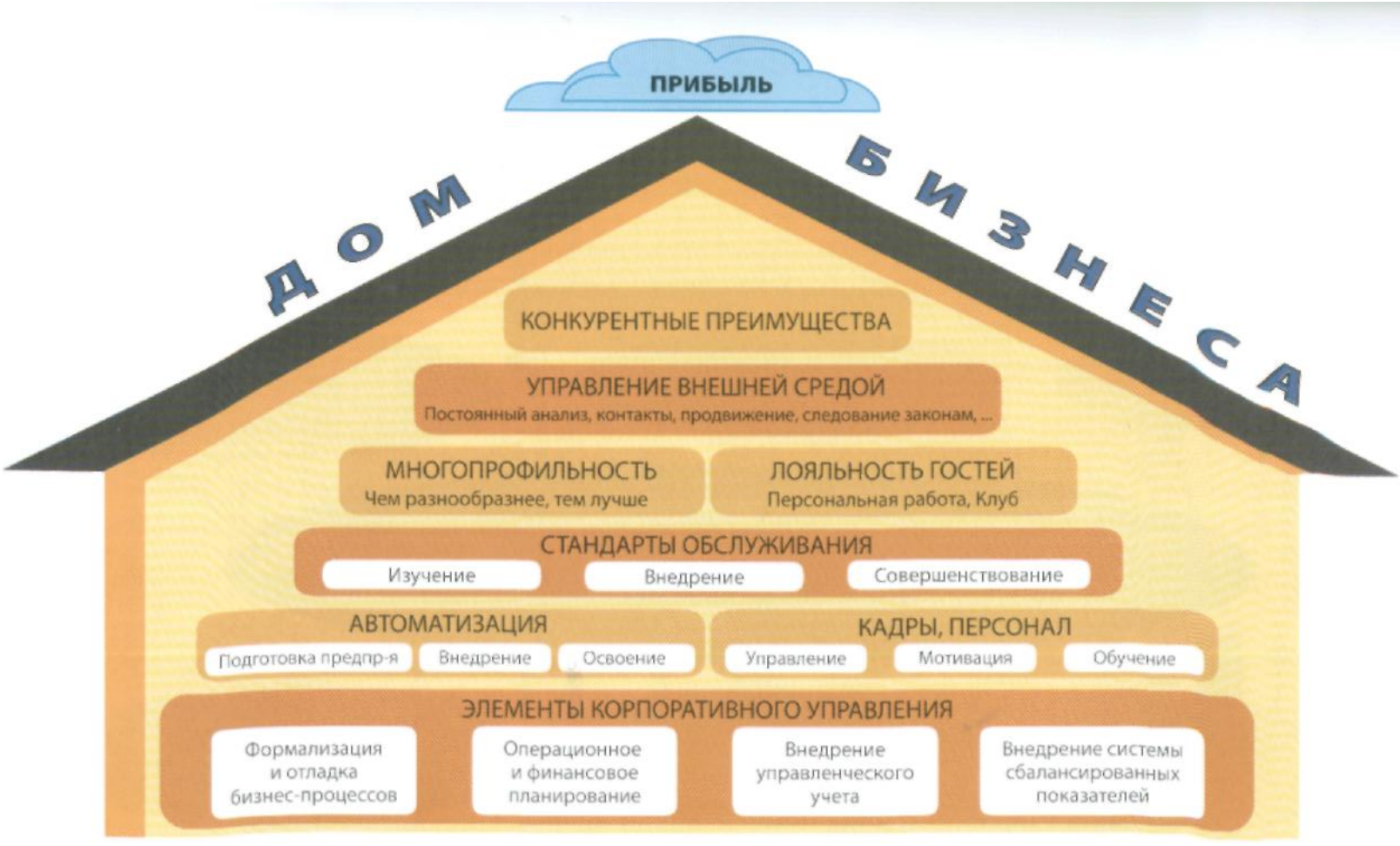



**РИС. В.** Основы построения и управления конкурентоспособного предприятия




**РИС. Г.** Процессы взаимодействия управления предприятием с внешней средой

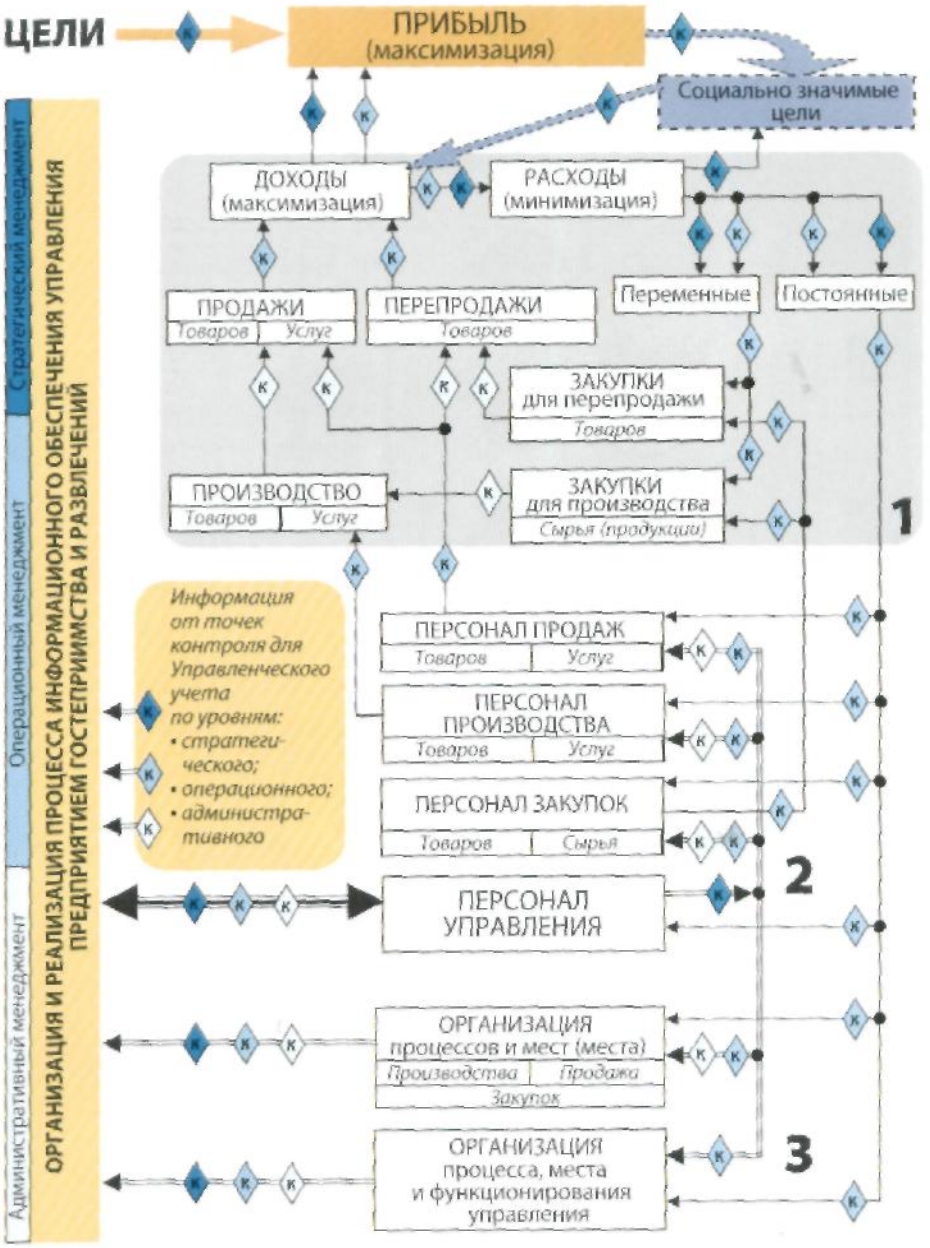



**РИС. Д.** Место управленческого учета в системе управления и функционирования предприятия гостеприимства и развлечений

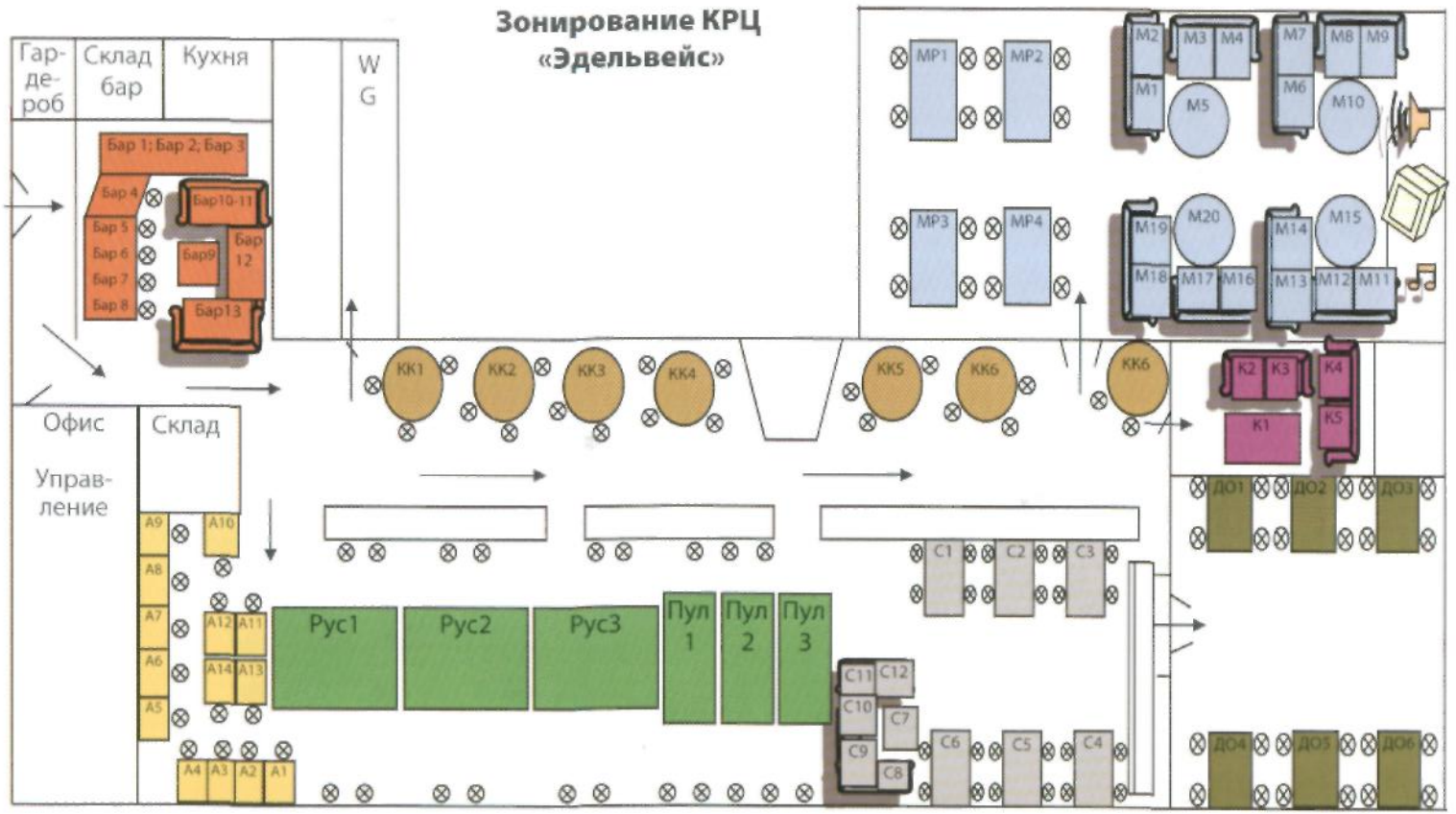



**РИС. Е.** Графический пример зонирования Комплексного развлекательного центра «Эдельвейс»
*Бар — красный; Игровые автоматы — желтый; Кафе «Классик» — оранжевый; Бильярдный зал — зеленый;*
Спортбар — серый; Музыкальная гостиная — синий; Кальянная — малиновый; Домик охотника — хаки.

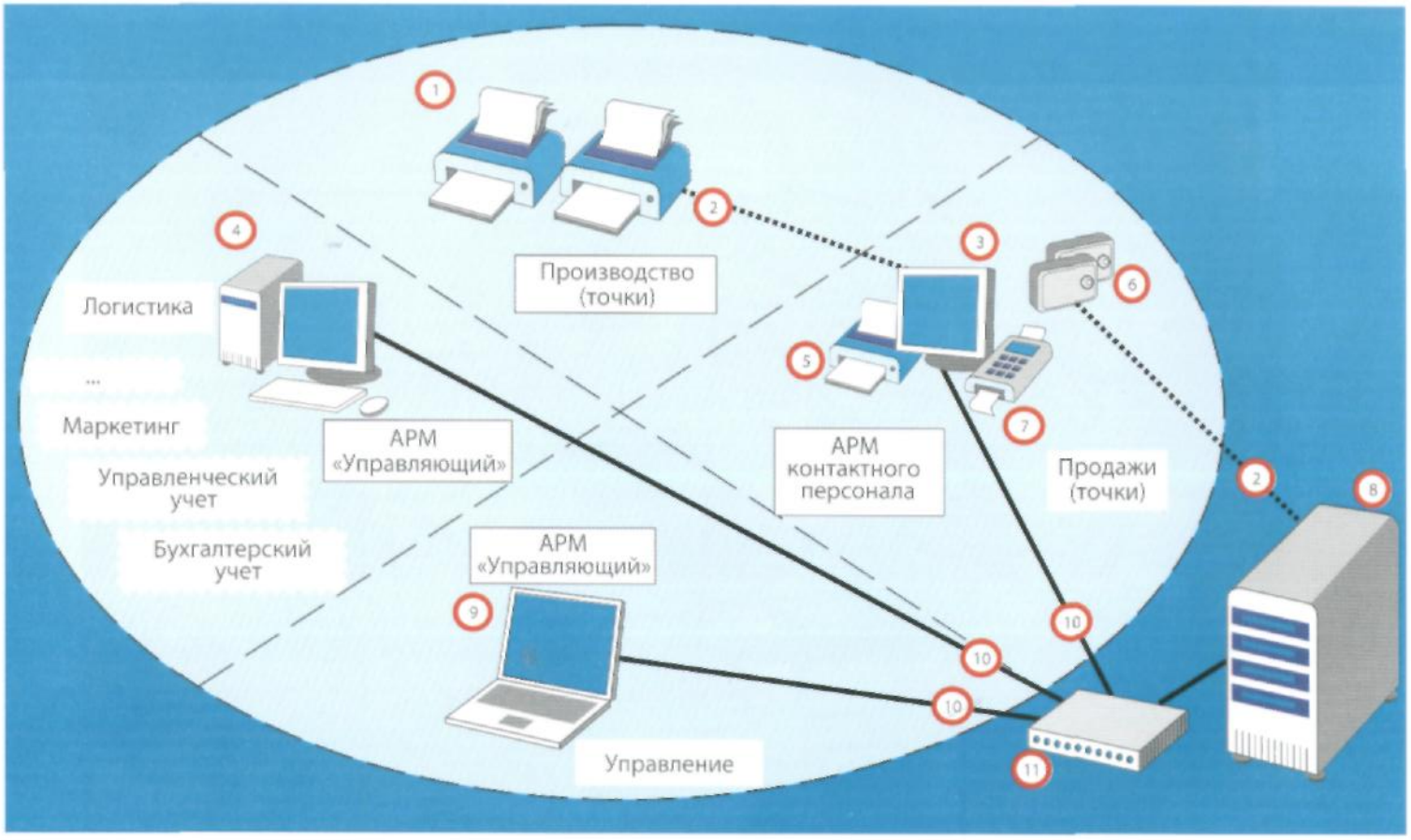



**РИС. Ж.** Обобщенная структура автоматизированной системы управления предприятием

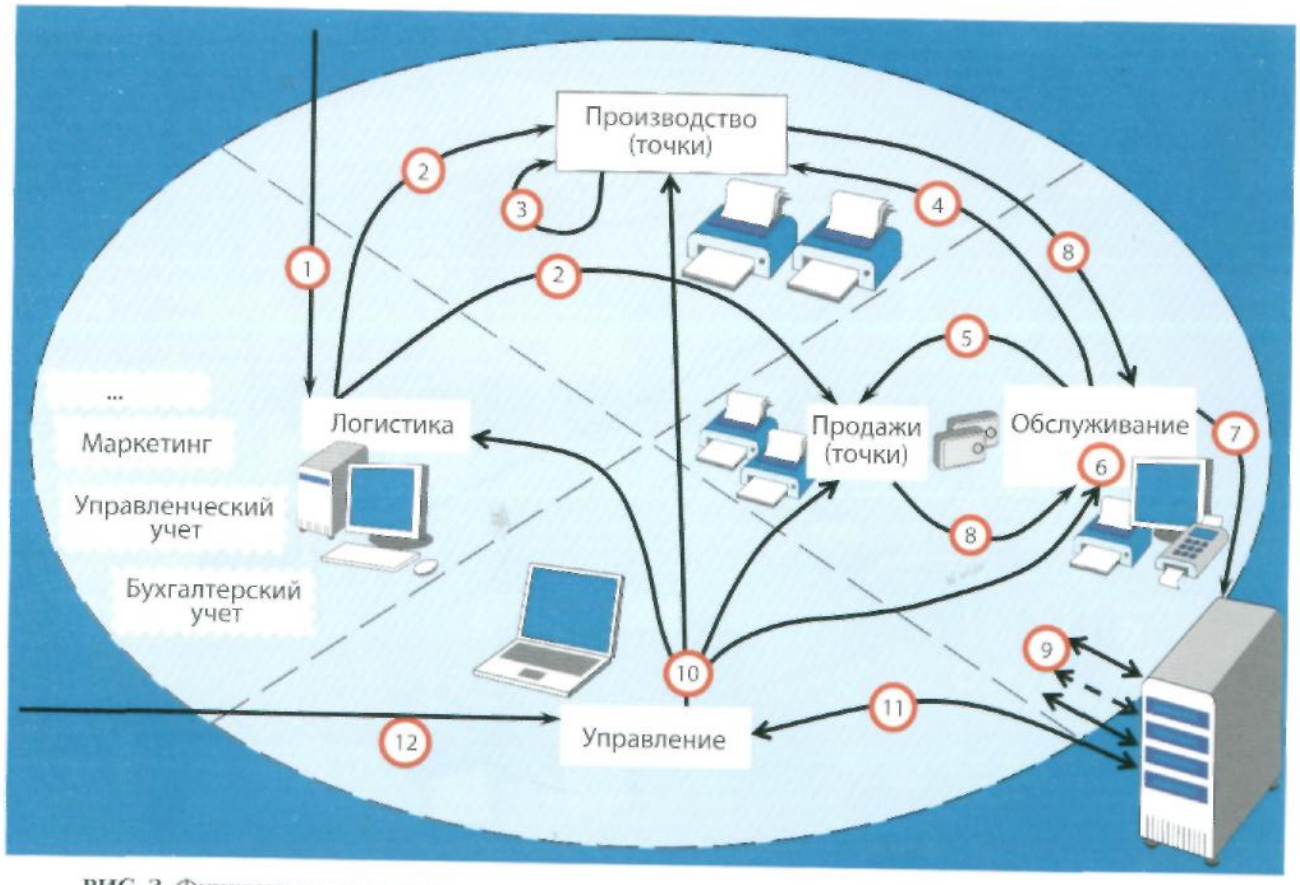



**РИС. 3.** Функциональная структура автоматизированной системы управления предприятием




**РИС. И.** Информационная структура автоматизированной системы управления предприятием

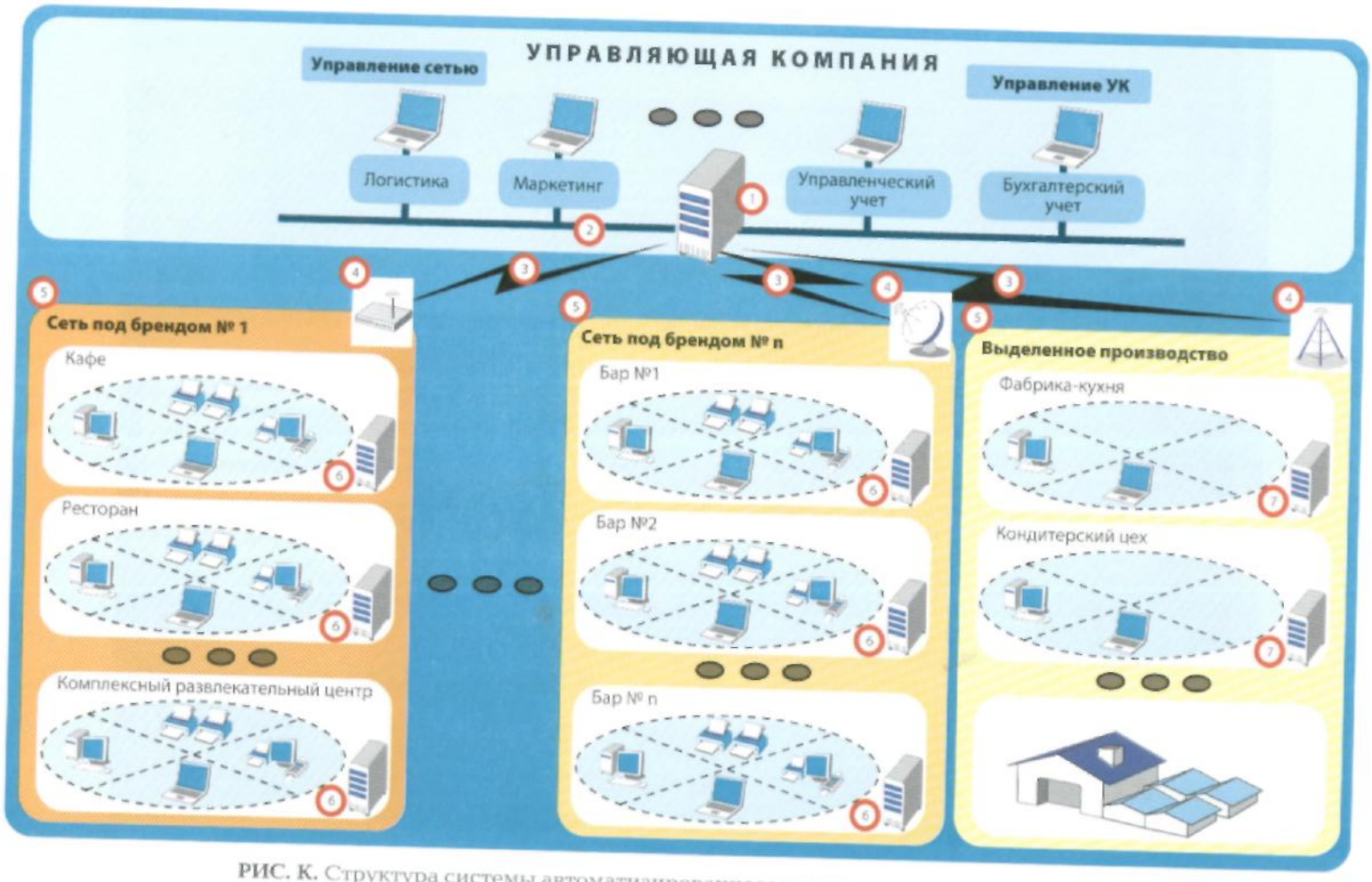



**РИС. К.** Структура системы автоматизированного управления сетью предприятий

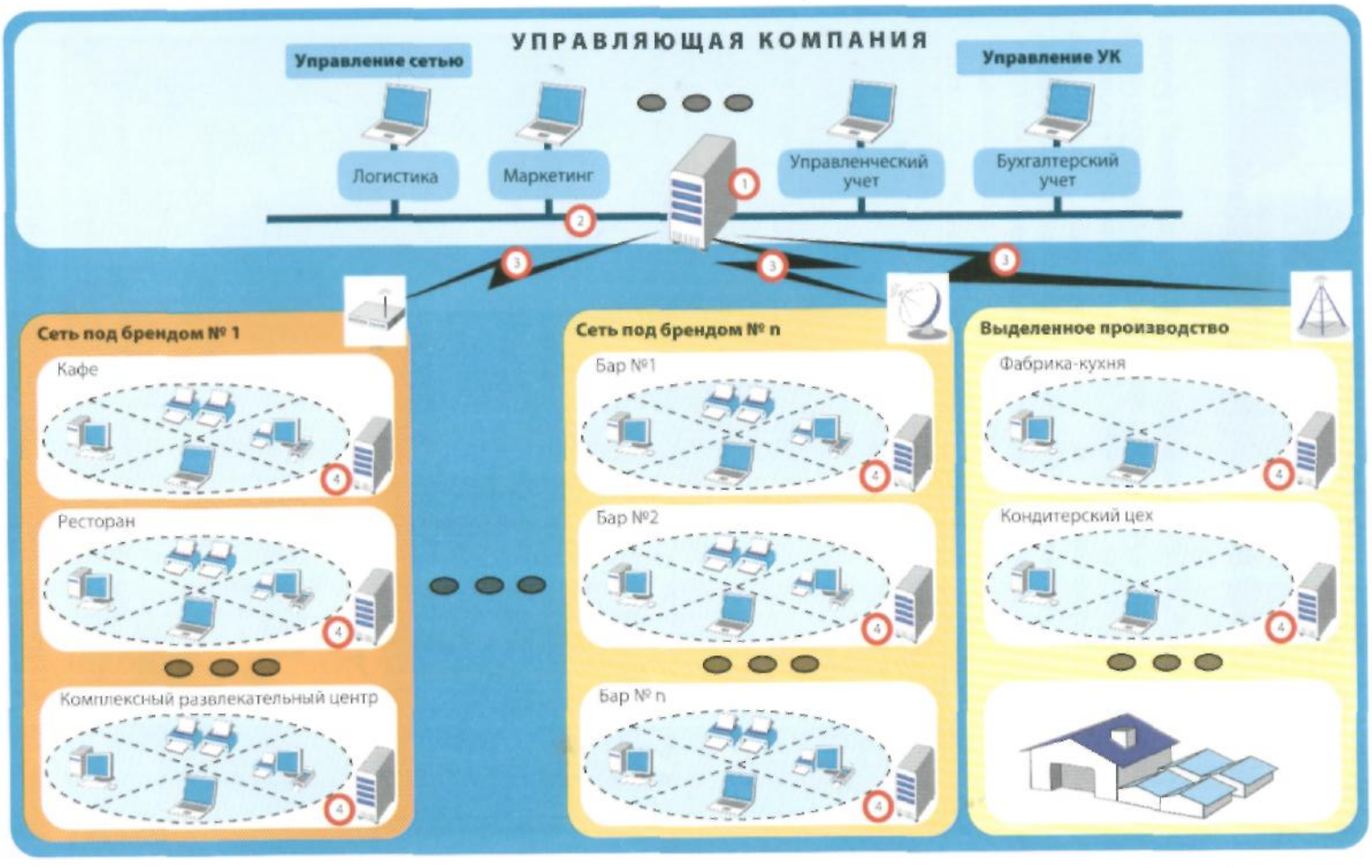



**РИС. А.** Информационная структура системы автоматизированного управления сетью предприятий







**Корпорация «MAGNAT» - финансово – инвестиционная группа компаний, работающая на рынке индустрии гостеприимства и развлечений более 10 лет. Основная специализация корпорации – оказание инжиниринговых и консалтинговых услуг для предприятий корпоративного питания, кафе, баров, ресторанов, фабрик-кухонь, развлекательных и торговых центров.**

**В структуру корпорации MAGNAT входят:**

НИЦ ИТ Научно-Исследовательский Центр Индустрии Гостеприимства

**"Научно-исследовательский центр индустрии гостеприимства"**
www.nizig.ru

SLS

**Лаборатория инновационных кулинарных технологий "Shelf Life Solutions" (SLS)**
www.sls-moscow.com

GASTRONORM

**Инжиниринговый центр «GASTRONORM»**
www.gastrotara.ru

Pack Lab

**Упаковочная компания «PACKLAB»**
www.packlab.ru

РСТЬ

**IT-компания «РСТЬ»**
www.pct.ru

ГРАНИ КаТрбан

**Развлекательные центры «Грани», «Катрбан», «Абриколь»**
www.granyclub.ru www.katrban.ru
www.bk-abrikol.ru

wisco

**Web-студия «WISCO»**
www.wisco.info

Академия управления

**Академия Удаленного Обучения**
www.nfrio.ru

**Сеть развлекательных заведений «Мелочи Жизни»**

г. Москва, ул. 5-я Магистральная, д. 12, 5-й этаж; тел: (495) 540-72-62, 540-72-63
www.magnatcorp.ru; magnatcorp@bk.ru

Magnat CORPORATION

innovations
development
success

## Инжиниринговый центр «GASTRONORM» - инновационные технологии для предприятий питания

- Современное эргономное проектирование производств
- Ресурсосберегающие технологии для предприятий питания
- Упаковочные решения «под ключ»
- Упаковка для ресторанов, кафе, баров
- Повышение санитарно-гигиенических условий на производстве
- Консалтинг
- Запуск предприятий любых форматов «под ключ»
- Обучение и тренинги для персонала
- ТУ и согласования
- Инновационный кухонный инвентарь
- Технологии хранения скоропортящихся продуктов питания в «защитной атмосфере» (МГС)















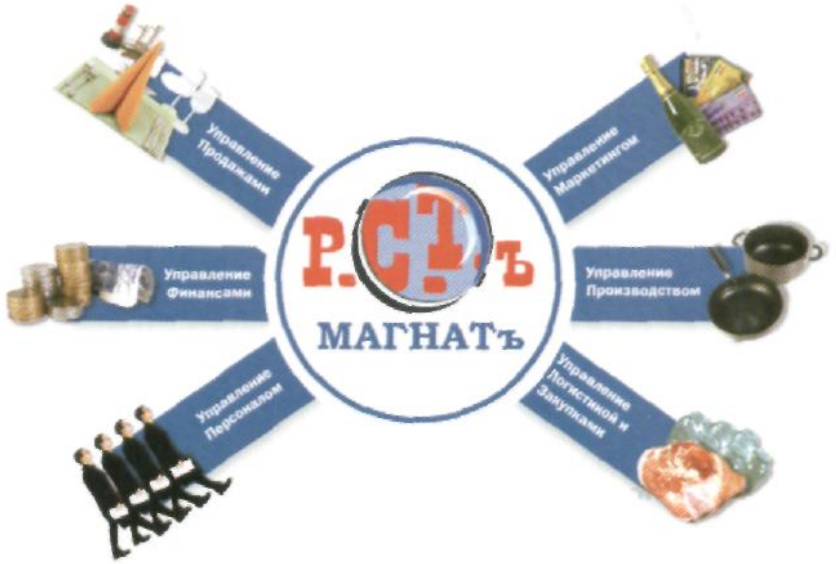
GASTRONORM

Москва, Волгоградский проспект, д 35, офис 109
(495) 9846755
gastrotara@mail.ru; www.gastrotara.ru
спрашивайте портфолио проектов у менеджеров компании

# РСТъ:Магнатъ

## ЕЩЕ БОЛЬШЕ КОНТРОЛЯ НАД ПРЕДПРИЯТИЯМИ

**Полнофункциональная система автоматизации управления многопрофильными и сетевыми предприятиями сферы гостеприимства, ресторанного и развлекательного бизнеса**




**Система РСТъ:Магнатъ позволяет организовать единую систему управления сетью предприятий из любой точки Земного Шара в режиме реального времени**

**Компания РСТъ**
На рынке 1997 года.
Более 1500 выполненных проектов.
123007, Москва, ул. 5-я Магистральная, д. 12,
тел. (495) 921-48-38, 921-48-37 (отдел продаж)
info@pct.ru

Р.С.Т.ъ
Работай в удовольСТвие!
www.pct.ru

Поставка программного обеспечения.
Установка: внедрение и послепродажное обслуживание.
Консалтинг: обучение и повышение квалификации менеджеров и управленцев предприятий индустрии гостеприимства; обучение персонала навыкам работы с программным обеспечением и оборудованием.

**Компания РСТъ - Генеральный Партнер Федерации Рестораторов и Отельеров (ФРиО)**

# РСТъ:Пищевой Калькулятор

**РСТъ:Пищевой Калькулятор** позволяет рассчитывать:




- энергетическую ценность (калорийность) продуктов и блюд
- содержание
  - белков, жиров и углеводов
  - лактозы и сахарозы
  - крахмала и клетчатки
  - органических кислот и экстрактивных веществ
  - витаминов
  - макро- и микроэлементов
  - и многое, многое другое...

**РСТъ:Пищевой Калькулятор сертифицирован и рекомендован к применению Роспотребнадзором (сертификат №22 от 27.03.08)**

**РСТъ:Пищевой Калькулятор** разработан в полном соответствии с Правилами оказания услуг общественного питания, утвержденными Правительством Российской Федерации

**Компания РСТъ** — ведущий разработчик систем автоматизации управления для предприятий общественного питания и ресторанно-развлекательного бизнеса.
На рынке с 1997 года.
Более 1500 выполненных объектов в России и странах СНГ.

123007, Москва,
ул. 5-я Магистральная, д. 12,
тел.: (495) 921-48-38 (многоканальный),
(495) 921-48-37 (отдел продаж)
www.pct.ru

**РСТъ:Пищевой Калькулятор** рекомендован к применению Федерацией Рестораторов и Отельеров России (ФРиО)

# БЕСПЛАТНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ

ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ




## РСТъ:Рестораторъ

## 100% бесплатная система автоматизации

### КТО МЫ?

Мы – компания с 8-летним стажем на рынке автоматизации. В нашем портфолио более 2000 автоматизированных объектов по всей России и в странах СНГ.

### ПОЧЕМУ БЕСПЛАТНО?

Это четко спланированная политика ценообразования. Мы считаем, что затраты на программное обеспечение для предприятий общественного питания должны быть минимальны.

### ХОТИТЕ СТАТЬ НАШИМ ПАРТНЕРОМ?

У нас обширная партнерская сеть, включающая более 70-и дилеров. Более выгодных условий сотрудничества вы не найдете.

### ПОЧЕМУ МЫ?

РСТъ:Рестораторъ – это стандарт на рынке систем автоматизации!

РСТъ

Работай в удовольСТвие!

+7 (495) 921-48-38

info@pct.ru

www.pct.ru

| № | Наименование и описание показателя | Порядок определения | Комментарии |
|---|---|---|---|
| 5.9 | Среднедневная выручка | = (Выручка за период) / (Количество дней в периоде) | |
| 5.10 | Среднедневная прибыль | = (Прибыль за период) / (Количество дней в периоде) | |
| 5.11 | Среднечасовая выручка | = (Выручка за период) / (Количество часов в периоде) | |
| 5.12 | Среднечасовая прибыль | = (Прибыль за период) / (Количество часов в периоде) | |
| | **6. ПЕРСОНАЛ** | | |
| 6.1 | Общее количество сотрудников предприятия | Вычисляется в количестве человек | |
| 6.2 | Количество персонала по категориям на предприятии | Вычисляется в количестве человек по категориям | |
| 6.3 | Текучесть персонала по категориям | Отношение количества уволенных к среднему количеству работающих, взятое за один и тот же период, например квартал | Характеризует эффективность управления персоналом |
| 6.4 | Средний период работы одного сотрудника по категориям | Рассчитывается стандартным образом | Характеризует эффективность управления персоналом |
| 6.5 | Уровень образования персонала | Вычисляется в количестве человек по уровням образования | Характеризует эффективность управления персоналом |
| 6.6 | Обучение персонала | = (Количество учебных человеко-дней за период) / (Общее количество человеко-дней за период) | Характеризует эффективность управления персоналом в части повышения его квалификации |

В принципе ССП обычно является ноу-хау конкретного предприятия, учитывающего множество его особенностей и субъективные предпочтения руководства. Поэтому использовать ее один к одному на другом предприятии затруднительно, да и нецелесообразно. Тем не менее считаем необходимым кратко охарактеризовать и привести в полном объеме указанную разработку на суд читателей, и, надеемся, что она будет полезной.

К настоящему времени в КРЦ «Эдельвейс» разработана и внедрена Система сбалансированных показателей, которая представлена ниже в табл. 4.4 и содержит три раздела:

- оперативные показатели;
- стратегические показатели;
- текущие показатели.

Каждый из них разделен на одноименные группы по категориям. Отличие групп по разделам преимущественно состоит в том, для кого предназначена соответствующая информация. Отсюда вытекает периодичность отслеживания (стратегические показатели отслеживаются гораздо реже) и степень обобщения (для акционеров она выше).

Раздел «Текущие показатели» представляет собой выборку из двух других групп и содержит показатели, отслеживаемые ежедневно. Это позволяет в повседневном управлении реализовать «принцип светофора». По каждому из показателей известны критические значения или диапазоны значений по категориям «хорошо, нормально», «внимание, может привести к "плохо"», «плохо, очень плохо». Они как бы соответствуют трем цветам светофора. Руководитель на компьютере видит таблицу, в которой соответствующим цветом показаны значения текущих показателей. «Зеленые» внимания не требуют, «красные» (где-то ранее пропущенные «желтые») требуют «тушения пожара», что обычно по указанию руководителя должен делать ответственный за данный участок деятельности. Основная управленческая работа осуществляется по тем направлениям, показатели которых подсвечены «желтым». Нужно перевести их в состояние «зеленых». А для этого следует углубленно разбираться в ситуации с привлечением дополнительных источников информации и принимать соответствующие управленческие решения.

**ТАБЛИЦА 4.4. Описание Системы сбалансированных показателей КРЦ «Эдельвейс»**

| Наименования показателей | Описание и/или формула расчета |
|---|---|
| **ОПЕРАТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ** | |
| **1. Финансово-экономические** | |
| **1/1.** Объем продаж | Расчет производится суммированием на основании фактической выручки. Показатели в таблицу заносятся нарастающим итогом, начиная с 1 числа отчетного месяца |
| **1/2.** Маржинальная прибыль | Расчет производится на основании фактической маржинальной прибыли (МП). МП = Выручка (нарастающим итогом с начала месяца) — Переменные издержки нарастающим итогом с начала месяца) |
| **1/3.** Операционная прибыль | Расчет производится на основании фактической операционной прибыли (ОП). ОП = Выручка (нарастающим итогом с начала месяца) — Переменные издержки нарастающим итогом с начала месяца) — Постоянные издержки (нарастающим итогом с начала месяца) |
| **1/4.** Рентабельность (%) | Показатель рентабельности Р = Операционная прибыль (ОП)/ Выручка × 100. Расчет осуществляется по итогам месяца |
| **1/5.** Коэффициент взаимосвязи выручек бара и бильярда | Показатель КВ = Выручка бара/выручка бильярда |

*Продолжение табл. 4.4*

| Наименования показателей | Описание и/или формула расчета |
|---|---|
| **3. Показатели по бизнес-процессам** | |
| **3/1.** Коэффициент по закупкам | $К_{закуп.}$ = Оборотные средства/Выручка. Вычисляется руководителем службы логистики |
| **3/2.** Коэффициент оборачиваемости | $К_{об.}$ = (Средняя себестоимость товарных запасов/Средняя себестоимость реализованных продаж) × количество дней в месяце. Вычисляется руководителем службы логистики |
| **3/3.** Коэффициент наценки | $К_{прод.}$ = Выручка/Объем реализации в себестоимости. Вычисляется руководителем службы логистики |
| **3/4.** Доля товарно-материальных запасов в оборотных средствах (%) | Объем товарно-материальных запасов = Себестоимость реализованной продукции/Средняя себестоимость запасов × 100. Вычисляется руководителем службы логистики |
| **3/5.** Оценка ЧОП | Оценка проводится по итогам работы за месяц директорами предприятия по 10 балльной шкале. Вычисляется руководителем службы безопасности |
| **3/6.** Оценка уровня безопасности | Оценка проводится по итогам работы за месяц директорами по 10 балльной шкале. Вычисляется руководителем службы безопасности |
| **3/7.** Готовность предприятия к годовому планированию | Оценка проводится стратегическим маркетологом по 10 балльной шкале. Заполняется руководителем службы стратегического маркетинга |
| **3/8.** Количество сбоев в компьютерном обеспечении | Оценка проводится по итогам работы за месяц директорами. Заполняется руководителем службы информационных технологий |
| **3/9.** Количество сбоев Интернет связи и телефонии. | Оценка проводится по итогам работы за месяц директорами. Заполняется руководителем службы информационных технологий |
| **4. Показатели по персоналу** | |
| **4/1.** Укомплектованность предприятия персоналом | Показывается количество вакансий на предприятии |
| **4/2.** Удовлетворенность условиями работы | Отношение количества жалоб от сотрудников к общему количеству персонала |
| **4/3.** Лучшие в текущем периоде сотрудники | Заполняется специалистом по кадрам на основе анализа отчетов в автоматизированной системе управления и таблиц поощрительных и штрафных баллов |
| **4/4.** Текучесть кадров за период | $ТК_{за\ период}$ = Количество уволенных за период/Средняя численность работающих за период. Вычисляется специалистом по кадрам |
| **4/5.** Сравнение уровня дохода со среднерыночным | Показатель, характеризующий уровень дохода сотрудника предприятия по отношению к среднерыночным доходам по Москве специалиста этой же категории. Вычисляется как отношение |
| **4/6.** Кадровый резерв | Показатель, отражающий возможность сотрудников занять вышестоящую должность при наличии вакансии. Оценивается по 10 балльной шкале руководителями разных уровней и обобщается специалистом по кадрам |

| Наименования показателей | Описание и/или формула расчета |
|---|---|
| **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ** | |
| **5. Финансово-экономические** | |
| **5/1.** Объем продаж за период | Расчет производится на основании сводок фактической выручки по предприятию в данном периоде. На основании управленческой отчетности данные заносят в таблицу |
| **5/2.** Маржинальная прибыль за период | Расчет производится на основании фактической маржинальной прибыли (МП). $МП_{за\ период}$ = Выручка за период — Переменные издержки за период |
| **5/3.** Операционная прибыль за период | Расчет производится на основании сводок фактической операционной прибыли по предприятию в данном периоде. $ОП_{за\ период}$ = Выручка за период — Все издержки за период |
| **5/4.** Рентабельность за период (%) | Расчет производится на основании сводок фактической рентабельности по предприятию в данном периоде. На основании управленческой отчетности данные заносят в таблицу |
| **5/5.** Коэффициент взаимосвязи за период | Показатель $КВ_{за\ период}$ = Выручка бара за период/выручка бильярда за период |
| **5/6.** Выручка на 1 аппарат | Расчет производится на основании годовых сводок фактической выручки на 1 аппарат по точкам в данном периоде. На основании управленческой отчетности данные заносят в таблицу |
| **5/7.** Сумма в счет управляющей компании | 20% от фактической операционной прибыли компании, находящейся в доверительном управлении по итогам периода |
| **6. Гости-маркетинг** | |
| **6/1.** Количество гостей за период | Показатель рассчитывается на основании фактического гостевого потока по предприятию за период |
| **6/2.** Средний чек на гостя | Показатель рассчитывается на основаниии фактических данных по предприятию за период. Средний чек на гостя = Сумма выручки за период/Количество гостей за период |
| **6/3.** Количество заказов | Показатель рассчитывается на основании фактических данных по предприятию по количеству заказов, учтенных в автоматизированной системе управления за период |
| **6/4.** Средний чек на заказ | Показатель рассчитывается на основании фактических данных по предприятию за период. Средний чек на заказ = Сумма выручки за период/Количество заказов за период |
| **7. Показатели по бизнес-процессам** | |
| **7/1.** Коэффициент по закупкам за период | $К_{зак.}$ = Оборотные средства за период/Выручка за период. Вычисляется руководителем службы логистики |
| **7/2.** Коэффициент оборачиваемости за период | $К_{об.}$ = (Средняя себестоимость товарных запасов за период/Средняя себестоимость реализованных продаж за период) × количество дней в периоде. Вычисляется руководителем службы логистики |
| **7/3.** Коэффициент наценки за период | $К_{прод.}$ = Выручка за период/Объем реализации в себестоимости за период. Вычисляется руководителем службы логистики |
| **7/4.** Доля ТМЗ в оборотных средствах за период (%) | Объем товарно-материальных запасов за период = Себестоимость реализованной продукции за период/Средняя себестоимость запасов × 100. Вычисляется руководителем службы логистики |

*Продолжение табл. 4.4*

| Наименования показателей | Описание и/или формула расчета |
|---|---|
| **7/5.** Оценка ЧОП за период | Оценка проводится по итогам работы за период директорами предприятий по 10 балльной шкале. Заполняется руководителем службы безопасности |
| **7/6.** Оценка уровня безопасности | Оценка проводится по итогам работы за период директорами по 10 балльной шкале. Заполняется руководителем службы безопасности |
| **8. Показатели по персоналу** | |
| **8/1.** Укомплектованность предприятия персоналом за период | Показывается количество вакансий на предприятии |
| **8/2.** Удовлетворенность условиями работы за период | Отношение количества жалоб от сотрудников к общему количеству персонала |
| **8/3.** Лучшие сотрудники за период | Заполняется специалистом по кадрам на основе анализа отчетов в автоматизированной системе управления и таблиц поощрительных и штрафных баллов за отчетный период |
| **8/4.** Текучесть кадров | $ТК_{за\ период}$ = Количество уволенных за период/Средняя численность работающих за период. Вычисляется специалистом по кадрам |
| **8/5.** Отношение уровня дохода со среднерыночным за период | Показатель, характеризующий уровень дохода сотрудника предприятия по отношению к среднерыночным доходам по Москве специалиста этой же категории. Вычисляется как отношение за период |
| **8/6.** Кадровый резерв | Показатель, отражающий возможность сотрудников занять вышестоящую должность при наличии вакансии. Оценивается по 10 балльной шкале руководителями разных уровней и обобщается специалистом по кадрам |
| **9. Стратегические показатели** | |
| **9/1.** Степень финансовой устойчивости | Вычисляет и заносит в таблицу финансовый аудитор |
| **9/2.** Доход на инвестиции | Вычисляет и заносит в таблицу финансовый аудитор |
| **9/3.** Соотношение собственных и заемных средств | Расчет производится на основании сводок за период. На основании управленческой отчетности данные заносят в таблицу в процентах собственных и заемных средств холдинга |
| **ПОКАЗАТЕЛИ ТЕКУЩЕГО АНАЛИЗА** | |
| **10. Финансово-экономические** | |
| **10/1.** Объем продаж | Расчет производится суммированием на основании фактической выручки. Показатели в таблицу заносятся нарастающим итогом, начиная с 1 числа отчетного месяца |
| **10/2.** Объем продаж по услугам | Расчет производится суммированием на основании фактической выручки. Показатели в таблицу заносятся нарастающим итогом, начиная с 1 числа отчетного месяца |
| **10/3.** Объем продаж по точкам продаж | Расчет производится суммированием на основании фактической выручки. Показатели в таблицу заносятся нарастающим итогом, начиная с 1 числа отчетного месяца |

| Наименования показателей | Описание и/или формула расчета |
|---|---|
| **11. Гости-маркетинг** | |
| **11/1.** Количество гостей | Показатель рассчитывается на основании фактического гостевого потока предприятия. Учет ведется нарастающим итогом с 1 числа до окончания месяца |
| **11/2.** Средний чек на гостя | Показатель рассчитывается на основании фактических данных предприятия. Средний чек на гостя = Сумма выручки за период/Количество гостей за период |
| **11/3.** Количество заказов | Показатель рассчитывается на основании фактических данных предприятия по количеству заказов, учтенных в автоматизированной системе управления |
| **11/4.** Средний чек на заказ | Показатель рассчитывается на основании фактических данных предприятия. Средний чек на заказ = Сумма выручки за период/Количество заказов за период |
| **11/5.** Количество банкетных гостей | Показатель рассчитывается ежедневно на основании фактических данных по предприятию |
| **11/6.** Средний чек на банкетного гостя | Показатель рассчитывается ежедневно на основании фактических данных по предприятию |
| **11/7.** Время проведения банкета | Показатель рассчитывается ежедневно на основании фактических данных по предприятию |
| **11/8.** Количество гостей, пришедших на акцию | Показатель рассчитывается ежедневно на основании фактических данных по предприятию |
| **11/9.** Время проведения акции | Показатель рассчитывается ежедневно на основании фактических данных по предприятию |
| **12. Показатели по бизнес-процессам** | |
| **12/1.** Коэффициент взаимосвязи бар/бильярд | Соотношение выручек Бар бильярда/бильярд |
| **12/2.** Коэффициент взаимосвязи Бар МГ/МГ | Соотношение выручек Бар музыкальной гостиной/Музыкальная гостиная |
| **12/3.** Коэффициент взаимосвязи Бар/МГ + бильярд | Соотношение выручек Бар/(Музыкальная гостиная + бильярд) |
| **12/4.** Коэффициент взаимосвязи Бар/входные билеты | Соотношение выручек Бар/входные билеты на дискотеку |
| **12/5.** Коэффициент взаимосвязи Бар/боулинг | Соотношение выручек Бар/боулинг |
| **12/6.** Коэффициент взаимосвязи Бар боулинга/боулинг | Соотношение выручек Бар боулинга/боулинг |
| **12/7.** Кол-во сбоев в техническом обеспечении | Оценка проводится ежедневно директором предприятия |
| **12/8.** Кол-во сбоев интернет-связи | Оценка проводится ежедневно директором предприятия |

*Продолжение табл. 4.4*

| Наименования показателей | Описание и/или формула расчета |
|---|---|
| **12/9.** Кол-во сбоев в АСУ | Оценка проводится ежедневно директором предприятия |
| **12/10.** Оценка работы ЧОП на предприятии | Оценка проводится ежедневно директорами предприятия по 10 балльной шкале. Заполняется руководителем службы безопасности |
| **12/11.** Оценка безопасности предприятий | Оценка проводится ежедневно директорами предприятий по 10 балльной шкале. Заполняется руководителем службы безопасности |
| **13. Показатели по персоналу** | |
| **13/1.** Количество смен по администраторам | Отслеживается ежедневно, оценивается ежемесячно директором предприятия |
| **13/2.** Количество заказов по администраторам | Отслеживается ежедневно, оценивается ежемесячно директором предприятия |
| **13/3.** Средний чек по администраторам | Отслеживается ежедневно, оценивается ежемесячно директором предприятия |
| **13/4.** Объем продаж по администраторам | Отслеживается ежедневно, оценивается ежемесячно директором предприятия |

Генеральный директор КРЦ ежедневно начинает работу (ежедневный управленческий анализ) с отслеживания и анализа следующих показателей:

- величины выручки за прошедшую смену за предприятие в целом и по всем точкам продаж;
- движения денежных средств по всем доходным статьям нарастающим итогом;
- себестоимости и маржинальной прибыль проданных блюд, товаров, услуг по группам и категориям;
- структуры и величины расходов за прошедшую смену, движение денежных средств по всем расходным статьям;
- маркетинговых расходов: их структуры и величины;
- логистических расходов: общего мониторинга закупок и выполнение коэффициента по закупкам *(отношение суммы затрат на закупки к сумме выручки по каждой точке продаж)*;
- показателей эффективности работы администраторов, официантов и барменов за прошедшую смену *(величина вклада в выручку (доля), количество заказов и гостей за смену, средний чек на заказ и на гостя, то же по клубным гостям и т. д.)*.

Другая важная часть работы генерального директора — отслеживание и анализ ряда показателей за период (неделя, месяц, квартал, полугодие, год). При этом основной является оценка степени влияния анализируемого периода на выполнимость плана периода более высокого уровня иерархии: например, влияние показателей анализируемой прошедшей не-

дели на выполнимость плана месяца. Цель такого анализа — своевременно принять и реализовать управленческие решения, которые обеспечили бы выполнения плана в периоде более высокой иерархии. Подробнее содержание стратегического цикла управления «Выполнение планов» обсуждается в разделе 10. Естественно, указанная главная цель анализа не единственна. Здесь же решаются задачи по оценке работы персонала и ряд других.

В качестве примера приведем совокупность показателей, которые анализируются генеральным директором КРЦ «Эдельвейс» за прошедший месяц (ретроспективный управленческий анализ) в обязательном сравнении «план — факт»:

- доходность предприятия в целом, точек продаж и точек производства на основе анализа обобщенной выручки;
- величины, эффективность и тенденции изменения переменных расходов: по закупкам, маркетинговым акциям и рекламе, стимулированию персонала и т. д.
- величины, эффективность и тенденции изменения постоянных расходов: по оплате труда персонала, социальному пакету, арендным платежам, хозяйственным нуждам, оплате услуг сторонних организаций и т. д.
- продаваемость блюд, эффективность меню;
- списание блюд по причине отказов гостей от них с письменным объяснением ответственного по каждому случаю;
- эффективность единого ассортиментного перечня продаж с оценкой необходимости коррекции;
- эффективность работы персонала за период в разрезе установленной на предприятии системы мотивации и стимулирования;
- анализ работы с дебиторами и кредиторами;
- структура выплат по кредитам и займам и/или привлечение таковых (финансовая деятельность, если ведется предприятием);
- содержание и результаты инвестиционной деятельности, если таковая велась в течение анализируемого периода;
- финансовый результат деятельности предприятия (сети) за анализируемый период;
- ряд других показателей и характеристик, состав которых зависит от конкретных условий конкретного предприятия.

Очевидно, рассмотренные выше основные положения по внедрению и применению управленческого учета, назначение, состав и содержание его информационной базы, требуют достаточно серьезного управленческого труда. И в общем случае при внедрении и применении в управлении предприятием системы управленческого учета управляющий, регулярно ее совершенствуя, должен разрабатывать или принимать участие в разработке:

- учетной политики предприятия и осуществлять ее реализацию в управлении деятельностью предприятия;
- финансовой структуры предприятия (определить центры финансовой ответственности);

- зонирования предприятия (устанавливая зоны производства с точками производства и зоны продаж с точками продаж);
- определения состава и структуры взаимосвязей объектов учета по центрам финансовой ответственности, зонам производства и продаж;
- функционирования информационной базы и применения ее в управлении управленческого учета, а также ее внедрении и организации;
- состава и формы планирующей и отчетной документации в системе управленческого учета предприятия, внедрять и организовывать их применение;
- порядка и процедуры сбора, накопления, обработки и хранения финансовой и нефинансовой информации об операционной деятельности предприятия и их внедрении;
- регламентов работы персонала, задействованного в реализации процессов управленческого учета и их внедрении;
- процедур контроля правильности функционирования системы управленческого учета и их внедрении;
- методики и процедуры управленческого анализа отчетности (ретроспективного, оперативного, краткосрочного и долгосрочного перспективного) из системы управленческого учета предприятия и их внедрении.
- методов анализа и контроля эффективности затрат на функционирование системы управленческого учета, а также в их использовании.

Практический опыт КРЦ «Эдельвейс», который приведен в данной книге в качестве примера, однозначно свидетельствует: **затраты на внедрение и реализацию управленческого учета окупаются достаточно быстро и многократно**. Во-первых, в условиях нарастающей конкуренции это главный способ приобрести и поддерживать конкурентные преимущества. Во-вторых, после внедрения и правильного использования управленческого учета существенно возрастает прибыльность предприятия только за счет цивилизованного управления затратами и минимизации злоупотреблений персонала (в КРЦ «Эдельвейс» средний коэффициент наценки вырос с 2,5 до 5 без повышения цен на блюда, товары, услуги). И в-третьих, для решения соответствующих задач в настоящее время существуют информационные технологии и автоматизированные системы управления ресторанно-развлекательными предприятиями, которые «берут на себя» львиную долю рутинной работы, остается преимущественно только творческая, аналитическая.

# Глава 5

# Применение систем автоматизации управления предприятиями ГиР

## 5.1. ПОЧЕМУ НУЖНА АВТОМАТИЗАЦИЯ?

Значение и роль автоматизированных систем управления в успешности ведения ресторанно-развлекательного бизнеса в настоящее время многими рестораторами явно недооценивается. В профессиональных стандартах [10], предложенных Федерацией рестораторов и отельеров, устанавливается, что «иметь представление» о них должны лишь менеджеры четвертого уровня, занимающиеся стратегией развития предприятия. Однако реальная практика работы показывает, что даже современный официант должен не только «иметь представление», но и работать с соответствующими средствами, конечно, на своем уровне.

Системы автоматизации управления настолько прочно вошли в повседневную жизнь современного предприятия гостеприимства и развлечений, что POS-терминал на барной стойке сегодня уже воспринимается скорее как неотъемлемая часть интерьера, нежели как рабочий инструмент контактного персонала и автоматизации бизнес-процессов предприятия.

Тем не менее, отметим, что системы автоматизации предприятий ГиР, так стремительно ворвавшиеся в нашу жизнь несколько лет назад, зачастую воспринимаются многими акционерами и управленцами бизнеса как некая дань моде. Сегодня, например, модно иметь на кухне пароконвектоматы. Не беда, что повара используют лишь 10% возможностей этого уникального изобретения, а про остальные 90% даже не подозревают. А ведь они оплачены при покупке агрегата. Так же модно проводить по выходным бранчи. И пусть на эти бранчи никто не приходит, а убытки от производства нереализованной продукции сопоставимы со среднемесячными показателями списаний по кухне. Зато бранчи — это модно и гламурно, а современным ресторанным бизнесом, как известно, правит гламур.

Возвращаясь к системам автоматизации, как к инструменту получения, упорядочивания, накопления и анализа информации, зададимся традиционным вопросом — а зачем? Для чего тратить деньги на дорогостоящую аппаратуру, программное обеспечение, обучение нера-

дивого персонала? Ведь удавалось же обслуживать гостей 20, 30, 100 и 300 лет назад. И нельзя сказать, что в те времена обслуживали себе в убыток.

Рассмотрим ситуации, которые складывались в дореволюционной России на постоялых дворах, в ресторациях, трактирах и духанах.

Воровство в дореволюционных заведениях было невозможно по определению. Во-первых, само название профессии «трактирщик», равно как и современное слово «ресторатор», предполагает, что упомянутый человек является владельцем данного заведения. А владелец вряд ли станет воровать у самого себя. Это очевидно. Конечно, в дореволюционной России в заведениях, кроме хозяина, работали половые (официанты), дворовые (по хозяйству), но им строго-настрого возбранялось брать мзду у посетителей. Расплату за «питие и кушанья» всегда получал хозяин или «трактирная девка», дочь хозяина. Данное обстоятельство проливает свет на первую и важнейшую предпосылку к появлению систем автоматизированного учета и управления предприятием в более поздний период.

Владелец бизнеса (акционер, ресторатор) просто не может доверять своим подчиненным так же, как себе и членам своей семьи. В тот момент, когда частное предприятие крупного формата потребовало личного присутствия владельца в решении денежных вопросов в 5 местах одновременно (брать плату за услугу, расплачиваться с поставщиком, выплачивать налог и т. д.), назрела историческая необходимость в появлении систем автоматизированного контроля всех процессов на предприятии. В этот момент появились доверенные лица, которым были делегированы полномочия. С этого момента на предприятиях индустрии гостеприимства и развлечений началось повальное воровство.

Многовековая история существования государственной системы исполнения наказаний ярко доказывает тот факт, что воровство неискоренимо в принципе. Очевидно, что даже страх перед наказанием не останавливает повара или бармена встать на скользкий путь злоупотреблений. При этом важно принимать во внимание тот факт, что даже пойманный за руку работник, практически не может быть наказан законным путем. За два года (2005 и 2006) по данным Министерства юстиции РФ и Федеральной службы исполнения наказаний всего 7 человек из числа сотрудников предприятий ГиР были привлечены к уголовной ответственности по статье «хищение». При этом по всем указанным случаям суд вынес решение о мере пресечения «условно».

Таким образом, в большинстве случаев работник знает, что за его «мелкие шалости» ему никакое суровое наказание не грозит. И сам управляющий и/или владелец бизнеса в ходе своей деятельности зачастую нарушает множество статей как минимум Гражданского кодекса. Об этом также хорошо известно большинству сотрудников предприятия. Учитывая сложившуюся практику нежелания представителей бизнеса даже по самому безобидному поводу идти на контакт с правоохранительными органами, ситуация реально обстоит так: «Ты все знаешь про меня, а я про тебя, и мы оба неприятностей не хотим».

Существуют альтернативные методы наказания проштрафившихся сотрудников, не считающихся с презумпцией невиновности. Авторам достоверно известно, что как минимум 10 из 20 ведущих рестораторов России применяют нестандартные методы борьбы с воровством. Между барменами и официантами ходят легенды о сломанных руках, ногах или носах их легкомысленных коллег. Авторы данного труда ни в коем случае не призывают, не оправдывают и не подстрекают кого бы то ни было к решению вопросов злоупотреблений вне правового поля. Данный подход приведен в качестве примера для демонстрации реальной картины, сложившейся на многих предприятиях ГиР. То есть *воровство в ресторанно-развлекательном, а равно и отельном бизнесе законом реально не наказуемо.*

Попробуем разрушить и миф о благополучии архаичной системы учета и управления предприятиями ГиР. Нет смысла описывать советский период, так как всем известен тот факт, что советская система создавала максимальное количество предпосылок для всех видов злоупотреблений на предприятиях общепита. Так было нужно всей вертикали управления общепитом. Многое из этого унаследовал и пришедший на смену частный бизнес. Однако проблема злоупотреблений на предприятиях ГиР — лишь одна из многих, но, к сожалению, достаточно часто замалчиваемых, которые можно решить при помощи АСУ.

Компьютеризация работы предприятия — это достижение и движущая сила прогресса, а не дань моде.

Итак, что такое АСУ.

### СПРАВКА

**АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (АСУ)** — термин, впервые появившийся в России в 1960-е годы в связи с применением компьютеров и информационных технологий в управлении экономическими объектами и процессами, что дало возможность повысить эффективность производства, лучше использовать ресурсы, избавить управленцев от выполнения нетворческих рутинных операций. В настоящее время в мировой практике для обозначения полнофункциональных интегрированных АСУ, используемых фирмами, применяют названия система управления ресурсами (*англ. management resource planning, MRP*) и управление ресурсами предприятия (*англ. enterprise resource planning, ERP*). Такие системы позволяют информационно поддерживать, обеспечивать все направления управленческой деятельности предприятия.

**АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (АСУ)** [англ. — *automated, automatized control system (ACS), computerized control system, management information system (MIS)*] — система управления, в которой применяются современные электронные средства обработки данных и экономико-математические методы для решения основных задач управления производственно-хозяйственной деятельностью. Это человеко-машинная система: в ней ряд операций и действий передается

для исполнения машинам и другим устройствам (особенно это относится к т. н. рутинным, повторяющимся, стандартным операциям и расчетам), но главное решение всегда остается за человеком. Этим АСУ отличаются от автоматических систем, т. е. таких технических устройств, которые действуют самостоятельно по установленной для них программе, без вмешательства человека.

Система автоматизации бизнеса безусловно ускоряет процесс работы практически всех — от официанта и бармена до управляющего. Это понятно любому человеку, для которого очевидна польза и необходимость использования, например, домашнего персонального компьютера. Любой человек, признающий технический прогресс, понимает, что компьютер, в отличие от человека, практически никогда не ошибается и почти не дает сбоев. Компьютер не станет совершать злонамеренных действий по отношению к человеку, по крайней мере, в обозримом будущем. Его современные возможности позволяют обрабатывать данные с неимоверной быстротой, используя несколько способов их анализа и проверки одновременно. Компьютеризация любой деятельности — это безусловное благо, которое будет со временем только нарастать, причем — ускоряющимися темпами. В этой связи перейдем к рассмотрению особенностей применения АСУ на предприятиях ГиР.

## 5.2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ АСУ

Всякому мастеру, качественно выполняющему свою работу, нужен качественный высокоэффективный рабочий инструмент. Для современного управленца таковым, несомненно, является автоматизированная система управления. Как было показано ранее, управление является полностью информационным процессом, следовательно своевременность, полнота, надежность, релевантность, достоверность информации полностью определяют качество принимаемых решений и эффективность управления в целом.

Динамика современной жизни в целом и бизнеса в частности приводят к тому, что объемы необходимой информации, поступающей к управленцу за единицу времени, резко возросли и продолжают увеличиваться. Исследования показывают, что зачастую для принятия решения используется не более 10% поступившей информации. А остальная информация, на получение которой были затрачены немалые средства, просто пропадает, потому что человеческий мозг не способен ее обработать и учесть во время принятия решения. Как было показано ранее, информационная насыщенность процессов управления предприятием гостеприимства и развлечений в некоторых случаях в разы превосходит аналогичный показатель крупных промышленных предприятий. Единственным средством решения этой проблемы является применение специализированной сис-

темы автоматизации управления на основе применения информационных технологий.

**ВАЖНО**

**Высокоэффективным и незаменимым инструментом для современного управленца является система автоматизации управления.**

Однако следует иметь в виду, что эффективность применения автоматизации управления существенно зависит от степени готовности предприятия к ее внедрению.

Напомним, что предприятие ГиР готово к внедрению автоматизированной системы управления, если выполняются ряд условий. Но это не значит, что если предприятие должным образом не подготовлено, то внедрение АСУ не даст положительного эффекта, и не будет способствовать *росту его прибыльности. Отнюдь, но этот эффект будет в разы больше* в том случае, когда на предприятии отладка самой системы управления сочетается с применением информационных технологий. Повторимся, в современных условиях реализующая информационные технологии автоматизированная система управления является высокоэффективным и ничем не заменимым инструментом управленца.

Очевиден факт, что огромные объемы и многообразие информации, подлежащей учету и **своевременной** обработке в системе управленческого учета предприятия ГиР, требуют применения современных информационных технологий. Только за счет увеличения скорости оборота информации вследствие применения автоматизированной системы управления достигается увеличение объема текущих оборотных средств до 25%. В сетях предприятий, отдельные аспекты управления которыми обсуждаются в главе 9, эффект внедрения АСУ еще выше.

Чтобы ответить на вопрос — Зачем это нужно? — приведем элементарный и банальный пример, связанный со злоупотреблениями персонала (по материалам статьи «Новые технологии: автоматизация ресторанного бизнеса» — Журнал «Все для магазина, ресторана, отеля, склада» № 2 (16). Апрель – май 2002). Рассмотрим его в несколько переработанном и сокращенном виде.

Открывается среднего размера предприятие гостеприимства и развлечений на 50 посадочных мест.

Планируемая величина среднего чека на гостя — 150 руб.

Планируемая продолжительность работы предприятия — 12 часов в сутки.

Пусть средняя наполняемость в течение дня составит 50%.

Тогда средний оборот за день должен равняться: 9000 руб.

Средний оборот за месяц — примерно 300 000 руб.

Пусть маржа на продукцию кухни составляет 200% (коэффициент наценки 3), на продукцию бара — 150% (коэффициент наценки 2,5). Прогно-

зируемое распределение продаж: 60% — продукция кухни, 40% — ассортимент бара. Следовательно, в среднем ожидаемый ежемесячный оборот будет примерно 180 000 руб. за счет кухни и 120 000 руб. за счет бара. Планируемые переменные затраты на закупку сырья составят примерно 97 000 руб. в месяц. Из них для кухни 55 000 руб. и для бара 42 000 руб. В технологические карты для бара и кухни заложена «экономия» сырья в объеме 10% в виде потерь, порчи и списаний. Если не налажен надлежащий учет, то это неизбежно.

Персонал при отсутствии надлежащего контроля без труда реализует «сэкономленное» в свою пользу. Более того, практика показывает, что недостаточно эффективный контроль продаж позволяет персоналу реализовать еще минимум до 20% неучтенной продукции (приносят «свое» и продают вместо «хозяйского») от общего оборота. Следовательно, предприятие недополучит 54 000 руб. ежемесячного оборота и потеряет примерно 9000 руб. затрат на закупке сырья для восполнения 10% несанкционированно проданного. Таким образом, реальная маржинальная прибыль составит 300 000 – 97 000 – 54000 – 9000 = 140 000 руб. в месяц вместо 300 000 – 97 000 = 203 000 руб., т. е. недополученная маржинальная прибыль за месяц составит 57 000 руб., а за год — 584 000 руб. Величины серьезные.

Как показывает опыт, «воспитательная работа» с персоналом в таких случаях малоэффективна. Нужно создать условия, при которых возможность реализации описанных в задаче злоупотреблений исключена. И решить эту проблему можно достаточно просто введением управленческого учета на основе автоматизированной системы управления.

Внедрение автоматизированной системы управления для среднего предприятия, аналогичное описанному в приведенной выше задаче, обойдется примерно в 150 – 200 тыс. руб. в ценах 2007 года. Эта величина включает все расходы: стоимость оборудования, монтаж локальной вычислительной сети и автоматизированных рабочих мест, пуско-наладку системы и обучение персонала. Очевидно, эта сумма окупится в течение нескольких месяцев только за счет исключения условий для упоминавшихся в примере злоупотреблений. На самом деле у персонала существенно больше возможностей для злоупотреблений, чем это следует из приведенного примера, которые исключаются автоматизированной системой. Соответственно больше и недополучаемый предприятием доход или меньше срок окупаемости системы. Справедливости ради отметим, что ее обслуживание и поддержка работоспособности тоже требует определенных затрат. Опять же, для описанного в примере предприятия они составляют в ценах 2008 года 1500 – 2000 руб. в месяц.

Теперь ответим на вопрос — Что это такое автоматизированная система управления предприятием гостеприимства и развлечений? Для этого введем определение и сформулируем ее назначение.

**Автоматизированная система управления предприятием** (АСУП) — это целенаправленно объединенная в единую систему совокупность технических и программных средств, обеспечивающая сбор, накопление,

хранение и обработку информации по бизнес-процессам предприятия, а также автоматическое выполнение их отдельных подпроцессов. В контексте настоящей работы рассматривается предприятие гостеприимства и развлечений.

Полнофункциональная автоматизированная система управления предприятиями ресторанно-развлекательного бизнеса предназначена для:

- **автоматизации процессов управления предприятиями (сетями предприятий) гостеприимства и развлечений** (рестораны, кафе, бары, пиццерии, бильярдные и другие клубы, боулинги, музыкальные гостиные, сауны, предприятия быстрого питания, комплексные развлекательные центры и другие комплексные предприятия в любом сочетании из перечисленного выше, или сети таких предприятий);
- **автоматизированной реализации основных бизнес-процессов отдельных предприятий и сетей** (приема и обслуживания гостей, контроля приема и обслуживания гостей, контроля и анализа собственного производства и продаж, управленческого учета и анализа, финансового планирования, логистического обеспечения, маркетинга, организации клубной работы с постоянными гостями предприятия, взаимодействия с контрагентами, работы с персоналом и др.).

Техническую основу АСУП составляют обычные и специализированные компьютеры, принтеры различного назначения, фискальные регистраторы, устройства управления электропитанием, устройства и компоненты, позволяющие объединить их в локальную вычислительную сеть (ЛВС). При автоматизации управления сетями территориально разнесенных предприятий дополнительно используются различные стандартные каналы связи информационных сетей общего пользования (телефонные, Интернет и т. п.).

Рынок программных продуктов, делающий перечисленную технику действительно автоматизированной системой управления предприятием и являющейся результатом интеллектуального труда, сейчас достаточно обширен. Поэтому определиться с выбором порой относительно трудно. С другой стороны, такая ситуация создает конкурентную среду, стимулирующую быстрое расширение возможностей АСУ предприятиями ГиР. Приведем некоторые характеристики продукции, представленной на рассматриваемом рынке.

Сразу отметим, что перечисленные выше технические средства во всех системах применяются одинаковые, так как их производят одни и те же компании. Другое дело, что поставщик системы может закупать более дешевое оборудование более низкого качества. Поэтому перед ее приобретением, если нет соответствующей информации по выбору типа оборудования, целесообразно проконсультироваться у независимого специалиста.

Рынок же программных продуктов, которые устанавливаются на компьютеры и полностью определяют возможности системы в плане реше-

ния управленческих задач на предприятиях ГиР, в настоящее время достаточно обширен. Обобщающий анализ позволяет выделить 3 основных класса таких систем.

1. Полнофункциональные оригинальные системы.
2. Системы, базирующиеся на возможностях известного программного продукта «1-С».
3. Программные продукты, заимствованные с запада.

Рассмотрим достоинства и недостатки каждой из них.

**1. Полнофункциональные оригинальные системы.** Изначально разрабатывались для решения рассматриваемых профильных задач. Имеют полноценные АРМ для работы контактного персонала и менеджеров.

Наиболее распространенным представителем данного класса является система **«R-keeper»**, производимая компанией UCS.

**Достоинства**: функциональность; программа хорошо отработана, поскольку существует на рынке с начала 90-х годов; обширная дилерская сеть в регионах; интегрирована с многими программными продуктами смежных областей (управление гостиницами, кинотеатрами и т. п.); предоставляет официантам возможность работать с карманными компьютерами.

**Недостатки**: высокие цены; не «перекрыты» многие каналы для злоупотреблений персонала; недостаточно удобен Фронт-офис; слабо проработана составляющая обеспечения и поддержки лояльности гостей.

Системы **«Tillypad»** и **«Эксперт»**. Достоинства и недостатки практически те же, что и у «R-keeper».

К этой же группе относятся программные продукты, предлагаемые на рынке ООО «Компания РСТъ». Это **«РСТъ:Рестораторъ»** и **«РСТъ:Магнатъ»**.

**Достоинства**: разработаны непосредственно в автоматизируемой среде, поскольку компания-поставщик входит в состав холдинга, владеющего сетью предприятий ГиР; имеют развитую систему обеспечения и поддержки лояльности гостей (Клуб); содержат встроенную удобную и простую в использовании систему конструирования любых отчетов; удобный и легкий в освоении контактным персоналом Фронт-офис; относительно низкая стоимость.

**«РСТъ:Рестораторъ»** поставляется в коробочной версии, установка которой не требует высокой квалификации в области информационных технологий. Кроме того, в комплекте продукта поставляются четыре книги, предоставляющие пользователю весь спектр необходимых знаний для подготовки предприятия к внедрению системы, подготовки к ее установке, установки и эксплуатации.

Система **«РСТъ:Магнатъ»** к настоящему времени не имеет на профильном рынке равноценных аналогов, предназначенных для автоматизации управления крупными и сетевыми предприятиями ГиР. Кроме обычного для таких систем функционала, она содержит модули операционного планирования деятельности предприятий, финансовый модуль для решения задач финансового планирования (бюджетирования) и репликацию данных (для обеспечения управления предприятиями, террито-

риально разнесенными на значительные расстояния). Это обеспечивает возможность автоматизированно решать задачи управленческого учета и анализа как для отдельного предприятия, так и для весьма сложной сети территориально разнесенных предприятий. «РСТъ:Магнатъ» успешно эксплуатируется в холдинге авторов и КРЦ «Эдельвейс».

**2. Системы, базирующиеся на известном программном продукте «1-С».**

Типовыми представителями этого класса являются: **«Парус-Общепит»**, **«Астор»**, **«Трактиръ»** и некоторые другие. Наиболее сильным их достоинством, наследуемым от прародителя, является хорошо отработанная автоматизация бухгалтерского учета. Поэтому на предприятиях, где именно он поставлен в основу информационного обеспечения управления, такие системы зарекомендовали себя достаточно хорошо. В остальном при соизмеримых ценах продажи их возможности существенно уступают полнофункциональным оригинальным системам.

**3. Программные продукты, заимствованные с запада.** Типовым представителем класса можно назвать систему **«Aloha»**. Не вдаваясь в подробности, отметим их главный недостаток: наследование основных возможностей от прародителей. На западе автоматизируемые бизнес-процессы предприятий HoReCa организованы совсем иначе. Поэтому потребителю либо приходится перестраивать свое мышление под программный продукт, либо не пользоваться многими оплаченными возможностями системы.

Естественно, приведенный краткий анализ рынка не может претендовать на полноту. В целом же большинство представленных на рынке программных продуктов и, следовательно, поставляемых на их основе систем автоматизации, с той или иной степенью автоматизированности позволяют решать типовые управленческие задачи, краткий анализ которых приводится в следующем подразделе

## 5.3. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ, РЕШЕНИЕ КОТОРЫХ ОБЕСПЕЧИВАЕТ АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА

Автоматизированная система обычно позволяет удобно, легко и просто решать следующие управленческие задачи.

**1. Оперативный контроль и управление** деятельностью предприятия в реальном масштабе времени. В полнофункциональных системах такая возможность предоставляется с любой точки земного шара при наличии доступа в Интернет. Она реализуется через предоставление удаленного доступа к информационным ресурсам сервера на предприятии. В «РСТъ: Магнатъ», где реализована репликация данных, такая возможность предоставляется через автоматизированное рабочее место (АРМ) на порта-

тивном компьютере пользователя. При этом обеспечивается и возможность подключения к системе видеонаблюдения, если такая на предприятии установлена.

**2. Обеспечение существенного долговременного и стабильного повышения выручки при снижении переменных затрат.** Достигается за счет перекрытия большинства каналов, используемых персоналом для злоупотреблений, повышения скорости оборота управленческой информации, оптимизации бизнес-процессов и практически без дополнительных затрат. Необходимы только разовые затраты на приобретение системы автоматизации, незначительные затраты на ее эксплуатацию, а также последующая активная аналитическая работа с предоставляемой информацией.

**3. Снижение постоянных затрат.** Данный эффект обусловлен тем, что отпадает необходимость в найме сотрудников на некоторые управленческие должности на предприятии, уменьшается количество контактного персонала. Имеются и некоторые другие возможности снижения постоянных затрат, например, благодаря применению клубной подсистемы. Примеры таких решений приводятся в главе 8.

**4. Получение, обработка и анализ любых данных о состоянии и результатах деятельности предприятия в реальном масштабе времени.** При этом обеспечивается многообразие и удобство форм представления информации — тексты, таблицы, графики, видео и др. Такая возможность реализуется как для текущего состояния бизнеса (складывающегося на данный момент), так и за определенный период (от даты до даты), и за относительный период (например, за прошедшую неделю, независимо от даты ее начала). Во всех этих режимах демонстрируются значения и анализируются тенденции изменения любых финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих деятельность предприятия. Система «РСТъ:Магнать» предоставляет возможность получать необходимую информацию как по сети предприятий в целом, так и с раскладкой по отдельным бизнес-центрам, а также за каждый бизнес-центр в отдельности, по однотипным точкам продаж за сеть в целом или за отдельное предприятие сети. В отдельных случаях информация учитывается и накапливается вплоть до отдельного посадочного места за столиком. Такими показателями, например, являются:

- выручка с возможностью разложения по соответствующим центрам финансовой ответственности (центры доходов);
- состояние складов в натуральном и денежном выражении;
- информация о снижении складских запасов ниже минимально допустимого уровня по отдельным номенклатурам и группам продуктов и товаров;
- величина маржинальной прибыли;
- величина операционной прибыли;
- величины расходов в целом или структурированные по видам и/или центрам финансовой ответственности (центры затрат);
- состояние зала (залов) на текущий момент с возможностью подключения к системе видеонаблюдения, если она установлена;

- величина персонифицированного вклада в выручку каждого сотрудника или персонифицированная раскладка затрат для анализа их эффективности и многое другое.

**5. Увеличение объема оборотных средств и повышение скорости их оборота.** Это достигается, в частности, за счет оптимизации складских запасов. Система обычно позволяет автоматически определять минимально необходимые складские запасы по группам и номенклатурам продуктов, товаров, материалов и в последующем строго контролировать их остатки. В результате появляется возможность минимизировать «замороженные» в складских запасах средства и быстрее реагировать на изменения конъюнктуры рынка.

**6. Ведение полноценного управленческого учета и анализа.** Автоматизированная система управления позволяет реально наблюдать, где, сколько, на что, кто и с какой эффективностью тратит финансовые средства, вырабатывать и реализовывать меры по минимизации затрат. Управление расходами — краеугольный камень управленческого учета и основа повышения прибыльности предприятия. Постатейное структурирование переменных и постоянных расходов, автоматически учитываемых в системе, позволит цивилизованно на современном уровне управлять ими. Затраты при ведении бизнеса неизбежны, но они не должны быть больше, чем необходимо.

**7. Проведение маркетинговых исследований** путем объективного определения ряда необходимых для эффективной маркетинговой деятельности предприятия показателей в едином информационном пространстве системы. В частности, это:

- величина потока гостей за период (обеспечивает проведение статистических исследований и определение показателей наполняемости предприятия по дням недели и календарным периодам; оценку эффективности работы руководителя предприятия по привлечению гостей и др.);
- количество постоянных гостей с раскладкой по установленным на предприятии группам и категориям (позволяет оценивать функционирования системы обеспечения и поддержки лояльности гостей и эффективность работы менеджера, ответственного за персональную работу с ними);
- величина среднего чека на заказ (дает возможность персонифицировано определить эффективность работы контактного персонала);
- величина среднего чека на гостя (позволяет оценить целевую аудиторию гостей предприятия по уровню доходов, что в последующем дает возможность целенаправленно планировать маркетинговые мероприятия для ее изменения или усиления).

**8. Своевременное выявление «узких мест»** в операционной деятельности предприятия, выработка и реализация эффективных управленческих решений по соответствующему совершенствованию бизнеса, предотвращению злоупотреблений и т. п. Это обеспечивается возможностью

в реальном времени получать любую информацию о деятельности предприятия с помощью конструктора отчетов.

**9. Осуществление объективного финансового, операционного и маркетингового планирования** деятельности предприятия или сети предприятий в целом и по отдельным предприятиям на любой горизонт от дня до года и более.

**10. Обеспечение всесторонней автоматизации процессов управления** сетью территориально разнесенных предприятий, отдельным унитарным или комплексным предприятием. Достигается за счет полноценного информационного обеспечения управления. Система позволяет всегда видеть, что произошло, почему и чьи действия к этому привели вне зависимости от расстояния и противодействия недобросовестного персонала.

**11. Привлечение и мотивация гостей, управление персоналом и т. п.** на основе объективных данных из встроенной системы обеспечения и поддержки их лояльности и других инструментов системы. В условиях усиления конкуренции возможность автоматизированного решения такой задачи приобретает особый смысл.

**12. Выработка стратегии развития бизнеса** на основе объективных данных. Таковыми, например, являются результаты статистических исследований содержания и тенденций изменения основных финансовых показателей операционной деятельности предприятия.

**13. Увеличение стоимости бизнеса с минимальными затратами.** Достигается за счет получения долговременных конкурентных преимуществ путем создания наиболее «продвинутой» по уровню и качеству системы управления. Отлаженное на ее основе управление увеличивает стоимость бизнеса многократно вследствие действия синергетического эффекта.

**14. Поддержка гибкой настройки и перенастройки автоматизированной системы управления** под нужды и особенности конкретного предприятия или сети предприятий и при изменении их конфигурации.

**15. Быстрое наращивание возможностей системы управления** по мере расширения бизнеса или потребностей предприятия. Как показывает практика, такая необходимость возникает довольно часто. Принципы модульного построения соответствующих программных продуктов позволяют легко решать эту задачу.

**16. Обеспечение гарантированной безопасности информации** о деятельности предприятия. Достигается многоконтурностью реализованных решений. Во-первых, в общесистемном плане это гарантии всемирно известных производителей используемых программных компонентов. Во-вторых, это гарантии связных провайдеров при управлении территориально разнесенной сетью предприятий. В-третьих, система не является фискальной, поскольку изначально разработана для управленческого учета и анализа. Однако, при желании потребителя, к ней без проблем могут быть подключены фискальные регистраторы со всеми вытекающими отсюда последствиями. В-четвертых, в ней обычно предусмотрены возможности вести управленческий учет по нескольким линиям, что придает известную гибкость в распоряжении информационными ресурсами.

В-пятых, встроенная многофункциональная и гибкая в настройке подсистема разграничения доступа позволяет строго «дозировать» доступ сотрудников к информации.

**17. Решение множества других управленческих задач** повышения доходности и приобретения (усиления) конкурентных преимуществ предприятия на основе использования современных информационных технологий.

Для решения перечисленных задач автоматизированная система должна обладать определенным составом и взаимосвязями элементов.

## 5.4. СТРУКТУРА АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 5.4.1. ОБЩАЯ СТРУКТУРА АСУ

Общая структура автоматизированной системы управления унитарным предприятием ГиР представлена на рис. Ж (см. цветные иллюстрации). Она отражает компоненты ее технического оборудования, программного обеспечения и взаимосвязи между всеми этими компонентами, которые на схеме «привязаны» к основным бизнес-процессам предприятия и включают (по номерам на рисунке в кружочках слева направо сверху вниз):

1. POS-принтеры матричной или термопечати на точках производства. Подключаются к компьютерам ближайших по расположению автоматизированных рабочих мест (АРМ) контактного персонала (точек продаж). Используются для печати заданий на производство заказанных гостями блюд (кухня), блюд, напитков и товаров (бар) и услуг.
2. Кабельные соединения POS-принтеров и другого дополнительного оборудования непосредственно с компьютерами.
3. АРМ контактного персонала на точках продаж. Оборудуются на базе специализированных POS-терминалов моноблоков с сенсорным экраном монитора (рекомендуется) или на базе обычных компьютеров. Используются, например, моноблоки производства фирмы Posiflex моделей TP6015, TP5815.
4. АРМ менеджеров логистики и складских работников. Используются обычные компьютеры, соответствующие техническим требованиям системы. Аналогичными АРМ оборудуются менеджеры, руководящие реализацией других бизнес-процессов в том случае, если такие представлены на предприятии.
5. POS-принтеры матричной или термопечати на точках продаж. Подключаются непосредственно к компьютерам АРМ контактного персонала. Используются для печати чеков (предчеков, счетов) при расчетах с гостями и печати некоторых отчетов.

6. Дополнительное оборудование для автоматического управления электропитанием (например, освещением бильярдных столов или в иных случаях). Обычно используются коммутируемые реле типа «КЕ-Mitek» или «ICPcon».
7. Фискальный регистратор. Подключается непосредственно к компьютерам АРМ через последовательный порт с помощью поставляемых в комплекте кабелей. Система «умеет» работать с принтерами, совместимыми с наборами команд принтеров фирм Spark и Штрих.
8. Сервер. Выделенный компьютер, где хранятся и обрабатываются все данные по операционной деятельности предприятия. Устанавливается в офисе с максимально возможными ограничениями физического доступа к нему со стороны персонала.
9. АРМ менеджеров управления предприятием. Используются обычные компьютеры, соответствующие техническим требованиям к оборудованию системы.
10. Кабельные соединения локальной компьютерной сети Интернет с пропускной способностью 100Mbps. Прокладывается с использованием кабеля «витая пара» (UTP-5cat).
11. Коммутатор локальной сети. Обеспечивает информационное взаимодействие элементов одной локальной сети или нескольких локальных сетей между собой.

Такая структура системы сложилась в течение последних двух десятилетий на основе практического опыта эксплуатации на предприятиях ГиР. Она строго привязана к их специфическим бизнес-процессам и поэтому не может быть похожей, например, автоматизирующую магазин.

## 5.4.2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА АСУ

На рисунке 3 (см. цветные иллюстрации) показана функциональная схема автоматизированной системы управления предприятием гостеприимства и развлечений. По составу оборудования она полностью копирует рассмотренную в подразделе 5.4.1 и дополняет ее. Однако на рис. 3 отражено информационно-функциональное взаимодействие основных бизнес-процессов внутри автоматизируемого предприятия. Соответствующие функции во многом совпадают как для унитарного предприятия, так и для отдельного предприятия сети. Отличие состоит в том, что в сетевом варианте некоторые функции полностью или частично реализуются централизованно из управляющей компании. Указанные функциональные взаимосвязи по бизнес-процессам включают:

1. Поступление продукции, закупаемой предприятием, от поставщиков. Первичный ручной ввод в систему соответствующей информации путем оприходования всего закупаемого (оформление электронных документов и их ввод в базу данных).

2. Оформление документального перемещения продуктов на точки производства, товаров и продуктов, на точки продаж, организация перемещений с персонифицированным учетом.
3. Обработка продуктов, перемещенных для изготовления полуфабрикатов. Оприходование изготовленных полуфабрикатов в системе и автоматическое списание израсходованных при этом продуктов.
4. Постановка задачи на производство блюд, услуг в соответствии с составом оформленной продажи (заказа) и дополнительными условиями подачи блюд гостям. Автоматическая передача соответствующих заданий на точки производства.
5. Постановка задачи на подготовку товара в соответствии с составом оформленной продажи (заказа). Автоматическая передача соответствующей информации на точки продаж.
6. Работа с заказом (продажей) на АРМ контактного персонала (открытие, оформление, передача заданий на точки производства и продаж, обслуживание гостей, расчет с гостем, закрытие с вводом маркетинговой информации, печать чеков). Автоматический ввод соответствующей информации в базу данных системы.
7. Закрытие (реализация) продажи. Автоматическое списание израсходованных в продаже продуктов, товаров, расходных материалов с соответствующими изменениями в базе данных, запись в базу данных маркетинговой и клубной информации о гостях, оформление прихода денег по вариантам оплаты и т. д.
8. Передача гостям через обслуживание элементов заказа с точек производства и точек продаж. Не автоматизировано. Автоматическое списание с точек производства и продаж израсходованных продуктов и материалов, проданных товаров.
9. Автоматическая организация и управление информационно-функциональными процессами в системе (информационное взаимодействие со всеми АРМ по операционной деятельности предприятия, системное автоматическое управление компьютерами всех АРМ путем передачи системных команд и приема информации об их состоянии, информационное обеспечение работы контактного персонала и других участников операционной деятельности предприятия по приему и обслуживанию гостей).
10. Контроль протекания всех бизнес-процессов на соответствие поставленным задачам. Не автоматизирован, но основан на результатах аналитической обработки информации из базы данных.
11. Ввод информации в базу данных системы (заполнение справочников, установка прав доступа к информации и другие настройки, реализация клубной работы и т. д.). Формирование запросов на получение информации, необходимой для полноценного контроля и планирования операционной деятельности предприятия. Текущее управление процессами продаж в залах обслуживания гостей на предприятии. Контроль движения продуктов и товаров, инфор-

мационное обеспечение пресечений злоупотребления персонала и реализации других управленческих функций.

12. Сбор, обработка, анализ и ввод в базу данных системы необходимой информации о состоянии рынка и других компонент внешней среды.

Такая функциональная структура АСУ сложилась на основе практического опыта отладки систем управления предприятиями ГиР. По мере его накопления она продолжает совершенствоваться.

### 5.4.3. ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АСУ

На рисунке И (см. цветные иллюстрации) представлена схема, иллюстрирующая тот же процесс, который был показан на рис. Ж и З. Однако на рис. И внимание акцентируется на информационных взаимосвязях элементов (информационные потоки) системы внутри автоматизируемого предприятия. Они показаны жирными сплошными линиями с двухсторонними стрелками. Информационные потоки элементов АСУ одинаковы как для унитарного предприятия, так и для отдельного, входящего в сеть. На рисунке они «привязаны» к оборудованию и основным бизнес-процессам. Состав и содержание информационных потоков описан ниже.

1. Непосредственная двухсторонняя связь между компьютерами АРМ контактного персонала и принтерами на точках производства (кухня, бар и т. п.). Передача от АРМ информации о содержании оформленной продажи (заказа), необходимой для производства товаров (блюд) в данной точке производства, о последовательности и сроках их подачи гостям и т. п. Возврат на компьютер АРМ отчета о состоянии печати.
2. Двухсторонняя связь по локальной сети между базой данных на сервере и АРМ типа «Управляющий», которыми оборудованы рабочие места ответственных за бизнес-процессы (как минимум логистика и/или основной склад). Передача на сервер от указанных пользователей АРМ запросов на обработку и предоставление информации по всем вопросам состояния, истории и протекания операционной деятельности предприятия, внесение изменений в базу данных на сервере в пределах установленных прав доступа. Возврат на АРМ результатов выборки и обработки запрошенной информации в пределах установленных прав доступа соответствующих пользователей, возврат подтверждений об изменении информации в базе данных или отказе в таковом с указанием причин.
3. Непосредственная двухсторонняя связь между сервером и устройствами управления электропитанием (для бильярда, боулинга, сауны и т. п.). Передача от сервера команд на включение/выключение элек-

тропитания отдельно на каждую управляющую линию соответствующего устройства. Возврат на сервер информации (отчета) о текущем состоянии каждой управляемой линии.

4. Двухсторонняя связь по локальной сети между базой данных на сервере и АРМ контактного персонала (типа «Официант», «Бармен», «Фаст-Фуд» и т. п.). Передача на сервер для внесения в базу данных всесторонней информации об оформляемых продажах, их текущем состоянии и закрытии, клубной и маркетинговой информации и т. д. Передача с сервера справочной информации, необходимой для обеспечения нормальной работы контактного персонала на АРМ (по основным справочникам системы (персонал, меню, продукты), модулю склад (приход/расход продукции), клубному и дополнительным модулям системы).
5. Внутрисерверный обмен информацией между базой данных и модулем управления электропитанием о начале выполнения заказа типа «Тариф», его состоянии и условиях завершения, завершении заказа, состоянии управляемых устройств.
6. Двухсторонняя связь по локальной сети между базой данных на сервере и АРМ типа «Управляющий», которыми оборудованы рабочие места менеджеров управления предприятием. Передача на сервер запросов на обработку и предоставление информации по всем вопросам операционной деятельности предприятия, внесение изменений в базу данных на сервере в пределах установленных прав доступа. Возврат на АРМ результатов выборки и обработки запрошенной информации в пределах установленных прав доступа соответствующих пользователей, возврат подтверждений об изменении информации в базе данных или отказе в таковом с указанием причины.

**ВАЖНО**

**АСУ — это защита прибыли, а значит защита акционера и его бизнеса.**

**АСУ — это защита интересов гостя, а значит гарантия лояльности гостей.**

**АСУ — это защита от ошибок в системе, а значит — гарантия стабильности ее работы.**

Автоматизация ресторана (кафе, бара, и т. д.) позволяет в разы повысить скорость обслуживания гостей, улучшить его качество. Это особенно актуально в сетях быстрого питания и других предприятиях с высокой проходимостью. А такие предприятия гостеприимства и развлечений, как бильярдные, боулинги и залы игровых автоматов просто не могут существовать без АСУ, так как вся их материально-техническая база управляется автоматикой. При ее отсутствии в данном случае «увод» денег персоналом достигает 80—85%.

## 5.5. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 5.5.1. ОБЩАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

Общая схема структуры автоматизации управления многопрофильной сетью предприятий гостеприимства и развлечений на основе системы **РСТъ:Магнатъ** представлена на рис. К (см. цветные иллюстрации). Некая гипотетическая сеть, представленная на рисунке, содержит все возможные компоненты: управляющую компанию (центральный офис), несколько подсетей различного профиля и выделенное производство. Каждая из подсетей может объединять в себе некоторое количество отдельных (одиночных) однотипных или разнотипных предприятий. На каждом предприятии и в управляющей компании должна быть установлена система **РСТъ:Магнатъ** с обязательным включением модуля репликации данных. В управляющей компании состав и структура устанавливаемых компонентов системы определяется конкретными условиями. Рассматриваемая обобщенная структура системы включает:

1. Центральный сервер сети предприятий. Располагается в управляющей компании (Центральном офисе) и является главным хранилищем информации, предназначенной для обеспечения управления операционной деятельностью сети. Указанная информация на него автоматически поступает от серверов входящих в сеть предприятий по различным каналам связи через систему репликации данных.
2. Локальная компьютерная сеть управляющей компании. На ее компонентах устанавливается система **РСТъ:Магнатъ** в составе и с разграничением доступа к информации, определяемыми конкретными условиями.
3. Каналы связи различной физической природы. В простейшем случае (наиболее дешевый вариант) используются каналы Интернет. Возможна работа и по арендованным каналам различных систем связи. Такая необходимость может возникнуть в случае большой удаленности управляемого предприятия или при отсутствии доступа в Интернет в месте его расположения. Система допускает применение даже переносных физических носителей информации (дискеты, компакт-диски, модули памяти USB Flash Drives и т. п.), доставляемые курьерами. Такой вариант рассматривается как резервный.
4. Средства связи различных типов, что определяется доступными для использования каналами связи в местах расположения предприятий. Не относятся к автоматизированной системе.
5. Локальные компьютерные сети предприятий и подсеть выделенного производства, если оно существует.

6. Отдельные предприятия сети (подсетей) с установленной системой автоматизации. Состав последней определяется потребностями конкретного предприятия. Обязателен модуль репликации данных, устанавливаемый на локальном сервере предприятия. Данные с него передаются на Центральный сервер в управляющей компании.
7. Различные производства товаров, необходимых предприятиям сети. Система автоматизации на них обычно устанавливается в сокращенном варианте, обеспечивающем постановку задач (заказов) на производство от управляющей компании и/или предприятий и ведение управленческого учета в необходимом объеме.

## 5.5.2. ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

На рисунке Л (см. цветные иллюстрации) представлена схема той же самой гипотетической сети, что и на рис. К. Однако в данном случае внимание акцентировано на содержании основных сетевых информационных потоков и элементов обработки информации по уровням системы автоматизации. Общая, информационная и функциональная структуры системы внутри отдельного сетевого предприятия совпадают с показанными на рис. Ж, З, И. Отличие состоит в программном обеспечении, которое должно содержать модуль репликации данных. Иное содержание приобретают информационные потоки по состоянию бизнес-процессов, поскольку некоторые из них полностью или частично переходят в компетенцию управляющей компании. Информационные потоки и процессы в сети предприятий включают:

1. Информационный центр сети предприятий (Центральный сервер). Обеспечивает реализацию функций автоматического сбора, накопления, хранения и обработки информации о состоянии и результатах операционной деятельности сети в целом и по каждому из входящих в нее предприятий, а также по формированию и передаче на сервера предприятий управляющей и установочной информации по организации и содержанию бизнес-процессов на предприятиях (например, ассортиментный перечень). Основа для автоматизированного информационного обеспечения управления сетью во всех его аспектах.
2. Аналитическая обработка информации о деятельности входящих в сеть предприятий соответствующими должностными лицами управляющей компании, подготовка и ввод в систему установочной информации для предприятий. Автоматизируется на основе использования локальной компьютерной сети управляющей компании, в которую входит и Центральный сервер.
3. Двухсторонние потоки информации между предприятиями и управляющей компанией. Снизу вверх передается информация состоя-

ния предприятий и реализуемых на них бизнес-процессов. Сверху вниз — управляющая и установочная информация для предприятий от управляющей компании, обеспечивающая реализацию ассортиментной, ценовой, маркетинговой и других видов политики руководства и акционеров сети.

l. Информационные потоки и процессы, информационное обеспечение управления внутри входящего в сеть отдельного предприятия.

## 5.6. 10 УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ, ИХ РЕШЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ РСТъ:РЕСТОРАТОР

Инструментарий и функционал существующих на профильном рынке систем автоматизации управления разный, и так как приводить примеры решения управленческих задач с использованием всех существующих систем в рамках данной книги нецелесообразно, в качестве примера выбрана одна из них — РСТъ:Ресторатор, которой оснащен КРЦ «Эдельвейс».

Возможности системы РСТъ:Ресторатор в решении управленческих задач на предприятиях гостеприимства и развлечений весьма обширны. Но в данном случае речь не идет об использовании ее инструментальных возможностей. Естественно, их усвоение является необходимым условием так же, как, например, автомобилист в салоне автомобиля овладевает практикой использования систем управления автомобиля — педалей, рычагов, кнопок и т. п. — по прямому назначению. Однако только этого не достаточно, чтобы стать водителем. Вождение автомобиля в сложных дорожных условиях с использованием все тех же органов управления — это другая, более сложная задача. И каждый, освоив азы с инструктором, дальше сам вырабатывает собственные приемы вождения автомобиля в разных условиях, как инструмента эффективного передвижения в пространстве.

Ниже приведен ряд примеров решения **ситуационных** управленческих задач с использованием системы РСТъ:Ресторатор в качестве инструмента. Некоторые из указанных задач являются элементарными и решаются построением и простым визуальным анализом соответствующего отчета в РСТъ:Ресторатор. Другие задачи более сложные, и их решение требует проявления смекалки для применения элементов системы, для решения третьих система только предоставляет данные как информацию для размышления. Все задачи объединяет одно: без системы автоматизации их решение или намного сложнее, или за приемлемое время невозможно вообще. Во всех рассматриваемых случаях предполагается, что система на предприятии установлена, а персоналом освоена практическая работа с ней на уровне уверенного пользователя. Практически при решении всех задачах необходимо пользоваться подсистемой «Расширенные отчеты».

ПРИМЕР

**Пример № 1. Мотивация контактного персонала на более эффективную работу через анализ персонального вклада в выручку**

*Ситуация.* Вы разработали и внедряете систему мотивации контактного персонала, в которой одним из основных критериев оценки является персональный вклад в выручку предприятия за период. Разработано соответствующее положение, в котором определен порядок учета основных влияющих факторов, таких как, например: обслуживание банкетов, день недели и т. д.

*Задача.* Необходимо получить структурированную информацию о персональном вкладе каждого официанта (бармена, маркера, и т. д.) в величину выручки предприятия за период.

*Решение.* В журнале системы «Продажи блюд» подсистемы «Расширенные отчеты» сформируйте отчет по продажам за выбранный период с обязательным включением полей «Обслуживающий», «Сумма», «Итого», а так же других, по вашему усмотрению. Целесообразно отсортировать отчет по возрастанию поля «Итого». Анализ данных этого простейшего отчета позволит вам решить задачу.

*Советы.* Практика показывает, что данный вид мотивации целесообразно применять понедельно в середине недели. При более коротком периоде сильное влияние оказывает неравномерность заполнения предприятия гостями по дням недели, при более длительном — частично теряется эффективность мотивирующего воздействия.

ПРИМЕР

**Пример № 2. Мотивация контактного персонала на повышение качества обслуживания гостей**

*Ситуация.* Вы разработали и внедряете систему поощрения контактного персонала, в которой одним из критериев оценки является размер чаевых, полученных в течение периода. Размер чаевых, отдаваемых гостями контактному персоналу, обычно зависит от качества обслуживания. Разработано соответствующее положение, в котором определен порядок учета чаевых и условия поощрения.

*Задача.* Как реализовать учет чаевых и поощрение контактного персонала?

*Решение.* Для этого используется программный модуль системы «Чаевые». Идея мотивации состоит в том, что больше чаевых обычно получают официанты, лучше работающие с гостями. Получаемые ими чаевые в течение смены сдаются в кассу и учитываются через указанный модуль. По окончании смены все чаевые возвращаются официантам, а получившие наибольшую сумму или сумму выше пе-

которой величины, премируются. Практика показывает, что такое решение при прочих равных условиях повышает в долговременной перспективе доходность предприятия на 3 – 5% за счет повышения качества обслуживания гостей.

*Советы.* Данный вид мотивации целесообразно применять ежедневно. В противном случае частично теряется эффективность мотивирующего воздействия. Кроме того, на начальном этапе нужно учесть и предотвратить два момента: откровенное вымогательство официантами чаевых у гостей и вкладывание официантами в чаевые своих денег с целью получения премии. Такие случаи имели место в практике работы КРЦ «Эдельвейс», но правильная работа с контактным персоналом все быстро привела в норму.

**ПРИМЕР**

**Пример № 3. Анализ доходности точек продаж (залов, блюд, услуг)**

*Ситуация.* У вас достаточно крупное предприятие, в котором есть несколько точек продаж и/или, кроме блюд и барной продукции, производится и предлагается гостям несколько видов услуг (бильярд, караоке, и т. д.). По тем или иным причинам возникла необходимость сократить расходы предприятия. Общий анализ его состояния показал, что сократить расходы можно или путем сокращения количества точек продаж и/или изменением структуры оказываемых услуг.

*Задача.* Необходимо определить, что и в каком объеме можно сократить с минимальным ущербом для доходности предприятия.

*Решение.* Суть решения состоит в следующем. В подсистеме формирования расширенных отчетов создаем отчет по выручке предприятия за достаточно продолжительный период (например, за месяц или более) с группировкой по точкам продаж и/или оказываемым услугам и сортировкой по возрастанию. Результаты отчета покажут, что из указанного приносит больший доход предприятию. Естественно, для принятия окончательного решения необходимо учесть и другие косвенные факторы, не подлежащие учету в автоматизированной системе. Например, сокращение точки продаж разливного пива в бильярдном зале может снизить посещаемость последнего.

*Советы.* Аналогичным образом можно оптимизировать ассортиментный перечень путем анализа доходности блюд, вырабатывать решения об инвестициях в расширение какой-либо из оказываемых услуг и т. п. Известны случаи аналогичной оптимизации доходности отдельных сто-

ликов, посадочных мест за стойкой бара или в музыкальной гостиной с караоке. Соответствующий анализ позволял принимать решения о перестановках столиков, установки перегородок между ними, изменении освещения и т. п., что затем существенно повышало доходность предприятия практически без затрат.

ПРИМЕР

**Пример № 4. Анализ закупочных цен с целью контроля работы логистики**

*Ситуация.* У вас на предприятии есть менеджер, ответственный за решение задач по закупкам продуктов, товаров, материалов (логистик). Возникло подозрение, что он завышает закупочные цены (по известным причинам), или просто необходимо проконтролировать эффективность его работы. Вам неизвестны точно текущие среднерыночные цены на требуемые позиции закупаемого.

*Задача.* Быстро получить структурированную информацию об уровне цен, по которым за некоторый период (например, месяц) закупались продукты, товары, материалы для предприятия.

*Решение.* Необходимо провести подготовительную работу с целью выяснения реальных среднерыночных цен на те позиции, по которым вы хотите проверить работу логистика. Для этого можно и нужно использовать Интернет, соответствующие каталоги, звонки поставщикам или коллегам и т. п. Затем в окне «Расширенные отчеты» системы сформируйте отчет по складу за определенный период по всем продуктам или с установкой фильтра по выбранным продуктам и обязательным включением поля «Стоимость» или «Стоимость за единицу».

*Советы.* Рекомендуемый контроль целесообразно проводить раз в полгода даже в том случае, если вы абсолютно уверены в добросовестности логистика. Он должен знать, что такой контроль проводится. Тем самым исключаются даже мысли о возможностях злоупотреблять за счет завышения закупочных цен. Аналогично можно и нужно периодически оценивать ваши затраты на закупки в целом или по некоторым избранным позициям закупаемого.

ПРИМЕР

**Пример № 5. Контроль работы бармена через анализ движения товаров**

*Ситуация.* Возникли подозрения, что бармен продает «свои» принесенные товары. Обычно такое происходит с сигаретами, со спиртными напитками и другими ходовыми товарами из ассортимента барной продукции.

*Задача.* Необходимо проверить это подозрение или, по крайней мере, показать бармену, что ситуация с товаром в баре всегда под контролем.

*Решение.* Система РСТъ:Ресторатор позволяет быстро сформировать отчет по текущим остаткам товаров в любом отделе/складе, а так же прослеживать движение отдельных видов товаров в реальном времени. Сформируйте такой отчет для бара по нескольким позициям наиболее «подозрительных» товаров. Выберите, например, конкретный сорт сигарет, которых в баре осталось совсем немного. Поставьте их на отслеживание движения. Вы увидите на экране компьютера их убывание по мере продажи. Когда останется несколько пачек, возьмите блок соответствующих сигарет и отнесите бармену. Передавая ему сигареты, скажите, что у него они заканчиваются и вы принесли ему со склада для обеспечения бесперебойной торговли. Соответствующее перемещение товара будет оформлено позднее.

*Советы.* Такое действие целесообразно проводить изредка с разными товарами. Психологический эффект от него чрезвычайно велик. Бармену становится ясно, что вы в любой момент четко знаете состояние бара. Такое решение в сочетании с действием, описанным в следующей задаче, позволит предотвратить рассматриваемые злоупотребления. Это всегда лучше, чем разбираться с уже свершившимся и доказанным фактом продажи «левых» товаров.

**ПРИМЕР**

**Пример № 6. Контроль работы бармена через внезапную выборочную инвентаризацию (ревизию)**

*Ситуация.* Содержание и условия задачи аналогичны предыдущей.

*Задача.* Необходимо либо доказать факт злоупотреблений, либо убедиться, что их нет.

*Решение.* Система РСТъ:Ресторатор позволяет быстро сформировать отчет по текущим остаткам товаров в любом отделе/складе. Сформируйте такой отчет по нескольким позициям наиболее «подозрительных» товаров. Пройдите в бар и проверьте реальные остатки. Сравнение этих величин поможет вам решить задачу.

*Советы.* Внезапную выборочную инвентаризацию по отдельным позициям «опасных» товаров целесообразно проводить регулярно, причем дата проведения и категория товаров должна быть неизвестна проверя-

емым. Бармен даже не станет рисковать, видя, что вы всегда все знаете точно и в любой момент можете проверить соответствие остатков.

ПРИМЕР

**Пример № 7. Контроль добросовестности работы персонала через просмотр состояния зала**

*Ситуация.* Возникли подозрения, что в зале предприятия происходит «обслуживание» полностью или частично отдельных столиков вне системы учета. Даже при установленной системе автоматизации управления это возможно, и похожие случаи известны. Такое происходит, например, при наличии сговора между администратором зала, барменом или поваром и официантом. Причем заказ может быть «левым» только частично.

*Задача.* Необходимо убедиться в том, имеют или не имеют место «левые» продажи при обслуживании гостей за столиками в зале.

*Решение.* Для решения этой задачи в Системе РСТъ:Ресторатор имеются три взаимодополняющие возможности (источники информации). Это просмотр на АРМ «Менеджер» таблицы с данными о текущих открытых заказах, просмотр там же графической карты столов в зале с информацией о занятых столиках и суммах заказов на них, визуальный осмотр зала или просмотр его текущего изображения через систему видеонаблюдения. Естественно, последняя возможность более проста и эффективна, но она есть только на тех предприятиях, где система видеонаблюдения установлена. Система РСТъ:Ресторатор позволяет получать на экран текущую картинку от видеокамеры. Для решения задачи вам необходимо реализовать все три возможности в той последовательности, в которой они записаны. Если информация об открытых заказах (занятых столиках) по всем трем источникам совпадает, то все нормально. Для верности можно еще предложить администратору зала принести для проверки несколько чеков после закрытия заказов до передачи их гостям. Если данные не совпадают, т. е. основания для выяснения причин.

*Советы.* Такой контроль целесообразно проводить примерно два-три раза в неделю в случайно выбранное время и день недели. Менеджеры зала (залов) должны знать, что вы это делаете регулярно, и что состояние обслуживаемых заказов у вас под контролем. Это, в большинстве случаев, позволяет предотвращать соответствующие злоупотребления. Кроме того, рекомендуется по соответствующим таблицам в системе периодически анализировать количество разбиений заказов и количество блюд, удаленных из заказов. Если таких случаев больше, чем несколько за смену, то это уже признак вероятных злоупотреблений. Особенно это должно вас насторожить, если подобное повторяется в смену одного и того же состава персонала.

ПРИМЕР

**Пример № 8. Оптимизация складских запасов**

*Ситуация.* Хорошо известно, что складские запасы продуктов, товаров, материалов являются «замороженными» оборотными средствами. С одной стороны, чем больше запасы, тем меньше вероятность того, что не будет выполнен любой заказ гостя из перечня блюд и напитков. Но, с другой стороны, это снижает эффективность использования оборотных средств.

*Задача.* Необходимо определить оптимальные объемы складских запасов по основным позициям.

*Решение.* Для определения оптимальных обьъемов складских запасов требуется иметь статистические данные по расходованию продуктов и материалов в производстве и продаже товаров по наиболее важным позициям (в идеале, по всем). Без системы автоматизации решение такой задачи возможно, но крайне затруднено вследствие огромного объема информации. С ее же помощью — легко и изящно, поскольку соответствующий учет ведется автоматически. Порядок практических действий по решению задачи вы найдете в документации к системе «РСТъ:Ресторатор».

*Советы.* Необходимо проанализировать данные за два-три месяца. Тогда соответствующая выборка будет репрезентативной. Методику работы целесообразно отработать на двух-трех десятках наиболее ходовых позиций. Далее ее можно распространить на все закупаемые товары.

ПРИМЕР

**Пример № 9. Контроль работы бара (баров) через коэффициенты взаимосвязи продаж**

*Ситуация.* Допустим, на вашем предприятии осуществляется продажа хотя бы одной из услуг, стоимость которой тарифицируется по времени (бильярд, боулинг), или по входным билетам (караоке, танцпол). Такие услуги принято называть технологичными процессами, поскольку они легко поддаются автоматизированному учету и контролю. Без автоматизированного учета соответствующих продаж эти процессы являются наиболее привлекательными для злоупотреблений со стороны контактного персонала. Установка системы автоматизации это практически исключает. Кроме того, в этом случае данные о продажах указанных услуг могут использоваться для надежного контроля и предотвращения злоупотреблений в сопутствующих точках продаж, например, барах. Дело в том, что количество таких продаж статистически достаточно точно указывает величину потока гостей, посетивших за смену соответствующую зону вашего предприятия. Они, в свою очередь, обязательно поку-

пают напитки, легкую закуску и другие разновидности барной продукции. Общий объем таких покупок статистически связан с величиной потока гостей.

*Задача.* Необходимо найти способ надежного контроля величины выручки точек продаж, сопутствующих продажам технологичных услуг.

*Решение.* Оно просто и изящно. Необходимо в течение некоторого периода (от недели до месяца) вычислять отношение выручки по технологичному процессу к величине выручки сопутствующей точки (точек) продаж. Тем самым вы получите последовательность коэффициентов взаимосвязи этих выручек. Абсолютные значения этой величины зависят исключительно от конкретных условий вашего предприятия (местоположение, регион, средняя платежеспособность ваших гостей и др.). Поэтому нельзя позаимствовать их у другого предприятия. Например, в КРЦ «Эдельвейс» они колеблются от 3,8 до 4,3. У вас могут быть иные значения. Вычисленная последовательность значений коэффициента позволит определить пределы его нормальных колебаний — «статистический коридор», который обычно достаточно стабилен и составляет 0,3 – 0,5. Установив эти значения, вы получаете инструмент контроля достоверности выручки нетехнологичного процесса продаж, например, бара, в котором продается продукция для гостей бильярдного зала, т. е. технологичного процесса. Если в дальнейшем появятся «выбросы» этого коэффициента, существенно превышающие «статистический коридор», т. е. достоверный повод для выяснения причин. Если же эти «выбросы» повторяются и четко «привязаны» к одной и той же смене персонала, то практически достоверно можно констатировать факт злоупотреблений именно в этой смене.

*Советы.* Используя аналогичный подход, можно выработать множество других методик контроля работы предприятия на основе данных из системы **РСТъ:Рестораторъ**. В частности, если правильно использовать модуль «ИнфоМаркет», то всегда можно будет получить информацию о величине потока гостей за прошедшую смену. Зная величину среднего чека на гостя предприятия в заданный день недели, всегда можно оценить достоверность соответствующей выручки.

**ПРИМЕР**

**Пример № 10. Использование модуля «Клуб-777» для оптимизации взаимоотношений с внешними организациями**

*Ситуация.* Нет смысла подробно описывать ситуации, часто складывающиеся у менеджеров предприятий гостеприимства и развлечений с представителями различных надзорных и властных органов. Профессионалам они хорошо известны.

*Задача.* Найти способ заручиться лояльностью представителей надзорных органов к предприятию. Речь ни в коем случае не идет о прикрытии злостных нарушений установленных норм и правил. Грубые нарушения допускать нельзя. Речь идет об исключении малообоснованных «придирок».

*Решение.* Клубный модуль системы РСТъ:Ресторатор позволяет выдавать гостям именные клубные карты с установлением различных вариантов скидок с настраиваемыми параметрами по величине, по времени, по товарам, услугам, блюдам и т. д. Изготовьте и торжественно вручите соответствующему человеку клубную карту с учетом его предпочтений и с параметрами, наиболее благоприятными для предприятия. Тем самым вы приобретете не только его лояльность, но и сможете решать ряд проблем путем общения при посещении им предприятия в качестве клубного гостя.

*Советы.* Перед изготовлением персональной клубной карты выясните предпочтения соответствующего человека в еде, напитках, играх и т. п. Учтите это при настройке параметров карты. Установите для нее соответствующие скидки в то время, когда заполняемость залов предприятия не высока. Тем самым минимизируете потери в выручке. Но потенциальный гость такого типа должен быть предупрежден о временных ограничениях при вручении карты во избежание последующих недоразумений.

Известны примеры применения аналогичного подхода для размещения рекламы предприятия на телевизионном канале (бартерный обмен на рекламное время канала пачки ограниченных во времени клубных карт со 100% скидкой по боулингу), организации обеденного питания сотрудников расположенных вблизи предприятий и организаций (решение проблемы заполняемости предприятия в дневное время) и ряд других.

При внедрении, организации применения и применении информационных технологий управляющему предприятием следует знать:

- общие основы применения информационных технологий в управлении предприятиями;
- особенности применения информационных технологий при автоматизации управления ресторанно-развлекательными предприятиями;
- методики решения типовых управленческих задач с применением средств автоматизации;
- характеристики, свойства и возможности систем автоматизации управления, применяемых в ресторанно-развлекательном бизнесе;
- особенности организации работы контактного персонала, менеджмента и персонала производства в условиях применения системы автоматизации управления предприятием;

- методы работы по предотвращению злоупотреблений со стороны персонала, обусловленные применением информационных технологий управления предприятием;
- характер и содержание изменения потребностей предприятия в персонале, обусловленного автоматизацией управления.

В данном разделе вашему вниманию была предложена информация, которая призвана дать азы знаний по применению информационных технологий для управления предприятиями ГиР. Это назначение и общая характеристика соответствующих систем, основные правила их применения и решаемые общие задачи. Показана так же мизерная толика конкретных практических задач, которые эффективно решаются применением системы автоматизации управления. Реально их несоизмеримо больше. Система автоматизации является высокоэффективным инструментом управленца.

# Глава 6

# Управление технологиями производства питания в целях экономии ресурсов

## 6.1. ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Экономия, основанная на применении новейших технологических разработок, через управление технологиями является новым важным аспектом управления предприятиями гостеприимства и развлечений. История общественного питания зарубежных стран знает множество примеров блестяще выстроенных концепций такого управления. Их реализация позволила добиться не только феноменальных показателей качества производимых блюд, товаров, услуг, но и сделать проекты достаточно быстро окупаемыми, легко тиражируемыми, эффективно управляемыми и относительно малозатратными. Рассмотрим эти концепции несколько подробнее.

Как это ни странно, но первая приходящая на ум пятерка крупнейших мировых брендов индустрии гостеприимства и развлечений — бренды сетевые. Их деятельность показательна, когда речь идет о минимизации себестоимости продукта и издержек в процессе его производства. Подобная минимизация становится особенно актуальной тогда, когда розничная цена конечного продукта невелика.

Вопрос унификации предложения (производимых блюд, товаров, услуг) для массового потребления затронул не только предприятия быстрого обслуживания, но и предприятия, класс которых выше среднего, и которые гости посещают преимущественно в вечернее время. И, тем не менее, такие предприятия стали испытывать все больше и больше затруднений в утренние и дневные часы.

Многочисленные предложения в форматах деловых завтраков, бизнес-ланчей, бранчей, бонусных систем в «счастливые часы» есть не что иное, как негласное следование принципам построения технологий производства и продаж продукции предприятиями «Фаст-фуд». Надо отметить, что советская система комплексных обедов преследовала все те же цели повышения эффективности работы предприятий общепита, обеспечения ритмичности загрузки их производства при минимизации затрат.

Причины, подвигающие предприятия ГиР минимизировать затраты на производство (эффективно экономить на производстве) своего продукта, вызваны следующими обстоятельствами:

- отпускная цена продукта должна быть относительно низкой, что диктуется форматом предприятия или конъюнктурой рыночных цен;
- нестабильная проходимость вследствие невыгодного месторасположения предприятия и, соответственно, его нестабильная наполняемость гостями;
- объем производства должен быть увеличен до уровня приемлемой рентабельности, отсюда следует стремление обеспечить ритмичность загрузки производства;
- стремление к централизации (при возможности) снабжения предприятия сырьем и материалами, т. е. к централизованной логистике;
- высокие постоянные и переменные расходы предприятия, необходимость осуществления антикризисной политики.

История развития индустрии ГиР в мире связана с историей трансформации нужд и потребностей человека. Социально-экономические аспекты обеспечения населения предприятиями общественного питания в западных странах очень быстро превратили эту отрасль в одну из наиболее востребованных. При этом огромное влияние на развитие индустрии ГиР оказали повышение деловой активности населения, развитие индустрии туризма, изменение демографических показателей, изменение социальной значимости института брака и семьи, повышение миграционных показателей. Однако, несмотря на возросший спрос, практически ни в одной стране мира потребности разнообразных целевых аудиторий потенциальных гостей в полной мере удовлетворены не были.

Другими словами, действующих предприятий индустрии ГиР в мире по-прежнему недостаточно для удовлетворения спроса, подкрепленного платежеспособностью населения. В первую очередь это касается предприятий питания, несомненно представляющих для потребителя большую ценность и привлекательность, нежели предприятия развлечений. Очевидно, для удовлетворения массового спроса на данную услугу в невысоком ценовом сегменте необходим серьезный и многоуровневый подход в управлении себестоимостью продукции.

Возникновение «экономичного» сегмента в ресторанном бизнесе представлено двумя основными школами: европейской и американской.

**Для европейской школы** характерно преобладание большого количества национальных продуктов, присутствующих в кухне как сырье. Они, как правило, выращиваются или производятся не промышленным способом, а в хозяйствах, расположенных вблизи от места их потребления. Исторически сложилось так, что в большинстве трактиров, таверн и пивных средневековой Европы разливали напитки своего производства, изготовленные на пивоварнях домашнего типа или вино, полученное из винограда, выращенного в собственных виноградниках. Продукты пита-

ния, используемые на кухне, поставлялись из собственного подсобного хозяйства. Обслуживали гостей, как правило, все те же члены семьи, не получавшие за работу жалования и работавшие, образно говоря, «на семейный бюджет». Подобный «натуральный» «семейный» подход и обеспечивал минимальную себестоимость продукта.

**Американский способ экономии** при организации процесса производства продукции питания основывался на гораздо более сложной системе регулируемых показателей работы предприятия. Экономия при производстве готового продукта затрагивала почти все сферы деятельности американского предприятия: от обслуживания гостей до выбора постоянно совершенствующегося американского производственного оборудования, которое отвечало паре простых требований: быть надежным и экономичным.

Индустрия ГиР США насчитывает около 825 тыс. предприятий. Это один из самых высоких показателей в мире. Рост населения в США за последние 10 лет составил 13,8%. Рост потребления продуктов питания в тот же период увеличился на 24%. При этом количество предприятий питания в стране выросло на 34%. И это обусловлено лишь одним фактором: предложение услуги общественного питания уверенно движется навстречу спросу на нее.

Очевидно, что увеличение количества предприятий питания порождает и рост конкуренции между ними. Каким же образом американским предприятиям удается выживать? Как утверждают сотни американских информационных ресторанных интернет-ресурсов и Ассоциация рестораторов и отельеров США — за счет взвешенного и выверенного бизнес-подхода, нестандартных методов продвижения предприятий и предлагаемых ими услуг и за счет разумной экономии.

Многочисленные курсы для начинающих рестораторов и отельеров, организованные в Штатах, повсеместно разъясняют слушателям в мельчайших подробностях:

- как спроектировать «экономное» предприятие;
- где наиболее выгодно найти и обучить персонал;
- как составить эффективное меню предприятия;
- как привлечь потенциальных и удержать состоявшихся гостей;
- как сэкономить на электрической лампочке;
- какая фритюрница потребляет меньше электроэнергии;
- как сэкономить на закупке и доставке продуктов;
- какую экономную систему газоснабжения выбрать;
- какую систему предотвращения хищений внедрить и т. д. и т. п.

Многолетний опыт американских и европейских рестораторов поистине уникален. Наша задача в максимально короткие сроки освоить самое лучшее, адаптировать к нашим отечественным условиям и применить в практической деятельности управления технологиями.

**Под управлением технологиями на предприятиях ГиР** в первую очередь будем понимать управление производством готового продукта как сложного и многогранного процесса. Кроме нее существует ряд техноло-

гий, также обеспечивающих производство готового продукта, но относящихся к другим бизнес-процессам, начиная от логистики продаж и вплоть до всестороннего обеспечения деятельности предприятия.

Под понятием **«продукт»** в общем случае можно подразумевать и отдельное готовое блюдо в ресторане, и банкет в зале торжеств и, например, анимированное кейтеринговое шоу в семейном загородном кемпинге. Поэтому сразу оговоримся, что в контексте раздела понятие «Продукт» или «Материальный продукт» в большинстве случаев представляет собой кулинарное блюдо.

Технология производства продукта предприятия ГиР включает в себя следующие этапы или процессы:

- закупку сырья (продуктов и расходных материалов);
- первичную обработку (переработку) сырья с использованием кулинарного инвентаря;
- последующее приготовление блюда (услуги) с использованием технологического кулинарного оборудования (тепловая/холодная механическая обработка);
- процесс «доготовки» при необходимости;
- оформление блюда и подача гостям;
- всестороннее обеспечение протекания перечисленных процессов.

Каждый из перечисленных этапов производства продукта прямо или косвенно влияет на его себестоимость. Навыки и компетенции в управлении себестоимостью продукта дают генеральному менеджеру предприятия наиважнейший инструмент влияния на экономические показатели всего предприятия. Ни для кого не секрет, что если проведем условное зонирование предприятия, оперируя понятиями «зал» и «кухня», то львиная доля его постоянных и переменных расходов придется именно на производственно-технологический участок, т. е. на кухню и обеспечение ее функционирования.

Важно отметить, что формирование себестоимости продукта предприятия ГиР никак не влияет на его добавочную стоимость, непроизводственные расходы предприятия, качество обслуживания посетителей, атмосферу внутри предприятия и его популярность. Следовательно, снижение материальной себестоимости «помогает» предприятию зарабатывать больше, хотя и весьма опосредованно. Это происходит через два фактора: гарантированное качество конечного продукта и экономию денежных средств и других ресурсов при его производстве.

**ВАЖНО**

**Режим жесткой, но разумной экономии позволяет гарантированно экономить до 30% расходов предприятия по всем основным статьям.**

Тенденции экономического развития нашего государства в последнее время сформировали новые реалии в стратегии работы предприятий

ГиР. Жесткие законодательные инициативы власти, рост цен на продукты питания, удорожание электроэнергии, изменения на рынке труда и в системе налогообложения требуют от рестораторов применения новых ресурсосберегающих технологий производства и выработки экономичных решений по оптимизации расходов. Появление их на профильном рынке существенно расширило не только возможности поваров и кондитеров в повышении кулинарного мастерства, но и возможности акционеров в повышении эффективности управления бизнесом.

## 6.2. СОДЕРЖАНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ СОХРАННОСТЬ ПРОДУКТОВ

Как показывает наш опыт, одним из эффективных методов, позволяющих снизить затраты на предприятиях ресторанно-развлекательного бизнеса, является применение технологий, обеспечивающих сохранность продуктов. Хотя они, на первый взгляд, имеют весьма опосредованное отношение к управлению себестоимостью, однако, как будет показано далее, их использование с полным правом можно отнести к основным аспектам экономной организации производственных процессов.

### 6.2.1. ТЕХНОЛОГИИ УПАКОВКИ ПРОДУКТОВ

Рассмотрим подробнее сущность технологий, используемых для увеличения сроков хранения продуктов.

В настоящее время существуют два основных способа упаковки свежих охлажденных продуктов, обеспечивающих их достаточно длительное хранение:

- упаковка в вакууме;
- упаковка в газомодифицированной среде.

С одной стороны, при использовании вакуумирования продуктов в упаковке уменьшается процентное содержание кислорода, паров воды и других газообразных веществ, которые вызывают и способствуют развитию вредных бактерий и микрофлоры. Вакуумная упаковка гарантирует полное исключение этого контакта, полностью блокируя доступ кислорода, без которого жизнь любых живых организмов, в том числе и бактерий, невозможна. Таким образом, герметично упакованные продукты целиком защищены от внешних факторов (сырости, загрязнения, влажности и т. д.). Блокируя доступ кислорода, вакуумная упаковка также полностью исключает процесс высыхания продуктов.

С другой стороны, вакуумная упаковка так и не смогла решить ряд существенных проблем, связанных с хранением скоропортящихся продуктов в безвоздушном пространстве.

- Первая проблема — механическая деформация продуктов, которая приводит не только к нарушению текстуры, но и к выделению из них влаги и соков. В результате продукт утрачивает часть своей витаминной гаммы, формирует жидкую среду, способствующую распаду клеток и старению. Данное обстоятельство критично для сочных свежих мясных продуктов и свежих овощей.
- Вторая проблема вакуума — анаэробы — микроорганизмы, способные жить и развиваться при отсутствии свободного кислорода, и получающие энергию для жизнедеятельности в результате расщепления органических и неорганических веществ. Анаэробиониты и аноксибиониты лишены ферментных систем и способны переносить водород на свободный кислород. К анаэробам относятся возбудители ботулизма, столбняка, газовой гангрены, некоторые стрептококки. Их вредоносное воздействие на многие группы продуктов питания хорошо известно. Если эти микробы уже содержались в продукте до вакуумирования, то в безвоздушном пространстве они начинают интенсивно размножаться. Их вегетативные формы погибают в кислородной среде, но споры устойчивы и сохраняются в вакууме. Незначительный перепад температур хранения может привести к началу размножения.
- Третья проблема, связанная с вакуумированием скоропортящихся продуктов — изменение их вкуса. Выделение влаги внутри вакуумной упаковки приводит к обезвоживанию продукта и изменению его как вкусовых, так и питательных свойств.

Этих недостатков во многом лишена методика упаковки продуктов питания в газомодифицированной среде.

В России для технологии упаковки с применением газомодифицированной среды используют различные названия, например:

- МАР — упаковка в измененной атмосфере (от англ. *Modified Atmosphere Packaging*);
- МГС — модифицированная газовая среда;
- ГМС — газомодифицированная среда;
- упаковка в защитной атмосфере (данное название ввела в обиход компания «КампоМос» через «раскрутку» в эфире федеральных телеканалов пиццы «Fresco», сосисок «в атмосфере» и т. д.);
- упаковка «в газе» и другие.

Важно отметить, что все эти названия отражают одну и ту же сущность. А именно — процесс упаковывания скоропортящихся продуктов питания в среде инертных пищевых газов высочайшей степени криогенной очистки. Они обеспечивают подавление микробиологического роста аэробных и анаэробных патогенных микроорганизмов. Рассмотрим данную технологию подробнее. При этом далее по тексту будем использовать аббревиатуры МАР и ГМС.

Специфика метода ГМС заключается в том, что при помощи специально подобранного состава газовой смеси становится возможным затормозить деградационные процессы в продукте и сохранить его натуральные свойства. Хотя упаковка в ГМС дороже, чем в вакууме, ее преимущества очевидны. Прежде всего, при такой упаковке продукт не деформируется и не сжимается, что важно при хранении многих мясных изделий, свежего хлеба, готовых блюд, салатов, полуфабрикатов. Использование газовой смеси позволяет сохранить свежесть, текстуру, форму и натуральный цвет продуктов, снизить потери.

В основу разработки технологии ESL (от англ. *Extended Shelf Life, — увеличенный срок хранения*), созданной на Западе более 20 лет назад, были заложены следующие требования:

- удовлетворение повышенных санитарно-гигиенических требований к производству готовых блюд;
- создание особой упаковки с высокими барьерными свойствами, обеспечивающей герметичное хранение продуктов питания и препятствующей проникновению агрессивной среды и кислорода внутрь.

В России технология упаковки продуктов питания в защитной атмосфере появилась в индустрии питания и гостеприимства благодаря уникальной фабрике бортового питания East line компании «Домодедово Эйр Сервис» (данная технология запатентована в России), а появлением в мясной промышленности новая технология «обязана» Черкизовскому мясоперерабатывающему комбинату, на котором впервые в России был создан соответствующий цех.

**ИНФОРМАЦИЯ**

Предыстория результативного исследования в области хранения охлажденного мяса в газомодифицированной среде такова. В нашей стране охлажденное мясо поставляют на мясоперерабатывающие предприятия преимущественно в отрубах (полутуши, четвертины). В соответствии с инструкцией по холодильной обработке сроки его хранения составляют 12–16 суток при температуре 0÷1°С. Однако принятые в нашей промышленности технологии холодильной обработки и хранения мяса не учитывают исходное качество сырья с нетрадиционными биохимическими и морфологическими признаками, которое занимает значительную часть от общего объема перерабатываемого мяса. В то же время по рекомендациям Международного института холода срок хранения говядины составляет от 3 недель (при температуре 0÷1,5°С и относительной влажности 90%) до 9 недель (при температуре 0÷1,5°С в газе, содержащем необходимое количество $CO_2$).

Департамент ветеринарии Минсельхоза России обратился в Мясной союз России с просьбой разработать температурные режимы и максимальные сроки хранения и реализации импортной говядины. Работы по реализации проекта были поручены ВНИИ мясной промышленности им. В. М. Горбатова, ВНИИ холодильной промышленности и Московскому госу-

дарственному университету прикладной биотехнологии. Финансирование осуществляли ОАО «Черкизовский МПЗ», Национальная мясная ассоциация и ООО «Протеин Продукт». Целями исследовательских работ являлись выработка методики оценки качества, разработка допустимых сроков хранения и норм потерь охлажденной бескостной говядины отечественного и импортного производства. При этом предполагалось, что мясо упаковано в картонные короба, в том числе под вакуумом.

Первый этап исследований был проведен на отечественном сырье. В производственных условиях Пензенского мясокомбината была осуществлена выработка и упаковка бескостной говядины. В качестве упаковочных материалов использовались полимерные пакеты и оберточная пленка. Часть продукции вакуумировалась, часть упаковывалась в измененной газовой атмосфере (газомодифицированной среде), состоящей из смеси газов $N_2$ и $CO_2$ в соотношении 80 и 20% соответственно. Эту партию говядины отправили на ОАО «Черкизовский МПЗ» для закладки на хранение.

В течение всего срока хранения специалистами оценивалось состояние мяса и осуществлялся отбор образцов для лабораторных исследований. Изменение качества говядины оценивали по физико-химическим, биохимическим, микробиологическим и органолептическим показателям. Полученные результаты достоверно продемонстрировали преимущества использования газомодифицированной среды. Отечественная говядина, которую хранили при температуре 0÷1°С, сохраняла необходимые показатели качества и безопасности:

- при использовании газомофицированной среды — в течение 15 суток;
- в вакуумной упаковке — 10 суток;
- при использовании полимерной пленки — 7 суток.

Выборочные исследования мяса после 60 суток хранения в газомодифицированной среде показали, что сроки хранения могут быть более и продолжительными.

С 1998 года многие предприятия России начали активное внедрение рассматриваемой технологии. Компания «Велком» запустила серию натуральных мясных и рыбных полуфабрикатов премиум класса, упакованных в газе. ООО «Всеволжский мясокомбинат» (компания «Эко-Норд») перерабатывает и упаковывает в газомодифицированную среду десятки тонн мяса. МПК «Атяшевский» внедрил подобную технологию в 2005 году. Более 15 его птицефабрик в настоящее время упаковывают охлажденные куриные полуфабрикаты и тушки в газомодифицированной среде. Среди них первыми были «Птичий двор» и «Русско-Высоцкая птицефабрика».

## ИНФОРМАЦИЯ

Еще в начале XVII века было замечено, что углекислый газ, выделяемый живыми организмами, является прекрасным консервантом, своего рода бальзамирующим газом. В то же время $CO_2$ абсолютно безвреден для

человека, поскольку входит в состав атмосферы. В начале 1930-х годов XX века ученые серьезно озадачились исследованиями влияния газового состава атмосферной среды на сохранность продуктов питания. В результате длительных экспериментальных исследований было доказано, что углекислый газ оказывает консервирующее воздействие, предотвращая рост микроорганизмов на поверхности продукта. Первые же практически значимые станции газации использовались в пивной и масложировой промышленности. Например, все растительное масло, выпускаемое в ПЭТ-бутылках, газируется азотом. Это предотвращает прогоркание продукта. Баллоны с $CO_2$, подключенные к пивной башне, сегодня можно увидеть в любом баре или ресторане.

Суть процесса модификации атмосферы в таре или упаковке сводится к следующему. Как известно, атмосфера Земли состоит из трех основных компонентов — кислорода, азота, углекислого газа, и еще четырнадцати газообразных и других микрохимических элементов. При этом каждый из вышеупомянутых газов реализует особую функцию в процессе увеличения срока хранения продукта и приостановлении микробиологического роста.

Азот, как инертный газ, используется в качестве «разбавителя» смеси (как средство вытеснения кислорода из упаковки). Азот плохо растворяется в воде и жирах, не оказывает прямого бактериостатического воздействия и не влияет непосредственно на стабильность упакованного продукта. Применение этого газа позволяет максимально полно удалить остатки кислорода, а значит, ограничить развитие аэробных бактерий. При более высоком содержании азота легче поддерживать постоянную концентрацию смеси газов в упаковке, поскольку молекулярное давление в ней и в атмосферном воздухе приближается к равновесию.

Содержание двуокиси углерода ($CO_2$) обычно используемого в смеси, составляет примерно 20%. Этот газ в основном и выполняет функцию бактериостатического компонента, подавляя рост аэробных бактерий и плесени, которые могут развиваться и в отсутствие кислорода. В отличие от азота, $CO_2$ легко растворяется в воде и жирах. Его присутствие в продуктах, содержащих большее количество воды, повышает их кислотность и, тем самым, увеличивает срок их хранения. Однако растворимость $CO_2$ уменьшает его молекулярное давление в смеси. Поэтому при неправильном подборе концентрации углекислого газа в смеси упаковка иногда как бы «усаживается» на продукте как после вакуумирования. Этот эффект устраняют добавлением в упаковку азота.

С одной стороны, именно кислород является виновником процессов окисления и прогоркания жиров, порчи продуктов в результате роста аэробных бактерий. С другой — без его помощи не обойтись, если необходимо сохранить ярко-красный цвет, например, говядины, который ассоциируется у потребителя с ее свежестью. В газовой смеси для упаковки свежего мяса содержание $O_2$ может доходить вплоть до 80%.

Так или иначе, применение газов в упаковке в концентрациях, описанных выше, подавляет рост микроорганизмов на поверхности пищевого продукта. При этом его микрофлора поддерживается на необходимом уровне. Кроме того, в течение достаточно продолжительного времени сохраняются первоначальные пищевкусовые, ароматические и другие

свойства продукта, регулируется выделение кислорода из него и проникновение кислорода в упаковку.

Максимальный срок хранения неупакованных мясных продуктов в нарезку составляет несколько дней. В случае применения вакуумной упаковки для таких продуктов срок хранения увеличивается и до 14—21 дня, в зависимости от упаковочного материала и продукта. Негативные стороны вакуумирования описывались выше. Но эти проблемы можно решить методом упаковки продуктов в газовую среду. Одно из самых больших преимуществ такой упаковки — предотвращение выхода влаги из продукта и, соответственно, сохранение его внешнего вида, вкусовых и питательных качеств.

Иногда у ресторатора складывается ошибочное представление о том, что при газовой упаковке не обязательно хранить продукт при низкой температуре. В действительности дело обстоит как раз наоборот. **Упаковки свежих продуктов с газовой средой необходимо хранить при постоянной низкой температуре.** Действие углекислого газа усиливается при снижении температуры, поскольку в этом случае он лучше проникает в продукт. Оптимальной температурой, при которой углекислый газ лучше всего препятствует росту бактерий, является температура 0°С. При температуре +5°С эти свойства заметно снижаются.

ВАЖНО

**Не имеет смысла упаковывать свежую рыбу или мясо в газовую среду, если температура хранения превышает +2 °С. Для готовых продуктов соблюдение этого условия не так критично, но все равно температура их хранения не должна превышать +5 ...+6 °С.**

Чтобы продукт хорошо сохранился в газовой упаковке, он должен быть изначально свежим и иметь низкую начальную концентрацию микроорганизмов. В противном случае влияние газа заметно снижается и сохранность продукта не гарантируется. Кроме перечисленного на сохранность продукта влияет состав начальной бактериологической флоры, т. е. санитарно-гигиенические условия переработки, хранения и передачи на упаковку, температурные условия и др.

ВАЖНО

**Оптимальная газовая смесь подбирается в зависимости от конкретного продукта. Например, чистый азот по сравнению с упаковкой в обычной среде значительно увеличивает срок хранения бифштексов. Лучший срок хранения и качество мясных продуктов можно получить при упаковке в смесь при соотношении 20% $CO_2$ и 80% $N_2$. В этом случае нельзя увеличивать концентрацию $CO_2$, так как из продукта будет выделяться жидкость.**

Опыты показали, что углекислый газ обладает также способностью оказывать пролонгированное полезное воздействие на продукты. Например, влияние газовой среды на бифштексы продолжалось в течение 2—3 суток после вскрытия газовой упаковки, т. е. негативные изменения продукта, хранившегося в газомодифицированной среде, идут значительно медленнее по сравнению с продуктом, хранившемся в обычной упаковке. Однако такое воздействие газа длится всего несколько дней.

Разработка рецептуры конкретной газовой смеси для каждого продукта является сложным и многостадийным процессом. Обычно эти исследования лежат в сфере эмпирического, опытного познания. Каждый продукт имеет различное происхождение, химический состав, условия его выработки и хранения. Например, срок хранения готового салата в майонезной заливке существенно колеблется в зависимости от того, присутствуют ли в нем такие овощи, как морковь или лук. Срок хранения сэндвича в газе зависит от типа ветчины и сыра, заложенных внутрь, от наличия в его составе свеженарезанных овощей. Стоимость разработки соответствующих рецептур в первую очередь определяется стоимостью микробиологических и химических исследований, которые проводятся в аккредитованных лабораториях Роспотребнадзора. Стоимость подобных лабораторных заключений на одну группу продуктов (например, мясо: свинина, баранина, телятина, конина) может достигать 50—60 тысяч рублей. В настоящее время существует достаточно много наработок в этой области. Рассмотрим подробнее некоторые из них.

В России почти в каждом городе имеется небольшой кислородный завод. Практически все из них в начале 2000-х годов перешли к доукомплектованию своих мощностей специальными станциями газосмешения под пищевые газовые смеси. Следует отметить, что их производство требует особой технологии. В качестве сырья используются жидкости и газы самого высокого качества, в том числе прошедшие дополнительную очистку. Каждый баллон перед заправкой компонентов проходит термическую и вакуумную обработку (вакуумную десорбцию). Непрерывно контролируется влагосодержание исходного сырья в системе подачи газов и готовой смеси в баллонах. Для перемешивания компонентов смеси применяется диффузионная технология с использованием специальной установки. Пищевые газовые смеси производятся на основе газовых компонентов — азота, кислорода и углекислого газа высокой степени очистки. Для каждого типа продукта разрабатывается специальная рецептура смеси газа. Хотя примерно в 90% случаев при упаковке скоропортящихся продуктов питания используется смесь в пропорции 30% $CO_2$ и 70% $N_2$.

К сожалению, до настоящего времени на государственном уровне отрасль не обеспечена нормативно-правовой документацией, регламентирующей вопросы применения ГМС. Это касается, в том числе, технологий производства и контроля качества газовых смесей. Однако уже сейчас потребители должны требовать от поставщиков отраслевые технические условия, технологические инструкции, санитарно-эпидемиологическое заключение на поставляемые пищевые газовые смеси. Кроме того, они

должны снабжаться паспортом о сравнении с эталоном защитных смесей, выдаваемым метрологической организацией. Так же потребители могут требовать документ о результатах анализа смеси, выполняемый сертифицированной лабораторией (наличие и концентрация примесей, точка росы). Такая отраслевая документация должна сопровождать поставки. Рекомендуется так же (по возможности) проводить выборочный входной контроль параметров смесей, заказываемый в специальной лаборатории (если такая есть в населенном пункте). В противном случае высокая идея использования газовых смесей будет выхолащиваться недобросовестными производителями. Потребитель окажется не в состоянии оценить все преимущества обсуждаемой технологии.

Инжиниринговый центр Gastronorm совместно с израильскими специалистами разработал специальные рецептуры для основных типов пищевых продуктов. Упаковка продукции в «защитной атмосфере» аккредитована Роспотребнадзором. Компанией проведены серьезные и глубокие испытания при участии ведущих специалистов Роспотребнадзора. В результате за подписью заместителя руководителя Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека главного санитарного врача РФ Г. Г. Онищенко зарегистрированы следующие технические условия (ТУ) и технологических инструкции (ТИ) на упаковку продуктов в среде инертных газов.

1. Изделия мучные кулинарные, фасованные в газомодифицированной среде (ТУ 9119-006-76463317-07).
2. Овощи, обработанные фасованные (полуфабрикаты) в газомодифицированной среде (ТУ 9165-004-76463317-07).
3. Первые и вторые обеденные блюда, фасованные в газомодифицированной среде (ТУ 9165-005-76463317-07).
4. Салаты, фасованные в газомодифицированной среде (ТУ 9165-003-76463317-07).
5. Торты и пирожные, фасованные в газомодифицированной среде (ТУ 9130-007-76463317-07).
6. Мясо охлажденное, фасованное в газомодифицированной среде (ТУ 9211-001-76463317-07).
7. Рыба охлажденная, фасованная в газомодифицированной среде (ТУ 9261-002-76463317-07).

Компания поставляет газовые смеси с доставкой в пределах европейской части России автомобильным транспортом. Заказчикам предоставляются в аренду баллоны для смесей, имеющие специальную внутреннюю конструкцию и прошедшие техническое освидетельствование с обязательной очисткой и обработкой внутренней поверхности.

С технологической точки зрения упаковка продуктов в газомодифицированную среду в настоящее время осуществляется двумя способами. Первый из них можно назвать как **«упаковка замещением»**. В этом случае осуществляется «замещение» грязной атмосферы внутри упаковки смесью чистых инертных газов методом «продува» упаковочной емкости. Иначе говоря, пищевая газовая смесь нагнетается внутрь упаковки силь-

ным вихревым потоком. В результате атмосферный воздух выдувается изнутри и замещается смесью пищевых газов. Второй способ реализуется по принципу **«вакуум — газация»**. В этом случае упаковочная емкость сначала вакуумируется путем «высасывания» атмосферного воздуха до остаточного содержания кислорода менее 0,1%. Затем внутрь упаковочной емкости принудительно закачивается необходимая смесь пищевых газов. Срок хранения продуктов при применении этих технологий различается. В таблице 6.1 приведены сроки хранения некоторых продуктов в зависимости от условий хранения и типа упаковки.

**ТАБЛИЦА 6.1. Сроки хранения продуктов при разных методиках упаковывания**

| Упаковываемый продукт | Условия хранения продукта | Срок хранения при упаковке (суток) | | Примечания |
|---|---|---|---|---|
| | | по методике газозамещения | по методике «вакуум — газ» | |
| Охлажденное мясо | 95% $CO_2$<br>5% $O_2$<br>около +3 °С | 5 | 9–12 | Свежего забоя |
| Охлажденная рыба | 30% $CO_2$<br>70% $N_2$<br>около +2 °С | 4 | 7–8 | Нежирные белые сорта |
| Салат в майонезе | 70% $CO_2$<br>30% $N_2$<br>около +3 °С | 5 | 7–8 | Без лука и моркови |
| Готовое второе блюдо | 60% $CO_2$<br>40% $N_2$<br>около +4 °С | 5 | 10–12 | 100% предварительной тепловой обработки до готовности |
| Суп (борщ) | 75% $N_2$<br>25% $CO_2$<br>около +4 °С | 4 | 7 | С минимальным содержанием картофеля |
| Блины | 60% $CO_2$<br>40% $N_2$<br>около +2 °С | 5 | 8–10 | На молоке, не дрожжевые |
| Пирожное белковое натуральное | 70% $N_2$<br>30% $CO_2$<br>около +5 °С | 3 | 6–8 | Без консервантов |
| Шашлык в маринаде | 70% $N_2$<br>30% $CO_2$<br>+4ч+5 °С | 7 | 12–15 | Маринад: соль, масло, минеральный уксус 13% |
| Полуфабрикат куриный 80% готовности | 80% $CO_2$<br>20% $N_2$<br>+2ч+5 °С | 6 | 8–12 | Филейная часть |
| Творог (сыр домашний) | 100% $CO_2$<br>+3ч+6 °С | 5 | 20 | Зернистый, ледяного охлаждения сливками |
| Салат из свежих овощей в масле | 65% $N_2$<br>30% $CO_2$<br>5% $O_2$<br>+3ч+6 °С | 4 | 7–9 | Помидоры, огурцы, перец болгарский, салат |

Из данных, приведенных в табл. 6.1, следует, что в случае использования технологии «газозамещения» срок хранения продуктов существенно меньше, чем в случае применения технологии «вакуум — газ». Это обусловлено так называемой пористостью большинства продуктов питания, а так же тем, что используется мелкая нарезка. В последнем случае выкладывание слоев продукта непроизвольно осуществляется таким образом, что между кусочками образуются микрополости, в которые попадает атмосферный воздух, насыщенный кислородом. При продуве воздействие газа затрагивает только внешние слои продукта, лежащие на поверхности. В результате кислород, оставшийся в нижних слоях нарезки, будет способствовать процессам жизнедеятельности микроорганизмов. Бактериостатирование продукта по продолжительности становится короче, и срок его сохранности при требуемом качестве уменьшается.

При предварительном вакуумировании емкости (упаковки) с продуктом остаточное содержание кислорода в ней составляет менее 0,1%. Этого количества кислорода недостаточно для интенсивного микробного роста. В результате продолжительность сохранности продуктов с требуемым качеством существенно увеличивается. Однако следует отметить, что применение второй технологии требует больших затрат на ее реализацию, и в первую очередь это касается стоимости оборудования. Таким образом, для предприятия питания, где требуются более длительные сроки хранения продуктов, целесообразно использовать способ «вакуум — газация». Если такого требования нет, то экономически более выгодно применять технологию «газозамещения».

В любом случае для реализации технологий МАР нужно закупать специальное оборудование, специальную тару (упаковку) и покрывной материал. При выборе необходимого оборудования следует определиться с типом требуемой тары (упаковки). Например, если предполагается увеличение срока хранения продуктов при транспортировке, то упаковочный материал и тара могут подбираться без учета эстетической стороны вопроса. Красивая пленка или цветная печать на лотке, стакане, ведре не требуется. В этом случае приобретаются самые доступные и дешевые тара и упаковочные материалы. Если продукты предназначены для розничной продажи, к их упаковке предъявляются совсем другие требования. И, соответственно, для каждого случая требуется разное оборудование.

### 6.2.2. ВИДЫ УПАКОВКИ (ТАРЫ) ПРИ ПРИМЕНЕНИИ ТЕХНОЛОГИЙ МАР

Наиважнейшим аспектом правильного внедрения технологии хранения продуктов в газомодифицированной среде является выбор упаковки. В первую очередь это касается материала, из которого изготавливаются упаковочные емкости («нижний» материал) и материала, которым эти емкости закрываются («верхний» материал). Они должны удовлетворять следующим требованиям:

- обеспечивать герметичность;
- быть изготовленными из химически инертных материалов;
- быть экологически безопасными;
- иметь допуск для применения в пищевом производстве;
- иметь высокие барьерные свойства.

Более подробно обсудим последнее из перечисленных свойств — «барьерность». Под этим термином в данном случае понимается способность не пропускать кислород, влагу и агрессивные среды внутрь упаковки и газов модифицированной среды изнутри вовне. При этом по форме барьерная упаковка может быть любой. Она, например, может быть сделана из сложных ламинированных пленок, это может быть лоток, стакан, ведро из полиэтилена, или знакомый всем вакуумный пакет, или гастроемкость (гастротара) и др. Главное условие — упаковка должна быть барьерной. И в первую очередь это свойство — «барьерность» — определяется материалом, из которого упаковка произведена. Поэтому обсудим вопросы, связанные с материалами для упаковки.

Многие известные материалы являются герметичными и не пропускают жидкость внутрь сделанной из них упаковки. Однако далеко не все они являются препятствием для диффузии газов как через структуру материала упаковочной емкости, так и через соединение с покрывающим ее приспособлением (герметизирующий шов с пленкой или уплотнение закрывающей крышки). При упаковке по технологии МАР в качестве емкостей могут использоваться лоток, стакан, ведро, гастроемкость и т. п., а в качестве покрывающего приспособления — пленка, ламинат, крышка с силиконовой прокладкой для гастроемкости и др.

Самыми первыми барьерными материалами, используемыми для упаковки продуктов, были стекло и металл. Разнообразные выдувные стеклянные емкости, банки и бутыли, укупоренные под давлением, обеспечивали повышенные сроки хранения продуктов. Жестяные и алюминиевые банки также обладают прекрасными барьерными свойствами, и прочно вошли в технологию переработки продуктов питания и напитков. Но для таких видов упаковки характерен и ряд недостатков. Стекло тяжелое и хрупкое, что существенно увеличивает логистические издержки предприятия. Металлическая упаковка прочна, но тоже тяжела и непрозрачна. Это свойство зачастую противоречит маркетинговой составляющей продвижения и продаж продукта, поскольку потребитель совершенно справедливо желает видеть содержимое покупки.

В конце 1960-х годов XX века, в связи с бурным развитием полимерной индустрии, в практическое использование были введены полимерные пакеты и контейнеры-лотки из специальных пищевых пластиков. К пищевым пластикам в настоящее время относят самые различные материалы. Это, в первую очередь, полиэтилены высокой и низкой плотности (ПЭВП, ПЭНП, вариант наименования — полиэтилены низкого и высокого давления (ПЭНД и ПЭВД) соответственно). Кроме них широко используются полипропилен (ПП), полистирол (ПС), различные модификации полиэтилентерефталата (ПЭТФ, ПЭТ, СПЭТ), полиамид (ПА), сополимер этилена

и винилового спирта (EVOH — *Ethylene vinyl alcohol*, варианты встречающихся аббревиатур — EVOH, EVAL, E/VAL, EVOL) и некоторые другие.

Из вышеперечисленных материалов к барьерным относят ПЭТ, СПЭТ, ПА и EVOH. Остальные полимерные материалы не являются барьерными и используются при производстве многослойного барьерного материала для упаковки в качестве одного из слоев. Это обеспечивает снижение производственных издержек без ухудшения барьерности. В частности вакуумные пакеты, лотки, пленки для герметичной запайки пластиковых лотков получили широчайшее применение в пищевой промышленности, ресторанном бизнесе и сельском хозяйстве.

В новейших технологиях упаковки в газомодифицированной среде применяют нержавеющую и пластиковую гастротару, специально переоборудованную для удержания вакуума и газа. Это направление получило широкое распространение именно в ресторанно-развлекательном бизнесе и промышленной индустрии питания. В частности, нержавеющая емкость из достаточно толстой пищевой стали является барьером и гарантированно не пропускает как агрессивные компоненты внутрь, так и газы извне. Переоборудование гастротары предполагает оснащение закрывающих крышек силиконовыми пищевыми вставками и вставку штуцеров для газирования упаковки. При этом соответствующая стандартизованная гастротара используется и как технологическая емкость (например, для приготовления пищи), так и как емкость для хранения и транспортировки продукции питания. Такие разработки являются новейшими достижениями в применении технологий МАР и применяется в мире относительно недавно.

Обычно гастротара снабжена специальными крышками. Другие же упаковочные емкости (лотки, стаканчики, контейнеры, подложки, корексы, многосекционная упаковка, полиэтиленовые ведра, вакуумные пакеты и т. п.) для герметизации требуют применения так называемого покрывающего или покрывного материала. Естественно, основным требованием к нему, как и к технологии его применения, является обеспечение барьерности.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ**

**Существуют всего три барьерных полимерных материала, используемых в пищевой промышленности: полиамид, полиэтилентерефталат и сополимер этилена и винилового спирта.**

Многие поставщики упаковочных емкостей и материалов говорят о существовании «низкого», «среднего» и «высокого» барьеров. Они лукавят и обманывают покупателей, завлекая их более низкими ценами. Барьер у материала либо есть, либо его нет. Справедливости ради заметим, что некоторые пищевые пластики проявляют определенный барьерьерный эффект благодаря своей толщине, и действительно увеличивают срок

хранения продукта на несколько суток. Но каких-либо закономерностей в их «поведении» нет. Поэтому заранее невозможно гарантированно определить, на сколько дней увеличит срок хранения продукта использование такого материала. Это могут показать только последующие бактериологические анализы или жалобы гостей, получивших на предприятии пищевое отравление.

Только из перечисленных выше пластиковых материалов изготавливаются настоящие барьерные пленки, которые используются в технологиях MAP для герметичной запайки упаковочных емкостей с продуктами. Как правило, пленки состоят из пяти и более слоев. Они производятся по так называемой технологии выдувной соэкструзии. При этом внешние слои пленки выполняются из материалов, имеющих пищевые допуски. Один или два внутренних слоя выполняются из барьерного полимера, который и обеспечивает барьерные свойства покрытия упаковки. Большое значение имеет обеспечение прочностных свойств сварного шва, т. е. того места, где верхняя пленка приваривается к упаковочной емкости. Именно сварной шов, как правило, является «слабым местом» всей упаковки, через которую может проникнуть газ. Качество сварного шва зависит от применяемого оборудования, сведения о котором будут представлены в следующем подразделе.

Следует отметить, что производство барьерных пластиковых пленок в России только налаживается. В результате к настоящему времени примерно 90% потребностей отрасли в стране удовлетворяется за счет импорта. Поэтому нужно учитывать, что рынок России весьма и весьма подвержен реализации контрафактной продукции. Многие отечественные производители соэкструзионных материалов для упаковки, стремясь следовать потребностям рынка, проводят эксперименты по производству барьерной упаковки. Однако для этого требуется дорогостоящее экструзионное оборудование, которым, по данным инжинирингового центра Gastronorm на середину 2007 года, в стране почти никто не обладает. Гарантированно можно пользоваться услугами поставщиков импортных барьерных материалов и упаковочных емкостей. В настоящее время их насчитывается более десятка. Исключение составляют вакуумные пакеты и толстые полиэтиленовые ведра. Все заверения отечественных производителей лотков, коррексов, ланч-боксов и подложек о том, что их продукция обладает сильно выраженными барьерными характеристиками — не более чем рекламный трюк с известными целями.

Барьерность материалов для упаковки легко проверяется в любой специализированной лаборатории при помощи специального игольчатого газоанализатора. Внутрь герметичной упаковки вводится игла с электрохимическим датчиком повышенной чувствительности, который постоянно выдает данные о составе атмосферы внутри упаковки. Если газовый состав (соотношение азота, углекислого газа и кислорода) со временем изменяется, то такая тара, образно говоря, «травит» газ. Это значит, что соответствующий материал барьерным не является. Кроме газоанализатора существуют специальные вакуумные бани для проверки барьерно-

сти. Упакованный лоток с продуктом помещается внутрь аквариума с водой. Если в полимерном материале есть микроотверстия, через которые может диффундировать газ, то он непременно «выйдет» наружу в виде пузырьков.

Однако специальные проверки требуют времени и дополнительных затрат. В то же время существуют менее точные, но достаточно надежные способы самостоятельной идентификации материалов упаковки. Кратко рассмотрим их сущность.

Для самостоятельного определения типа барьерного упаковочного материала необходимо знать основные механические и физические свойства соответствующих полимеров. Они, как хорошо известно из органической химии, определяются составом и структурой макромолекулярных цепей полимерного материала. Следовательно, для идентификации полимерных пленок в первом приближении может быть достаточно оценить, какие функциональные группы входят в состав макромолекул. Некоторые полимеры благодаря наличию гидроксильных групп (ОН) тяготеют к молекулам воды. Это объясняет высокую гигроскопичность, например, целлюлозных пленок, а также заметное изменение их эксплуатационных характеристик при увлажнении. В других полимерах (полиэтилентерефталат, полиэтилены, полипропилен и т. п.) такие группы отсутствуют вообще, чем и объясняется их достаточно хорошая водостойкость.

Существуют и простые достаточно быстрые практические способы распознавания природы полимерных пленок. Они основаны на различиях полимерных материалов по внешним признакам, физико-механическим свойствам, по характеру нагревания и горения, поведению в органических и неорганических растворителях. При этом особое внимание следует обращать на:

- состояние поверхности;
- цвет, блеск, и прозрачность;
- жесткость и эластичность;
- стойкость к разрыву;
- и некоторые другие свойства.

Основные свойства полимерных материалов приведены в табл. 6.2.

**ТАБЛИЦА 6.2. Основные внешние признаки полимерных упаковочных материалов**

| Поверхность | СВОЙСТВА | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Механические | Вид полимера | Цвет | Прозрачность | Блеск |
| ПЭВД (ПЭНП) | Эластичная, стойкая к разрыву | Маслянистая, гладкая | Бесцветная | Прозрачная | Матовая |
| ПЭНД (ПЭВП) | Жестковатая, стойкая к разрыву | Слегка маслянистая, «шуршащая» | Бесцветная | Полупрозрачная | Матовая |



*Продолжение табл. 6.2*

| Поверхность | СВОЙСТВА | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Механические | Вид полимера | Цвет | Прозрачность | Блеск |
| ПП | Слегка эластичная, стойкая к разрыву | Сухая, гладкая | Бесцветная | Прозрачная или полупрозрачная | Средний |
| ПВХ | Жестковатая, стойкая к разрыву | Сухая, гладкая | Бесцветная | Прозрачная | Средний |
| ПВДХ | Мягкая, стойкая к разрыву | Сухая, гладкая | Бесцветная | Прозрачная | Средний |
| ОПС | Жесткая, стойкая к разрыву | Сухая, гладкая, сильно шуршащая | Бесцветная | Прозрачная | Высокий |
| ПА | Жесткая, слабо стойкая к разрыву | Сухая, гладкая | Бесцветная или светло-желтая | Полупрозрачная | Слабый |
| ПЭТФ (ПЭТ) | Жесткая, слабо стойкая к раздиру | Сухая, гладкая, сильно шуршащая | Бесцветная или с голубоватым оттенком | Прозрачная | Средний |
| ПК | Жесткая, слабо стойкая к разрыву | Сухая, гладкая, сильно шуршащая | Бесцветная, желтоватым или голубоватым оттенком | Высокопрозрачная | Высокий |
| АЦ | Жесткая, не стойкая к разрыву | Сухая, гладкая | Бесцветная | Высокопрозрачная | Высокий |
| Целофан | Жесткая, не стойкая к разрыву | Сухая, гладкая | Бесцветная | Высокопрозрачная | Высокий |

Из данных табл. 6.2 видно, что неориентированные пленки из полиэтиленов, полипропилена и поливинилхлорида легко растягиваются. Пленки из полиамида, ацетата целлюлозы, полистирола, ориентированных полиэтиленов, полипропилена, поливинилхлорида растягиваются плохо. Пленки из ацетата целлюлозы нестойки к разрыву, легко расщепляются в направлении, перпендикулярном их ориентации, а также шуршат при смятии. Более стойки к разрыву полиамидные и лавсановые (полиэтилентерефталатные) пленки, которые также шуршат при смятии. В то же время пленки из полиэтилена низкой плотности, пластифицированного поливинилхлорида не шуршат при смятии и обладают высокой стойкостью к разрыву. Конечно, оценка упаковочного материала по его внешним признакам не гарантирует однозначность и достоверность результатов, тем не менее она позволяют сделать некоторые предварительные выводы.

Если есть сомнения в качестве материала, и возникла необходимость более точно его идентифицировать, то следует попытаться измерить некоторые физико-механические характеристики имеющегося образца и/или

оценить его поведение при горении. Соответствующие значения некоторых физико-химических свойств полимеров приведены в табл. 6.3.

**ТАБЛИЦА 6.3. Физико-механические характеристики некоторых полимерных упаковочных материалов при температуре 20 °С**

| Вид полимера | Плотность, кг/м³ | Прочность при разрыве, МПа | Относительное удлинение при разрыве, % | Проницаемость по водяным парам, г/м² за 24 часа | Проницаемость по кислороду, см³/(м² атм) за 24 часа | Проницаемость по $CO_2$, см³/(м² атм) за 24 часа | Температура плавления, °С |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ПЭВД (ПЭНП) | 910 – 930 | 10 – 16 | 150 – 600 | 15 – 20 | 6500 – 8500 | 30 000 – 40 000 | 102 – 105 |
| ПЭНД (ПЭВП) | 940 – 960 | 20 – 32 | 400 – 800 | 4 – 6 | 1600 – 2000 | 8000 – 10 000 | 125 – 138 |
| ПП | 900 – 920 | 30 – 35 | 200 – 800 | 10 – 20 | 300 – 400 | 9000 – 11 000 | 165 – 170 |
| ПВХ | 1370 – 1420 | 47 – 53 | 30 – 100 | 30 – 40 | 150 – 350 | 450 – 1000 | 150 – 200 |
| ПВДХ | 1800 – 1900 | 50 – 80 | 20 – 50 | 1,5 – 5.0 | 8 – 25 | 40 – 60 | 200 – 210 |
| ОПС | 1050 – 1100 | 60 – 70 | 18 – 22 | 50 – 150 | 4500 – 6000 | 12 000 – 14 000 | 170 – 180 |
| ПА | 1100 – 1150 | 50 – 70 | 200 – 300 | 40 – 80 | 400 – 600 | 1600 – 2000 | 220 – 230 |
| ПЭТФ | 1360 – 1400 | 60 – 80 | 50 – 75 | 25 – 30 | 40 – 50 | 300 – 350 | 240 – 270 |
| ПК | 1200 | 62 – 74 | 20 – 80 | 70 – 100 | 4000 – 5000 | 25 000 – 30 000 | 225 – 245 |
| АЦ | 1320 – 1350 | 50 – 80 | 15 – 50 | 100 – 300 | 2000 – 3000 | 15 000 – 16 000 | — |
| Целлофан | 1400 | 50 – 70 | 15 – 30 | 5 – 15 | 650 – 700 | 950 – 1000 | — |

Как видно из данных, приведенных в табл. 6.3, плотность некоторых полимерных материалов (ПЭНП, ПЭВП, ПП) меньше единицы. Следовательно, образцы, изготовленные из них, должны плавать в воде. Определить плотность имеющегося образца можно измерив его вес и объем.

Данные о поведении полимеров при горении представлены в табл. 6.4.

Поведение полимеров при горении заметно различается по ряду параметров (см. табл. 6.4), что позволяет на практике применять так называемый термический метод идентификации полимерных пленок. Для этого образец пленки поджигают и выдерживают в открытом пламени в течение 5 – 10 секунд. При этом фиксируются значения следующих признаков:

- способность к горению и его характер;
- цвет и характер пламени;
- запах продуктов горения;
- некоторые другие.

**ТАБЛИЦА 6.4. Химическая стойкость и характеристики горения некоторых полимерных упаковочных материалов**

| Вид полимера | Характеристики горения | | | Химическая стойкость | |
|---|---|---|---|---|---|
| | горючесть | окраска пламени | запах продуктов горения | к кислотам | к щелочам |
| ПЭВД (ПЭНП) | Горит в пламени и при удалении | Внутри синеватая, без копоти | Горящего парафина | Отличная | Хорошая |
| ПЭНД (ПЭВП) | Горит в пламени и при удалении | Внутри синеватая, без копоти | Горящего парафина | Отличная | Хорошая |
| ПП | Горит в пламени и при удалении | Внутри синеватая, без копоти | Горящего парафина | Отличная | Хорошая |
| ПВХ | Трудно воспламеняется и гаснет | Зеленоватая с копотью | Хлористого водорода | Хорошая | Хорошая |
| ПВДХ | Трудно воспламеняется и гаснет | Зеленоватая с копотью | Хлористого водорода | Отличная | Отличная |
| ОПС | Загорается и горит вне пламени | Желтоватая с сильной копотью | Сладковатый, неприятный | Отличная | Хорошая |
| ПА | Горит и самозатухает | Голубая, желтоватая по краям | Жженого рога или пера | Плохая | Хорошая |
| ПЭТ (ПЭТФ, СПЭТ) | Трудно воспламеняется и гаснет | Светящаяся | Сладковатый | Отличная | Отличная |
| ПК | Трудно воспламеняется и гаснет | Желтоватая с копотью | Жженой бумаги | Хорошая | Плохая |
| АЦ | Горит в пламени | Искрящаяся | Уксусной кислоты | Плохая | Хорошая |
| Целлофан | Горит в пламени | Белая | Жженой бумаги | Плохая | Плохая |

Выявленные характерные признаки горения полимера следует сравнить с данными табл. 6.3. Как видно из таблицы по характеру горения и запаху продуктов горения полиэтилены и полипропилен напоминают парафин. Это закономерно, поскольку их молекулярный химический состав совпадает. Это обуславливает сложность в различении полиэтиленов и полипропилена. Однако при определенном навыке можно отличить полипропилен по более резким запахам продуктов горения, имеющим оттенки жженой резины или горящего сургуча.

Таким образом, результаты комплексной оценки отдельных свойств полимерных пленок в соответствии с изложенными выше методами

в большинстве случаев позволяют достаточно достоверно установить вид полимерного упаковочного материала. Если же требуются более точные исследования, то необходимо обратиться в специализированную лабораторию, компетентность которой подтверждена соответствующими аттестационными документами.

В завершение в табл. 6.5 приведены характеристики различных видов упаковки продуктов питания в газомодифицированной среде.

**ТАБЛИЦА 6.5. Основные потребительские характеристики наиболее распространенных видов газобарьерной упаковки продуктов**

| Характеристики | Гастротара (нержавеющая сталь или пластик) | Вакуумный пакет | Пластиковый лоток с герметичной пленкой |
|---|---|---|---|
| Стоимость 1 шт. (на середину 2007 г.) | От 400 до 1400 руб. на 1,5 года | От 3 до 12 руб. на 1 раз | От 4 до 18 руб. на 1 раз |
| Вес, кг | 1,5 – 3 кг | 0,01 кг-0,1 кг | 0,05 — 0,4 кг |
| Объем при транспортировке | Большой | Незначительный | Средний |
| Надежность удержания газа | 100% | 100% | 100% |
| Срок хранения в газе | 5 – 15 дней | 5 – 15 дней | 5 – 15 дней |
| Доступность поставки | Со склада в Москве | Со склада в Москве | По предварительному заказу |
| Гигиеничность | Средняя | Высокая | Высокая |
| Жизненный цикл | 1,5 года | 1 раз | 1 раз |
| Возможность доготовки /разогрева | Да | Да | СВЧ — всегда, конвекционная печь (при увеличении цены лотка в 3 раза) |
| Экономическая эффективность, цена/качество | Максимальная | Хорошая | Хорошая |
| Типы продуктов к перевозке | Любые | Только бесформенные | Любые |
| Повреждение при транспортировке | Практически нет | Нет | Нет |
| Разрешения Роспотребнадзора | Есть | Есть | Есть |
| Применяемость на Западе | Для кухни | Для транспортировки | Для магазинов, для транспортировки, для кейтеринга |

Основываясь на данных табл. 6.5, можно достаточно достоверно в зависимости от потребностей предприятия, выбрать или более дорогую и надежную гастротару, или более дешевые вакуумные пакеты.

### 6.2.3. ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ MAP

Когда определены основные критерии выбора емкостей и материалов для упаковки продуктов питания в газомодифицированной среде, встает вопрос выбора соответствующего оборудования. Так или иначе, но, образно говоря, машина для упаковки продуктов в газомодифицированную среду (еще одно ее название — вакууматор) является по сути неким «входным билетом» в новую технологию, обеспечивающую более экономное производство питания и новую маркетинговую стратегию предприятия. С удовлетворением можно констатировать, что в настоящее время рынок соответствующего оборудования в России достаточно насыщен и многообразен. Сложился вполне респектабельный круг поставщиков, предлагающих надежные и простые в эксплуатации упаковочные машины, как правило, с гарантией три года. С такими поставщиками в течение нескольких лет успешно сотрудничает Инжиниринговый центр Gastronorm. Рассмотрим вкратце их основные разновидности и особенности применения.

Так как существуют две разновидности технологий MAP, реализующие газозамещение в упаковке по принципу «продува» и по принципу «предварительного вакуумирования», т. е. «вакуум — газация», то, соответственно, и машины для упаковки продуктов в ГМС в зависимости от принципа работы подразделяются на два класса:

- осуществляющие продув упаковки с продуктами смесью инертных газов;
- осуществляющие газозамещение в упаковке после ее предварительного вакуумирования с последующим наполнением смесью инертных газов.

Как было показано в табл. 6.1, сроки сохранности различных продуктов зависят от технологии их упаковки. При использовании технологии продува срок сохранности в 1,5—2 раза меньше, чем в случае применения технологии газозамещения, однако этот процесс при прочих равных условиях протекает примерно в два раза быстрее, т. е. соответствующие машины более производительны. С другой стороны, расход газовой смеси при использовании технологии продува почти в два раза больше, чем в машинах с предварительным вакуумированием. Однако последний фактор не оказывает существенного влияния на общую стоимость процесса, поскольку стоимость газовой смеси в себестоимости всего процесса упаковки составляет не более 5%.

Отметим, что себестоимость процесса упаковки с продувом примерно в два раза меньше, чем себестоимость упаковки с предварительным вакуумированием. Так что приобретать машину, замещающую атмосферный воздух в упаковке смесью инертных газов через предварительное вакуумирование имеет смысл только в том случае, если существует потребность обеспечивать более длительный срок сохранности продуктов. Справедливости ради отметим, что более длительная сохранность дает дополнительно существенные экономические выгоды, о которых речь пойдет далее.

В любом случае, перед принятием решения о внедрении технологии МАР и приобретении соответствующей машины, следует хорошо продумать процесс организации производства питания и проконсультироваться со специалистами (например, в Инжиниринговом центре Gastronorm).

Упаковочные машины, реализующие технологии МАР, производятся в двух вариантах: машины для размещения на столе и машины напольного размещения. В свою очередь, машины напольного типа подразделяются на фронтальные, карусельные и линейные конвейерные. Естественно, все они производятся для работы по двум указанным выше технологиям. Совершенно очевидно, что по соответствующему инженерному исполнению машины перечисленных типов различаются производительностью. Настольные машины следует использовать, когда потребность предприятия в упаковке продуктов по технологиям МАР небольшая. Линейные конвейерные удовлетворят потребности, например, достаточно мощной фабрики-кухни сетевого предприятия. Поэтому перед приобретением соответствующего оборудования следует хорошо рассчитать потребность в упаковке, учитывая при этом стратегические планы развития своего бизнеса, но и в то же время принимая во внимание как стоимость машины, так и возможные дополнительные затраты в случае увеличения потребностей в объемах производства.

По типу применяемой емкости для упаковки машины, использующие технологии МАР, можно классифицировать на:

- запайщики лотков и стаканчиков с функцией МАР;
- вакууматоры нержавеющих гастроемкостей с функцией МАР;
- вакууматоры полиэтиленовых пакетов с функцией МАР.

Естественно, все типы перечисленных машин производятся и поставляются по всем упоминавшимся выше классам, т. е. для двух технологий газозамещения и в перечисленных вариантах инженерного исполнения. Выбор применения определяется выбором вида упаковочных емкостей.

Рассмотренные типы упаковочных машин могут различаться степенью автоматизации технологического процесса. Есть машины, в которых большинство технологических операций должно выполняться вручную или по командам специального оператора, а есть такие, в которых практически весь процесс автоматизирован.

Независимо от принадлежности к одному из рассмотренных выше классов, упаковочная машина по желанию потребителя может быть оснащена дополнительными специальными сервисными устройствами, например, установкой:

- термодатера, который обеспечивает автоматическое нанесение на упаковку информации о дате ее производства;
- так называемого штабелера, который позволяет загружать упаковку автоматически (применимо только для автоматических машин);
- дозатора, интегрированного в производственную линию (применимо только для карусельных автоматических машин);
- компенсатора упаковки, представляющего собой накопительный стол для удобства работы оператора;
- системой информирования о близком окончании газа в баллонах.

В связи с изложенным очевидно, что приобретение оборудования для внедрения технологий МАР на предприятии ГиР не является аналогом покупки, например, телевизора в магазине. Практически каждая упаковочная машина дооборудуется и поставляется под техническое задание конкретного заказа конкретного потребителя. Содержание самого задания определяется его потребностями, но хорошо продуманными и осмысленными не только с точки зрения задач производства сегодняшнего дня, но и, чтобы не платить дважды, учитывая перспективы дальнейшего развития предприятия.

В завершение подраздела в табл. 6.6 приведены обобщенные показатели эффективности использования газомодифицированной среды для хранения продуктов питания с применением гастротары.

**ТАБЛИЦА 6.6. Сводные данные по эффективности применения ГМС**

| № п/п | Аргументы в пользу ГМС | Сущность экономии | Показатель экономии |
|---|---|---|---|
| **Прямые факторы экономии при использовании упаковки в ГМС** | | | |
| 1 | Минимизация отходов и остатков | Увеличение срока хранения свежих и единожды размороженных продуктов позволяет управлять заготовками так, что отходы и нереализованные остатки приближены к нулю | До 2% от суммы закупки охлажденных продуктов |
| 2 | Сохранение питательных свойств и свежести продуктов | Работа с охлажденными продуктами обеспечивает высокое качество блюд, что создает лояльность гостей. Девиз «Мы готовим только из свежих продуктов» — серьезный маркетинговый инструмент | Позволяет увеличить поток гостей на 25–30% |
| 3 | Снижение стоимости закупаемой продукции | Объем закупки охлажденной продукции может быть увеличен в разы без риска их порчи. Например, увеличение объема закупки тигровых креветок в два раза позволяет получить скидку в 15% | Существенная скидка при закупке дорогой продукции |
| 4 | Снижение логистических издержек | Доставка закупленных продуктов на предприятие осуществляется либо поставщиком, либо средствами предприятия. В обоих случаях доставка оплачивается. Возможность закупать и доставлять за один раз больше позволяет уменьшить соответствующие затраты | До 10% расходов на ГСМ или до 10% скидка при закупке |
| 5 | Снижение расхода электроэнергии (газа) на производстве | Обеспечивается возможность приготовления существенно большего количества полуфабрикатов за один раз. Например, приготовив в понедельник в 5 раз больше продукции и сохранив ее в газе, экономим электроэнергию (газ). В последующие 5 дней соответствующее технологическое оборудование уже не используется для этого | Экономия электроэнергии (газа) при заготовках впрок до 200% |
| 6 | Снижение расходов на оплату работы персонала | Одна смена производственного персонала может приготовить в несколько раз больше заготовок. Например, в понедельник можно очистить овощи на всю неделю и сохранить их в полиэтиленовом пакете в ГМС. Отпадает необходимость в последующие дни выводить всю смену | Экономия на оплате персонала до 20% |

| № п/п | Аргументы в пользу ГМС | Сущность экономии | Показатель экономии |
|---|---|---|---|
| 7 | Снижение расходов на упаковки | Хранение продуктов в гастротаре избавляет от необходимости использовать множество других видов расходных (одноразовых) видов упаковок | До 80% экономии на одноразовой упаковке |
| 8 | Новый уровень гигиенических условий производства | В 30% случаев ускорение порчи продуктов вызвано не их происхождением, а их дальнейшей судьбой на кухне. Хранение продуктов в гастротаре позволяет свести к минимуму их нежелательный контакт с окружающей средой | Снижение необходимости решать вопросы с контрольно-надзорными органами |
| 9 | Проблемы товарного соседства | Хранение продукции в гастрономической таре позволяет решить вопрос товарного соседства мяса, рыбы, молочных продуктов и овощей. В ней с герметичной крышкой все продукты можно хранить в одном холодильнике | Отсутствие необходимости иметь 4 холодильника, вместо двух |
| 10 | Транспортировка продукции в другие удаленные точки | Нет необходимости замораживать или вакуумировать продукцию при экспедиции, деформируя и обезвоживая ее. Упаковка в гастротаре с ГМС позволяет перевозить свежую продукцию на большие расстояния без потери качества | Экономия на покупке дополнительного оборудования |
| 11 | Использование одноразовой упаковки при кейтеринге | Нет необходимости приобретать корексы, ланч-боксы, пластиковые ведра и контейнеры. Гастротара с ГМС со льдом может держать холод до −2 °С и тепло до +5 °С | Экономия до 70% стоимости упаковки |
| 12 | Использование гастротары в производстве | Гастротара может быть жарочным листом, дуршлагом, кондитерским противнем, кастрюлей, сковородой. Это позволяет использовать ее не только для хранения продукции, но и в качестве классической кухонной посуды | Экономия до 60% при закупке классической производственной тары |
| 13 | Экономное использование пространства цехов | Использование гастротары, которую в пустом состоянии можно вкладывать одно в другое, позволяет экономить пространство на кухне в сравнении с хранением круглой тары | Экономия до 40% кухонного пространства |
| 14 | Полный производственный контроль | Система INOVAC™ совместима с автоматизированными системами управления предприятиями ГиР. Она после упаковки продукта может передавать на компьютер информацию о весе, сроках хранения, персональные данные ответственного и др. | Экономия на предотвращении злоупотреблений |
| 15 | «Заморозка — охлажденная» | Известно, что «шоковая» заморозка практически не меняет вкусовые качества продукта, если он размороженединожды. Поставщики этим пользуются, продавая размороженную продукцию по цене охлажденной (на 30 – 40% дороже). Покупайте качественный замороженный продукт, размораживаете и храните в ГМС охлажденным | Экономия до 40% на стоимости продукции без потери качества |

*Продолжение табл. 6.6*

| № п/п | Аргументы в пользу ГМС | Сущность экономии | Показатель экономии |
|---|---|---|---|
| 16 | Хранение продукции в ГМС в обычном холодильнике | Морозильная установка, обеспечивающая хранение продуктов при минусовой температуре, потребляет электроэнергии на 30% больше обычного плюсового холодильника | Экономия до 30% электроэнергии на хранении продуктов |
| **Косвенные факторы экономии при использовании упаковки в ГМС** | | | |
| 17 | Внутренняя логистика — упрощение учета | Унификация производственной тары ведет не только к удобству в работе, но и к упорядочиванию внутрицеховой логистики, исключению многих условий для злоупотреблений | — |
| 18 | Повышение производственной дисциплины персонала | Работы с унифицированной тарой (упорядоченного размера и типа) по четко установленным правилам производства позволяет значительно повысить производственную дисциплину персонала | — |
| 19 | Учет на основе штрих-кодов | Совместимость установки INOVAC™ с принтером штрих-кодов позволяет сопровождать «жизненный цикл» продукта в гастротаре применением штрих-кодов с компьютерным учетом и обработкой | — |
| 20 | Возможность закупки дешевой тары | Сегодня стоимость приспособленной под машину INOVAC™ гастротары турецкого производства не превышает 400 – 500 руб. | — |
| 21 | Возможность применения с поставщиками единой гастротары | Большинство поставщиков продуктов поддержали проект внедрения оборотной тары из нержавеющей стали вместо традиционной одноразовой упаковки | — |

Естественно, обеспечение сохранности продуктов питания направлено на достижение определенного экономического эффекта для предприятия, который может быть достигнут оптимизацией расходов. Поэтому перейдем к обсуждению конкретных практических рекомендаций по реализации программы экономии ресурсов в производстве. Они будут связаны не только с технологиями обеспечения сохранности продукции питания, но и со многими другими вопросами организации производства на предприятиях ГиР.

## 6.3. РЕЦЕПТЫ ЭКОНОМИИ ЧЕРЕЗ ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВА

### 6.3.1. ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Как было показано ранее, эффективное управление предприятиями гостеприимства и развлечений заключается, прежде всего, в грамотном управлении расходами предприятия. Помимо описанных ранее принципов

и способов организации эффективной системы управления предприятием, существует ряд независимых методов и средств, позволяющих снижать расходы предприятия. Эти методы основаны на учете и экономии на том, что зачастую относят к «мелочам». Однако учет и контроль таких «мелочей» дает весьма ощутимый экономический эффект, что еще раз подтверждает правильность утверждения о том, что в управлении мелочей нет.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ**

Режим жесткой, но разумной экономии — это тот самый рычаг в эффективном управлении предприятием, который позволяет гарантированно экономить до 30% расходов по всем основным статьям.

Разумное снижение издержек современного предприятия ГиР — вынужденная необходимость. И дело не только и не столько в росте конкуренции, повышении цен на недвижимость, увеличение арендных ставок и уровня оплаты труда по стране в целом. Именно издержки (расходы) являются основным фактором, определяющим успешность экономики предприятия. Именно на расходы учредитель, акционер предприятия может влиять непосредственно, без участия персонала.

А это очень важно. Дело в том, что в силу «российской специфики» все попытки акционера внедрить хоть сколько-нибудь значимую программу экономии на предприятии в большинстве случаев терпят фиаско. Такие программы, как правило, тщательно и методично саботируются менеджерами всех уровней за исключением, может быть, топ-менеджеров. Это обстоятельство и определяет целесообразность подхода к решению задачи через внедрение излагаемой ниже методики современного управления издержками предприятия. Она базируется в первую очередь на эффективном управлении технологиями производства готовой продукции.

**«А ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО...»:**

- среднестатистический ресторатор тратит 5–7% из каждого заработанного рубля на коммунальные платежи;
- оплата электроэнергии и горячего водоснабжения — самые емкие статьи расходов на коммунальные платежи;
- распределение расходов по электроэнергии выглядит следующим образом: приготовление пищи — 23%; обогрев помещений — 19%; нагрев воды — 19%; освещение — 11%; остальные нужды — 18%;
- предприятия быстрого питания (Фаст-фуд), по сравнению с классическими ресторанами, расходуют примерно на 8% больше электроэнергии по сравнению с другими предприятиями питания;
- на работу одного гриля расходуется электроэнергии больше, чем на 6 электрических сковород или сковород, нагреваемых на электроплите;
- замена в системе освещения предприятия обычных ламп накаливания флуоресцентными обеспечивает снижение затрат на освещение в 1,5–2 раза.

Таким образом, задача внедрения программы управления издержками сводится к обеспечению их разумной минимизации с предельно ограниченным привлечением персонала к непосредственному участию в этом. Еще раз подчеркнем, что минимизация расходов должна быть разумной, а организация экономии должна быть грамотной.

В общем случае минимизировать издержки можно через:

- управление производственными процессами;
- использование инновационных технологий;
- повышение квалификации (переподготовку) персонала;
- внедрение программы «Эконометр».

## 6.3.2. ЭКОНОМИЯ ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Как уже отмечалось, задача современного управляющего предприятием ресторанно-развлекательного бизнеса — максимальное увеличение прибыли при минимизации издержек. Однако, в настоящее время производственный участок ресторана, кафе, бара, фабрики-кухни, как правило, представляет собой помещение, спроектированное по санитарным правилам СанПиНов 1970-х годов прошлого века. В нем обязательно заложен принцип «не нарушения поточности» в цехах. Его широкое использование при проектировании производства в прошлом серьезно осложняют работу современного предприятия. Как правило, у управленца возникает впечатление о «100%-ной загруженности» или даже «перегруженности» производственного участка, что делает невозможным увеличение объема выпуска продукции.

А на самом деле в большинстве случаев проблема кроется совсем не в этом. Практически всегда внутрицеховая логистика предприятий питания, формат сменно-суточных заданий поварам (если такие даже просто есть), ритмичность загрузки производства просто выстроены неверно, или тепловые и холодильные мощности используются нерационально. Каждое утро работа на производстве начинается с выполнения одних и тех же операций: чистка и варка овощей, замесы теста, роботизированное измельчение продуктов, взвешивание, подача, расфасовка, упаковка и т. д. Приведем ряд рекомендаций, реализация которых поможет имеющимися или даже меньшими силами произвести тот же объем продукции аналогичного или даже лучшего качества.

Итак, к рекомендациям по организации производства, обеспечивающим снижение издержек:

1. Формирование четко спланированного задания на производство (производственный план: смена/сутки, неделя).
2. Изменение алгоритма использования производственных мощностей.
3. Оборудование производства агрегатами, ускоряющими и автоматизирующими процессы приготовления пищи.

4. Повышение уровня санитарно-гигиенического состояния производства и предприятия в целом.
5. Повышение эффективности использования энергоресурсов.

Рассмотрим более подробно каждый из них.

**1. Формирование четко спланированного задания на производство (производственный план: смена/сутки, неделя).** К сожалению, большинство руководителей не используют в полной мере уникальные функции систем автоматизации предприятий питания, таких как R-keeper, РСТъ:Ресторатор, 1С-Рарус:Общепит, не говоря уже об РСТъ:Магнат. Обеспечиваемый ими анализ статистики продаж по блюдам, дням недели, особым периодам и т. д. и т. п. позволяет управленцу вырабатывать и принимать обоснованные и взвешенные решения о том:

- какие из позиций продукции следует производить в ближайшую неделю;
- в каком объеме следует производить эту продукцию;
- как следует распределить производимую продукцию по дням недели и по времени в течение каждых конкретных суток и т. д.

Заведующий производством или шеф-повар должен получать точную, своевременную и объективную информацию о необходимом предприятию объеме производства продукции на каждый день. Отсутствие точной и объективной информации приводит к необходимости планировать производство, как правило, с заранее закладываемой избыточностью, дабы удовлетворить возможные потребности потенциальных гостей. А это, в свою очередь, ведет к неизбежному увеличению ненужных (зачастую, даже и нелепых) дополнительных издержек по:

- привлечению к работе большего количества производственного персонала, чем необходимо для обеспечения потребностей предприятия;
- расходованию существенно большего количества энергетических ресурсов (тепловой и электрической энергии);
- увеличению износа производственного оборудования;
- увеличению затрат на закупки продуктов питания.

Всего этого можно избежать, если серьезно заниматься организацией производства на основе объективных статистических данных, получить которые в наше время совсем несложно. Эта работа должна выполняться постоянно и скрупулезно в рамках решения маркетинговых задач. Ответственность за ее результативность лежит на управленцах.

**2. Изменение алгоритма использования производственных мощностей.** Другая серьезная проблема предприятий общественного питания, способствующая увеличению расходов на производстве — неправильное использование или отсутствие требуемого инвентаря/посуды. Следует совместно с технологом или заведующим производством провести ревизию использования и эксплуатации производственных мощностей и холодильно-морозильных камер. При этом необходимо внимательно оценить, в какой таре варится, жарится и доготавливается продукция, целесообразно ли ее использование.

Как правило, такая ревизия приводит к однозначному выводу о том, что производство предприятия способно производить значительно больший объем продукции за единицу времени. Например, зачастую отсутствие двух-трех баков большой емкости приводит к необходимости варить продукты во время заготовок три-четыре раза вместо одного. Как минимум, это ведет к излишнему расходу энергии и необходимости задействовать большее количество производственного персонала.

Или же, допустим, оценим, как сохраняются продукты в холодильных камерах, т. е. как используются холодильные мощности. Практически все предприятия по старинке хранят продукцию в холодильных камерах в таре округлой формы (баки, пластиковые бочки, кастрюли и т. д.). Это приводит к тому, что практически 30—40% холодильной площади не используется. Рекомендуется использовать прямоугольные короба, пластиковые ящики, полиэтиленовые контейнеры большого и малого литража. Если при этом оборудовать холодильные камеры стеллажами по библиотечному принципу, то можно увеличить практически в два раза объем охлаждаемых площадей. Кроме того, современные упаковка и технологии хранения продуктов позволяют решить проблему их товарного соседства. В герметизируемой таре можно хранить яйца рядом с охлажденным мясом, мясо рядом с рыбой и овощами. Следовательно, если раньше в одном холодильнике было до 70% свободного места, а другой был забит под завязку, то теперь, с решением проблемы товарного соседства, нагрузка на холодильники перераспределяется. Можно уменьшить их количество или продуктивнее эксплуатировать имеющиеся.

**3. Оборудование производства агрегатами, ускоряющими и автоматизирующими процессы приготовления пищи.** Если на предприятии нет соответствующего специалиста, то его наем для проведения разового обследования и консультации окупится весьма быстро и в долговременной перспективе приведет к существенному уменьшению издержек. По результатам обследования предприятия грамотный современный технолог даст ценные практические советы по приобретению тех или иных видов негабаритного, недорогого и экономичного оборудования, которое позволит экономить и на рабочей силе, что немаловажно в условиях кадрового голода отрасли, и на многих других статьях расходов.

**ПРИМЕР**

Специальный нож для чистки креветок стоимостью 20 евро разрезает панцирь так, что креветка сама распадается на части. Его использование позволяет почистить 10 кг замороженных креветок за 25 минут, тогда как при традиционной чистке такая процедура занимает не менее 2,5 часов. Некоторые виды овощерезок позволяют нарезать продукцию в два раза быстрее обычных.

**4. Повышение уровня санитарно-гигиенического состояния производства и предприятия в целом.** Это один из важнейших вопросов не только в смысле снижения «конвертных» затрат. В последнее время участились случаи пищевых отравлений гостей, полученных после употребления продукции ресторанов кафе, баров, кулинарий. Граждане нашей страны пока не привыкли подавать иски в судебные инстанции в таких случаях, но это уже не за горами. Только затраты по этой статье могут в перспективе разорить практически любое предприятие, если не начать своевременно работать в соответствии с санитарно-гигиеническими правилами и нормами.

Роспотребнадзор ужесточает режим проведения проверок не только с целью спровоцировать «конвертное» решение проблемы. Одна из целей — повысить уровень санитарно-гигиенического состояния производства предприятий питания. Это не дань моде, это не временные затруднения, это производственная необходимость решать задачи во имя гостей, для гостей и ради гостей. Чем раньше в условиях нарастающей конкуренции конкретный ресторатор это осознает, тем увереннее он войдет в уже недалекое будущее, когда обслуживание гостей необходимо будет проводить по мировым стандартам. Однако на практике дело обстоит совсем плохо. На производстве девяти из десяти предприятий, обследованных инжиниринговым центром Gastronorm, было выявлено нарушение подавляющего большинства санитарных правил и норм. Как правило, встречаются следующие нарушения:

- продукты питания перемещаются внутри цехов в обсемененной упаковке, отсутствует жесткий контроль со стороны заведующего производством за этим процессом;
- в производственном процессе участвует персонал с признаками различных заболеваний;
- уровень личной гигиены сотрудников крайне низкий;
- экспедиция и загрузка продуктов совмещены;
- одноразовые рабочие перчатки и маски для лица не используются в принципе;
- не используются или используются неправильно ультрафиолетовые лампы;
- отсутствуют входные дезинфицирующие коврики или их несвоевременно пропитывают дезинфицирующими растворами;
- не производится ЕЖЕДНЕВНАЯ плановая санитарная уборка помещений специализированными ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ моющими средствами;
- используются исходные продукты низкого качества, отсутствует входной экспресс-контроль качества и обсемененности закупаемого сырья для производства питания;
- нарушаются режимы и правила размораживания продукции;
- отсутствует санитарная обработка (обеззараживание) разделочных ножей после работы с сырым мясом и рыбой;
- отсутствует бактериологическая обработка упаковки при фасовке продукции (ручными амальгамными лампами, горячим паром и т. д.);

- происходит многоразовое использование ветоши для обработки посуды, инвентаря и т. п.

Обследование нескольких десятков крупнейших фабрик-кухонь выявило только три предприятия, на которых уровень санитарно-гигиенического состояния можно считать образцовым. Это сетевые предприятия «Елки-Палки» (ЗАО «Ланч» Аркадия Новикова, не франчайзинговые), фабрики-кухни сетей «Му-Му» Андрея Деллоса и «Грабли» Романа Рожниковского.

**5. Повышение эффективности использования энергоресурсов.** Как уже отмечалось, расходы предприятий гостеприимства на оплату потребляемых энергоресурсов весьма и весьма ощутимы. В первую очередь это расходы на оплату электроэнергии, связанной с работой оборудования. Далее при описании программы «Эконометр» будет показан ряд простейших и эффективных практических методов экономии электроэнергии. Здесь же акцентируем ваше внимание только на примерах применения современного энергосберегающего оборудования. К сожалению, большинство отечественных предприятий ГиР до сих пор использует различные малопроизводительные энергозатратные производственные агрегаты, часть из которых осталась еще со времен советского общепита. В то же время разовые затраты на переоборудование производства весьма быстро окупаются и в дальнейшем дают ощутимую экономию. Тем более, учитывая, что большинство разработчиков оборудования для рынка ГиР сегодня серьезно работает над проблемой энергосбережения в производимых ими агрегатах

**ПРИМЕР**

Американская компания Toastmaster of Elgin внедрила программу энергосбережения в конвейерных тостерах для предприятий быстрого питания. Теперь в них верхние и нижние нагревательные элементы контролируются термостатом раздельно. Это позволяет устанавливать как ручной, так и автоматический режимы работы. Подобное решение называется «термостат менеджмент», и сегодня оно активно применяется почти во всех типах нового оборудования. Расход электроэнергии уменьшается практически на треть.

Другой ресторанный аппарат — кофе-машина — является одним из наиболее энергопотребляющих устройств. В то же время приготовление кофе как раз требует четко ограниченного количества тепла, передаваемого напитку. Компания Bunn-O-Matic Corp. разработала новый тип кофе-машин, отвечающий таким требованиям. Они потребляют ровно столько электроэнергии, сколько необходимо для поддержания температуры напитка в 85 – 90 °С. В стандартном варианте кофе-машин каждый нагревательный элемент в 100 Вт работает без перерыва все время, пока машина включена в сеть.

Другим энергоресурсом, который позволяет существенно снизить расходы предприятия питания, является газ. Его использование весьма выгодно, особенно для нагрева воды. В то же время он, как и другие энергоносители, продолжает дорожать. Вопрос его экономии для предприятий становится все более актуальным. Поэтому использование бойлерной системы нагрева воды газом становится нецелесообразным. Если использовать для нагрева воды установку Takagi, то исчезнет необходимость нагревать целый бак с водой большого объема. В установке нагревается тот объем воды, который требуется на время работы душа, посудомоечной машины, мойки или для уборки помещения. Система чрезвычайно удобна. Она весит около 15 кг и имеет габаритные размеры не больше дорожного чемодана и может быть смонтирована под потолком, под мойкой, на наружной стене здания.

**ПРИМЕР**

Установка Takagi для нагрева воды позволяет экономить до 70% газа и до 30% коммунальных платежей за горячее водоснабжение

Принцип работы установки Takagi иллюстрируется на рис. 6.1.

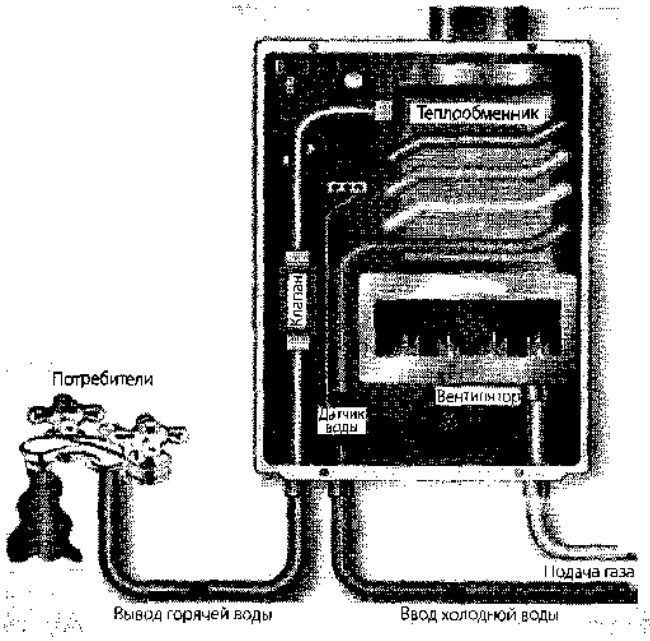



**РИС. 6.1.** Принцип работы газовой установки Takagi для нагрева воды

После открытия выходного крана горячей воды холодная автоматически подается в зону нагрева. Срабатывает датчик ее поступления и начинается интенсивный нагрев. Компьютерная система автоматически включает горелку. Вода проходит через эффективный теплообменник специальной конструкции и нагревается. Процесс нагрева занимает не более 5 секунд. Когда входной или выходной кран закрывают, вся система отключается автоматически. Поскольку она не предполагает наличие бойлера, в котором температура воды должна поддерживаться постоянно в течение всего дня, то газ расходуется только при реальном использовании горячей воды. По сравнению с известной системой АГВ в установке Takagi расход газа на 3 — 5% меньше.

Подобная установка может обеспечивать до 1800 литров горячей проточной воды в час при температуре до 75 °С. С ее помощью появляется возможность использовать один нагреватель воды на весь ресторан и экономить до 70% расходов на горячую воду. Более того, подобная система может использоваться для подогрева полов и стен, создания циркулирующей воздушной системы отопления и т. п. В итоге срок окупаемости подобной установки составляет менее двух лет в ценах 2007 года. Гарантия на изделие до пяти лет.

### 6.3.3. ЭКОНОМИЯ ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Одно из основных направлений оптимизации расходов через управление технологиями производства питания заключается в **увеличении сроков хранения скоропортящихся продуктов без добавления химически активных консервирующих добавок**.

Весьма интересна, например, технология вакуумного кипячения. Сущность ее применения заключается в следующем. При кипячении в вакууме продукты варятся при температуре 135 °С. Но реальная температура кипения воды в вакууме составляет 140 °С. Иначе говоря, продукты получают максимально возможную (кроме автоклавирования) температуру обработки, при которой погибает основная масса патогенных микроорганизмов. Фактического кипения при этом не происходит. В итоге, из-за отсутствия бурления воды текстура продуктов не нарушается, т. е. они не «развариваются» и сохраняют практически все свои качества.

**ПРИМЕР**

Вакуумное кипячение позволяет сварить одно яйцо за 18 секунд, а 1 кг куриной тушки за 1 минуту!

К сожалению ни объем, ни задачи настоящей книги не позволяют остановиться подробнее на описании всех известных технологий увеличения сроков хранения продуктов. Они хорошо описаны в специальной литературе. В настоящее время разработаны и используются следующие технологии, способствующие длительной сохранности продуктов:

- **длительное вываривание**, заключающееся в продолжительной низкотемпературной обработке продуктов;
- **вакуумное кипячение** продуктов (см. абзац выше);
- **вакуумирование с запайкой** продуктов в вакуумных пакетах;
- **вакуумирование продуктов с герметичной упаковкой** в нержавеющей гастротаре;
- **упаковка в газомодифицированной среде** в гастротаре;
- **упаковка в газомодифицированной среде** в вакуумных пакетах;
- **упаковка в газомодифицированной среде** в пластиковых лотках прямоугольной формы;
- **упаковка в газомодифицированной среде** в пластиковых пищевых стаканчиках;
- **упаковка в газомодифицированной среде** в больших полиэтиленовых ведрах.

Применение различных технологий увеличения сроков хранения продуктов дает предприятию ряд преимуществ. В частности, маркетинговых, выражающихся в увеличении географии продаж и возможности выхода на работу с крупными торговыми сетями, и др. Это и производственно-экономические преимущества, выражающиеся в обеспечении возможности хранения продуктов питания без добавления консервантов в 5 — 15 раз дольше и в разы увеличить объемы производства при сокращении производственного персонала в 1,5 — 2 раза.

**Эксплуатация оборудования.** Многообразие современного производственного оборудования для предприятий ГиР порождает и многообразие рекомендаций по его эффективному использованию, позволяющему экономить ресурсы. Некоторые из них приведены ниже при описании программы «Эконометр». Здесь же рассмотрим в качестве примера один из широко используемых агрегатов — коммерческие фритюры. Такие фритюры предполагают наличие нагревательного элемента, который вступает в непосредственный контакт с маслом и/или жиром. Последний требует регулирования нагрева, поскольку очень быстро отдает тепло обратно. Рекомендуется осуществлять разогрев фритюра от 7 до 15 минут. Большая продолжительность разогрева приводит только к потерям энергии. Следует также иметь в виду, что установка высокой температуры нагрева не приводит к более быстрому разогреву фритюра. Наоборот, перегрев приводит к лишним потерям электроэнергии и порче продукта из-за перегрева масла. Так же фритюр должен переключаться на минимальную температуру разогрева, когда не используется. Это позволяет дольше сохранять масло в пригодном для использования состоянии и экономить энергию. Корзинка фритюра не должна наполняться больше чем на 2/3, а лучше — на 1/2 от ее объема. Большая

загрузка не увеличит скорость приготовления блюда, а лишь приведет к увеличению его продолжительности. При этом ставится под угрозу качество готового продукта.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ**

Регулярная фильтрация масла во фритюре позволяет увеличить срок его эффективного использования в три раза!

**Сцеживание и фильтрация.** Самый лучший способ экономить на электроэнергии при использовании фритюра — содержать масло максимально чистым. Следует достаточно часто, лучше каждый день, сливать и процеживать масло через специальное фритюрное сито-фильтр. В каждом фритюре есть так называемые застойные зоны, где масло недостаточно прогревается и скапливаются остатки пищи. Это загрязняет его и меняет вкус приготавливаемого блюда. Поэтому не удивляйтесь, если приготовленный лук пахнет морепродуктами. Уход за фритюром требует от повара особого прилежания. Появление неприятного запаха означает, что фритюр либо слишком перегрет, либо срок «службы» данной порции масла истек. В случае образования накипи и наростов на нагревательном элементе фритюра стоит забыть о какой-либо экономии. Энергопотребление загрязненного нагревателя выше чистого в разы. Пока цены на природный газ не приблизились к стоимости электричества, значительно дешевле использовать газовые фритюры. Естественно, если это возможно технологически. При этом следует иметь в виду, что газовый фритюр нагревается быстрее и выделяет гораздо большее количество тепла. Это требует усиления вентиляции, особенно летом. Но, в то же время, газовый фритюр выгоднее использовать зимой.

**«А ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО...»:**

- Продуктовые заготовки осенью позволяют экономить до 30% стоимости закупки плодоовощной продукции зимой!
- Объем инвестиций в закупку технологического оборудования, бывшего в употреблении, позволяет сэкономить без потери в качестве до 40% инвестиций в покупку оборудования при строительстве (реконструкции) предприятия!
- Специальная насадка на пивную башню Turbo Tap позволяет высасывать из кеги все пиво. Этим достигается экономия до 5% от стоимости объема кеги!
- Уникальная система от компании Super Oyster позволяет увеличить срок жизни устриц в специальном аквариуме до 1 года! Стоимость установки не превышает 70 тыс. рублей!
- Одна машина по мытью посуды с гранул-дисками окупается за 1 год и 3 месяца. После окупаемости она обеспечивает экономию до 18 тыс. рублей в месяц!

- Диспенсер для оливкового и растительного масла позволяет заправить салат спреем из масла в 3 раза дешевле, чем традиционная ручная заправка!
- Еще неизвестно ни одного случая взлома со стороны барменов и сомелье американской системы насадок на винные бутылки с функцией Bluetooth. Она на 100% защищает от «проливов» и «недоливов»!

### 6.3.4. ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Всякое изменение условий работы, которое неизбежно сопровождает внедрение новых технологий и других нововведений, вызывает определенные проблемы в работе с персоналом. В данном случае сложности, с точки зрения персонала, будут касаться двух аспектов: потребуется приобретать новые знания и умения, а также необходимости менять привычный режим труда. Порядок решения соответствующих задач, особенно по второму аспекту, относится к вопросам непосредственной работы с персоналом и подробно описан в следующей главе. Здесь будут приведены только некоторые особенности этой работы, обусловленные потребностями в новых знаниях и умениях в связи с изменениями условий производства.

Допустим, возникла задача переучивать персонал, в частности, линейный штат поваров. В первую очередь это касается необходимости соблюдения санитарно-гигиенических норм и правил. Большинство поваров являются выпускниками советских и постсоветских кулинарных училищ. Поэтому они воспринимают соответствующие требования как обязаловку, необходимую к исполнению для допуска к работе. Нет смысла перечислять крамольные истины о «покупаемых» санитарных книжках и так называемом «санитарном минимуме». Достаточно отметить, что западным экспертам непонятно содержание понятия «санитарный минимум». Они с искренним удивлением спрашивают: «Почему минимум, почему не максимум?».

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ**

Двухнедельная «отработка» повара перед увольнением в 90% случаев стремительно увеличивает уровень недостач за данный период!

Внедрение повышенных санитарно-гигиенических требований к условиям работы предприятии заставляет сотрудников по-новому взглянуть на свою собственную роль в технологическом процессе производства. Технология вакуумирования или упаковки в газомодифицирован-

ной среде оказывает бактериостатическое воздействие на патогенные микроорганизмы, как бы усыпляя их на время, создавая неблагоприятные условия для жизни и роста. Если не выполнять эти требования, то в воздухе цеха будут витать миллионы бактерий, заносимых на полах халатов, на немытых руках, на обуви, после посещения туалета и т. д. Они окажутся внутри упаковки с продуктом, где будут герметично заперты при упаковывании. И количество этих микроорганизмов, приводящих к так называемому «естественному заражению» продуктов, прямо пропорционально их количеству в зоне производства. Продукт в итоге будет потерян, и только из-за того, что персоналу недосуг соблюдать санитарно-гигиенические требования. Это нужно разъяснять персоналу как с производственной, так и с экономической точек зрения. И учить, учить, учить. Ну а уж потом строго спрашивать с нерадивых, в том числе и материально.

Известно, что работа по технологиям МАР требует от сотрудников, образно говоря, «здорового» состояния при выходе на работу и строжайшего соблюдения правил гигиены. От их соблюдения напрямую зависит, сколько времени продукт «проживет» в газовой среде. В самое время возрождать советскую меточную систему, когда на каждой пачке печенья было написано: «Упаковщица Иванова, 12 цех». Современные технологии маркировки продукции позволяют это сделать. Тогда в случае порчи продукта через 6 суток а не через 9, как обеспечивает технология, будет точно известно, с кого спросить. И если выяснится, что «Упаковщица Иванова» в этот день испытывала недомогание в связи с заболеванием, вызванным вирусной инфекцией (например, гриппом), то платить за испорченную порцию продукта должна будет она. Такая постановка вопроса весьма дисциплинирует.

### 6.3.5. ВНЕДРЕНИЕ РЕЖИМА ЖЕСТКОЙ ЭКОНОМИИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Инжиниринговый центр Gastronorm разработал и оказывает услугу по внедрению программы «Эконометр», обеспечивающей экономию ресурсов предприятия. Средняя стоимость такого проекта составляла в 2007 году около 60 тыс. рублей. Приводимый ниже материал, характеризующий основные действия по указанной программе, может позволить заинтересованному читателю внедрить ее самостоятельно.

Несколько предварительных замечаний. Основная цель программы «Эконометр» — введение на предприятии режима жесткой экономии в ходе производственных процессов. Естественно, необходимость выполнения соответствующих требований, как правило, вызывает противодействие со стороны персонала, работающего на производстве. Поэтому одновременно приходится решать задачу его мотивации и стимулирования. Одним из возможных вариантов ее решения является перевод про-

изводства на так называемую «самоокупаемость». Это можно осуществить через зонирование предприятия, выстраивание финансовой структуры с выделением центра финансовой ответственности «Производство» и бюджетирование производства.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ**

Внедрение программы «Эконометр» позволяет снизить затраты на коммунальные платежи до 40%.

В результате производственному участку устанавливаются плановые финансовые показатели по доходам и расходам. Зона продаж предприятия становится покупателем продукции производства и получает определенную часть прибыли. Зона производства, в свою очередь, «покупает» у руководства предприятия необходимые продукты и услуги обеспечения, например, электроэнергию, тепловую энергию и т. д. Далее за период, например, за месяц, подводится итоговый финансовый результат как сальдо доходов и расходов. Если оно положительно, то часть такой «прибыли» передается в виде дополнительного дохода персоналу.

Такой подход позволяет в корне изменить отношение персонала к внедряемому процессу. Получая 15–30% прибавки к жалованию при достижении положительных коллективных результатов, люди начинают задумываться о финансовой составляющей своего труда. Например, о том, что определенное количество лишних мотков пищевой пленки, намотанной вокруг упаковываемого продукта, приведет к росту переменных затрат цеха, и, следовательно, к уменьшению их собственной прибыли. В таких условиях сотрудники никогда не забывают выключить свет, выходя из помещения, потому что теперь «они сами платят за электроэнергию». Они скрупулезно следят за режимами работы того же фритюра и т. д.

Так на чем же можно экономить? Ответ на этот вопрос дает содержание программы «Эконометр», основанной на разработках международной организации Pacific Gas and Electric's Food Service Technology Center. Ниже приведены конкретные практические рекомендации, выполнение которых даст возможность обеспечить экономию ресурсов на предприятии.

1. Составьте расписание включения и выключения электроприборов на кухне и обяжите сотрудников выключать грили и электрические сковороды в период спада заказов, выключать печи после приготовления выпечки. *Любое оборудование после повторного включения будет нагреваться не более 10–12 минут.*

Перемонтируйте систему вытяжки, если она смонтирована как общепринудительная. Обеспечьте каждый вытяжной зонт независимой системой вытяжки. Это позволит выключать отдельные зонты в период, когда установленное под ними оборудование не работает.

2. Установите датчик движения на фонарях освещения на парковке перед рестораном.

3. Установите датчики движения или таймерное включение освещения во всех подсобных помещениях.

4. Установите низкотемпературные сенсоры или таймерное включение в морозильниках и проходных охлаждающих тоннелях. Это не только уменьшит расход электроэнергии, но и снизит нагрузки на компрессоры.

5. Снизьте энергопотребление на посудомоечной машине. Для этого мытье части посуды осуществляйте при помощи резинового шланга. Нагревайте только тот объем воды, который необходим для мытья посуды. Нет смысла нагревать воду до температуры, предполагающей использования смесителя горячей и холодной воды.

6. Используйте специальные насадки на краны в мосчной, обеспечивающие экономию горячей воды.

7. Модифицируйте систему освещения, используя экономичные потребители электроэнергии (низковольтные и флуоресцентные лампы, галоидные лампы для освещения на улице, реостаты (диммеры), датчики движения и фотодатчики для автоматического контроля освещения, и т. д.).

8. Используйте термостаты везде, где рекомендовано регулировать температуру. Увеличение расхода тепла на один градус приводит к излишнему потреблению электроэнергии на 4 — 5% в данной точке.

9. Отключайте опции «stand by» и «ночной режим» на оборудовании, когда оно не используется.

10. Регулярно прочищайте испарительные кольца и конденсатор на кондиционерах и холодильном оборудовании. Проверяйте холодильное оборудование на предмет утечек. Утечки увеличивают нагрузку на оборудование и расход электроэнергии.

11. Регулярно меняйте все воздушные фильтры.

12. Чистая прибыль российского ресторана, работающего «в белую», составляет от 5 до 15% от оборота. Расчеты показывают, что примерно на треть ее можно увеличить через снижение на 20% затрат на электроэнергию.

13. Выбор инвентаря (сковороды или кастрюли для варки) может серьезно повлиять на уровень энергосбережения на вашей кухне. Сковороды и кастрюли должны быть больше в диаметре на 2 — 3 см, чем конфорка, на которой они нагреваются. Гладкое дно сковороды или кастрюли гораздо более эффективно в использовании, чем рифленое или округлое.

14. Контролируйте процесс приготовления пищи. Во время готовки следите за тем, чтобы языки пламени не выходили за нижний диаметр посуды.

15. Приготавливая пищу на электроплите можно выключать конфорку за 7 — 10 минут до окончания готовки. За это время блюдо успеет приготовиться, поскольку нагревательные элементы электроплиты инерци-

онны и остывают медленно. Если ваше блюдо готовится в среднем 25 минут, считайте, что вы сэкономили на каждом из них около 40% электроэнергии.

16. Приготовление пищи особенно экономично, если во время большой загрузки предприятия она готовится быстро. Для этого весьма эффективно использовать скороварку или автоклав. Они позволяют экономить до 2/3 времени на приготовление пищи и, соответственно, — электроэнергии.

17. Всегда готовьте с закрытой крышкой! Крышка позволяет готовить быстрее, лучше сохраняя тепло.

Опыт внедрения программы «Эконометр» на многих предприятиях питания позволяет с уверенностью утверждать: «заставить сотрудников *экономить можно только за счет привязки их оплаты труда к количеству* сэкономленных рублей». Однако это возможно. Очень важно показать людям, что воровать менее выгодно, чем экономить. Тогда сотрудники начнут относиться к процессу экономии столь же трепетно, сколь раньше относились к поиску путей для злоупотреблений. Важно действительно показать, что экономить выгодно всем, а не только акционерам.

Таким образом, модернизация производства под применение «экономных» технологий в зависимости от масштаба предприятия питания в ценах 2006 — 2007 годов обходилась в сумму от 125 тыс. до 250 тыс. рублей. Однако в последующем экономия денежных средств за счет оптимизации хранения продуктов и потребления электроэнергии, газа, тепловой энергии могут обеспечить рост его прибыли до 30%. Это позволит эффективнее управлять затратами и существенно повышает конкурентоспособность предприятия.

Пожалуй, самое главное в нынешних условиях России, — это появление возможности заметно увеличивать денежную компенсацию персоналу за труд. Этот надежный «крюк», «вытянет» предприятие на приемлемую высоту для всех участников процесса. Однако следует отметить, что внедрение системы экономии ресурсов потребует немало сил на обучение и переподготовку персонала, на решение задач его мотивации и стимулирования.

# Глава 7

# Практика управления персоналом

## 7.1. СОСТОЯНИЕ РЫНКА ТРУДА В РЕСТОРАННО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Отрасль гостеприимства и развлечений (ГиР) в нашей стране испытывает жесточайший кадровый голод. И дело даже не в том, что советская система профессионального кулинарного образования рухнула, а новая на ее месте не возникла. И дело не в том, что требования к знаниям и умениям современного повара или бармена значительно выше, чем были 20 лет назад. И не в низких зарплатах, и отсутствии мотивации, и не в том, что молодежь теперь «не такая» как была раньше. Дело в том, что вместе с фабриками-кухнями, профессиональными училищами, комбинатами питания советской эпохи вместе с распадом Советского Союза рухнула система организации питания в коллективах. Качество постсоветского общепита, значительно более низкое, чем качество общепита советского, сначала оттолкнуло от себя потребителя, а потом разрушило экономические основы деятельности предприятий общественного питания. В результате они раздробились, возникли их новые форматы, организация гостеприимства в рамках которых зачастую стала совершенно бессистемной, некачественной и непрофессиональной. Да и услуги этих предприятий далеко не дешевы.

Именно отсутствие системы породило тот колоссальный кризис в кадровой сфере, касающийся не только предприятий питания, но и всей отрасли HoReCa. В тот момент, когда государство со своими колоссальными финансовыми ресурсами исключило отрасль ГиР из сферы своего внимания, способствуя превращению точек питания в островки частного бизнеса, утратили статус понятия «профессия повар», «профессия кондитер», «профессия пекарь». Одновременно стали забываться традиции хороших советских поваров, которые равно виртуозно владели как кухней «советской, вкусной и полезной», так и кухней «чуждой, буржуазной», потому как повара эти учились у поваров военного времени, а последние учились еще у поваров дореволюционных.

В нормальной цивилизованной стране вопрос общественного питания относится к вопросу национальной безопасности страны, вопросу здоровья и жизненных перспектив нации. Профессией «повар» гордят-

*ся, она вызывает уважение у окружающих. В нашей стране молодому* человеку или девушке зачастую гораздо престижнее торговать мобильными телефонами на остановке, чем гнуть спину по 12 часов на заводской кухне.

Поэтому на предприятиях ГиР различного уровня в целом, и в ресторанно-развлекательном бизнесе в частности, пожалуй, нет сейчас острее проблемы, чем проблема персонала. А уж о возможности **выбирать сотрудников среди выпускников специализированных вузов**, колледжей, техникумов и т. п. речи не идет. И проблема не только в том, что выпускников соответствующих специальностей не хватает. Существующая в настоящее время система подготовки кадров для ресторанно-развлекательного бизнеса в России не удовлетворяет тем требованиям, которые предъявляет к ней достаточно быстро развивающаяся отрасль. Качество *подготовки специалистов низкое, в некоторых вузах обучение специа*листов ведется по устаревшим программам и методикам еще советских времен.

Так сложилось, что ресторанно-развлекательный бизнес остался в стороне от прогрессивных технологий современного управления, без применения которых нет перспективы развития. Однако практика показывает, что в настоящее время, по крайней мере в Москве, ни одно новое предприятие гостеприимства и развлечений не открывается без установки системы автоматизации управления. На одних предприятиях это происходит осознанно, на других — интуитивно, на третьих — из соображений престижа, но это происходит. Следовательно, необходимость подготовки профессионалов, обладающих соответствующими знаниями, огромна. И это не единственное направление, в котором система подготовки кадров страны обделяет отрасль.

Не хватает не только высококвалифицированного персонала, трудно найти хотя бы как-нибудь обученных сотрудников. И это касается всех позиций, от официанта и бармена до администраторов зала и руководителей высшего звена. Чего уж говорить о хостес и сомелье.

То есть в настоящее время **рынок труда не может предоставить достаточное количество работников требуемой квалификации**. Более того, оно мизерное в сравнении с непрерывно растущими потребностями отрасли как в количественном, так и в качественном отношении. Наблюдается острая нехватка всех категорий специалистов: от контактного персонала до менеджеров всех уровней.

Вторая проблема, которая существует на рынке труда, и которая остро ощущается, заключается в том, что **менеджеры, занятые в области управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства, зачастую обладают невысокой квалификацией и не имеют необходимых навыков практической работы.** Более того, иногда даже само это понятие — управление персоналом — часто смешивают или путают с операционным управлением бизнес-процессами предприятия. Но это вещи совершенно разные, с разными задачами, разными методами и средствами их решения. Да, в управлении бизнес-процессами приказы, команды, распоряжения

и т. п. отдаются людям. Но цель бизнес-процессов — обеспечить эффективное протекание самих процессов. Управление же персоналом в первую очередь направлено на решение двух взаимосвязанных и взаимообусловленных задач. Первая из них заключается в формировании у персонала клиенто-ориентированного подхода к выполнению своих обязанностей во всем, даже в мелочах. Вторая — в формировании лояльного отношения к предприятию и его руководству. Если их удается решить хотя бы частично, то минимизируется зависимость эффективности протекания бизнес-процессов от так называемого человеческого фактора. А это, в свою очередь, ведет к существенному повышению доходности предприятия.

**ВАЖНО**

Управление персоналом должно обеспечивать формирование у сотрудников:

- ориентированный на гостей подход к выполнению должностных обязанностей;
- лояльное отношения к предприятию и его руководству.

На наш взгляд, к основным проблемам, связанным с подбором и управлением персонала на предприятиях индустрии гостеприимства, можно отнести следующие:

- слабая мотивация сотрудников в связи с полным кризисом имиджа соответствующих профессий;
- наличие большого количества конкурирующих предложений на рынке труда для работников с низкой квалификацией;
- сильнейшая профессиональная миграция, текучка кадров;
- низкие требования, предъявляемые к персоналу со стороны работодателя, обусловленные стремлением «экономить» на зарплате;
- практика переманивания (перекупки) персонала;
- широкое распространение злоупотреблений, порождаемых спецификой бизнеса, и отсутствие действенной законодательной системы наказания за злоупотребления на предприятиях отрасли;
- низкий интеллектуальный уровень сотрудников (многие не имеют среднего образования);
- отсутствие отраслевых профессиональных стандартов;
- кризис системы профессионального образования;
- отсутствие отраслевых профессиональных союзов;
- отсутствие эффективного диалога между работодателем и работниками;
- кризис системы личного гигиенического контроля;
- отсутствие общедоступных черных списков персонала;
- острая нехватка специалистов-тренеров по персоналу.

Однако решать проблемы, связанные с подбором, обучением, адаптацией, мотивацией, контролем работы персонала необходимо. Вне всякого

сомнения, в деятельности предприятия особая роль принадлежит работникам, непосредственно реализующим бизнес-процессы, т. е. персоналу. Его основная особенность состоит в том, что помимо выполнения должностных функций сотрудники оказывают влияние на все процессы. Они могут активно способствовать росту эффективности предприятия, могут относиться безразлично к результатам его деятельности, а могут и противодействовать. Роль руководителя в управлении персоналом заключается в том, чтобы мобилизовать все возможности персонала, а не только организовать их работу.

**ВАЖНО**

Персонал может активно способствовать росту эффективности предприятия, может относиться безразлично к результатам его деятельности, а может и противодействовать.

## 7.2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом на предприятиях, относящихся к ресторанно-развлекательному бизнесу — задача далеко не простая. Руководителю, помимо решения общих кадровых вопросов, возникающих на любых предприятиях, необходимо учитывать и специфику бизнеса. В области управления персоналом руководителю необходимо выполнять следующие функции.

**1. Разработка и реализация программы управления персоналом.** Так как проблема кадров в настоящее время является одной из наиболее острых для предприятий ГиР, от руководителя требуется особое внимание к работе с персоналом. Ее нельзя осуществлять эпизодически и спонтанно. Реализация данной функции предполагает постановку этой работы на четкую регулярную плановую основу.

**2. Разработка и реализация процедуры предотвращения и выявления злоупотреблений персонала.** Особенности бизнеса ГиР таковы, что объективно порождают условия для злоупотреблений недобросовестными сотрудниками. Поэтому необходимость реализации данной функции сомнений не вызывает. Основная сущность же ее заключается в умелой и постоянной скрупулезной работе по предотвращению злоупотреблений через выявление и устранение условий для их совершения, мотивацию и стимулирование персонала.

**3. Разработка и реализация системы мотивации и стимулирования лояльности персонала к гостям, предприятию и руководству.** Главная двуединая задача управления персоналом — формирование клиентоориентированного подхода к обслуживанию гостей, лояльности к пред-

приятию, коллективу и его руководству. Решение ее достигается через мотивацию и стимулирование.

**4. Управление обучением и повышением квалификации персонала.** Как уже было отмечено, отсутствие достаточно эффективной государственной системы подготовки кадров для отрасли делает весьма актуальной реализацию соответствующей функции в рамках предприятия. В обозримом будущем изменение ситуации маловероятно. Поэтому забота о повышении квалификации, подготовке и переподготовке персонала практически полностью ложится на плечи руководителя предприятия. Проблему усугубляет интенсивный рост отрасли как в количественном, так и в качественном отношении.

**5. Организация разработки и реализации программы поддержки здоровья и безопасности персонала.** Является одной из составляющих мотивационных программ. Умение правильно и эффективно организовывать этот процесс позволяет не только снизить трудопотери вследствие заболеваний сотрудников, но и способствует формированию их лояльности к предприятию и руководству. В итоге затраты на поддержку здоровья и безопасности персонала окупаются с лихвой.

**Выполнение функции по разработке и реализация программ управления персоналом предполагает:**

- участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом предприятия;
- организацию функционирования и совершенствование системы управления персоналом предприятия;
- разработку и организацию выполнения долгосрочной программы управления персоналом;
- планирование и реализацию мер по административному направлению управления персоналом;
- планирование и реализацию мер по образовательному направлению управления персоналом;
- планирование и реализацию мер по мотивации и стимулированию персонала;
- планирование и реализацию мер по предотвращению злоупотреблений персонала, их выявлению и ликвидации последствий;
- разработку, внедрение и применение в управлении системы критериев и показателей эффективности управления персоналом;
- организацию регулярного сбора, анализ и обеспечение внедрения предложений сотрудников, направленных на повышение эффективности управления персоналом;
- разработку и внедрение в практику работы системы стимулирования инновационных предложений персонала;
- разработку, обучение и контроль выполнения должностных обязанностей и инструкций (регламентов работы) для всех сотрудников предприятия;
- анализ и оценка социальной и морально-психологической обстановки в коллективе сотрудников предприятия;

- определение и внедрение в практику работы критериев и показателей эффективности работы сотрудников в целях обеспечения объективности мотивации и стимулирования персонала;
- анализ и оценка эффективности затрат на решение задач управления персоналом.

О методах и способах решения большинства из перечисленных функций будет рассказано ниже. Отметим главное — если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что в условиях нарастающей жесткой конкуренции у него отсутствует одно из важнейших конкурентных преимуществ.

Практический опыт показывает, что решению сформулированных выше проблем, способствуют:

- администрирование и организационная работа;
- обучение и повышение квалификации;
- мотивация и стимулирование;
- работа со злоупотреблениями со стороны персонала, направленная на их предотвращение, выявление и ликвидацию последствий.

Тот арсенал средств, методов и форм работы с персоналом, который будет изложен далее, в полном объеме не применяется ни на одном предприятии. По крайней мере, авторам такие случаи неизвестны. Однако, при творческом подходе к решению данной проблемы, имея возможность выбора, и постепенно внедряя или используя различные методы, вы сможете добиться решения большей части задач по работе с персоналом и получить желаемый результат.

## 7.3. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФОРМЫ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Исследования показывают, что за счет более продуктивной работы персонала производительность труда может вырасти на 20—30%. А в условиях жесткой конкурентной борьбы этот фактор зачастую может оказаться решающим для выживания предприятия.

Одним из средств достижения этой цели является **администрирование**. Конечно, его основным предназначением является организация бизнес-процессов, т. е. операционное управление. Однако администрирование содержит и мощную составляющую управления персоналом: там, где наведен строгий, контролируемый и постоянно поддерживаемый порядок, меняется и отношение людей к своей работе.

Реализация этого положения опирается на ряд принципов.

1. **Четкость организации.** Все работы должны быть четко организованы: каждый сотрудник должен иметь должностные инструкции, на каждом этапе работ должен осуществляться контроль, а в случае необходимости — проводиться инструктажи и тренинги.

2. **Непрерывность внимания.** На каждого сотрудника ежедневно должно оказываться воздействие со стороны руководителей в какой-либо организационной форме. Это может быть контроль, инструктаж, беседа о его обязанностях и т. п. Главное — постоянство и разнообразие.
3. **Научить, потом спросить.** Ни в коем случае не должно быть наоборот. Обучение включает в себя не только беседу об обязанностях или чтение инструкции. Обязательным элементом его является проверка знаний и умений в какой-либо форме и выставление оценки с дружелюбным указанием недостатков.
4. **Твердость в принципах и гибкость в методах их реализации.** Изменение ситуации приводит к необходимости внесения изменений в характер деятельности предприятия. В частности, устаревающие или неэффективные положения инструкций должны меняться, но не очень часто. Эти изменения обязательно следует делать обоснованными и ясными для сотрудников.

Обобщение практического опыта позволяет предложить следующие основные **методы и формы реализации принципов администрирования при работе с персоналом**:

- *Разработка и внедрение должностных инструкций (работающих).*
- *«Человек в домашних тапочках».*
- *Разработка и внедрение корпоративной программы по управлению персоналом.*
- *Регулярные разъяснения содержания и необходимости пунктов инструкций, контроль знаний.*
- *Регулярное проведение коротких тематических собраний и тренингов по различным вопросам организации работы.*
- *Постоянный и разнообразный контроль выполнения должностных обязанностей, в том числе и метод «Инкогнито».*
- *Внедрение и ведение таблицы штрафных и поощрительных баллов по результатам контроля выполнения должностных инструкций.*

Рассмотрим их более подробно.

*Разработка и внедрение должностных инструкций (работающих).* В должностных инструкциях должны быть прописаны:

- назначение должности;
- требуемый уровень квалификации работника;
- за что и каким образом работник отвечает;
- основные должностные обязанности, права и полномочия;
- с кем и по каким вопросам взаимодействует данный сотрудник.

**Особое внимание уделяется точности формулировок. Например, в должностной инструкции официанта в разделе «обязанности» не может быть записано: «Правильно обслуживать гостей». Выполнение обязанностей, сформулированных подобным образом, не поддается контролю. Описание обязанностей должно быть четким: «При обслуживании гостей делать то-то и то-то».**

Инструкции должны быть работающими, т. е. их исполнение должно регулярно контролироваться, анализ результатов контроля должен быть

публичным. Иначе персонал будет к ним относиться с пренебрежением. Важнейшее значение имеет подпись сотрудника под инструкцией с указанием даты. Подписываются два экземпляра, один из которых подшивается, а другой выдается сотруднику. Часто на предприятиях делают еще третьи экземпляры, без подписей. Они либо брошюруются и выставляются, либо вывешиваются в месте, доступном для данной категории персонала. И еще, в разделе с перечнем обязанностей количество пунктов должно быть разумным. Необозримую инструкцию не только выполнять, ее читать не захочется.

*«Человек в домашних тапочках».* Имеется в виду постоянное присутствие на предприятии одного из менеджеров с контрольно-надзорными функциями, которое оказывается достаточно эффективным. Персонал должен постоянно ощущать его присутствие, что при добросовестном отношении к делу достигается просто.

*Разработка и внедрение корпоративной программы по управлению персоналом.* Порядок реализации этого метода в полном объеме затруднительно описать в кратком изложении. Соответствующий материал можно найти в специальной литературе. Достаточно сказать, что европейские предприятия гостеприимства и развлечений используют до 30 подпрограмм различной направленности в рамках одной общей большой программы. Но, тем не менее, с чего-то надо начинать и в этом плане. Для начала можно подготовить одностраничный документ с изложением своих замыслов по разработке корпоративной программы в ближайшие 1 – 2 года и довести его содержание до сведения персонала, а затем и выполнять.

*Регулярные разъяснения содержания и необходимости пунктов инструкций, контроль знаний.* Их можно проводить в форме специализированных 10 – 15-минутных тематических тренингов по должностям. При этом в инструкциях не должно быть явно абсурдных или явно ненужных пунктов.

*Регулярное проведение коротких тематических собраний и тренингов по различным вопросам организации работы.* На такие собрания обычно выносится один небольшой вопрос, наиболее актуальный для текущего времени, например анализ выявленных за прошедшую неделю нарушений. Однако метод проведения собрания должен носить обучающий характер, а не унизительно-наказательный. Иначе эффект будет отрицательным.

*Постоянный и разнообразный контроль выполнения должностных обязанностей, в том числе и метод «Инкогнито».* Метод «Инкогнито» заключается в следующем. Некий человек, неизвестный персоналу — «Инкогнито» (в отраслях, связанных с реализацией продукции, его называют «Тайный покупатель») — приходит в качестве гостя (естественно, ему компенсируются понесенные расходы). Он и ведет себя, как обычный гость, но запоминает, а затем доводит до сведения менеджера все, что с ним происходило. Опять же публичный и обучающий характер анализа результатов контроля будет более эффективным, чем унизительно-наказательный.

*Внедрение и ведение таблицы штрафных и поощрительных баллов по результатам контроля выполнения должностных инструкций.* Весьма эффективный метод, тесно связанный с предыдущим и мотивацией персонала. Следует отметить, что такая таблица может касаться не только выполнения должностных инструкций, но и других аспектов деятельности персонала. Положение об этой таблице разрабатывается и доводится до персонала. В нем определяются права и обязанности по ее заполнению, шкала баллов по каждому из затрагиваемых аспектов деятельности, порядок подведения итогов за период, условия и критерии поощрения и наказания по итогам. Целесообразно вести таблицу в течение месяца, а после его завершения провести оценку работы персонала. Погубить метод могут два фактора: эпизодичность работы и слишком высокая сложность как самой таблицы, так и порядка ее ведения. В таблице должно быть не более 10 — 15 пунктов контролируемой деятельности, предельно понятные и легко проверяемые формулировки. Ее может вести, например, «Человек в домашних тапочках».

Естественно, читатели могут владеть и другими методами и формами эффективного администрирования при работе с персоналом. Авторы с благодарностью примут предложения по расширению рекомендованного выше перечня в следующих изданиях книги.

## 7.4. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Необходимость обучения и повышения квалификации сотрудников не вызывает сомнений. Без выполнения этого условия при существующей на рынке ресторанно-развлекательных услуг конкуренции становится проблематичным выживание предприятия. Кроме того, как показывают данные исследований, инвестиции в обучение сотрудников приносят весьма ощутимое повышение доходности предприятия за счет повышения производительности труда. Отдача начинается уже в течение первого года. Не сразу, не быстро, но ощутимо. Конечно, вложения в обучение и повышение квалификации сотрудников имеют смысл только для тех, кто в данном бизнесе всерьез и надолго.

В настоящее время и в обозримом будущем самым доступным средством решения этой проблемы останется участие в работе форумов, конференций, тренингов, семинаров, мастер-классов и других подобных мероприятий, проводимых различными консалтинговыми компаниями. Другое дело, что на рынке этих услуг появилось много, мягко говоря, не совсем компетентных «игроков». Но помимо этого, можно повышать квалификацию, творчески применяя рекомендации, изложенные в настоящей книге.

Перечислим **функции руководителя, осуществляющего управление обучением и повышением квалификации персонала.** К ним относятся:

- участие в разработке и реализация стратегии повышения квалификации персонала, подготовки (подбора) кадров для предприятия;
- изучение на постоянной основе состояния подготовки (переподготовки) кадров для отрасли в стране и в регионе;
- разработка и реализация программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- разработка и реализация программы повышение собственной квалификации;
- разработка (выбор) методов и методик подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в рамках предприятия;
- организация обучения и повышения квалификации персонала непосредственно на предприятии;
- организация и проведение периодических аттестаций персонала по категориям и должностям (рекомендуется 1 — 2 раза в год);
- разработка, внедрение и применение в управлении системы критериев и показателей для оценки эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- разработка и внедрение в практику работы системы стимулирования самостоятельного повышения квалификации персоналом;
- анализ и оценка эффективности затрат на обучение персонала.

*Для успешного решения вопросов, связанных с обучением и повышением* квалификации персонала, управляющий или **сотрудники HR-службы** предприятия под его контролем (либо менеджер, отвечающий на предприятии за работу с персоналом) **должны**:

1) **знать состояние профильного рынка труда в своем регионе.** Иметь информацию о величине конкурентоспособной денежной компенсации; о характеристиках предложения (желательно и спроса) по всем категориям требуемых сотрудников; иметь сведения обо всех образовательных организациях и компаниях всех видов по профилю бизнеса. Изменения на рынке труда необходимо отслеживать ежемесячно, особенно это касается уровня заработной платы;
2) **реализовывать принцип непрерывности совершенствования.** То есть на предприятии должны быть созданы такие условия, чтобы каждый перспективный сотрудник имел возможность с определенной периодичностью в той или иной форме повышать свою квалификацию, проходить обучение и, соответственно, проходить аттестацию. Обучение целесообразно проводить не менее двух раз в год, аттестацию — один;
3) **подтверждать документально повышение квалификации персонала.** Речь не идет о государственной системе образования, где это условие выполняется обязательно. После завершения обучения или повышения квалификации в любых других образовательных центрах могут выдаваться удостоверения, сертификаты, свидетельства.

Обычно их красочно оформляют на одном листе формата А4 или А5 и помещают в рамку под стеклом. В документе обязательно указывают наименование пройденного курса, срок обучения и обучавшую организацию. Практически все внешние специализированные компании делают это в обязательном порядке. Рекомендуется поступать аналогично и при обучении внутри предприятия. Как показывает опыт, психологический эффект от такого документа способствует повышению лояльности сотрудника к предприятию;

4) **при обучении персонала реализовывать принцип целенаправленности.** Учить необходимо тому, что в ближайшее время потребуется предприятию. В основе выбора содержания и способа обучения лежит прогноз развития предприятия и операционное планирование;
5) **обучение должно быть ориентировано на гостей.** Учить необходимо тому, что повысит качество и эффективность обслуживания гостей.

Соблюдение последних двух принципов обеспечивает максимальную эффективность инвестиций в обучение персонала. Естественно, в данном случае речь идет не о вузе, а о перечислявшихся выше образовательных компаниях с краткосрочными формами обучения и повышения квалификации.

Что касается методов и форм обучения и повышения квалификации, применяемых на практике в различных регионах и на различных предприятиях профильного рынка, то необходимо учитывать следующее обстоятельство. Требования, предъявляемые к обучению контактного персонала и менеджмента, различаются, поэтому соответствующий материал разделен на две части. В первой сгруппированы рекомендации, касающиеся обучения контактного персонала, во второй — менеджмента.

К **методам и способам обучения контактного персонала относятся:**

1. *Разработка и внедрение учебной программы ориентации и адаптации нового сотрудника.* Обычно это программа прохождения так называемого испытательного срока, длительность которого составляет 2 – 3 месяца. Этот период рекомендуется называть именно **ориентацией и адаптацией,** а не испытательным сроком. Содержание программы практически полностью зависит от местных условий. Но она обязательно должна выдаваться новому сотруднику и включать: условия прохождения периода; форму оценки результатов его прохождения; варианты перспектив сотрудника после завершения периода адаптации в зависимости от показанных результатов.
2. *Наставничество.* Обычно длится 2 – 3 недели и завершается экзаменом. Новичок (стажер) прикрепляется к опытному наставнику, который должен нести ответственность за результаты работы стажера и быть способным выполнять соответствующие функции. Наставнику увеличивается зона обслуживания гостей (это увеличивает чаевые, хотя часть работы выполняет стажер) и выплачивается ощутимый денежный бонус после успешной сдачи экзамена обучаемым (стажером). Экзамен принимает комиссия. При положительном ре-

зультате целесообразно подтверждать квалификацию документом (см. выше). Наставничество может быть непосредственно связано с программой ориентации и адаптации, или являться ее составной частью.

- *10–20-минутные тренинги.* Обычно планируются и проводятся почти ежедневно в тот период рабочего времени, когда предприятие не заполнено. Это бывает практически у всех и везде. Посвящаются одному конкретному вопросу повышения качества обслуживания гостей. Тренинг может позиционироваться как «девиз дня», например, «Подача гостям белого вина» или «Особенности обслуживания банкета» и т. п.
- *Создание и поддержка кадрового резерва.* Как правило, сопровождается разработкой и реализацией соответствующей программы. Конечно, это требует определенных затрат, но в дальнейшем окупается с лихвой. В качестве примера можно рассмотреть следующую ситуацию. На предприятии разрабатывается и реализуется программа обучения контактного персонала по типу наставничества. С этой цель по объявлениям набирают людей со стороны. Их обучение осуществляется за относительно небольшую плату, по окончании обучения выдается соответствующий документ (диплом, сертификат, удостоверение) и предусматривается перспектива приема на работу или приглашение на временную подработку. Если проводить обучение совсем бесплатно, то есть риск получить совсем не нужный контингент. Если плата будет большая, то ее не осилят, например, активные студенты, которым может понадобиться подработка. Как показывает опыт, эффективность такого метода весьма высока. Нужно вести реестр выпускников с контактной информацией. Риск готовить кадры для конкурентов минимален, особенно если выдается документ. Человек, при необходимости, всегда предпочтет знакомую обстановку, о которой ему напоминает сам документ. В крайнем случае, он станет гостем вашего предприятия.
- *Применение наглядных пособий.* Обычно они касаются стандартов обслуживания гостей и других элементов выполнения должностных обязанностей контактного персонала. Наглядными пособиями могут быть стенды или брошюры с фотографиями, видеоролики и т. п. Их размещают в местах «тусовки» персонала таким образом, чтобы в относительно свободное время сотрудники могли освежить в памяти те или иные приемы работы.

Методы и формы обучения и повышения квалификации менеджеров мы рассмотрим ниже, предварительно сделав одно важное замечание.

Не следует увлекаться «перекупкой» менеджеров у коллег по бизнесу (читай, конкурентов). Перекупивший становится заложником такого менеджера и постоянно должен быть готов к тому, что, либо его перекупят другие, либо он будет постоянно требовать повышения денежной компенсации без особого вклада в развитие и повышение доходности предприятия. При этом не следует путать «перекупку» с естественным

движением кадров. В этом процессе всегда участвуют три стороны — два работодателя, нынешний и потенциальный, и менеджер-специалист. Если нынешний работодатель реально участвует в процессе, т. е. он извещен о предлагаемых новых условиях специалисту, но «перекрыть» их не может или не хочет, то, по сути, он отпускает его. Это естественное движение кадров. Если же он ничего не знает и поставлен перед фактом, то это и есть «перекупка». Если такое происходит, то моральные качества нового специалиста далеки от хороших, и надежность его тоже невысока.

**ВАЖНО**

«Перекупленный» у коллег по бизнесу менеджер либо может быть «перекуплен» еще раз конкурентами, либо будет постоянно требовать повышения денежной компенсации без особого вклада в повышение доходности предприятия.

К группе известных в настоящее время **практических методов и форм обучения и повышения квалификации менеджмента** относятся:

1. *Заблаговременный подбор сотрудников в профильных вузах.* Если в регионе такие вузы есть, то целесообразно установить контакты с деканом профильного факультета или руководителем кафедры. С ним в начале учебного года необходимо встретиться, получить характеристики будущих выпускников и рекомендации. С выпускниками также нужно провести соответствующую работу.
2. *Стимулирование самообучения.* Средства решения этой задачи многообразны, от частичной или полной компенсации затрат на самостоятельно организованное повышение квалификации до введения надбавок к заработной плате по результатам аттестации. Оплата закупки специальной литературы обязательна.
3. *Обучение на рабочем месте, стажерство.* К сожалению, такая возможность есть не на всех предприятиях. Обычно она имеется в сетях предприятий, где есть выделенный специалист по кадрам. Он отслеживает по предприятиям сети перспективных сотрудников. На одном из предприятий, самом лучшем, вводится должность стажера. Через нее «проходят» перспективные сотрудники перед повышением в должности. Обычно это администраторы, «вырастающие» из официантов, заместители директоров и директора, «вырастающие» из администраторов.
4. *Платные стажировки на других предприятиях.* Такая форма пока не очень распространена, но на предприятиях холдинга НИЦ ИР она вводится в практику. Люди из регионов с удовольствием приезжают стажироваться на столичных предприятиях.
5. *Широкое использование обучения на краткосрочных семинарах, тренингах, мастер-классах.* В настоящее время это наиболее действенная и эффективная форма повышения квалификации менедже-

ров почти без отрыва от непосредственной работы. Они организуются и проводятся специализированными вузами и консалтинговыми компаниями. Тщательно выбирайте консалтинговую компанию: не исключена вероятность потратить деньги практически впустую. Если по невысокой цене предлагается двухдневный семинар или тренинг с программой годичного обучения в вузе, то это как раз тот случай.

6. *Постоянная забота о кадровом резерве.* Как уже отмечалось, это требует затрат, но впоследствии окупается с лихвой. В этой области практический опыт пока невелик. Если в сетях предприятий еще есть возможность отслеживать перспективных сотрудников, потенциал которых дает основание осуществить в дальнейшем их повышение в должности, и заранее готовить их, то на унитарных предприятиях это гораздо сложнее. В этом случае можно повторить уже высказанные ранее рекомендации: работа с вузами и платные стажировки на других предприятиях.

Естественно, есть надежда на расширение и улучшение государственной системы подготовки специалистов для отрасли. Однако практика ведения бизнеса требует их работы здесь и сейчас, бизнес не может ждать. Поэтому собственные усилия с применением изложенных выше методов и форм, изобретение новых, всегда принесут пользу. Но, кроме этого, нужно скрупулезно заботиться о тех, кто уже работает, т. е. применять широкий арсенал методов и средств стимулирования и мотивации.

## 7.5. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФОРМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Как уже отмечалось в подразделе 7.1, управление персоналом направлено на решение двуединой задачи: формирование у персонала клиенто-ориентированного подхода к выполнению своих обязанностей и лояльного отношения к предприятию и его руководству. Львиная доля успешности соответствующих усилий достигается через мотивацию и стимулирование, но все же мотивация играет более важную роль. Стимулирование в большей степени «работает» на повышение эффективности бизнес-процессов, т. е. на операционное управление. Тут трудно определить, что главнее. Очень сильны взаимозависимость и взаимообусловленность этих трех аспектов управленческой деятельности.

Залог эффективности функционирования предприятия состоит в формировании у персонала клиенто-ориентированного подхода в работе с гостями и лояльности к предприятию, гордости за принадлежность и причастность к нему, к коллективу. Поэтому, в частности, руководителям следует относиться к подчиненным сотрудникам так, как им хочется, чтобы они относились к гостям. Это один из основных постулатов управления персоналом.

**ВАЖНО**

Руководители должны относиться к подчиненным сотрудникам так, как им хочется, чтобы они относились к гостям.

В общем случае, при разработке и реализации системы мотивации и стимулирования лояльности персонала к гостям, предприятию и руководств, можно выделить следующие **функции руководителя (управляющего персоналом):**

- определение основных задач, решение которых обеспечит и позволит поддерживать лояльность персонала к гостям (клиенто-ориентированный подход в обслуживании), к предприятию и его руководству;
- определение и ввод в практику работы конкурентного на местном рынке труда уровня оплаты труда персонала с учетом дополнительных доходов (например, чаевых);
- разработка в рамках долгосрочной программы управления персоналом системы мер, направленных на формирование у сотрудников лояльности к гостям, предприятию и его руководству;
- планирование и реализация мер по мотивации и стимулированию лояльности персонала к гостям, предприятию и его руководству;
- изучение и применение в практике управления известных методов работы, обеспечивающих формирование у персонала клиенто-ориентированного подхода в обслуживании гостей, лояльности к предприятию и его руководству;
- разработка и внедрение в практику работы «Этического кодекса предприятия», содержащего правила поведения сотрудников при обслуживании гостей и взаимодействии между собой в коллективе.
- организация обучения персонала основам позитивного взаимодействия с гостями и между собой;
- формирование, реализация и совершенствование норм собственного поведения на предприятии;
- разработка и внедрение в практику работы правил поведения при предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций с гостями, обучение персонала их применению;
- контроль соблюдения установленных правил поведения сотрудников при обслуживании гостей и в коллективе;
- разработка и реализация программы стимулирования сотрудников, стремящихся к профессиональному росту и повышению квалификации;
- анализ и оценка лояльности персонала к гостям, предприятию и его руководству.

В основу решения задач мотивации и стимулирования персонала должны быть положены следующие принципы.

**1. Объективность.** Сущность принципа можно сформулировать следующим образом: достойное вознаграждение за достойный вклад

в доход предприятия. В системе мотивации и стимулирования, применяемой на предприятии, должны быть минимизированы субъективные мотивы руководителя. К сожалению, полностью их исключить нельзя, на то он и руководитель с соответствующими правами и обязанностями. Но к этому нужно стремиться.

2. **Поощряемость.** Поощрения в количественном отношении должны превалировать над наказаниями. Реальное применение наказания следует рассматривать только как крайнюю меру. Мотивирующим фактором должна является сама угроза взыскания или наказания. Слишком частые наказания становятся привычными и перестают выполнять свою мотивирующую роль. А вот поощрения следует применять по возможности чаще, но на объективной основе и гласно. В частности, премирование рекомендуется применять не реже одного раза в неделю и обязательно «живыми» деньгами.
3. ***«Привязка» к обороту.*** *Поощрения, наказания и другие виды стимулирования должны напрямую зависеть от выручки предприятия, от персонального вклада каждого в ее рост.*
4. **Соревновательность.** Психологически подавляющее большинство людей предпочитает выигрывать в честной состязательной борьбе. Здесь нелишне вспомнить и применить положительные моменты приснопамятного социалистического соревнования. Не все в те времена было плохим.
5. **Измеримость качества работы.** Критерии и показатели эффективность работы, выступающие объективными основаниями для мотивации и стимулирования, должны быть измеримыми. Это значит, что они должны выражаться числами, легко определяться и быть достаточно простыми и ясными для персонала.
6. **Фирменный стиль, значимость бренда, единство и общность коллектива.** Перечисленное является не только средствами позиционирования предприятия, но и реализует положительные функции в системе мотивации и стимулирования персонала. Благодаря им, их узнаваемости можно и нужно добиваться появления у сотрудника гордости за принадлежность к данному предприятию, к данному коллективу, и чтобы ему не хотелось их потерять.
7. **Коммуникабельность и доступность руководства.** Персонал должен постоянно ощущать внимание к своей работе, к своим производственным и личным проблемам, знать, что от каждого зависит общий успех, что при необходимости руководители его примут и внимательно выслушают.
8. **Пример для подражания.** Является важнейшим принципом в условиях ужесточающейся конкуренции, когда начинается конкурентная борьба за каждого гостя. И именно руководители должны подавать этот пример и относиться к персоналу так, как по их мнению персонал должен относиться к гостям.

Теперь, на основании сформулированных принципов рассмотрим **практические примеры методов и форм мотивации и стимулирования персонала**. Подчеркнем, это только примеры, которые достойны подражания. Они разделены на две группы. В первую группу объединены нематериальные методы и формы, во вторую — материальные.

К **нематериальным методам** относятся:

- подведение итогов работы;
- разработка и внедрение «Этического кодекса»;
- поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала;
- встречи генерального менеджера с персоналом;
- ежемесячный опрос персонала;
- применение разрядной сетки.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

*Подведение итогов работы.* Осуществляется на основе операционных планов. Целесообразно реализовывать не реже одного раза в неделю. При этом основной упор делается на персонифицированную гласность достижений и недостатков, которые, кроме этого, служат основанием для поощрений и наказаний.

*Разработка и внедрение «Этического кодекса».* В кодексе прописываются правила и порядок поведения каждого сотрудника по отношению к гостям, в отношениях между собой на одном уровне в коллективе и между подчиненными и руководителями. В арсенале средств нематериальной мотивации «работает» исключительно плодотворно. Его с удовольствием изучают вновь нанимаемые сотрудники. В дальнейшем при подведении итогов нарушение «Этического кодекса» предприятия рассматривается и обсуждается как чрезвычайное происшествие. Только в этом случае он будет «работать».

*Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала.* Известно, что пределов совершенствованию любого процесса не существует. В то же время высшее руководство не имеет возможности уделить внимание всему, что происходит на предприятии. Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая мысль об улучшении работы, пришедшая ему в голову, будет внимательно выслушана, а, возможно, и реализована, но обязательно так или иначе поощрена. Практикуется даже внесение соответствующего пункта в обязанности. Даже если будет реализовано 10—20% действительно дельных предложений, то и это даст огромный эффект. Остальные тоже не следует отбрасывать и уж ни в коем случае не высмеивать сотрудника за наивность или неграмотность. Всегда можно отклонить предложение под благовидным мотивом, например, в связи с отсутствием средств в данный момент. Но инновационное предложение, даже отклоненное, должно поощряться как минимум лестными словами при подведении итогов. Тогда у персонала будет сформирована постоянная нацеленность на инновации, и даже изменится отношение к работе в целом.

*Встречи генерального менеджера с персоналом.* Вариантов, применяемых на практике, существует много. Это могут быть совместные перио-

дические завтраки с персоналом ночной смены, завершившим работу. Или тематические встречи с отдельными группами сотрудников «за чашечкой кофе». А могут быть и проводимые на регулярной основе встречи с представителями подразделений предприятия. Обычно назначается время в один из дней недели, как правило, для проведения таких встреч достаточно получаса. Затем устанавливается график встреч с коллективами подразделений. В одну неделю принимается, например, представитель персонала кухни, в другую — официантов и т. д. Персонал об этом знает, выдвигает представителя и составляет ему перечень вопросов, предложений и т. п., которые следует обсудить с высшим руководством. Естественно, такой метод будет результативным, если такие встречи будут результативными с точки зрения персонала. Работает очень эффективно, как минимум в части информированности руководителя о состоянии тех дел, о которых другими способами не узнать. И в то же время персонал постоянно чувствует внимание к себе, заботу о своих проблемах и нуждах, пусть даже непроизводственного характера.

*Ежемесячный опрос персонала.* Также очень действенный метод нематериального стимулирования. Опрос обязательно обезличенный. Разрабатывается анкета, включающая вопросы по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др. Их должно быть не больше десяти. Анкета формируется так, чтобы можно было выбрать вариант ответа по каждому вопросу и вписать особое мнение. Ежемесячно опрашивается обычно третья часть от общего количества персонала.

*Применение разрядной сетки.* Особенно действенно для мотивации контактного персонала. Существуют и официальные рекомендации, но следовать им необязательно. Можно разработать свое «Положение...» и свою систему разрядов. Самое главное: разрядная сетка должна обеспечивать перспективы роста. Разряды присваивает квалификационная комиссия по результатам испытаний. Для этого в «Положении...» следует четко определить перечень знаний, навыков и умений, которые требуются для присвоения каждого разряда. Там же устанавливаются необходимые процедуры. Присвоенный разряд обязательно должен оформляться документально и сопровождаться повышением заработной платы и публичным извещением. Внедрение и применение такой системы целесообразно сочетать с постоянными разъяснениями того факта, что чем выше профессионализм, знания и умения, тем выше цена работника на рынке труда.

Естественно нематериальные методы и формы мотивации и стимулирования без сочетания с материальными будут малоэффективны. И, решая задачи управления персоналом, необходимо помнить, что большое значение имеет не только сумма материального поощрения, но то, каким образом организована система их зарабатывания. Поэтому приведенные ниже практические наработки посвящены именно этому вопросу. На основании нашего опыта мы можем предложить следующие варианты организации системы поощрения и премирования.

1. **Заключение недельных договоров о выполнении установленного плана с контактным персоналом.** Суть метода заключается

в следующем. На основе статистического анализа работы предприятия определяется средняя за неделю величина вклада, например, официанта в выручку. Без автоматизированной системы управления это сделать затруднительно, но возможно. Далее для официанта устанавливается недельный план выручки. Он обычно на 10% и более (пересматривается раз в месяц) выше среднего. Затем с каждым официантом подписывается договор о выполнении установленного плана. Если по итогам недели план выполнен менее чем на 75%, то официант штрафуется: из фиксированной части его заработной платы производится определенный вычет. Если выполнение плана в пределах от 75 до 100% — ему выплачивается фиксированная заработная плата + премия (размер, как правило, зависит от выполнения плана). Если план выполнен более чем на 100%, официанту дополнительно выплачивается прогрессивный процент от суммы превышения плана. Определяя величину плановых показателей, обязательно учитывается сезонность, особые периоды (например, праздничные дни), жалобы гостей и т. п. Внедрение такого метода на нашем предприятии позволило увеличить выручку в течение квартала в 1,6 раза. Затраты на поощрения составили 7% от роста выручки. Предложение официантам прекратить применение такого метода стимулирования встретило бурные возражения. За этот период не уволился ни один человек.

2. **Премирование через учет чаевых.** Особый метод, используемый на основе применения автоматизированной системы РСТъ:Ресторатор (см. подраздел 5.6).
3. **Премирование при подведении итогов за период.** Его целесообразно применять не реже, чем один раз в квартал, а лучше — раз в месяц. Это классический метод мотивации и стимулирования. Варианты различаются подходами к определению критериев и величин стимулирования. Категорически должны соблюдаться принципы объективности и привязки к величине оборота.
4. **Применение накопительных бонусов.** Они начисляются за отдельные элементы хорошей работы с последующим поощрением. Может, например, применяться описанная выше таблица поощрительных и штрафных баллов. Их целесообразно сочетать с применением премирования при подведении итогов за период.
5. **Применение консумации и т. п.** Используется обычно для стимулирования продаж особых товаров, например, дорогих коньяков и вин, каких-либо особых блюд и т. п. Суть метода заключается в том, что сотруднику, который продал его гостям, начисляются проценты от цены товара. Кроме консумации существуют и другие подобные методы.
6. **Участие в прибыли.** Метод появился в бизнесе ГиР недавно, но уже хорошо себя зарекомендовал. Форм может быть много, и их выбор определяются творческим подходом руководителей. Одно известно точно: там, где метод применяется, даже официанты и техниче-

ский персонал знают суточную точку безубыточности предприятия и в процессе работы регулярно интересуются у менеджеров — достигнута ли уже она сегодня.

Как уже отмечалось, к мотивационным программам можно отнести **и программы поддержки здоровья и безопасности персонала**. Ее реализация со стороны руководителя предполагает:

- участие в разработке и реализации элементов стратегии в части обеспечения и поддержки здоровья и безопасности персонала;
- изучение на постоянной основе общероссийских и региональных нормативно-правовых актов, касающихся охраны труда, обеспечения и поддержки здоровья персонала;
- планирование и организация выполнения мер и действий, направленных на решение задач обеспечения и поддержки здоровья и безопасности персонала;
- регулярный анализ основных бизнес-процессов предприятия на предмет выявления особенностей технологий, машин и оборудования, окружающих условий, обустройства рабочих мест, которые могут вызвать угрозы здоровью и безопасности сотрудников;
- изучение известных факторов и причин, которые на профильных предприятиях обуславливают возникновение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- разработка и внедрение в практику работы системы профилактических мер по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- обучение и аттестация персонала действиям, направленным на обеспечение безопасности труда и профилактики заболеваний, в том числе порядка эвакуации персонала и гостей предприятия в случае возникновения опасностей;
- разработка и внедрение в практику работы системы мер, направленных на нейтрализацию и компенсацию вредных условий труда;
- обеспечение соблюдения норм и правил пожарной безопасности на предприятии;
- анализ и оценка эффективности программ обеспечения и поддержки здоровья и безопасности персонала по критерию влияния на качество работы предприятия;
- реализация социального пакета мер, обеспечивающих поддержку здоровья и безопасности персонала;
- контроль и анализ эффективности выполнения программы обеспечения и поддержки здоровья и безопасности персонала;
- ведение карт потенциальных и реальных угроз предприятию и персоналу со стороны субъектов противоправных действий (конкурентов, криминогенных элементов, скандальных гостей и т. п.);
- участие в разработке и реализация мер коммерческой, информационной и производственной безопасности предприятия.

Представленный читателю аналитический обзор методов и форм мотивации персонала, эффективно применяемых в практической деятель-

ности предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса, далеко не исчерпывающий. Авторы накапливают соответствующие сведения, которые предполагается включить в последующие издания книги.

## 7.6. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФОРМЫ РАБОТЫ СО ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМИ

Специфика функционирования предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса порождает ряд условий для различного рода злоупотреблений персонала. Большинство из них известно, известны и многие методы работы менеджмента по решению этой проблемы. Тем не менее новые условия приводят к появлению новых видов злоупотреблений и новых методов борьбы с ними. Эта проблема в рассматриваемом бизнесе стоит на втором месте после кадровой и тесно с ней переплетается во многих аспектах. Поэтому накопленный практический опыт соответствующих решений заслуживает внимания. Далее приводится описание ряда практически значимых примеров решения данного вопроса.

Как показывает практический опыт, для того, чтобы организовать эффективную работу со злоупотреблениями, необходимо учитывать следующее. Подавляющее большинство людей предпочитает зарабатывать, а не воровать. Но, к сожалению, многие поддаются соблазну, если возможность «присвоить» возникает довольно часто, реализуется просто, а наказание маловероятно. Поэтому нужно стараться бороться не с фактами, а с причинами, которые могут породить злоупотребления. Однако если это произошло, то необходимо применять весь арсенал методов и средств для предотвращения возможности возникновения выявленных ситуаций.

> **ВАЖНО**
>
> Подавляющее большинство людей предпочитают зарабатывать, а не воровать. Но весьма существенное количество из них легко поддается соблазну, если он возникает довольно часто.

Известными и распространенными в настоящее время видами **злоупотреблений персонала** ресторанно-развлекательных предприятий являются:

*непосредственное воровство наличных денег из кассы.* Достаточно легко проверяется стандартными методами. Нужно только вести эту работу постоянно;

*непосредственное воровство товарно-материальных ценностей;*

*обсчет, обвес гостей, недолив, недовложения.* Гости все видят и замечают, ощущают по вкусу блюд. Если это происходит, то они к вам больше не придут, что в условиях конкуренции весьма прискорбно;

- *фальсификация отчетности и других учетных данных и документов.* Обычно это делает наемный менеджмент в том случае, если акционеры не участвуют активно в управлении операционной деятельностью предприятия;
- *сговор с гостями.* Например, для продажи «своего товара» за цену ниже установленной на аналогичный товар на предприятии;
- *сговор с поставщиками.* Известные «откаты» поставщиков ответственному за логистику;
- *сговор между собой.* Это один из основных видов злоупотреблений при наличии автоматизированной системы управления предприятием, поскольку более простые совершать невозможно. В сговор вступают как минимум три сотрудника: администратор, официант и бармен или повар. Цель сговора, как правило, — продажа неучтенной («своей») или даже непосредственно украденной на предприятии продукции по ценам предприятия;
- *завышение хозяйственных расходов, расходов на закупки, расходов на рекламу и т. п.* Осуществляется ответственными за логистику и наемными менеджерами, если акционеры не участвуют активно в управлении операционной деятельностью предприятия. Действенные методы выявления и предотвращения данного вида злоупотреблений основаны на мониторинге рынка поставок;
- *мошеннические списания товарно-материальных ценностей.* Комментарий аналогичен сделанному в предыдущем пункте;
- *продажа собственных продуктов и товаров.* Ущерб акционерам;
- *продажа без учета («мимо» кассы).* Прямое воровство;
- *использование имущества и сотрудников предприятия в личных целях.* Обычно злоупотребляют наемные топ-менеджеры;
- *предоставление льготных условий по заказам и/или услугам за взятки, вымогательство взяток у гостей.* Например, ничем не обоснованное применение скидок, условий организации обслуживания банкетов и т. п.;
- *распечатка предчека в нескольких экземплярах с последующим вручением гостям при продаже неучтенной продукции («своего»).* Осуществимо только при наличии автоматизированной системы управления, где более простые злоупотребления исключены или легко выявляются;
- *работа на конкурентов.* Случается и такое, особенно на достаточно масштабных предприятиях ГиР;
- *порча базы данных и оборудования автоматизированной системы управления.* Первое делают грамотные наемные топ-менеджеры, второе — отчаявшийся и не совсем грамотный контактный персонал;
- *разбиение заказа на несколько частей с переносом части заказа на другой стол.* Она в последующем многократно (до 10 и более раз) продается в течение смены другим гостям с подменой товара неучтенным «своим». Осуществимо только при наличии некоторых

автоматизированных систем управления (например, R-keeper), допускающих перенос части разбитого заказа на другой стол. Такого недостатка лишены системы РСТъ:Рестораторъ и РСТъ:Магнатъ.

Еще раз подчеркнем, перечень злоупотреблений постоянно пополняется. Изобретательный персонал с патологическими наклонностями определенного типа непрерывно работает над этим. Это еще раз показывает **важность соблюдения ряда основополагающих принципов в работе по злоупотреблениям, к которым относятся следующие.**

1. *Предотвращение.* Предотвратить возможность создания условий для злоупотребления легче, дешевле, проще, позволяет избежать болезненных отношений в работе с персоналом. Однако для этого необходимо, чтобы заинтересованным менеджментом проводилась постоянная целенаправленная работа.
2. *Объективность.* При выявленном злоупотреблении, «авторство» которого неизвестно, ни в коем случае нельзя наказывать кого-либо без неопровержимых доказательств вины. Нужно точно разобраться в ситуации, а затем принимать решения о взысканиях (наказаниях).
3. *Излишки-недостачи.* Излишки приходуются в пользу предприятия, недостачи компенсируются виновными сотрудниками.
4. *Многообразие и регулярность контроля.* Регулярность в осуществлении, многообразие в формах и методах. Не должно возникать эффекта «привыкания» к форме или методу контроля. Иначе он теряет эффективность.
5. *Регулярность мониторинга рынка поставок.*
6. *Гласность.* Это касается всех результатов контроля и наложенных по ним взысканиям, если они необходимы.
7. *Персональная ответственность.* Образно говоря, за каждый сколь-нибудь ценный объект или предмет предприятия должен быть назначен ответственный, что закрепляется в соответствующих должностных обязанностях и инструкциях.

Перечисленные принципы должны реализовываться в конкретных методах и формах работы.

Приведем практические примеры методов и способов предотвращения злоупотреблений.

1. **Внедрение системы автоматизации управления.** Обеспечивает возможность предотвращения подавляющего большинства «технологичных» злоупотреблений. Однако АСУП не может предотвратить сговор трех лиц, о котором упоминалось в приведенном выше перечне.
2. **Постоянный анализ протекания бизнес-процессов и выявление возможных «окон» для злоупотреблений.** Цель такого анализа — своевременная выработка и реализация мер по их «закрытию». В этом существенную помощь заинтересованному менеджеру также может оказать система автоматизации управления.

3. **Разработка и применение специальных численных показателей.** Такими показателями могут быть, например, коэффициенты взаимосвязи выручек бара и бильярда.
4. **Штрафные санкции при недостачах, обязательные для всех, даже косвенно причастных.** Это не обязательно непосредственное взыскание ущерба. Взыскания могут быть и другого рода. Но они должны быть наложены гласно и данное решение должно быть обосновано и доведено до сведения персонала.
5. **Внезапные проверки (инвентаризации) по наиболее ходовым позициям, в первую очередь на точках продаж типа «бар».**
6. **Использование «лакмусовой бумажки» (недобросовестный работник).** Метод интересный, но для применения требует определенных навыков, можно даже сказать — искусства. Суть в следующем. На «лакомую» работу принимается сотрудник с заведомо «подмоченной» репутацией. Если он через месяц-полтора уволится, то у вас на этом участке все хорошо. Ну а если «прижился», то есть основания здесь «покопаться» поглубже.
7. **Жесткая система делегирования прав доступа.** В первую очередь это касается информационных ресурсов. Как правило, они сейчас располагаются в компьютерах системы автоматизации управления, где задача решается достаточно просто. Каждый на своем рабочем месте должен знать только то, что касается непосредственного исполнения должностных обязанностей. И дело здесь не в том и не столько в том, что информация «попадет» в чужие руки, например — к конкурентам. Все проще, мыслящему хорошо информированному сотруднику легче и проще найти пути для злоупотреблений, если он на это еще и нацелен.
8. **Применение видеонаблюдения.** Создает эффект постоянного присутствия контролирующего лица. Действует, в первую очередь, психологически и направлено на предотвращение злоупотреблений. Но изредка позволяет выявить конкретные случаи злоупотреблений.
9. **Независимая служба безопасности.** Акционерам любыми способами следует добиться независимости охраны от наемного менеджмента предприятия. В этом случае нормой станет осмотр того, что персонал вносит на предприятие и выносит из него. Кроме того, для исключения сговора персонала с охранниками следует обеспечить регулярную ротацию последних.

Как показывает опыт, выполнение данных рекомендаций позволит значительно снизить количество злоупотреблений на предприятии.

Таким образом, **для предотвращения и выявления злоупотреблений персонала руководитель (управляющий) должен**:

- принимать участие в разработке и реализации стратегии борьбы со злоупотреблениями на предприятии;
- постоянно изучать способы и формы злоупотреблений, порождающие их условия и факторы на предприятии;

- знать действующие и постоянно отслеживать появление новых государственных и региональных правовых актов, регламентирующих возможности руководителя по взысканию нанесенного ущерба;
- проводить оценку и анализировать состояние предприятия с целью выявления существующих условий и факторов, порождающих злоупотребления персонала;
- разрабатывать в рамках программы управления персоналом меры и реализовать действия, направленные на формирование у персонала отрицательного отношения к злоупотреблениям на предприятии;
- разработать систему мер, обеспечивающих сохранность товарно-материальных ценностей предприятия, планировать соответствующей дальнейшие работы в этом направлении и организовать их выполнение;
- разработать и внедрить в управлении предприятием систему внутренней отчетности, обеспечивающую ведение работы по выявлению и предотвращению злоупотреблений со стороны персонала;
- *разработать и применить в управлении предприятием систему по*казателей, обеспечивающих возможность выявления злоупотреблений персоналам предприятия;
- разработать и внедрить в практику работы элементы системы мотивации и стимулирования персонала, направленные на предотвращение злоупотреблений;
- разработать и внедрить в практику меры по предотвращению злоупотреблений, реализуемых системой обеспечения безопасности предприятия;
- разработать и включить в должностные инструкции (регламенты работы должностных лиц и контактного персонала) положения, направленные на предотвращение злоупотреблений;
- проводить анализ и оценивать эффективность функционирования на предприятии системы борьбы со злоупотреблениями персонала, регулярно повышать ее эффективность.

Таким образом, управление персоналом на предприятиях ресторанно-развлекательного бизнеса представляет собой достаточно сложную и многогранную работу для менеджмента. Однако условия, сложившиеся на рынке труда в этой сфере таковы, что иного выбора нет. Работа с персоналом должна выполняться и постоянно наращиваться. И в ней, как нигде, необходим постоянный творческий подход и постоянство. Эпизодичность делает ее неэффективной. И тогда появляется неудовлетворенность гостей качеством обслуживания и растет текучесть кадров. В результате получается замкнутый круг проблем, вырваться из которого достаточно сложно и накладно.

Возможными методами решения данных проблем силами управленца предприятия гостеприимства и развлечений являются:

- приобщение сотрудников к миру индустрии гостеприимства. Проведение тематических занятий, обязательное чтение профессиональной прессы и литературы, пропаганда в коллективе;

- создание режима индивидуального роста каждого перспективного сотрудника, подписание долгосрочного договора найма, индивидуальная работа по повышение квалификации внутри собственного предприятия;
- договор с коллегами-рестораторами о неприеме на работу перебежчиков. Внедрение системы накопительных бонусов, получаемых сотрудником один раз в квартал или даже в конце года;
- внедрение собственных рамок квалификаций, зафиксированных в должностных инструкциях, проведение внутренней аттестации персонала, обучение на курсах повышения квалификации;
- начать с себя. Принципиально не переманивать;
- искать наиболее подготовленных работников. Привлекать специалистов из других отраслей, переподготавливать своими силами;
- подключаться к работе ФРиО в сфере профессиональных стандартов. За время их подготовки более 200 ресторанов и отелей приняли участие в вычитке материалов и внесении предложений;
- создавать институт наставничества на предприятии, внедрять систему тренингов для персонала;
- проводить собрания коллектива, корпоративные мероприятия, разъяснительные беседы;
- гибко мотивировать, подписывать кабальные договора;
- в обязательном порядке один раз в месяц заставлять проходить медосмотр. Платить «своему» врачу за особо тщательный контроль;
- обмениваться с коллегами информацией на портале www.hore.ca;
- проводить тренинги своими силами, обучив наиболее способного сотрудника методам и способам передачи своего опыта, навыков и умения.

# Глава 8

# Главный источник дохода · ставшие лояльными гости

## 7.1. ЗАДАЧИ И СУЩНОСТЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ГОСТЕЙ

В условиях нарастающей конкуренции практически невозможно успешное функционирование ресторанно-развлекательного бизнеса без обеспечения и поддержки лояльности гостей. Это показывает как мировая практика рынка HoReCa, так и уже достаточно богатый опыт отрасли гостеприимства и развлечений в нашей стране. На степень постоянства (лояльности) гостей влияет ряд факторов, которые необходимо учитывать при организации соответствующей работы.

**Гостеприимство** — ключевое слово в построении системы и поддержании лояльности гостей. Как мы уже упоминали, прекрасное, безупречное обслуживание гостя всегда хоть частично нивелирует не самое удачное исполнение блюда шеф-поваром, а утонченный вкус кулинарного шедевра почти всегда сгладит недостаточное внимание официанта. Однако настоящее гостеприимство — это когда не нужно ничего сглаживать и нивелировать.

Обеспечение и поддержка лояльности гостей — это сложный и многогранный процесс. Он включает и гостеприимство, и творчество повара, выкладывающего блюдо, и соблюдение стандартов обслуживания, и безусловный порядок в туалете, и дружественную, а не вымученную или снисходительную, улыбку официанта, и многое, многое другое. Это комплекс мер, начинающийся с качества закупаемых продуктов для приготовления блюд и заканчивающийся качеством униформы персонала.

По большому счету добиться увеличения доходности предприятия, а при прочих равных условиях, и прибыльности, можно, как минимум, двумя способами. Первый состоит в том, чтобы привлечь гостей, применяя новые средства продвижения, такие как реклама и PR. Второй — в том, чтобы обслужить гостей, уже побывавших в вашем предприятии таким образом, чтобы они стали у вас постоянными.

Второй способ менее затратный в разы. Так кто же это — постоянные гости? Почему они ими становятся?

Как уже было показано, основным потребителем товаров и услуг предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса и в настоящее вре-

мя, и в перспективе является растущий средний класс страны. Это потенциальные и состоявшиеся гости предприятия, которые и приносят основной доход. Исследования маркетинговых агентств показывают, что представители среднего класса готовы платить разумную цену за качественный продукт при обязательном человеческом отношении к себе. То есть подразумевается, что на предприятии должна быть создана уютная атмосфера для гостей. Именно эти факторы и способствуют успеху в условиях жесткой конкуренции.

**ВАЖНО**

**Представители среднего класса страны готовы платить разумную цену за качественный продукт при обязательном человеческом отношении к себе в уютной атмосфере предприятия.**

В рыночных условиях у потенциальных гостей практически всегда есть возможность выбирать предприятие в соответствии со своими предпочтениями, которые у них достаточно конкретны и очевидны. Только понятие «уютная атмосфера» является расплывчатым, поскольку ассоциации с этим понятием у всех возникают разные. Но это уже вопрос выбора целевой аудитории. Даже если потенциальный гость и выбрал по тем или иным соображениям конкретное предприятие для первого посещения, то это не означает, что он придет в него еще раз.

Маркетинговые исследования показывают, что причины, по которым, как правило, перестают посещать конкретную компанию постоянные клиенты, следующие:

- сменили место жительства или пребывания — 4%;
- переманили конкуренты— 5%;
- заинтересованы в более низких ценах — 9%;
- не удовлетворены работой с их жалобами— 14%;
- отсутствие внимания со стороны компании — 68%.

Выводы из приведенных результатов очевидны. Их вполне можно распространить и на предприятия рынка ГиР. Так что же делать?

И мировой, и накопленный отечественный опыт показывает, что необходимо и наиболее выгодно обеспечивать и поддерживать лояльность уже состоявшихся гостей. Иначе говоря, тот, кто к нам пришел, должен захотеть прийти еще раз, а затем постепенно стать постоянным гостем. А это достигается, кроме всего прочего, персональной работой с каждым гостем, т. е. конкретным вниманием к конкретному Иванову Ивану Ивановичу.

Это одна сторона обсуждаемой проблемы. Другая сторона заключается в следующем. Практика показывает, что основную долю оборота формируют так называемые «золотоносные» гости. Они являются постоянными посетителями и лояльны к предприятию, им понравилось у вас и продолжает нравиться. Если постоянно приходит примерно 20% гостей от общего потока, то именно они приносят предприятию около 80% маржинальной прибыли. При увеличении первого показателя примерно до 40%

резко возрастает доходность и прибыльность предприятия. Это явление называют «эффектом лояльности». По мировым нормативам к постоянным относят тех гостей, которые в среднем семь раз из восьми посещают одно и то же предприятие. Отечественный опыт свидетельствует, что для предприятий ГиР это составляет не менее трех-четырех посещений в месяц. Постоянные или «золотоносные» гости обязательно мотивированы и платежеспособны. Иначе они в принципе не могут стать постоянными. В итоге их потребности в отдыхе и питании удовлетворяются именно на данном предприятии. Создать соответствующие условия и должна система обеспечения и поддержки лояльности.

Таким образом, **главная задача** системы обеспечения и поддержки лояльности — **увеличить и непрерывно наращивать долю постоянных гостей предприятия.** Ее эффективное решение и порождает указанный выше фактор успеха под названием «эффект лояльности».

По опыту работы отечественных предприятий известно, что с помощью системы обеспечения и поддержки лояльности гостей можно увеличить доходность на 25—85% в зависимости от прилагаемых усилий и применяемых технологий. При этом расходы на ее внедрение и эксплуатацию будут примерно в 9—11 раз ниже, чем расходы на привлечение новых гостей через рекламу и PR для обеспечения такого же роста доходности. В настоящее время существуют наработанные и зарекомендовавшие себя технологии обеспечения и поддержки лояльности гостей и методики их применений. Поэтому предлагаемый ниже материал весьма актуален для заинтересованного читателя.

## 8.2. ТЕХНОЛОГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ПОДДЕРЖКИ ЛОЯЛЬНОСТИ ГОСТЕЙ

Итак, задача любой системы обеспечения и поддержки лояльности заключается в увеличении количества постоянных гостей за счет применения различных способов их мотивации. Это дает существенный экономический эффект, известный как «эффект лояльности», и создает весьма важное конкурентное преимущество с минимальными затратами.

Решение этой задачи имеет два направления. В приведенных в главе 1 результатах маркетинговых исследований, в частности, было показано, что примерно 67% гостей не посещают повторно предприятие из-за общей неудовлетворенности качеством обслуживания. А результаты опроса, показанные в предыдущем подразделе, свидетельствуют, что примерно 68% таких же гостей покидает предприятие навсегда из-за отсутствия персонального внимания к себе. Соответственно и вырисовываются два направления работы по обеспечению их лояльности.

**Первое направление заключается во всестороннем повышении качества обслуживания.** Успешность его определяется следующими факторами.

1. **Стандарты обслуживания.** Их следует выбрать в соответствии с запросами целевой аудитории предприятия, а затем жестко и постоянно соблюдать. Это отладка бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей».
2. **Качество блюд и услуг.** Недопустима ситуация, когда одно и то же блюдо в разные дни имеет разный вкус и/или по-разному оформлено. Состоявшийся гость должен каждый раз получать понравившееся блюдо одного и того же высокого качества во всех отношениях. Это отладка бизнес-процесса «Производство».
3. **Ценовая политика.** Должна соответствовать уровню обслуживания, качеству блюд, возможностям и запросам выбранной для предприятия целевой аудитории.
4. **Многообразие дополнительных услуг.** Чем больше запросов у гостей целевой аудитории будет удовлетворяться без выхода за пределы предприятии, тем они будут лояльнее к нему. Естественно, эти запросы связаны с представлением целевой аудитории о полноценном отдыхе. Эти представления нужно изучать и удовлетворять.

**Второе направление работы по обеспечению лояльности заключается в организации персонального внимания к каждому конкретному гостю.** Существуют и внедряются известные технологии лояльности, к числу которых относятся:

1. **Свободные скидки.** Простейшая технология обеспечения и поддержки лояльности. Она всем хорошо известна, поскольку применяется повсеместно. Проявления ее разнообразны: это могут быть маркетинговые акции с листовками на предъявителя, а может быть решение конкретного менеджера по продажам о предоставлении скидки понравившемуся гостю. В условиях жесткой конкуренции эти методики практически не работают, поскольку конкурент предлагает то же самое. А давать огромные скидки невозможно по экономическим соображениям. На предприятиях гостеприимства и развлечений предпочтительнее обеспечивать лояльность гостей гибкой ценовой политикой. По крайней мере, будет меньше возможностей для злоупотреблений персонала.
2. **Дисконтная система.** Более совершенна и эффективна, поскольку предполагает некую персональную работу с клиентами за счет вручения им магнитных пластиковых карт. Достаточно эффективна в регионах, где сейчас обеспеченность посадочными местами не превышает 50 – 55% от нормы. Однако в условиях жесткой конкуренции на определенном этапе тоже перестает работать, поскольку применяется практически всеми. Принимая решение о том, куда пойти поужинать, потенциальный гость достает пачку дисконтных карт и выбирает то предприятие, которое находится ближе всего к его местонахождению. Или просто выбирает ближайшее, поскольку дисконтная скидка может не перекрывать даже расходы на соответствующий проезд. Кроме того, дисконтные карты все еще обезличены, т. е. не обеспечивают полноценную персональную работу с конкретным человеком.

3. **Клубная система на основе пластиковых магнитных карт.** По критерию эффективность/стоимость наиболее выгодна в современных условиях, т. е. при создавшемся реальном уровне конкуренции. Обеспечивает полноценную индивидуальную работу с гостями, и в ее основу заложено создание гостевого клуба предприятия. Каждому гостю, вступившему в этот клуб, изготавливается и выдается персональная пластиковая карта с индивидуально настроенной системой привилегий. Это многовариантные скидки, начисление различных бонусов, ведение личного депозитного и/или кредитного счета и др. При реализации на основе автоматизированной системы особенно эффективна. Более подробно ее сущность и порядок применения рассматриваются в следующем разделе на конкретных примерах.
4. **Клубная система на основе Visual Card.** По назначению и технологии применения аналогична предыдущей. Однако за счет применения специальных пластиковых карт и оборудования для работы с ними позволяет проводить более контактную персональную работу с клубными гостями. На карты могут наноситься изображения (например, фотография гостя или его ребенка), различные тексты и т. д. Более того, изображения на той же карте могут изменяться непосредственно на предприятии в любой момент при очередном посещении его клубным гостем. В нашей стране случаи применения такой системы пока единичны, поскольку оборудование для работы с Visual Card очень дорогое, и жесткой необходимости в его применении пока нет. Конкуренция не достигла соответствующего уровня, хотя он уже близок.
5. **Клубная система на основе CRM.** К настоящему времени является вершиной систем обеспечения и поддержки лояльности гостей через персональную работу с ними. В дополнение к двум предыдущим, кроме всего прочего, позволяет вести полную историю посещений гостя со всеми подробностями. Естественно, это делается на основе автоматизированной системы управления с CRM-модулем. Он позволяет при звонке клубного гостя автоматически получить на экране компьютера все данные о нем и истории его посещений. В результате менеджер разговаривает с ним как с давно и прекрасно знакомым собеседником. В нашей стране пока не применяется и, судя по всему, в ближайшем обозримом будущем такая необходимость не возникнет.

Таким образом, обеспечение и поддержка лояльности гостей, перевод их в постоянные является ключевой задачей управления предприятием в условиях жесткой конкуренции. И несомненно, что для этого необходимо не только постоянно совершенствовать качество обслуживания гостей, но и применять специальные меры и системы. Мировая практика профильного бизнеса выработала в этой области достаточно много средств, приемов и методов обеспечения и поддержки лояльности гостей.

Чтобы эффективно внедрять и применять системы обеспечения и поддержки лояльности гостей, управляющему предприятием ресторанно-развлекательного комплекса следует знать:

- место и роль системы обеспечения и поддержки лояльности гостей в успешном функционировании предприятия;
- содержание и сущность «Эффекта лояльности», его зависимость от психологических особенностей выбранной целевой аудитории потенциальных гостей предприятия;
- сущность, особенности и условия успешности применения известных систем и процедур обеспечения и поддержки лояльности гостей на предприятиях отрасли ГиР;
- принципы и методы организации внедрения и применения системы обеспечения и поддержки лояльности гостей;
- содержание эффективного управления системой обеспечения и поддержки лояльности гостей, в том числе принцип «наращивания усилий»;
- методики, критерии и показатели анализа эффективности различных систем обеспечения и поддержки лояльности гостей;
- основы и задачи управленческого учета результатов функционирования системы обеспечения и поддержки лояльности гостей;
- порядок организации и реализации клубной работы на предприятии, управление клубной работой;
- методики анализа вклада клубных гостей в увеличение доходности предприятия, критерии оценки;
- типовые злоупотребления персонала, сопровождающие функционирование системы обеспечения и поддержки лояльности гостей, методы их выявления и предотвращения;
- основы организации и реализации статистических исследований в целях повышения эффективности функционирования системы обеспечения и поддержки лояльности гостей.

*Один из этих аспектов — порядок организации и реализации клубной работы на предприятии, управление этой работой будет рассмотрен в следующем разделе.*

## 8.3. ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ КЛУБНОЙ СИСТЕМЫ

Практика внедрения и применения клубной системы будет рассмотрена на примере КРЦ «Эдельвейс».

В КРЦ «Эдельвейс» была внедрена и эксплуатируется клубная система обеспечения и поддержки лояльности гостей на основе АСУП РСТъ: Рестораторъ. Реализация и анализ этих процессов позволили выявить и сформулировать ряд выводов, которые могут быть полезны читателю:

- во-первых, нужно помнить, что обеспечение и поддержка лояльности гостей требует постоянной кропотливой персональной работы с клубными гостями;

- во-вторых, без автоматизации затруднена учетная и аналитическая работа по клубу. А если ее не вести, то эффективность системы лояльности резко падает;
- в-третьих, процесс внедрения клубной системы целесообразно реализовать в несколько этапов. Как показал опыт, их содержание и последовательность заключаются в следующем:

1. Принятие решения об организации клуба предприятия.
2. Разработка «Положения о клубной системе», в котором отражаются:
   - цели и задачи создания клуба;
   - правила и условия отбора и приема участников (потенциальных клубных гостей);
   - виды и статус клубных карт;
   - статус и совокупность привилегий клубных гостей в зависимости от статуса по виду клубной карты;
   - условия повышения статуса клубного гостя или его исключения из клуба предприятия;
   - процедуры ведения клубной работы;
   - ответственность, права и обязанности должностных лиц предприятия по решению вопросов клубной работы;
   - порядок и временные показатели изготовления клубных карт;
   - содержание и порядок проведения аналитической работы по функционированию клуба;
   - меры безопасности по членству в клубе.
3. Внедрение «Положения...» в практику работы.

В качестве примера ниже приводится Положение о гостевой клубной системе комплексного развлекательного центра «Эдельвейс».

**ПРИМЕР**

### ПОЛОЖЕНИЕ О ГОСТЕВОЙ КЛУБНОЙ СИСТЕМЕ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА «ЭДЕЛЬВЕЙС»

#### Цели клубной системы

Клубная система создается для формирования устойчивого сообщества лояльных потребителей услуг сети «Индустрия развлечений», имеющих ряд материальных и нематериальных привилегий, и становления системы активного управления отношениями с клиентами.

#### Задачи клубной системы

- организация системы управления взаимоотношений с клиентами;
- создание единого информационного пространства для членов клуба;
- увеличение доли «вторичных» клиентов в общем клиентском потоке до 50%;
- увеличение объемов продаж посредством бонусной системы;
- установление системы скидок, контролируемых при помощи АСУ «Магнать»;
- формирование и мониторинг клиентской базы;

- продвижение комплекса услуг центра «Эдельвейс».

**Основные положения о клубной системе**

**I. Участники клубной системы**

Участником клубной системы центра «Эдельвейс» может стать любое юридическое лицо, организация или физическое лицо, пользующееся услугами центра «Эдельвейс».

1. Организатор клубной системы: центр «Эдельвейс».
2. Клиенты клубной системы (держатели клубных карт): физические лица; юридические лица.
3. Партнеры клубной системы: поставщики; рекламодатели; общественные организации; коммерческие организации; корпоративные партнеры.

***II. Статус клубных карт и привилегии***

Клубная карта является персональной и не подлежит передаче другим лицам. Держатель карты имеет право на оплату счета сопровождающих его лиц, но не более 4-х посетителей, включая держателя карты.

Клубные карты дают право на следующие скидки:

Для физических лиц:

- бронзовая карта — 5%;
- серебряная карта — 10%;
- золотая карта — 20%;
- служебная карта — 10—30%;
- VIP-карта — 30%.

Для юридических лиц:

- корпоративная карта-10 — 20% (банкетное обслуживание организаций).

Если клиентом центра «Эдельвейс» выступает юридическое лицо — членом клубной системы становится генеральный директор предприятия или его доверенное лицо.

Клиент при вступлении в клубную систему получает льготы для членов клубной системы, отличающие их от рядовых потребителей. Данные льготы могут носить как материальный, так и нематериальный характер.

1. Материальные льготы:
   - скидки;
   - отсутствие входной платы при проведении клубных мероприятий;
   - бесплатное бронирование столиков (золотая, служебная, VIP);
   - подарок от клуба на день рождения (золотая, VIP);
   - участие в бесплатном лотерейном розыгрыше призов от клуба;
   - получение призов согласно накопительным бонусам.
2. Нематериальные льготы:
   - индивидуальный подход персонала;
   - обслуживание вне очереди;
   - приоритет при заказе столиков;
   - [illegible]

Администрация центра вправе принимать решение о повышении статуса держателя карты, являющегося постоянным пользователем его услуг и имеющем определенный накопительный бонус, путем предоставления ему клубной карты более высокого достоинства с большим процентом скидки.

**Процедуры клубной системы**

**1. Выдача клубных карт**

Для того, чтобы стать **членом клубной системы** развлекательного центра «Эдельвейс» необходимо зарегистрироваться (заполнить анкету в установленной форме) и получить клубную карту, которая дает право на льготы, подразумеваемые членством. Членство в клубной системе добровольное и подтверждается наличием у члена клуба клубной карты определенного достоинства.

**Условия, при которых клубная карта выдается потенциальным клиентам клубной системы «Эдельвейс»:**

- при оплате чека на сумму более 1500 рублей гость при желании может сразу получить бронзовую карту с установленной скидкой 5%;
- при последующем посещении клуба и закрытии счета с 5%-ной скидкой, создается накопительный бонус. При достижении суммы накопительного бонуса в 8000 рублей держателю клубной карты выдается памятный приз (на сумму 250 руб.). Когда бонусная сумма достигает 12 000 рублей, клиенту клубной системы автоматически выдается серебряная карта с установленной скидкой 10%;
- при превышении суммы накопительного бонуса в 16 000 рублей, держатель карты получает от клуба ценный подарок (на сумму 500 руб.). Когда бонусная сумма достигает 22 000 рублей, клиент получает золотую клубную карту с установленной скидкой 20%;
- если организация (юридическое лицо) является партнером центра «Эдельвейс» и/или постоянным ее клиентом, выдается корпоративная клубная карта с установленными скидками 10 — 20%;
- выдача клубных карт категории VIP, золотых, служебных и корпоративных карт осуществляется только по согласованию и по личному указанию генерального менеджера центра «Эдельвейс».

Процедура выдачи бронзовых карт:

- отдел маркетинга организует изготовление клубных карт с 5%-ной скидкой, разрабатывает бланки анкет и активирует карты в системе «Магнать»;
- администратор зала в течение рабочей смены выявляет посетителей, оплативших счет на сумму более 1500 рублей, и предлагает гостю вступить в клубную систему;
- гость заполняет анкету и получает клубную карту с индивидуальным номером;
- ответственный менеджер по работе с клубными гостями получает заполненную анкету и не позднее чем в течение двух суток с момент выдачи карты заносит соответствующую информацию в единую базу данных.

Процедура выдачи серебряных карт:

- ответственный менеджер по работе с клубными гостями отслеживает сумму накопительного бонуса держателей бронзовых карт, и как только сумма бонуса превышает 12 000 рублей, организует изготовление для гостя серебряной карты взамен бронзовой и активирует ее в системе «Магнать»;
- представитель менеджмента развлекательного центра осуществляет обмен бронзовой карты гостя на серебряную при очередном его посещении, бронзовая карта дезактивируется;
- ответственный менеджер по работе с клубными гостями не позднее чем в течение двух суток с момента выдачи карты заносит соответствующую информацию в единую базу данных.

Процедура выдачи золотых карт:

- ответственный менеджер по работе с клубными гостями отслеживает сумму накопительного бонуса держателей бронзовых карт, и как только сумма бонуса превышает 22 000 рублей, организует изготовление для гостя золотой карты взамен серебряной и активирует ее в системе «Магнать»;
- представитель менеджмента развлекательного центра осуществляет обмен серебряной карты гостя на золотую при очередном его посещении, серебряная карта дезактивируется;
- ответственный менеджер по работе с клубными гостями не позднее чем в течение двух суток с момента выдачи карты заносит соответствующую информацию в единую базу данных.

Процедура выдачи служебных, корпоративных и VIP-карт:

- организация изготовления клубной карты соответствующего достоинства осуществляется по решению генерального менеджера развлекательного центра на основании служебной записки менеджера по работе с клубными гостями с указанием анкетных данных и основания для выдачи карты;
- после принятия решения генеральным менеджером изготавливается и активизируется карта соответствующего достоинства, которая в торжественной обстановке вручается гостю, как правило, генеральным менеджером развлекательного центра;
- ответственный менеджер по работе с клубными гостями не позднее чем в течение двух суток с момента выдачи карты заносит соответствующую информацию в единую базу данных.

Анкеты на все виды карт (кроме бронзовой) являются действительными только при наличии рекомендательного резюме и подписи генерального менеджера развлекательного центра.

Организовывает работу по привлечению гостей в клубную систему, распространению клубных карт и сбору информации о клубных гостях заместитель генерального менеджера развлекательного центра. Он же несет ответственность за правильное заполнение анкет и сохранность карт до вручения гостям. Бронзовые карты всегда должны быть в развлекательном центре в неснижаемом остатке 10 штук.

**Сроки изготовления и выдачи** серебряной и золотой карт клубным гостям с момента заполнения анкеты — не более 4 рабочих дней.

Для VIP карт с учетом времени изготовления и эмбассирования — не более 7 рабочих дней.

**Сбор информации, анализ, контроль и учет**

Ответственный менеджер по работе с клубными гостями отвечает за учет анкет и выданных клубных карт, за сохранность клубных карт до их вручения гостям. Он непосредственно участвует в мероприятиях по продвижению клубной системы среди гостей, собирает информацию и ведет базу данных на гостей клубной системы. В нее заносится следующая информация:

- имя, отчество, фамилия держателя клубной карты (клубного гостя);
- дата его рождения;
- контактный телефон;
- адрес электронной почты;
- категория и номер выданной карты.

Генеральный директор клуба несет ответственность за организацию функционирования клубной системы, осуществляет анализ действенности мероприятий клубной системы в плане повышения лояльности гостей к предприятию, долю их вклада в выручку клуба. Анализ эффективности мероприятий по продвижению клубной системы проводится ежемесячно.

Продвижение клубных карт осуществляется на основе плана маркетинга посредством внутриклубной наружной рекламы (баннеров и рекламных буклетов размещаемых в гостевых зонах), путем проведения специальных акций и прямого продвижения администраторами смен при работе с частными и корпоративными клиентами.

**Меры безопасности.** Гость, вступающий в клубную систему, информируется о нижеследующем. Он сам отвечает за корректность предоставленных данных при заполнении анкеты. Гость обязан соблюдать правила посещения клуба и не имеет права передавать или продавать клубную карту другим лицам. В случае утраты карты, а также при обнаружении карты, ранее заявленной как утраченной, клубный гость обязан немедленно информировать об этом администрацию развлекательного центра «Эдельвейс». Центр оставляет за собой право отказать в выдаче клубной карты без объяснения причин. При мониторинге базы данных по клубным гостям карты, не используемые более 6 месяцев, блокируются.

В КРЦ «Эдельвейс» применяется клубная система обеспечения и поддержки лояльности гостей на основе клубного модуля «Клуб-777» из состава АСУП РСТъ:Ресторатор.

**ВАЖНО**

**Эксплуатация клубной системы обеспечения и поддержки лояльности гостей привела к увеличению выручки на 34% практически без повышения затрат.**

Реализация «Положения о создании и ведении клуба предприятия» в виде практического функционирования клубной системы в течение первого года показала следующие результаты:

1. Изготовлено всего 1000 магнитных карт, скидки по которым составляют:
   - бронзовая — 5%;
   - серебряная — 10%;
   - золотая — 20%;
   - VIP1 — 30%;
   - VIP2 — 50%;
   - персонал — 20%;
   - топ-менеджмент — 30%.

Очевидно, параллельно через кКлуб предприятия решались вопросы учета питания персонала с возможностью последующего ведения соответствующей экономической аналитики.

2. За год членами клуба стали 450 человек. 94% из их числа по критериям «Положения...» являются постоянными гостями. Они посещают предприятие не реже трех раз в месяц и приносят ему около 41% общей выручки. Средний чек на заказ у клубного гостя на 17% больше по сравнению с обычными гостями. Средняя величина скидки по предприятию составляет 3,5% от величины среднего чека на заказ. До введения клубной системы (применялись свободные скидки и дисконтная система) эта величина составляла около 15%.

3. Внедрение системы лояльности привело к увеличению среднемесячной выручки в течение года примерно на 34%.

4. Изобретательность менеджмента позволила найти другие эффективные направления использования клубной системы, обеспечивающие повышение доходности предприятия. К ним относятся:
   - организация расчетов с близлежащими организациями за бизнес-ланч их сотрудников (заключены договора и решена проблема наполняемости предприятия в дневное время);
   - бартерные расчеты с другими компаниями и должностными лицами за различные услуги предприятию;
   - разработана и внедрена система подарочных сертификатов.

Таким образом, работа в условиях нарастающей конкуренции настоятельно требуют внедрения и применения системы обеспечения и поддержки лояльности гостей. Это может осуществляться наращиванием сложности применяемых технологий лояльности по мере нарастания уровня конкуренции в регионе. В условиях нашей страны хорошо зарекомендовала себя технология клубной системы на основе пластиковых магнитных карт. Имеющийся опыт ее применения показывает высокую результативность, но эффективное ее применение возможно только при использовании в составе автоматизированной системы управления.

Системы обеспечения и поддержки лояльности гостей зачастую отождествляются с дисконтными или клубными системами. Многие причисляют к системам лояльности гостей такие приемы как специальные подар-

ки типа «комплимент» от предприятия. Некоторые причисляют к системе лояльности особое внимание и особое отношение к группе гостей-завсегдатаев, которое всегда будет гарантированно вознаграждено хорошими чаевыми.

Однако, в общем, более широком аспекте, **внедрение и применение системы обеспечения и поддержки лояльности гостей предполагает решение управляющим предприятием следующих задач**:

- участие в разработке и реализации стратегии и политики обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию;
- внедрение, организация применения и совершенствование системы обеспечения и поддержки лояльности гостей по принципу «наращивания усилий» в зависимости от уровня конкуренции на профильном рынке в регионе;
- разработку и внедрение в практику работы предприятия «Положения о системе обеспечения и поддержки лояльности гостей»;
- организацию клубной работы на предприятии;
- организацию персональной работы с клубными гостями;
- разработку методик анализа, критериев и показателей эффективности функционирования системы обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию;
- анализ и контроль эффективности затрат на функционирование системы обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию;
- прогнозирование и планирование развития системы обеспечения и поддержки лояльности гостей;
- анализ отчетности по работе системы обеспечения и поддержки лояльности гостей на предприятии;
- выработку и внедрение в практику работы мер, направленных на предотвращение злоупотреблений персонала, связанных с функционированием системы обеспечения и поддержки лояльности гостей.

Лояльность гостей — это паутинка, которую вьет весь коллектив предприятия не днями, а месяцами, годами и каждое мгновенье. Многие рестораны поздравляют своих состоявшихся гостей с днем рождения, преподносят подарки от предприятия, присылают по почте и с помощью SMS поздравления с праздниками, новые предложения меню и т. п. Иначе говоря, стараются максимально ублажить их. И в этом нет ничего зазорного или унизительного. Не стоит забывать, что мы работаем в сфере сервиса и услуг и пословица «Служить бы рад, прислуживаться тошно...» справедлива в этом бизнесе с точностью до наоборот.

ки типа «комплимент» от предприятия. Некоторые причисляют к системе лояльности особое внимание и особое отношение к группе гостей-завсегдатаев, которое всегда будет гарантированно вознаграждено хорошими чаевыми.

Однако, в общем, более широком аспекте, **внедрение и применение системы обеспечения и поддержки лояльности гостей предполагает решение управляющим предприятием следующих задач**:

- участие в разработке и реализации стратегии и политики обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию;
- внедрение, организация применения и совершенствование системы обеспечения и поддержки лояльности гостей по принципу «наращивания усилий» в зависимости от уровня конкуренции на профильном рынке в регионе;
- разработку и внедрение в практику работы предприятия «Положения о системе обеспечения и поддержки лояльности гостей»;
- организацию клубной работы на предприятии;
- организацию персональной работы с клубными гостями;
- разработку методик анализа, критериев и показателей эффективности функционирования системы обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию;
- анализ и контроль эффективности затрат на функционирование системы обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию;
- прогнозирование и планирование развития системы обеспечения и поддержки лояльности гостей;
- анализ отчетности по работе системы обеспечения и поддержки лояльности гостей на предприятии;
- выработку и внедрение в практику работы мер, направленных на предотвращение злоупотреблений персонала, связанных с функционированием системы обеспечения и поддержки лояльности гостей.

Лояльность гостей — это паутинка, которую вьет весь коллектив предприятия не днями, а месяцами, годами и каждое мгновенье. Многие рестораны поздравляют своих состоявшихся гостей с днем рождения, преподносят подарки от предприятия, присылают по почте и с помощью SMS поздравления с праздниками, новые предложения меню и т. п. Иначе говоря, стараются максимально ублажить их. И в этом нет ничего зазорного или унизительного. Не стоит забывать, что мы работаем в сфере сервиса и услуг и пословица «Служить бы рад, прислуживаться тошно...» справедлива в этом бизнесе с точностью до наоборот.

# Глава 9

# Особенности организации управления сетевыми предприятиями

## 9.1. ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

С середины 1990-х годов хаотичное развитие рынка ГиР в России начало постепенно упорядочиваться. Одним из показателей, подтверждающим это положение, стало появление сетей профильных предприятий.

Сетевой формат предприятий индустрии ГиР в России обязан своим появлением двум обстоятельствам. Во-первых, наиболее удачные концепции подлежали тиражированию в силу стремления бизнесменов зарабатывать больше. Это, в свою очередь, давало им возможность понять всю привлекательность централизации логистики.

Во-вторых, практические примеры развития некоего сетевого бренда давали большинству основателей бизнеса определенную пищу для размышлений. Расцвет сетевого формата пришелся на 1999 год, когда страна только оправлялась от дефолта. В этот период просторы России активно осваивали компании Microsoft, BAT, Adidas, Coca-Cola, Pepsico, Nike и многие другие. К тому же еще «советское» восприятие бренда, равнозначное восприятию слов «фирма» и «фирменное», делало новоявленный и доморощенный брендинг и бренд-менеджмент в индустрии ГиР особенно привлекательным. В этот же период происходило и становление отечественных брендов во всех отраслях промышленности. Словом, «создавать бренд» было делом модным, престижным, статусным и весьма интересным.

К середине 2007 года в отрасли гостеприимства и развлечений России насчитывалось 78 сетевых брендов. Подавляющее большинство из них работают в форматах быстрого обслуживания. Сетевые рестораны высокой гастрономии — для России явление пока относительно чуждое. В то же время Запад знает множество примеров тиражирования выдающихся «мишленовских» ресторанов в разных странах мира под одним брендом, например рестораны Пьера Гарнье. В США, например, насчитывается более трех тысяч сетевых брендов. Выигрывает ли что-либо от сетевого формата потребитель, — ответить на этот вопрос сложно. Но тот факт, что выигрывает ресторатор, — не вызывает сомнения. Сетевые предприятия в ресторанно-развлекательном бизнесе обладают рядом преимуществ.

Главное из них заключается в возможности существенного снижения расходов (издержек), в первую очередь, постоянных. Однако на практике так происходит далеко не всегда. И в первую очередь это связано с тем, что далеко не каждому предпринимателю удается правильно построить систему управления сетью. В чем оно заключается? Для ответа на этот вопрос сначала определим, что следует называть сетью предприятий. Вопрос не праздный. Если речь идет об управлении, то нужно четко представлять объект управления. Иначе никакого эффективного управления просто не может быть.

Переходный период от государственной системы общепита к полностью рыночным формам в этой отрасли завершился в середине 1990-х годов. Успешные на то время предприниматели стали укрупнять свой бизнес за счет покупки действующих предприятий, через слияния и поглощения и т. д. В результате в отрасли ГиР стали появляться достаточно крупные рыночные образования территориально разнесенных предприятий, у которых объединяющим началом была только общность акционерного (учредительского) капитала. Если акционеры (владельцы) активно участвовали в управлении ими, то они стремились привести предприятия к работе по единым стандартам во всем. В результате появлялось еще одно объединяющее начало, а именно — общность стандартов обслуживания, оборудования, оформления и т. п. И тогда начали говорить о сетях ресторанно-развлекательных предприятий.

На наш взгляд такое утверждение не совсем правильно. Указанные акционеры преимущественно управляли своим капиталом и не более. Операционное же управление оставалось унитарным и автономным на каждом отдельном предприятии со всеми вытекающими отсюда последствиями: никаких качественных прорывов в ведении бизнеса не происходило, и никаких серьезных преимуществ акционерам (учредителям) такие сети не давали.

Только в начале 2000-х годов начали появляться образования, которые действительно можно назвать сетевыми. Главным признаком, позволяющим назвать сетью некое объединение предприятий, является наличие организованной системы централизованного управления и обеспечения. А акционерный (уставной) капитал может быть совершенно разным. Существуют примеры успешных сетей, где часть предприятий взята в доверительное управление и принадлежит совершенно другим владельцам. Именно централизация управления и обеспечения совокупности предприятий дает качественно новый вид хозяйствующей единицы и предоставляет акционерам (владельцам) ряд экономических и конкурентных преимуществ.

На следующем этапе стали образовываться холдинги, в состав которых, кроме ресторанно-развлекательных, входили и другие типы предприятий. Это могло быть выделенное производство, компания по автоматизации бизнеса и др. На следующем этапе сети и холдинги стали выходить за пределы одного города и расширяться как количественно, так и территориально.

Таким образом, **Сетью предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса предлагается называть их территориально разнесенную совокупность, объединяемую единой централизованной системой управления операционной деятельностью и централизацией некоторых функций ее обеспечения.**

Опыт показывает, что централизовать управление целесообразно при наличии трех и более предприятий. Это дает акционерам (учредителям) ряд существенных преимуществ, которые в первом приближении заключаются в следующем:

- сокращение постоянных затрат за счет: централизации логистики, маркетинга и бухгалтерии; возможности организовывать собственное юридическое, информационное и кадровое обеспечение, обеспечение физической безопасности предприятий и др.;
- сокращение переменных затрат за счет оптимизации логистического обеспечения (привлекательность для поставщиков по объемам, прогнозируемая регулярность закупок, упорядочение ассортиментного перечня, высокая подконтрольность бизнес-процесса и т. п.);
- возможность оперативного маневра между предприятиями всеми видами ресурсов;
- повышение прозрачности бизнеса для акционеров (учредителей), что повышает его управляемость и контролируемость, минимизирует возможности для злоупотреблений и т. п.;
- налаживание более эффективного управленческого учета;
- возможность более эффективного стратегического управления, организации брендинга.

Перечисленные преимущества централизованного управления сетью предприятий — далеко не все из возможных, но они очевидны и являются основными.

## 9.2. СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ СЕТИ

Итак, по нашему мнению, главным признаком сети предприятий ГиР является, в первую очередь, централизованная система управления их операционной деятельностью. Как правило, ее называют управляющей компанией, хотя это не принципиально. Как показывает наш опыт, важны ее структура и реализуемые управленческие функции. На втором месте по значимости является наличие узнаваемого бренда. Несомненно, он хорошо «работает» на внешнего потребителя, но для эффективного решения внутренних задач главное — централизованное управление.

На рисунке 9.1 показана структура реальной управляющей компании (УК) сети предприятий, включающей несколько комплексных развлекательных центров (КРЦ) и ряд предприятий другого формата.

В эту же сеть входит и КРЦ «Эдельвейс». В скобках после названий элементов схемы указано количество сотрудников, работающих в соответствующих подразделениях. Эта структура УК отрабатывалась в течение четырех лет и на данный момент представляется целесообразной. В отдельные периоды УК была больше, в отдельные — меньше. Но методом проб и ошибок УК приведена в состояние, которое, на наш взгляд, обеспечивает эффективное решение всех управленческих задач по сети.

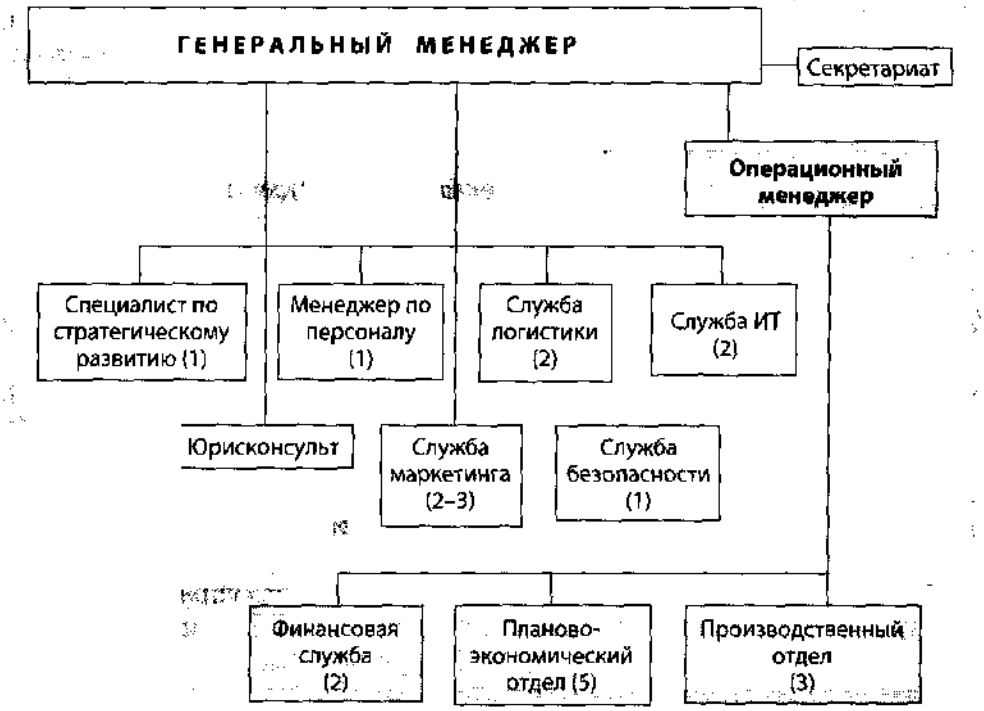



**РИС. 9.1.** Структура управляющей компании сети предприятий

Примерами ошибочных решений можно рассматривать, в частности, слишком «раздутый» на определенном этапе штат отдельных подразделений (например, финансовой службы, производственного отдела). Кроме того, в начале организации работы было стремление слишком «зацентрализовать» решение отдельных вопросов (например, ценовую политику, состав меню, закупки). На определенном этапе работы стала очевидной необходимость введения должности операционного менеджера.

Рассмотрим состав управляющей компании и основные функции ее элементов. Возглавляет управляющую компанию генеральный менеджер. Его основные функции сводятся преимущественно к решению вопросов стратегического управления и организации всестороннего обеспечения сети в целом. В его распоряжении есть секретарь, а также ему подчинен

операционный менеджер, который осуществляет непосредственное операционное управление организацией производства и продаж в сети (см. следующий подраздел).

Операционному менеджеру в оперативном плане подчиняются планово-экономический отдел и финансовая служба, функции которой в данной сети сводятся к бухгалтерскому обеспечению учетно-отчетных потребностей фискальных органов. Финансовая служба закреплена в звене оперативного управления. Планово-экономический отдел реализует все необходимые функции по ведению управленческого учета и анализа (см. раздел 3). Кроме того, его сотрудники по поручению генерального менеджера периодически осуществляют мониторинг рынка поставщиков. Руководителю этого отдела на предприятиях подчиняются бухкиперы.

Производственный отдел включает шеф-директора (управление кухонным производством), бар-менеджера (управление барным производством) и технолога с контрольно-ревизионными функциями и полномочиями в отношении предприятий сети. Последних принято называть бизнес-центрами (БЦ). Их директора по вопросам повседневной деятельности подчиняются также операционному менеджеру.

Генеральному менеджеру, в соответствии с закрепленными за ним функциями, подчиняются следующие основные службы и специалисты:

- специалист по стратегическому развитию и маркетингу (выработка миссии, видения, стратегическое планирование, стратегия финансовой политики);
- юридическая служба, представленная к настоящему времени одним юрисконсультом (юридическое обеспечение всех видов деятельности сети предприятий);
- менеджер по персоналу (кадровое обеспечение, выработка и реализация политики управления персоналом);
- служба маркетинга (стандартные маркетинговые функции, ведение клубной системы всей сети, реклама и PR);
- служба логистики (весь процесс закупок для предприятий сети, контроль закупок у сторонних поставщиков, разрешенных генеральным директорам БЦ);
- служба информационных технологий (поддержка всех средств и систем автоматизации и коммуникаций, включая сетевую автоматизированную систему управления РСТъ:Магнать);
- служба безопасности (имеет в подчинении частное охранное предприятие (ЧОП), обеспечивающее охранные потребности предприятий сети);
- директора бизнес-центров (на рисунке не показано) в плане общих вопросов и по реализации стратегических планов.

Такая организация управляющей компании позволяет эффективно управлять операционной деятельностью двенадцати предприятий сети, организовывать операционное и финансовое планирование, решать вопросы стратегического развития и планирования. Но, следует отметить,

что в управлении нет и не может быть эффективных застывших форм. Эта структура тоже непрерывно совершенствуется. В настоящее время прорабатывается вопрос об усилении направления стратегического развития и направления подготовки персонала для собственных нужд и, возможно, для внешних заказчиков.

## ).3. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Одно из важнейших преимуществ организации управления сетью предприятий является централизация бизнес-процессов. Практика показала, что наибольшую эффективность это дает для управленческого и бухгалтерского учета, логистики, обеспечения безопасности. Кроме того, частично централизуются и функции маркетинга. Это и клубная работа, и общесетевые маркетинговые акции, и курирование маркетинговой деятельности предприятий непосредственно на местах. Также частично централизовано управление производством и продажами в плане контроля, выработки и реализации единой политики сети по этим вопросам.

**Бухгалтерский учет.** Централизованная бухгалтерия решает задачи по удовлетворению в полном объеме требований соответствующих фискальных органов. Остальные задачи решаются в системе управленческого учета. В результате два человека справляются с бухгалтерским учетом и внешней отчетностью по двенадцати юридическим лицам (используется упрощенная система налогообложения). На предприятиях бухгалтеров нет.

**Логистика.** Полностью централизована. Всю работу выполняют два человека. Предприятиям выделяется только небольшой бюджет для закупок в случае каких-либо сбоев, да и то под строгим контролем службы логистики УК. Схема централизованного управления логистическими процессами в сети показана на рис. 9.2 на примере взаимодействия с одним из предприятий. Соответствующие процессы внутри предприятия, которые тоже подконтрольны руководителю службы логистики, рассматривались в подразделе 3.2.

*До внедрения и отладки централизованной современной службы логистики* на предприятиях:

- во-первых, отсутствовал полностью или был плохо организован учет соответствующих товарно-материальных ценностей;
- во-вторых, на каждом предприятии имелось большое количество поставщиков (более 20), среди которых преобладал «Рынок», читай «Базар»;
- в-третьих, неликвиды иногда достигали 20% от оборота.

Процесс внедрения и отладки централизованной логистики длился около полугода, при этом поменялось около 60% ответственных менеджеров.

*В результате внедрения и отладки централизованной современной службы логистики* на предприятиях:

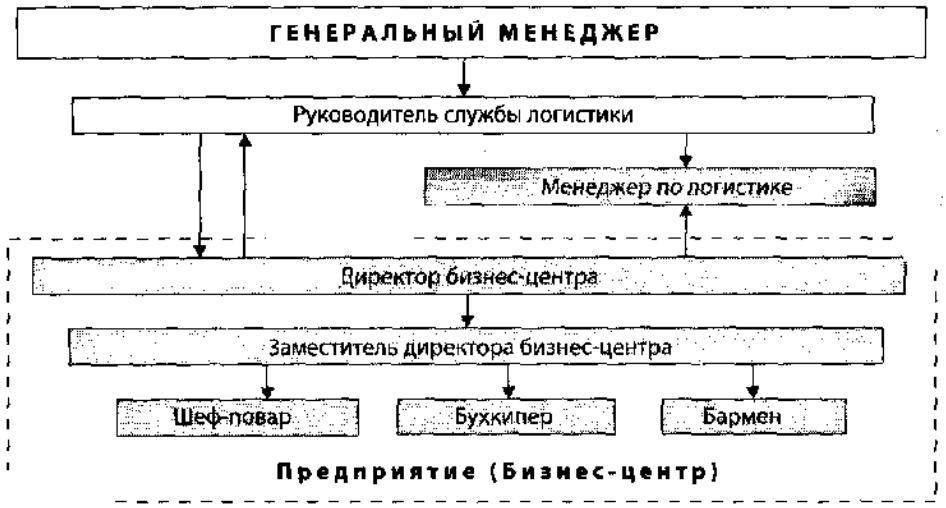



**РИС. 9.2.** Управление логистикой в сети предприятий

- во-первых, самостоятельно приходуют излишки, поскольку осуществляется централизованный контроль остатков с внезапными выборочными инвентаризациями (за несвоевременное оприходование применяются штрафные санкции);
- во-вторых, на всю сеть работают 9 поставщиков, с которыми заключены долговременные договора на взаимовыгодных условиях (поставщикам гарантированы стабильные продажи в хороших объемах, *сети — низкие цены и даже бонусы*);
- в-третьих, внезапные проверки проводятся не чаще одного раза в месяц (в процессе внедрения — 1 – 2 раза в неделю);
- в-четвертых, неликвиды не превышают 1 – 2% от оборота;
- в-пятых, скорость оборота средств увеличилась в 3 – 4 раза.

Еще одним важным результатом внедрения централизованной логистики стало увеличение среднего коэффициента наценки на блюда с 2,3 до 5 без увеличения цен, т. е. за счет снижения логистических затрат. Затраты же снизились за счет наведения порядка с поставщиками и устранения *большинства возможностей для злоупотреблений*.

**Производство и продажи.** На рисунке 9.3 показана схема централизованного управления производством и продажами. Состав и взаимосвязи элементов схемы на рисунке очевидны и в комментариях не нуждаются. Они иллюстрируют организационные аспекты, которые обсудим подробнее.

Естественно, непосредственная организация и реализация рассматриваемых бизнес-процессов осуществляется на предприятиях сети, т. е. в бизнес-центрах. Однако это делается по правилам и стандартам, устанавливаемым *управляющей компанией. Их совокупность* и есть основа централизованной формализации и отладки взаимосвязанных бизнес-

процессов «Производство» и «Продажи», осуществляемая по схеме, приведенной на рис. 9.3. Рассмотрим подробнее указанную совокупность, как последовательность этапов и действий.

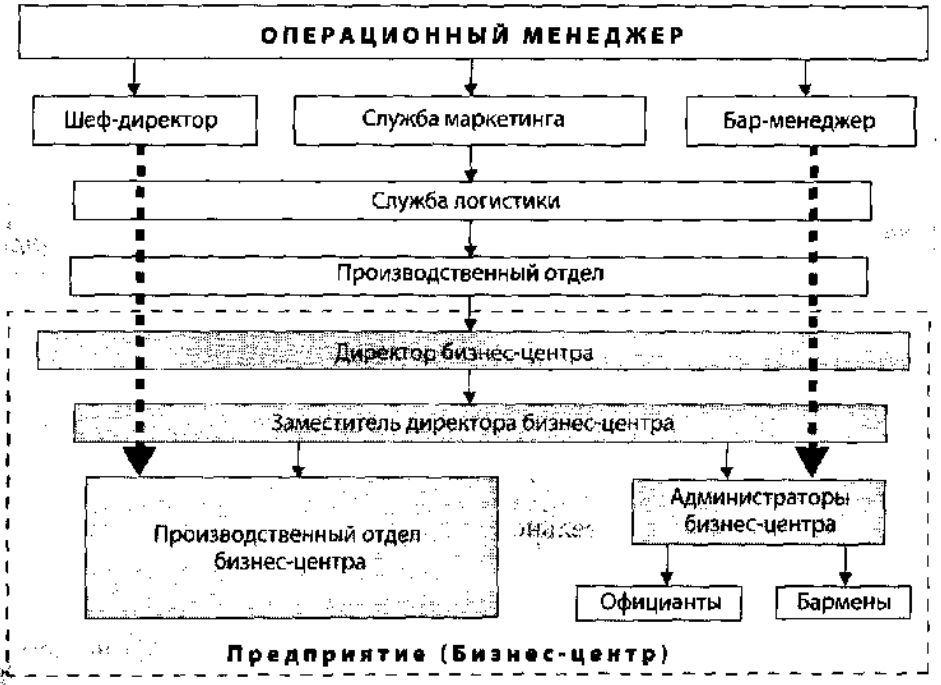



**РИС. 9.3.** Управление производством и продажами в сети предприятий

**Этап 1. Разработка и ввод в действие «Единого ассортиментного перечня блюд, товаров и услуг» для всех бизнес-центров.** Пример фрагмента единого ассортиментного перечня представлен в разделе 3.2. Он разрабатывается на основании маркетингового анализа, который производиться с использованием данных:

- отчета о популярности (продаваемости) блюд, товаров, услуг за предыдущий период (обычно квартал, но может быть за год или полгода, в зависимости от практических показаний для изменения «Единого перечня...»);
- анализа блюд, товаров и услуг, предлагаемых конкурентами;
- опроса гостей клубов непосредственно на местах;
- ассортимента продуктов и товаров, предлагаемых поставщиками на рынке.

Указанный перечень разрабатывается службой маркетинга совместно с шеф-директором, бар-менеджером, руководителем службы логистики под руководством операционного менеджера и с участием директоров бизнес-центров. В качестве приложений к «Единому перечню...» дополнительно разрабатываются списки временных (сезонных) блюд, товаров, и услуг, индивидуальные для каждого бизнес-центра. Они обыч-

но небольшие (10—15 позиций) и пересматриваются не реже одного раза в квартал.

**Этап. 2 Логистическое сопровождение производства и продаж.** На основе «Единого перечня...» Службой логистики совместно с производственным отделом УК составляется «Классификатор продуктов и товаров» и «Единый ассортиментный перечень продуктов и товаров», которые служат основой для организации закупок. Затем осуществляется подбор поставщиков. Главные принципы подбора:

- наличие требуемого товара;
- наличие конкурирующего поставщика (по возможности);
- выгодность предлагаемых поставщиком условий;
- надежность поставщика и долговременная перспектива работы с ним.

Далее служба логистики проводит работу с выбранными поставщиками. Порядок ее выполнения описан в подразделе 3.2. Если на отдельные позиции ассортиментного перечня закупаемого не удается найти поставщика, предлагающего приемлемые условия, то производится корректировка «Единого ассортиментного перечня блюд, товаров и услуг».

**ВАЖНО**

**Количество поставщиков должно быть минимально необходимым. Только по решающим позициям их может быть 2–3 для обеспечения надежности поставок.**

В ходе подписания договоров с поставщиками служба логистики предоставляет производственному отделу данные о ценах на закупаемые продукты и товары. На их основе сотрудники производственного отдела производят калькуляцию себестоимость блюд, товаров и услуг. По этим данным сотрудники службы маркетинга определяют допустимые цены реализации блюд, товаров и услуг. Они могут различаться по бизнес-центрам, если последние ориентируются на разные целевые аудитории и/или работают в разных условиях.

**Этап 3. Ввод в действие «Единого ассортиментного перечня блюд, товаров и услуг».** В первую очередь он утверждается генеральным менеджером управляющей компании и его же приказом вводится в действие. Далее на основе «Единого перечня...» и списков временных (сезонных) блюд, товаров, и услуг составляется одноименный документ для каждого бизнес-центра. Последние утверждаются операционным менеджером и вводятся в действие его приказом.

**Этап 4. Сопровождение ввода в действие «Единого ассортиментного перечня блюд, товаров и услуг».** Производственным отделом УК совместно с аналогичными подразделениями бизнес-центров сети предприятий разрабатываются и внедряются технологические и калькуляционные карты по всем позициям «Единого перечня...». Параллельно под ру-

ководством операционного менеджера службой маркетинга совместно с шеф-директорм и бар-менеджером и с участием директоров бизнес-центров разрабатывается «План маркетингового сопровождения продаж блюд, товаров и услуг». В нем обязательным элементом является прогноз продаж по категориям, а иногда и по отдельным позициям «Единого перечня...». Данные из перечисленных документов являются исходными для проведения расчетов, необходимых для объективного операционного и финансового планирования на следующий финансовый год. Сами указанные документы представляют собой основания для организации и реализации бизнес-процессов «Производство» и «Продажи» непосредственно на местах в бизнес-центрах. Руководство этими процессами со стороны управляющей компании осуществляют шеф-директор и бар-менеджер.

Рассмотрим, что входит в круг обязанностей некоторых должностных лиц управляющей компании и предприятий сети.

**ПРИМЕР**

**Обязанности некоторых должностных лиц управляющей компании и предприятий сети**

**Шеф-директор.** Осуществляет общее руководство реализацией бизнес-процесса «Производство» на предприятиях сети по части кухни. В этой связи к его основным обязанностям относятся:

- участие в разработке и реализации ассортиментной политики сети в части кухонного производства;
- организация проработки блюд и разработки актов проработки, калькуляционных и технологических карт;
- контроль соблюдения калькуляционных и технологических карт на кухнях бизнес-центров;
- помощь менеджменту бизнес-центров в организации кухонного производства;
- контроль операционной деятельности кухонь бизнес-центров по вопросам ответственности;
- контроль выходящих блюд в качественном, количественном, органолептическом и оформительском отношениях;
- участие совместно с шеф-поварами бизнес-центров в формировании карт популярных блюд;
- постоянный анализ совместно с шеф-поварами популярности ассортимента временных и сезонных блюд бизнес-центров и внесение по мере необходимости изменений в него;
- организация обучения производственного персонала правилам оформления блюд в соответствии с установленными на предприятии стандартами обслуживания;
- организация презентаций блюд и участие в разработке и реализации маркетинговых акций по их продвижению.

**Бар-менеджер.** Осуществляет общее руководство реализацией бизнес-процессов «Производство» и «Продажи» в барах предприятий сети. В этой связи к его основным обязанностям относятся:

- участие в разработке и реализации ассортиментной политики сети по барному обслуживанию гостей;
- организация проработки блюд и разработки актов проработки, калькуляционных и технологических карт на продукцию, производимую барами;
- контроль соблюдения калькуляционных и технологических карт в барах бизнес-центров;
- помощь менеджменту бизнес-центров в организации барного производства и продаж в барах;
- контроль операционной деятельности баров бизнес-центров по вопросам ответственности;
- контроль выходящих блюд барного производства в качественном, количественном, органолептическом и оформительском отношениях;
- участие совместно с барменами бизнес-центров в формировании карт популярных блюд;
- постоянный анализ совместно с барменами популярности барного ассортимента временных и сезонных блюд бизнес-центров и внесение по мере необходимости изменений в него;
- организация и участие в обучении барменов правилам оформления блюд в соответствии с установленными в бизнес-центре стандартами обслуживания;
- участие в организации и проведении совместно с поставщиками акций по продвижению поставляемой ими продукции (со службой маркетинга и службой логистики).

**Директор бизнес-центра.** К его основным обязанностям относятся:

- общее руководство организацией и реализацией основных бизнес-процессов;
- получение (разработка) и ведение основных документов и атрибутов, необходимых для работы бизнес-центра (их полный перечень, действующий на момент написания книги, приведен в Приложении 13);
- управление подчиненным персоналом бизнес-центра (см. раздел 7);
- планирование под контролем и при поддержке отдела маркетинга УК и организация проведения маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение гостевого потока (рост величины гостевого потока рекомендуется рассматривать основным критерием эффективности работы директора и мотивировать его на этой основе);
- организация и реализация контроля работы всех должностных лиц и отделов бизнес-центра;
- подача в управляющую компанию и участие в обсуждении предложений по внесению изменений в ассортиментную и целевую политику;
- подготовка и доклад планов и отчетов бизнес-центра для управляющей компании.

**Заместитель директора бизнес-центра.** К его основным обязанностям относятся:

- операционное управление бизнес-процессами «Производство» и «Продажи»;
- своевременная разработка и подача заказов в службу логистики холдинга на закупку продуктов и товаров;
- организация учета и контроль товарных остатков по всем позициям и складам, постановка на учет излишков;
- подбор персонала и оформление приема на работу производственного и контактного персонала, менеджеров нижнего звена бизнес-центра;
- планирование, организация и участие в проведении основных мероприятий по управлению производственным и контактным персоналом (рекомендации см. раздел 5);
- операционное и административное управление работой администраторов бизнес-центра;
- организация и участие в выполнении контроля работы производственного и контактного персонала;
- разработка с участием администраторов предложений по внесению изменений в ассортиментную и ценовую политику для подачи в управляющую компанию.

**Администратор бизнес-центра (руководитель смены).** Он непосредственно организовывает реализацию бизнес-процесса «Продажи». В этой связи к его основным обязанностям относятся:

- организация работы контактного персонала подчиненной смены и персонала, обеспечивающего чистоту на предприятии;
- непосредственное обучение контактного персонала приемам обслуживания гостей в соответствии с установленными в бизнес-центре стандартами обслуживания (приемы и методы см. раздел 7);
- контроль соблюдения контактным персоналом подчиненной смены положений и правил установленных стандартов обслуживания гостей и других положений должностных инструкций;
- контроль соблюдения должностных инструкций персоналом, обеспечивающим чистоту в бизнес-центре;
- предотвращение злоупотреблений контактным персоналом;
- формирование и доклад отчета по итогам работы смены директору бизнес-центра или его заместителю.

---

В управлении персоналом, участвующим в реализации бизнес-процесса «Продажи», как нигде, важны материальные методы мотивации и стимулирования. Кстати, это один из факторов, обеспечивающих минимизацию злоупотреблений в этом бизнес-процессе. Задействованный здесь персонал как никто другой подвержен соблазнам, как в смысле возможностей, так и в смысле мотивов. Они имеют дело с «живыми» деньга-

ми и, по крайней мере, на своем участке знают уровень доходов. Поэтому часто срабатывает печально известное: «Нужно делиться». Так вот, чтобы оно срабатывало как можно реже, действительно нужно делиться, но официально, в порядке мотивации и стимулирования. Поскольку результат такого деления тоже «работает» на повышение доходности, то получается двойной положительный эффект.

Достаточно подробно общие методы и формы мотивации и стимулирования персонала рассматривались в подразделе 7.5. Здесь только конкретизируем их применительно к бизнес-процессу «Продажи» с учетом сетевого фактора. Некоторые рекомендации по решению этой задачи заключаются в следующем:

- стимулирование продаж определенного ассортимента применением консумации и т. п. непосредственно на предприятиях, но по правилам, устанавливаемым управляющей компанией;
- премирование по итогам работы за неделю, месяц, квартал администраторов, барменов, официантов при выполнении и перевыполнении установленного плана по выручке (размеры и порядок премирования устанавливаются управляющей компанией);
- выплата ежемесячного вознаграждения директорам бизнес-центров и их заместителям при выполнении и перевыполнении плана по ней;
- выплата разовых премий любому из участников процесса продаж за особые заслуги (например, внедрение предложения, обеспечившего резкое увеличение доходности по продажам, и т. п.).

Таким образом, введение централизованного управления несколькими территориально разнесенными предприятиями (Сетью) приносит акционерам несомненные преимущества. В первую очередь они касаются снижения затрат как прямых, так и косвенных. Выше отмечалось, что сеть может иметь бухгалтера не на каждом предприятии. Это пример снижения прямых затрат. И таких можно привести как минимум пять-шесть. Примером косвенного снижения затрат является возможность содержать юрисконсульта, службу информационных технологий, службу безопасности. Они решают те вопросы, которые решать все равно необходимо, но для отдельного предприятия пришлось бы нанимать частных лиц или сторонние организации, оказывающие соответствующие разовые платные услуги, стоимость которых значительно дороже.

Не менее важным преимуществом является возможность более эффективно строить стратегию развития бизнеса, прогнозировать будущее, и, что главнее, более эффективно делать его реальным. Более подробно некоторые аспекты стратегического управления обсуждаются в следующем разделе ниже. Здесь же хотелось бы отметить следующее. Управляющие отдельными предприятиями, входящими в состав сети предприятий, должны принимать участие в организации управления сетями (холдингами) предприятий и реализация этой функции предполагает решение следующих задач:

- участие в разработке и реализации стратегии развития сети предприятий (холдинга);

- участие в разработке и внедрении единого ассортиментного перечня продаж блюд, товаров и услуг;
- участие в анализе и регулярной оптимизации единых для сети (холдинга) ассортиментных перечней продаж и закупок;
- участие в разработке, внедрении и практическом применении системы централизованных поставок ресурсов в сети предприятий;
- участие в организации и реализации централизованных инвентаризаций подчиненного предприятия в рамках сети (холдинга);
- участие в разработке и обеспечение внедрения единых для сети (холдинга) правил и стандартов приема и обслуживания гостей, производства предлагаемых гостям продукции и услуг;
- формирование за предприятие установленной управляющей компанией управленческой отчетности, обусловленной учетной политикой сети предприятий (холдинга);
- участие в разработке, внедрении и реализации программ управления персоналом, принятым в сети предприятий (холдинге);
- формирование и анализ значений установленных в сети предприятий (холдинге) показателей эффективности протекания бизнес-процессов и работы персонала за подчиненное предприятие;
- регулярное внесение предложений по совершенствованию и повышению эффективности операционной деятельности, планирования и отчетности подчиненного предприятия и сети (холдинга) в целом;
- осуществление операционного и финансового планирования деятельности подчиненного предприятия в рамках сети (холдинга) на основе стратегических целей и задач;
- разработка должностных обязанностей сотрудников предприятия с учетом особенностей штатного состава, обусловленных принадлежностью предприятия к сети (холдингу).

## 9.4. НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЗАПУСКА И РАБОТЫ ОТДЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СЕТИ

Запуск любого предприятия имеет свои особенности, тем более это относится к предприятиям ГиР. Рассмотрим некоторые из них.

**1. Выбор помещения и/или строительство предприятия.** Выбор помещения сегодня, особенно в крупных городах, становится настоящей проблемой. Дело даже не в том, что отсутствуют свободные помещения, пригодные для размещения предприятий отрасли ГиР. Просто к настоящему времени бизнес научился просчитывать экономику предприятия и потенциальную проходимость той или иной площадки.

Поэтому сначала проводятся маркетинговые исследования и принимается решение о степени привлекательности того или иного объекта. Если

объект интересен, то за него тут же начинается борьба. Зачастую в Москве в черном тендере за ту или иную площадку сталкиваются 4—5 сетевых предприятия. Каждое из них имеет собственное агентство недвижимости или специальный отдел, который занимается поиском подходящих помещений. Иногда маклеры получают очень существенные гонорары, исчисляемые десятками тысяч долларов, за «добычу» того или иного объекта. Ставки зависят от качества «точки».

Что означает «качество» в данном контексте? Учитывается все: первый или второй этаж, жилое или нежилое здание, удобство подъезда, наличие парковки, близость к метрополитену или активным маршрутам передвижения пешеходов, наличие загрузки поставок с улицы, наличие лифтов, подвального помещения и т. д.

После того как помещение выбрано, заключается договор аренды. Сегодня практически ни одно сетевое предприятие не приобретает коммерческую недвижимость в собственность и не строит здание самостоятельно. В этом нет ни практического, ни коммерческого смысла. Цена на недвижимость за одну «точку» может быть сопоставима со стоимостью открытия семи подобных «точек» на условиях аренды.

**2. *Закупка инвентаря и оборудования.*** После выбора площадки начинается подготовка технического проекта предприятия и ремонтные работы. Как правило, проект разрабатывает будущий поставщик оборудования или тот из предполагаемых поставщиков, кто наиболее компетентен в этом деле. При этом далеко не факт, что предполагаемый разработчик проекта станет победителем тендера на все позиции, скажем по оборудованию. Но факт заказа проекта компании-поставщику, как правило, свидетельствует о проявлении к нему большого доверия и гарантирует размещение у него существенной доли поставок.

Обычно весь проект разбивается на несколько частей: системы отопления и вентиляции, канализация, черновой ремонт, косметический ремонт по дизайн-проекту, технологическое оборудование, мебель, инвентарь и т. д. Современное сетевое предприятие не вкладывает почти ни копейки в оборудование и коммуникационные сети будущего предприятия. Все вложения осуществляют банки и лизинговые компании. В этом есть уникальность сетевого формата, когда бренд начинает работать на своего хозяина.

Как правило, залогом для банка или лизинговой компании выступает само оборудование, или, как бы неправдоподобно это не звучало, одна из строительных коммуникационных сетей, например система вентиляции. При этом первый лизинговый взнос не превышает 10%, поскольку предприятие сетевое, и, следовательно, благонадежное. В данном случае риски минимальны как для банка, так и для лизингового банковского посредника. Но даже в этом случае предприятие реально не вносит первый внос в размере 10%. Почему? Да потому, что сумма сделки с поставщиком заранее завышается искусственно именно на 10% и эту сумму заказчик получает наличными. В итоге деньги заказчика «морозятся» только на несколько дней. Как только поставщики получают их от банка или лизинговой компании, деньги возвращаются обратно заказчику.

**3. Проработы.** Следующая фаза в открытии предприятия — запуск проработы. Если сеть имеет хотя бы 3 – 4 предприятия, то запуск нового — причина для проведения большей части проработы за счет партнеров-поставщиков, например:

- вывеска предприятия за счет партнера;
- мебель на предприятие за счет партнера;
- промобюджет от поставщиков табака, крепкого алкоголя, пива, безалкогольных напитков, чая, кофе и т. д.

Аналогичная ситуация с поставщиками холодильного и морозильного оборудования, элементами интерьера и наружной рекламы и т. д.

Для многих продуктов характерна сезонная неравномерность потребления и, соответственно, реализации. Это, например, минеральная вода, мороженое, сорбенты, пиво и др. Перед началом сезона сетевые предприятия начинают вести переговоры с соответствующими поставщиками о промобюджете на тот или иной продукт. Например, величина бюджета, выделяемого поставщиками пива, зависит от объема его пролива, от количества предприятий в сети, от места их расположения и т. д. По безалкогольным напиткам, кроме того величина промобюджета зависит от наличия прямого производителя-конкурента, который «кровно» заинтересован в присутствии своего логотипа в меню предприятия.

*Объемы промобюджетов крупных сетевых предприятий могут достигать* значительных величин. Например, у таких сетей как «Шоколадница», «Сбарро», «Ростик'с» они составляют от 35 до 120 млн рублей в год. Зачастую с сетевыми предприятиями проводят совместные промоакции кинотеатры, радиостанции, банки и страховые компании, автосалоны и т. д.

**4. Особенности меню и технологии производства.** Как правило, меню предприятия сети одного формата не превышает пары-тройки десятков наименований. Это обусловлено необходимостью обеспечивать высокую технологичность производства, ритмичность его загрузки и упрощение технологических операций. Обычно сетевое предприятие работает как доготовочное, не имеющее производства продукции на местах. Причины для этого следующие:

- максимальное увеличение площади торгового зала;
- возможность использовать рабочую силу низкой квалификации (одно обязательное условие — наличие санитарной книжки) и, соответственно, снижать расходы на зарплату в разы;
- минимизация риска хищений;
- устранение всех проблем, связанных с производством продукции в местах реализации.

В результате почти все сетевые предприятия имеют в своем составе фабрику-кухню и систему увеличения безопасных сроков хранения продукции. Дополнительную информацию о проектах современных фабрик-кухонь можно получить на сайте www.gastrotara.ru. Ну а в завершение подраздела авторы выражают уверенность, что эти нехитрые практические заметки помогут многим начинающим «сетевикам» в практическом разрешении их проблем.

# Глава 10

# Элементы стратегического управления

## 10.1. РИСКИ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГИР

К сожалению, далеко не все рестораторы задумывается об организации полноценного стратегического управления бизнесом. Однако, как следует из анализа крушений (читай, смены владельцев) даже очень крупных корпораций, именно недостатки или ошибки в стратегическом управлении и планировании были их причиной. Поэтому вопросы стратегического управления предприятиями ГиР становятся все более актуальными для практиков, тем более этот бизнес в нашей стране активно развивается. В настоящее время достаточно остро ощущается недостаток соответствующих знаний и умений как у начинающих рестораторов, так и у тех, кто уже сделал первые успешные шаги. Перед многими из них в конце концов возникает вопрос: «Как действовать дальше?». И ответ на него дает правильно поставленное стратегическое управление предприятиями.

Но, прежде всего, необходимо отметить следующее: **стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства — это, прежде всего, управление рисками.** Под рисками в данном случае будем понимать прямые угрозы развитию предприятия и, возможно, даже его существованию. Наиболее распространенными из них являются:

1. Риск утраты доверия гостей к предприятию.
2. Риск ущерба от действий конкурентов.
3. Риск ущерба от действий властных и надзорных органов.
4. Риск судебных исков потребителей (гостей).
5. Риск судебного преследования со стороны сотрудника.
6. Риск от действий профессионального союза.
7. Риск утраты имущества.
8. Риск потерь от увольнения и/или переманивания персонала конкурентами.

Коротко охарактеризуем каждый из них.

**1. Риск утраты доверия гостей к предприятию.** Жизненный цикл любого предприятия ГиР характеризуется несколькими этапами. От от-

крытия — до точки безубыточности, от точки безубыточности — до точки окупаемости. От точки окупаемости — до точки...? Что происходит с предприятием, когда окупились все осуществленные вложения? (Если предприятие вообще дожило до этого счастливого момента.) Почему так часто мы видим изменение формата предприятия и/или его концепции в течение нескольких лет или даже месяцев? Вот тут и возникает вопрос о стратегии и ее качестве.

Изложенное связано, прежде всего, с тем, что маркетинговая составляющая в процессе открытия предприятия была слабо проработана или просто упущена. Бизнес ГиР состоит в том числе и из мелочей, и эти мелочи нельзя упускать. Одна упущенная мелочь добавляется к другой и, спустя некоторое время, управляющий замечает, что постоянные гости больше не посещают предприятие, персонал разбегается, а предприятие близко к банкротству. Именно в этот момент акционеры и управляющий пытаются удержать свое детище на плаву, меняя название, легенду заведения, вкладывая деньги в PR и продвижение в СМИ. В редких случаях такие меры помогают. Однако пробоина в корабле, пусть даже залатанная, неминуемо откроется снова.

Почему посетители теряют доверие к предприятию? Потому что в системе (если она вообще была) закралась системная ошибка. Иногда говорят о том, что некий сотрудник или группа сотрудников, сговорившись, проявили попустительство, халатность, злонамеренность и неким актом, действием или поступком дискредитировали предприятие. Это оттолкнуло гостей или, как часто заблуждаются акционеры, их «переманили» конкуренты. Это не более чем миф. Если постоянный гость оставил ваше предприятие, то, значит, ваша команда для этого очень постаралась. Постоянный гость любит ваше предприятие: оно вызывает какие-то ностальгические воспоминания, может, оно просто ему нравится, может, ему в нем хорошо, комфортно и уютно. И просто так он не уйдет. Даже если ему нахамили один раз, или подали не достаточно горячий кофе, или посадили не за его любимый столик. Как правило, он «простит» такие одноразовые ошибки и не обратится с жалобой к старшему менеджеру. В повторном случае он все-таки вызовет администратора или менеджера на разговор. Его цель — не жалоба на официанта или бармена, он искренне переживает за предприятие, в которое ему нравится ходить. И ресурс его доброго отношения и доброй воли весьма велик. И только в том случае, когда его жалоба не встретит понимания, а в будущем подобная ситуация повторится вновь, наступит колоссальное РАЗОЧАРОВАНИЕ. В этой ситуации больше никакая сила не заставит его вернуться к вам.

Каковы «системные ошибки» в работе заведения, заставляющие посетителей отвернуться от него:

- низкий уровень обслуживания;
- смена шеф-повара и/или поставщиков продукции на более дешевых;
- существенное ничем не оправданное повышение цен на блюда, товары и услуги;

- отсутствие адекватной конкурентной политики в случае появления конкурирующего предприятия неподалеку;
- невыполнение обязательств по клубной системе перед гостями;
- затяжной ремонт предприятия и другие.

Потерю гостей можно заметить уже в течение одного месяца. Если официанты или сомелье не замечают знакомые лица завсегдатаев — это плохой признак. Это уже пожар. В этот момент должен быть проведен срочный аудит предприятия по всем параметрам, проверено качество обслуживания, качество блюд. Весьма полезно при этом использовать прием «таинственный гость» (гость «инкогнито»).

**2. Риск ущерба от действий конкурентов.** Руководитель, утверждающий, что у его предприятия нет конкурентов, безусловно, немного лукавит. Рынок ГиР в нашей стране еще очень далек от своего насыщения, но при этом конкуренция «географическая», конкуренция в кейтеринговом направлении, а также в некоторых аспектах развлекательного и санаторно-курортного направления имеет место быть. Примечателен факт: структура предложения почти всех подмосковных семейных развлекательных парков и кантри-отелей практически идентична. И дело не в том, что он является стандартом для такого рода предприятий ГиР. Отсутствие той или иной услуги в арсенале отеля даст возможность не только конкурентам, но и самим гостям «почувствовать разницу». Некоторые отели проводят настоящую «охоту за головами» команд анимации при отелях, потому что от качества работы команды анимации зависит впечатление от поездки у детей. А удовлетворенность детей поездкой напрямую влияет на рейтинг предприятия в глазах их родителей.

Если ассортимент блюд вашего суши-бара в два раза меньше ассортимента блюд предприятия, открывшегося неподалеку, не стоит ожидать, что ваши гости через некоторое время этого не заметят. Если пиццерия в соседнем квартале предлагает услуги доставки, а вы — нет, то это не сыграет вам на руку. Первое правило в конкурентной борьбе: досконально знать и понимать, почему у конкурента что-то получается лучше, чем у вас, до мельчайших подробностей знать систему его работы: методы управления, продвижения и рекламы, кадровую и производственную политику. Для получения такой информации все средства хороши.

Первая ошибка в конкурентной борьбе: переманивать сотрудников. Если ваш конкурент работает лучше вас, то уж поверьте, не потому, что его бармен более искусный, а официанты чаще улыбаются. Возможно, что его система управления более надежна, более выверена и стабильна, словом его система лучше вашей. И недальновидно полагать, что «винтик» из чужой системы сделает погоду на вашем предприятии. Если, конечно, этот «винтик» не шеф-повар.

Главная стратегия в конкурентной борьбе — бить конкурента его же оружием или оружием более совершенным. Если ситуация сложилась так, что ваш конкурент успешнее, то успеть обзавестись оружием более

совершенным, чем у него, вряд ли удастся быстро. В таком случае, бейте его тем же оружием. Главное, четко понимать принцип его работы, знать его вид, модификацию и калибр.

**3. Риск ущерба от действий властных и надзорных органов.** Как известно, помощи от властей никто никогда не ждал, не ждет и не дождется. Всегда радует, если властные структуры хотя бы не мешают. Большинство проблем, связанных с вмешательством органов власти в жизнь заведения индустрии гостеприимства связаны с двумя обстоятельствами:

- предприниматель осознано нарушал требования и нормы, полагаясь на «авось» и на действие системы «конвертного права»;
- предприниматель не знал о нововведении, новом указе, изменении в законодательстве.

В данном контексте хотелось бы особо отметить деятельность некоммерческих организаций, таких как Федерация рестораторов и отельеров РФ и Гильдия шеф-поваров России, направленную на проведение разъяснений в сфере действующего законодательства РФ. Почти в любой профессиональной некоммерческой организации можно найти популярную брошюру о том, как вести себя во время проверок и как предупредить возможные нарушения.

Нет смысла подробно останавливаться на возможных проблемах, связанных с действиями властей. Известно, чем грозит отзыв лицензии на продажу алкогольной продукции, допустим, для бара в центре города.

**4. Риск судебных исков потребителей (гостей).** Мы живем в стране с социально-ориентированным законодательством. Этот факт означает, что в случае судебного разбирательства между пострадавшим потребителем и предприятием питания в 99% случаев суд встанет на сторону потерпевшего. Нам хорошо известны прецеденты из истории американского права, когда потребитель отсуживал у крупного оператора быстрого питания миллионы долларов. Для того, чтобы предотвратить подобные явления, следует обратить особое внимание на качество приготовления блюд, качество продуктов питания и на все аспекты, связанные с санитарно-гигиеническим состоянием вашего предприятия. В первую очередь, этот вопрос актуален для франчайзеров, которые могут пострадать вместе с франчайзи в результате судебного преследования.

**5. Риск судебного преследования со стороны сотрудника.** Этот риск во многом перекликается с риском, описанным выше. Неправильное оформление трудовых взаимоотношений с работником может привести к серьезным проблемам, штрафам и даже шантажу со стороны сотрудника. За комментариями по данному вопросу так же стоит обратиться к профессиональным отраслевым некоммерческим организациям.

**6. Риск от действий профессионального союза.** Любого из ваших сотрудников сегодня могут пригласить стать членом того или иного профсоюза. Если на вашем предприятии появится профсоюзная ячейка, ваш бизнес окажется под серьезной угрозой. Вот некоторые проблемы, которые может создать профсоюз для ресторана, бара, клуба или кафе:

системы оплаты труда, формы материального поощрения, размеры тарифных ставок (окладов), а также нормы труда принимаются по согласованию с профсоюзами;
- представители профсоюзной организации вправе беспрепятственно посещать любые рабочие места на предприятии;
- ликвидация и реорганизация предприятия, любые юридические изменения возможны лишь по согласованию с профсоюзами;
- для расторжения трудовых договоров с членами профсоюза необходимо согласие профсоюзного органа;
- профсоюзы вправе требовать исправления ситуаций с трудовыми правами в недельный срок;
- профсоюзы имеют законные права на митинги, пикетирование, шествия и забастовки;
- работники — члены профсоюзов, не могут быть подвергнуты дисциплинарным взысканиям без согласования с профсоюзами;
- профсоюзу предприятия администрация должна предоставить помещение, автотранспорт, средства связи и все необходимое для проведения работы;
- за нарушение законодательства о профсоюзах работодатели несут дисциплинарную, административную и уголовную ответственность!!!
- органы общероссийских профсоюзов вправе требовать увольнения руководителей предприятий, нарушающих законодательство о профсоюзах!!!

Минимизация риска оказаться в центре событий профсоюзного движения — вступить в свой отраслевой профсоюз, который может гарантировать акционерам и управляющим лояльность отношения. За более подробной информацией можно обратиться на сайт www.frio.ru.

**7. Риск утраты имущества.** От такого серьезнейшего риска, как утрата имущества, может спасти только железная дисциплина на предприятии и постоянная бдительность. Риск пожара, воровства, наводнения (для дебаркадеров) и т. д. может быть компенсирован только страхованием бизнеса в хорошей страховой компании. Единственной страховой компанией, страхующей все риски предприятий индустрии ГиР, и разработавшей специальные программы для отрасли HoReCa, является страховая компания «Капиталъ-Страхование». Почти все крупнейшие игроки индустрии гостеприимства застрахованы именно там.

***8. Риск потерь от увольнения и/или переманивания персонала конкурентами.*** От ухода на другое предприятие вашего сотрудника сможет удержать либо врожденная порядочность, либо личная преданность. 100%-ной защитой от переманивания персонала является следующая мера: платить своим сотрудникам несколько больше, чем им может быть предложено на рынке. Очевидно, это далеко не всегда возможно.

Можно ли предложить акционерам и управляющим что-либо для решения данной проблемы? Конечно, к методам решения этого вопроса относятся:

- «особый» трудовой договор с сотрудником, в котором оговариваются вопросы его ответственности за нанесение различного рода ущерба предприятию (в суд с ним не пойдешь, но в большинстве случаев психологически «работает» очень хорошо);
- постоянно работающая система материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
- бонусная система выплаты части зарплаты 1 раз в год;
- договоренность с коллегами-рестораторами о «не переманивании» сотрудников;
- подписание документов о неразглашении коммерческой информации;
- судебное преследование сотрудника в случае совершения им противоправных действий в отношении предприятия, например, прямое воровство (мало эффективно).

Надеемся, что учет вышеперечисленных рисков, возникающих при управлении предприятиями ГиР, поможет вам более эффективно управлять своим бизнесом. Тем более, что за последний десяток лет, прошедший после переходного периода «разброда и шатаний» первой половины 1990-х годов прошлого столетия, где-то интуитивно, а где-то осознанно, но наметились достаточно четкие и реальные стратегии развития в сфере отечественного бизнеса гостеприимства и развлечений. В результате был накоплен определенный практический опыт, который по разным причинам пока не стал доступным для широких кругов рестораторов и отельеров.

## 10.2. ПОЧЕМУ И ЗАЧЕМ НУЖНО СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Экономическая и политическая обстановка в стране позволяет и одновременно заставляет все большее количество рестораторов планировать развитие бизнеса на три года и более. Реализацией такого стратегического управления занимаются руководители более высокого уровня, чем руководители предприятия: совет директоров, собрания акционеров, просто мажоритарный акционер. Тем не менее управляющий предприятием (наемный менеджер или один из акционеров) должен принимать в этих процессах активное участие, так как стратегическое управление включает в себя разработку миссии, видения и стратегических планов, увязку оперативных планов со стратегией и т. д. В конце концов, стратегия реализуется при непосредственном выполнении оперативных планов.

Будем исходить из того, что залог успеха предприятия в долгосрочной перспективе составляет разработка такой стратегии, при которой его действия и внутренняя структура наилучшим образом согласуются

с внешними условиями. Многим предпринимателям могло казаться, что текущий успех будет длиться вечно, а он оказывался преходящим. И крушение бизнеса, как правило, бывает обусловлено неспособностью измениться вместе с изменениями условий внешней среды.

В первую очередь необходимо учитывать меняющиеся потребности гостей, усиление их требовательности, изменения «правил игры», устанавливаемых государством, и многое другое. В то же время, несколько перефразируя П. Дракера, можно отметить, что стратегическое управление и планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня. Иначе говоря, будущее состояние предприятия или сети предприятий закладывается сейчас, в решениях, принимаемых сегодня. Потом изменить его если и будет возможно, то только затратив очень большие ресурсы.

**ВАЖНО**

**Стратегическое планирование и управление имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня.**

Таким образом, в стратегическом управлении решающее значение имеет оценка тенденций изменения и прогноз состояния определяющих для бизнеса характеристик внешней среды. К ним можно отнести:

- состояние и тенденции изменения благосостояния потенциальных гостей;
- состояние и тенденции изменения потребностей потенциальных гостей по группам и категориям во взаимосвязи с критериями ресторанно-развлекательного бизнеса;
- позиция потенциальных гостей по отношению к отдыху и развлечениям, появление новых запросов, расширение потребностей и т. п.;
- конкурентная борьба за гостей, за ресурсы, за положение в обществе, что влечет укрупнение бизнеса и даже его интернационализацию;
- новые неожиданные возможности для бизнеса, обусловленные достижениями науки и техники, развитием коммуникаций и т. д.;
- роль человеческих ресурсов, т. е. состояние проблемы с персоналом;
- новые «изобретения» законодательных и исполнительных общегосударственных и региональных органов власти, надзорных органов.

И это далеко не полный перечень того, что объективно может повлиять на эффективность бизнеса в относительно отдаленной перспективе. В условиях нарастающей жесткой конкуренции успешно выживет и будет процветать только тот, кто сумеет правильно спрогнозировать будущее состояние внешней среды, и уже сегодня начал предпринимать необходимые действия, чтобы приспособиться к ней, к возникающим возможным рискам.

**ВАЖНО**

**Сотвори СВОЕ будущее СВОИМИ руками, иначе это сделают другие, но уже по своему разумению.**

Для перехода к конкретизации изложенных положений сделаем еще одно замечание. Унифицированной стратегии и методики ее разработки для всех компаний и предприятий и на все времена не существует. Каждое предприятие в своем роде уникально. Поэтому и процесс выработки его стратегии зависит от многих факторов. К ним, в первом приближении, могут быть отнесены:

- занимаемая собственная позиции на целевом рынке;
- сложившаяся динамика собственного развития;
- реальный и прогнозируемый ресурсный потенциал по всем видам ресурсов (см. подраздел 1.3);
- особенности состояния и поведения конкурентов;
- специфика производимых товаров и/или оказываемых услуг;
- достигнутый уровень и прогноз развития экономики, политики, культуры и социальной среды в стране.

В специальной литературе (см., например, [11, 19, 23]) приводятся различные определения стратегии. Анализ и обобщение их сути, адаптация к рассматриваемому бизнесу позволяют сформулировать следующее.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

**Стратегия** представляет собой набор логически взаимосвязанных основных правил, которыми должен руководствоваться менеджмент предприятия (сети предприятий) при выработке и принятии управленческих решений для достижения ориентированных на потенциальных гостей долговременных инвестиционных, производственных, сбытовых и иных целей с учетом реальных ресурсных возможностей.

Изложенный выше материал позволяет утверждать, что выработать реальную реализуемую стратегию предприятия (сети предприятий) значит решить взаимосвязанную и взаимообусловленную совокупность задач с учетом перечисленных факторов.

Итак, **последовательность разработки стратегии**:

- принятие решения акционерами о введении стратегического планирования и управления;
- определение стратегической цели, логики и содержания всего процесса целеполагания;
- разработка миссии и видения предприятия (сети предприятий);
- разработка совокупности стратегических планов (общего или эскизного, ресурсного, и других по усмотрению акционеров) и ввод их в действие;

- декомпозиция стратегических целей и задач по годам стратегического горизонта планирования;
- разработка постановки задач оперативному звену управления на первый год с ориентировками на последующие годы;
- выработка и ввод в действие процедур коррекции стратегии с указанием оснований и периодичности.

Рассмотрим подробнее некоторые элементы перечисленных этапов с приведением, где это возможно, конкретных практических примеров.

**Целеполагание.** Процесс целеполагания заключается в выполнении последовательности действий цикла стратегического управления «Планирование». Логика его иллюстрируется схемой, представленной на рис. 10.1. Содержание рисунка наглядно отображает последовательность реализации и содержание указанного цикла. Очевидно, кроме собственно стратегического планирования этот цикл включает и операционное планироване, но тесно увязанное со стратегическим.

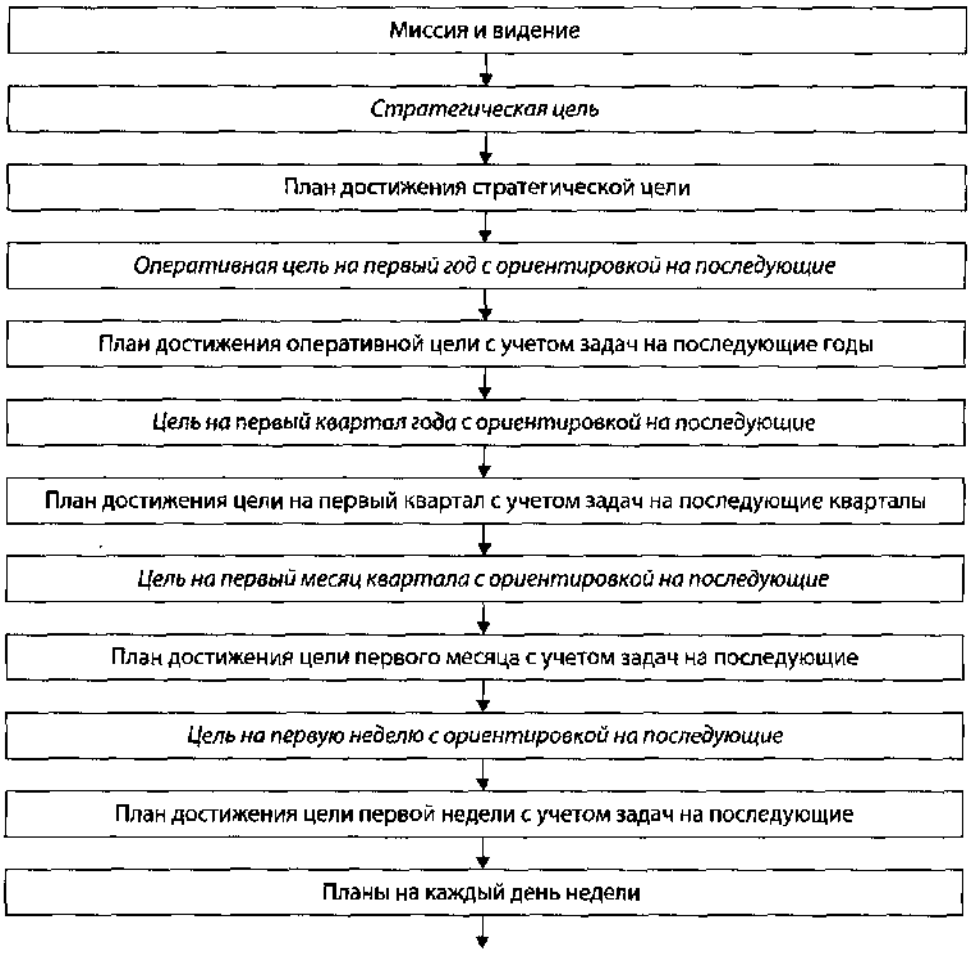



**РИС. 10.1.** Схема цикла стратегического управления «Планирование»

Естественно, показанные на рис. 10.1 этапы далеко неравнозначны и по прилагаемым для их выполнения усилиям, и по степени детализации, и по применяемым подходам, и по формам исполнения. Например, план на день может просто складываться мысленно в голове исполнителя, план на неделю — мысленная модель может дополняться некоторыми записями в ежедневнике, и т. д. Однако очевидно, что все этапы планирования развития предприятия (сети предприятий) «сверху вниз» через стратегическое управление объединяет в одно целое непосредственная прямая зависимость от стратегической цели. Логика планирования для обеспечения успешного развития просто не может быть иной. Содержание первого шага цикла — разработка миссии и видения — рассматриваются в подразделе ниже.

**ВАЖНО**

**Логика успешного развития просто не может быть иной, чем показано в цикле стратегического управления «Планирование».**

На рисунке 10.2 представлена схема, дополняющая рассмотренную выше. На схеме показан обратный процесс, т. е. этапы реализации выполнения запланированного. Содержание этого цикла и последовательность его выполнения очевидны из рисунка и в особых дополнительных комментариях не нуждаются. Отметим только один аспект: возможность коррекции планов закладывается заранее. Именно это коренным образом отличает решение задачи от часто ругаемого планирования советских времен. Как показала практика, необходимость коррекции может возникать, начиная с квартальных оперативных планов. Причины этого могут быть самыми разными, но, как правило, это причины экономического или форс-мажорного характера.

**Миссия и видение.** Два тесно связанных элемента стратегического управления, обуславливающая выработку стратегии и содержание стратегического планирования.

**СПРАВКА**

**Миссия организации** — философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций.

Философия организации определяет ее культуру и социальные ценности.

Предназначение организации характеризуется целями и задачами, для реализации которых организация осуществляет свою деятельность.

Обычно в миссии провозглашаются:

Социальные обязательства и гражданская ответственность перед обществом; принципы отношения к различным группам общественности, к окружающей среде и т. д.

**Видение перспективы** — картина того состояния бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных

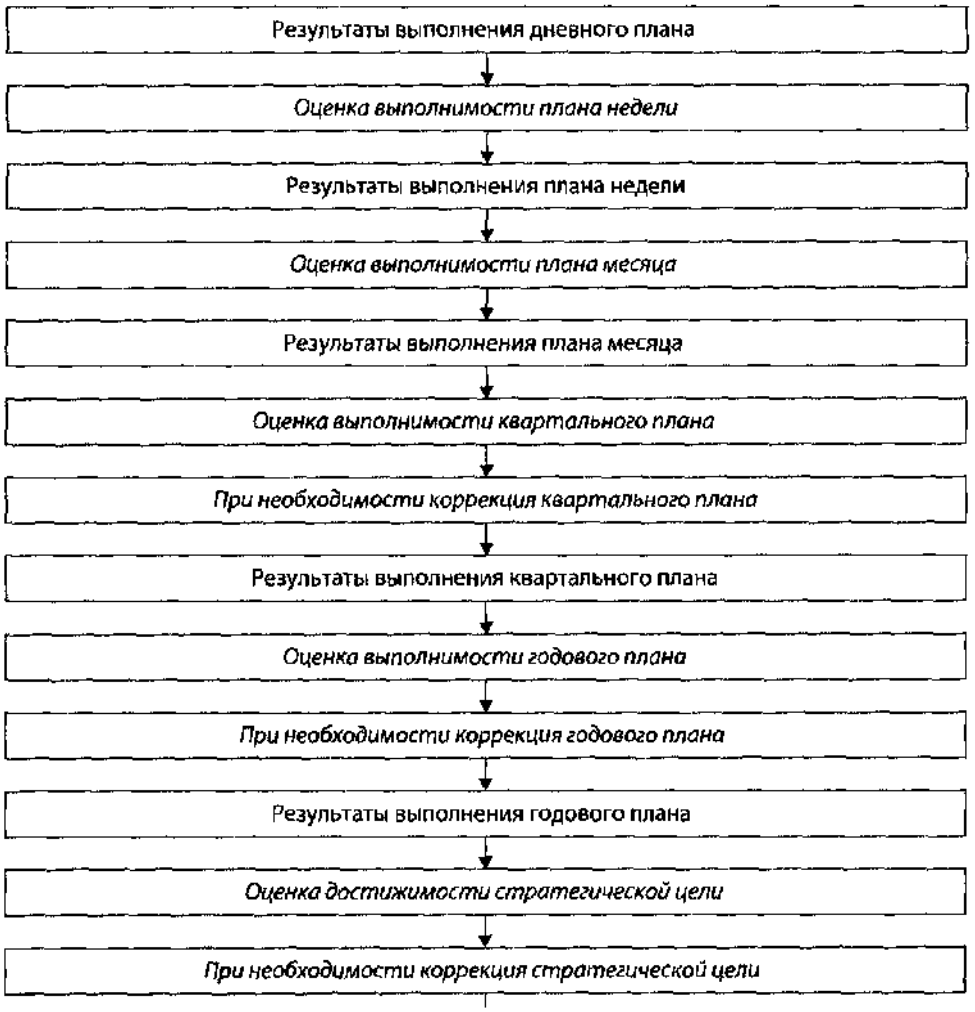



**РИС. 10.2.** Схема цикла стратегического управления «Выполнение планов»

обстоятельствах и к которому устремлены чаяния владельцев компании и/или ее топ-менеджмента. Видение перспективы, как правило, представляет собой результат мысленного движения от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний с учетом опасностей и возможностей. Видение перспективы — определенность в отношении того, каким должен быть бизнес, т. е. представление о том, какой компания должна стать и чего намерена достичь в будущем.

Взгляды менеджеров на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный курс ее развития составляют стратегическое видение. Оно отделяет одну компанию от других и наделяет ее собственными отличительными чертами.

> Высшие руководители должны иметь ясное видение перспективы, а также решимость, лидерские и профессиональные навыки, творческие способности для того, чтобы вести организацию вперед, к реализации этого видения».
>
> Междисциплинарный словарь по менеджменту / Под общей редакцией С. П. Мясоедова. М.: Дело, 2005, с. 32–33.

Миссия, таким образом, должна дать ответ на вопросы — ради чего существует предприятие, что это существование дает обществу. Следовательно, она больше направлена на внешних потребителей — от потенциальных и состоявшихся гостей до представителей власти. Пример сформулированной реальной миссии для сети предприятий приведен ниже.

**ПРИМЕР**

**ПРИМЕР МИССИИ СЕТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**
**НАША МИССИЯ**
**МЫ НАДЕЖНЫЙ ИСТОЧНИК ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЭМОЦИЙ!**

**Мы** создали и развиваем сеть предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса, расположенных в районах массовой застройки города, и предлагаем своим гостям, представителям среднего класса, отдых и развлечения в клубах, расположенных рядом с их домами и созданных с учетом многообразия их вкусов, бюджета и потребностей.

**Наше кредо**

**Мы** работаем на гостей, для гостей и ради гостей, получая достойное вознаграждение по вкладу каждого из нас в эту работу.

**Мы** команда, создающая настроение и комфорт, понимающая и выполняющая свою позитивную роль в обществе.

**Мы** растем и развиваемся, с ростом предприятий растет каждый из нас.

Видение, в отличие от миссии, предназначено для внутреннего использования в процессах выработки стратегических решений и стратегического планирования. Это краткое изложение нынешнего представления о будущем предприятия в величинах его основных характеристик по ряду категорий. В последующем они детализируются в общем (эскизном) стратегическом плане.

**СПРАВКА**

> **Горизонт планирования** [planning time-frame] (то же: плановый горизонт, иногда — период планирования) — срок, на который составляется план или программа.

**Общий (эскизный) план.** Представляет собой свободное изложение основных финансово-экономических и других характеристик предприятия (сети предприятий) по завершении горизонта стратегического планирования. В любом случае эти характеристики должны касаться потенциальных гостей предприятия, его финансово-экономического состояния, персонала, положения в обществе и взаимодействия с властью. В зависимости от конкретных условий общий план может содержать планируемые решения других вопросов.

В частности, для оценки характеристик потенциальных гостей необходимо найти ответы как минимум на четыре вопроса:

кто будет нашими гостями в конце стратегического горизонта планирования (определить выгодную для себя целевую аудиторию)?

почему эти гости должны предпочесть наше предприятие (наши предприятия), что позволяет разработать и в последующем реализовать в продвижении систему простых, внятных и правдивых аргументов в качестве ответов на означенный вопрос?

где потенциальные гости будут располагаться (проживать, работать, гулять...) в будущем, и как мы их найдем?

что и как нужно будет делать, чтобы рассказать о нас потенциальным гостям из выбранной целевой аудитории?

К сожалению, в связи с ограниченным объемом книги, материал, изложенный в этом подразделе, далеко не в полной степени отражает суть проблемы стратегического управления предприятиями ГиР. Интересные и полезные сведения по общим вопросам стратегического управления и планирования можно найти во многих работах, в частности это [11, 19, 23].

## 10.3. ИЗВЕСТНЫЕ ТИПЫ СТРАТЕГИЙ

Кратко обсудим основные типы стратегий развития предприятий ресторанно-развлекательного бизнеса, интуитивно или осознанно сложившихся к настоящему времени в этой отрасли в условиях рыночных отношений.

**«Почивание на лаврах».** Стратегия, в основу которой акционерами положена цель, заключающаяся в достижении определенного уровня личного благополучия. Вкладываются ресурсы, прилагаются существенные усилия для обеспечения определенной прибыльности предприятия (сети предприятий). Затем развитие по сути дела останавливается, прекращается. Предприятие, которым управляют на основе такой стратегии, в долговременной перспективе нежизнеспособно. Оно неизбежно придет к «гибели» (обычно происходит смена владельцев) бизнеса, поскольку конкуренты будут двигаться вперед и предприятие потеряет гостей. «Догнать» конкурентов можно будет только вложением весьма существенных дополнительных ресурсов, а их при такой стратегии, как правило, нет. Акционеры вынуждены продавать бизнес и по весьма невысокой цене.

**«Само совершенство».** Стратегия во многом похожа, но, по сути, альтернативна предыдущей. В данном случае акционеры обычно ставят цель создать и далее поддерживать во всех отношениях лучшее предприятие, не стремясь к расширению бизнеса. Лучшее, в сравнении с конкурентами и, в первую очередь, по мнению гостей. Естественно, для этого нужны постоянные инвестиции. Но предприятие пользуется популярностью, доходность и прибыльность стабильны, и средства для инвестиций есть. Очень хорошая стратегия для акционеров с фундаментальными и достаточно честолюбивыми устремлениями, которым не безразлично положение в обществе, мнение о них окружающих и т. п.

**«Марафон».** В некотором смысле спортивная стратегия. Для акционеров интересен и важен процесс создания и отладки качественного функционирования предприятия. Затем они теряют к нему интерес. Поэтому обычно цель ставится примерно на 2—3 года и заключается в обеспечении максимальной стоимости бизнеса. Для ее достижения, в первую очередь, инвестированию подлежит все, что направлено на обеспечение внешней привлекательности. Естественно, должны быть определенным образом отлажены и бизнес-процессы, но только в плане достижения привлекательной прибыльности к моменту продажи. В этом может быть заложена мина замедленного действия. При такой стратегии часто показатели прибыльности достигаются не за счет цивилизованного управления расходами, а путем банальной и не всегда оправданной экономии на всем, что не работает на внешний блеск. И экономят в данном случае большей частью на расходах, связанных с мотивацией и стимулированием персонала. К моменту продажи последствия такой стратегии в этом звене обычно близки к апогею, и новый владелец будет поставлен перед необходимостью срочно решать ряд острейших проблем.

**«Сеть пошире».** Стратегия расширения бизнеса. Акционеры ставят целью охватить как можно большую территорию и/или максимально возможное количество форматов предприятий. Работа по реализации соответствующей стратегии далеко не относится к разряду легких. Нужны постоянные инвестиции. Поэтому львиная доля прибыли вкладывается в создание (строительство, покупку, поглощение, и т. д.) предприятий. Отсюда очень высокая активность финансовой деятельности в части заимствований, повышенные риски, связанные с высокой кредиторской задолженностью и т. д. Положительную роль может сыграть введение и отладка эффективного централизованного управления сетью. Однако зачастую, образно говоря, у акционеров до этого не доходят руки.

**«Избавление от обузы».** Стратегия относительно краткосрочная. Обычно необходимость ее применения возникает либо в случае существенных просчетов в предыдущие периоды, либо вследствие слишком большого доверия акционеров к наемному топ-менеджеру. Предприятие на грани банкротства. Тогда может ставиться и реализовываться одна из двух целей: выжать из предприятия максимум возможного и обанкротить его или максимизировать по возможности его стоимость и продать. Третий вариант — избавиться от не оправдавшего надежды руководителя,

и за счет новых инвестиций отладить систему управления. Однако это уже другая стратегия.

Анализ ситуации показывает, что стратегическое управление предприятиями (сетями предприятий) ресторанно-развлекательного бизнеса в нашей стране находится в зачаточном состоянии. Это утверждение свидетельствует не об отсутствии реальных стратегий, а лишь о необходимости постановки процессов стратегического управления и планирования на современный уровень. Их эффективная организация должна опираться на передовые достижения управленческой науки и практики. Это, в свою очередь, требует более глубокого осмысления накопленного практического опыта и адаптации основных общих положений теории стратегического управления и планирования к особенностям ресторанно-развлекательного бизнеса в нашей стране. При этом реализация функции по выработке и воплощении в жизни стратегии развития предприятия предполагает от управляющего ресторанно-развлекательным бизнесом:

- участие в разработке миссии и видения предприятия, его стратегических целей и задач;
- участие в разработке дифференцированной позиции предприятия на рынке, реализация позиционирования;
- анализ послания акционеров и реализация его положений в практической работе;
- разработку и внесение акционерам предложений по выработке (коррекции) стратегии развития предприятия и стратегическому планированию;
- участие в разработке и планировании продвижения бренда предприятия и его элементов;
- участие в разработке и внедрение в практику работы фирменного стиля предприятия;
- участие в разработке и реализации процедур коррекции стратегии предприятия;
- участие в планировании инвестиционной и финансовой деятельности на стратегический горизонт планирования;
- разработка установленных акционерами отчетов по реализации стратегии предприятия;
- анализ состояния, оценка тенденций и прогноз развития рынка гостеприимства и развлечений, прогноз их влияния на деятельность предприятия.

# Заключение

Рынок ресторанно-развлекательного бизнеса за последние десять лет стал одной из наиболее интенсивно развивающихся отраслей рыночной экономики России. Темпы его роста увеличиваются, что порождает ряд проблем, одной из которых является эффективность управления соответствующими предприятиями и, особенно, сетями таких предприятий. Настоящая работа является одной из первых попыток обобщить, систематизировать и довести до заинтересованного читателя накопленный опыт ее разрешения.

Анализ состояния отрасли, проведенный в первом разделе, позволил систематизировать ключевые проблемы рассматриваемого рынка. Помимо эффективности управления среди них наиболее болезненными являются острый недостаток квалифицированного персонала, относительно низкое качество обслуживания гостей и недостаточность навыков и умений менеджмента в области управления персоналом. Изложение практического опыта попыток их разрешения и являлось главной задачей книги.

Как показано в книге, стержнем повышения эффективности ресторанно-развлекательных предприятий является отладка системы управления на основе передовых достижений в этой области. К ним относятся формализация бизнес-процессов, постановка операционного и финансового планирования, внедрение управленческого учета и анализа, эффективное управление персоналом, применение информационных технологий и технологий обеспечения и поддержки лояльности гостей. Описанный в работе практический опыт возможно не идеален, но его результаты достаточно впечатляющи. Во всяком случае, с выходом книги в свет его применение на практике и дальнейшее совершенствование становится доступным для всех.

В дальнейшем предполагается углубление и расширение ряда материалов, представленных в книге в других разработках «Библиотечки "Магнат"». В первую очередь это коснется стратегического управления в целом и особенностей стратегического управленческого учета. В настоящее время обобщаются материалы по бизнес-процессам обеспечения деятельности предприятия — юридическому и санитарно-эпидемиологическому. Формируется сборник практической управленческой документации и планируется написание отдельной работы по экономике пред-

приятия ГиР. Эта информация несомненно будет интересна для многих читателей из бизнеса гостеприимства и развлечений.

В этой связи авторы надеются на критические отклики, замечания и предложения читателей, которые с благодарностью примут по электронным адресам swk@pct.ru, svy@s-r-c.ru и sls-moscow@mail.ru. Они в обязательном порядке будут учтены при дальнейшей работе над книгой. По первому адресу можно так же заказать индивидуальные консультации и проведение семинаров.

**Успехов вам, полных парусов и трюмов вашему бизнесу.**

# Приложения

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1
## ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ УСПЕШНОМУ РЕСТОРАТОРУ

Многообразие и сложность задач и действий, которые следует выполнять ресторатору-управленцу для обеспечения успешности предприятия, обуславливает многообразие требуемых для этого знаний. В настоящем приложении приведены перечни необходимых управленцу знаний по каждой из управленческих функций. Исключение составляют те пункты, которые подробно рассмотрены в соответствующих главах и разделах по тексту книги[1].

### 1. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**1.1. Организация и реализация управления операционной деятельностью предприятия.**

- Элементы основ государственного и регионального управления отраслью ГиР, регламентирующие его нормативно-правовые акты.
- Основы и принципы управления сложными объектами, особенности их применения в управлении предприятиями ГиР.
- Особенности, функции и задачи управления предприятиями ГиР.
- Цели, задачи, порядок внедрения и применения в управлении предприятием управленческого учета.
- Порядок использования результатов управленческого учета при выработке управленческих решений (управленческий анализ).
- Порядок разработки и совершенствования организационно-штатной структуры предприятия.
- Методику разработки и типовую структуру должностных обязанностей (регламентов работы) сотрудников предприятия.
- Основы управления персоналом предприятия ГиР.
- Особенности организации внутреннего и внешнего документооборота предприятий ГиР.

[1] Материал по функционалу ресторатора управленца был разработан авторами создания профессиональных стандартов для подготовки специалистов ресторанного дела с 4-летним высшим образованием. Стандарты разрабатывались под руководством ФРиО. В полном объеме функционал приведен на компакт-диске, прилагаемом к книге.

- Регламенты взаимодействия с региональными властными и контрольно-надзорными органами.

Основы управленческого целеполагания.

- Элементы стратегического управления предприятиями ГиР.

**.2. Применение технологий бизнес-моделирования предприятия.**

**1.3. Организация (отладка) бизнес-процесса «Логистика» на предприятии.**

**1.4. Организация (отладка) бизнес-процесса «Производство» на предприятии.**

**1.5. Организация (отладка) бизнес-процесса «Продажи» на предприятии.**

**1.6. Организация (отладка) бизнес-процесса «Маркетинг» на предприятии.**

**1.7. Организация (отладка) бизнес-процесса «Прием и обслуживание гостей» на предприятии.**

**1.8. Организация (отладка) бизнес-процессов всестороннего обеспечения функционирования предприятия.**

- Место и роль процессов всестороннего обеспечения операционной деятельности предприятия в успешности его функционирования.

Принципы, методы, задачи, содержание всестороннего обеспечения операционной деятельности предприятия.

Принципы и методы эффективного управления всесторонним обеспечением операционной деятельности предприятия, критерии и показатели эффективности этих процессов.

Порядок использования управленческого учета по всестороннему обеспечению операционной деятельности предприятия при выработке управленческих решений.

Порядок планирования процессов всестороннего обеспечения операционной деятельности предприятия.

Методики контроля процессов всестороннего обеспечения операционной деятельности предприятия.

Порядок разработки документов и организации документооборота предприятия по всестороннему обеспечению операционной деятельности предприятия.

Типовые злоупотребления персонала, сопровождающие процессы всестороннего обеспечения операционной деятельности предприятия, методы их выявления и предотвращения.

Основы статистических исследований, выполняемых в целях повышения эффективности процессов всестороннего обеспечения операционной деятельности предприятия.

**1.9. Внедрение, организация применения и применение информационных технологий.**

**1.10. Организация внедрения и применение в управлении предприятием системы управленческого учета.**

**1.11. Осуществление операционного и финансового планирования деятельности предприятия.**

**1.12. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.**

**1.13. Анализ финансового состояния предприятия и прогнозирование его развития.**

Содержание и порядок решения задач управления, приводящих к необходимости анализа финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия.

Совокупность показателей, характеризующих финансовое состояние и финансовую устойчивости предприятия.

Сущность и содержание понятия «Финансовый результат деятельности предприятия», сущность и содержание его инвестиционной и финансовой деятельности.

Место и роль анализа финансового состояния и финансовой устойчивости в эффективном управлении предприятием.

Содержание и методики анализа и оценки финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия.

Порядок использования системы управленческого учета для анализа и оценки финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия.

- Взаимосвязи и взаимозависимость анализа и оценки финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия со стратегическим и оперативным планированием.
- Порядок применения информационных технологий для анализа, оценки и прогноза финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия.
- Методики анализа и оценки зависимости финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия от структуры и объемов затрат.
- Характер влияния оценок финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия на содержание и результаты выработки управленческих решений.

**1.14. Разработка, внедрение и совершенствование ценовой политики предприятия.**

- Роль ценовой политики в успешности функционирования предприятия.
- Особенности, принципы, методы, задачи и содержание выработки и реализации ценовой политики предприятия.
- Основы ценообразования в отрасли ГиР.
- Внешние и внутренние условия и факторы, определяющие содержание ценовой политики предприятия.
- Основы и правила ценовой дифференциации продаваемой продукции и факторы, определяющие эффективность ее применения.

Принципы анализа и контроля эффективности ценовой политики предприятия.

Порядок применения элементов маркетинга, определяющих содержание и эффективность ценовой политики предприятия.

Цели, задачи, порядок применения системы управленческого учета предприятия при выработке, реализации и анализе эффективности ценовой политики.

Основы применения информационных технологий при выработке ценовой политики предприятия и анализе ее эффективности.

Порядок взаимодействия с региональными властными и контрольно-надзорными органами по вопросам ценообразования на продукцию предприятия.

**1.15. Внедрение и применение системы обеспечения и поддержки лояльности гостей.**

**1.16. Взаимодействие властными и надзорными органами местного управления.**

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**2.1. Разработка и реализация программ управления персоналом.**

- Место и роль эффективного управления персоналом в успешности функционирования предприятия.
- *Особенности, принципы, методы, задачи и содержание управления* персоналом на предприятиях ГиР.
- Основные направления работы с персоналом (административно-организационная; обучение и повышение квалификации; мотивация и стимулирование; работа по злоупотреблениям).
- Содержание и порядок реализации типовых программ управления персоналом.
- Задачи и методики планирования работы с персоналом.
- Сущность, содержание, основы создания и совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала, особенности материального и морального стимулирования и мотивации.
- Порядок использования результатов управленческого учета при решении задач управления персоналом.
- Методики оценки социального и морально-психологического состояния коллектива предприятия, прогнозирования его влияния на результативность работы предприятия.
- Место и роль должностных инструкций (регламентов работы) в результативности управлении персоналом и успешности функционирования предприятия.
- Содержание, порядок разработки, внедрения и контроля исполнения должностных инструкций (регламентов работы) сотрудников.
- Принципы, методы и формы работы по злоупотреблениям.
- Порядок применения и положения законодательства страны, регламентирующие возможность взыскания с сотрудника ущерба, нанесенного предприятию.

- Порядок изучения, обеспечения и поддержки уровня оплаты труда персонала, конкурентного на рынке труда региона, его роль в успешности функционирования предприятия.
- Методики и критерии (показатели) объективной оценки эффективности работы как основы системы мотивации и стимулирования персонала.
- Порядок разработки и внедрения собственной разрядной сетки для установления квалификации персонала.

**2.2. Разработка и реализация процедур предотвращения и выявления злоупотреблений персонала.**

- Особенности, принципы, методы, задачи и содержание работы по злоупотреблениям на предприятии.
- Порядок применения в работе по злоупотреблениям информационной базы управленческого учета предприятия.
- Место, роль и порядок применения информационных технологий в работе по злоупотреблениям.
- Содержание и принципы работы с персоналом по обеспечению предотвращения и ликвидации последствий злоупотреблений.
- Содержание и порядок организации юридического обеспечения работы по злоупотреблениям персонала.
- Содержание, назначение и порядок применения государственных и региональных нормативно-правовых актов, регламентирующих взыскание с виновных нанесенного предприятию ущерба.
- Известные типовые условия и факторы, порождающие злоупотребления персонала на предприятиях ГиР.
- Известные типовые методы практической работы по предотвращению злоупотреблений персонала на предприятиях ГиР.
- Известные типовые виды злоупотреблений персонала на предприятиях ГиР, признаки их проявления и методы выявления.
- Содержание, принципы и типовые решения задач обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей на предприятиях ГиР.
- Содержание, методы и порядок работы с персоналом, обеспечивающей формирование отрицательного отношения к злоупотреблениям на предприятии.
- Место и роль должностных инструкций (регламентов работы) в предотвращении злоупотреблений персонала.
- Методики и критерии объективной оценки эффективности затрат на работу по злоупотреблениям.

**2.3. Разработка и реализация системы мотивации и стимулирования лояльности персонала к гостям, предприятию и руководству.**

- Содержание и порядок решения главных задач управления персоналом (обеспечение клиенто-ориентированного подхода по отношению к обслуживаемым гостям, лояльности к предприятию и его руководству).

- Место и роль клиенто-ориентированного подхода при обслуживании гостей в успешности функционирования предприятия.
- Место и роль фирменного стиля и элементов брендинга в обеспечении и поддержке лояльности персонала к гостям, предприятию и его руководству.
- Содержание и порядок реализации типовых программ формирования у персонала лояльности к гостям, к предприятию и его руководству.
- Типовые практические методы стимулирования и мотивации, обеспечивающие формирования у персонала клиенто-ориентированного подхода в обслуживании гостей.
- Методы контроля, анализа и оценки поведения персонала в коллективе.
- Методы контроля, анализа и оценки работы персонала с гостями.
- Рекомендации и типовые методики положительного разрешения конфликтов с гостями и внутри коллектива.
- Порядок использования системы управленческого учета для информационного обеспечения решения задач формирования у персонала лояльности к гостям, к предприятию и его руководству.
- Рекомендации психологии и социологии, касающиеся методик работы с персоналом и гостями предприятия.
- Порядок применения персонификации достижений и недостатков, объективности их оценки в обеспечении лояльности персонала к гостям, предприятию и его руководству.
- Методы анализа и оценки степени лояльности персонала к предприятию и его руководству.
- Методы обеспечения участия персонала в прибыли предприятия в интересах мотивации его лояльности к предприятию и руководству (в том числе акционерный опцион).
- Типовое содержание и порядок разработки «Этического кодекса предприятия», регламентирующего поведение персонала в отношении гостей, в отношениях между собой и между подчиненными и руководителями.
- Содержание и способы преодоления межличностных, межнациональных и межкультурных барьеров в отношениях между людьми.
- Основы этики поведения руководителя.

**2.4. Управление обучением и повышением квалификации персонала.**

- Состояние и проблемы системы подготовки кадров для отрасли в стране и регионе.
- Место и роль уровня квалификации персонала в успешности функционирования предприятия.
- Особенности, принципы, методы и формы организации и осуществления подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии.

- Специфические требования к квалификации персонала различных категорий, обусловленные особенностями бизнеса.
- Типовые методы и формы организации и осуществления обучения персонала непосредственно на предприятии.
- Назначение, методы, направления и задачи повышение собственной квалификации.
- Типовые методики планирования процессов обучения персонала.
- Типовые формы и методы мотивации и стимулирования самообучения (повышения квалификации) персонала.
- Порядок использования результатов управленческого учета при решении задач обучения персонала.
- Особенности организации оценки и учета уровня квалификации персонала.
- Методики проведения периодических аттестаций персонала по категориям.
- Порядок использования разрядной сетки для установления квалификации персонала.

**2.5. Организация разработки и реализации программы поддержки здоровья и безопасности персонала.**

- Состав, предназначение, содержание и порядок практического применения общегосударственных и региональных нормативно-правовых актов, регламентирующих обеспечение и поддержку здоровья и безопасности персонала.
- Сущность, задачи и содержание работы руководителя в области обеспечения и поддержки здоровья и безопасности персонала.
- Гигиенические критерии качества условий труда на предприятиях.
- Методики объективного определения климатических данных, уровней шума, излучений и вибрации на рабочих местах.
- Санитарные требования к устройству систем отопления, вентиляции и кондиционированию, водоснабжения и водоотведения.
- Типовые программы решения задач поддержки здоровья и безопасности персонала предприятий.
- Порядок контроля и организации разработки отчетности по реализации планов поддержки здоровья и безопасности персонала.
- Основы организации охранной деятельности и ее роль в обеспечении безопасности предприятия и его персонала.
- Методики создания и ведения карт потенциальных и реальных угроз предприятию и его персоналу со стороны субъектов противоправных действий (конкурентов, криминогенных элементов, скандальных гостей и т. п.).
- Порядок использования информационных технологий при выработке управленческих решений, связанных с обеспечением и поддержкой здоровья и безопасности персонала.
- Методики оценки эффективности затрат, направленных на обеспечение и поддержку здоровья и безопасности персонала.

## 3. КОНТРОЛЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**3.1. Разработка и реализация процедур контроля исполнения принятых решений.**

- Место регулярного контроля в общем цикле управления и обеспечении выполнения планов, программ, принятых решений и отданных распоряжений.
- Место и роль регулярного контроля в успешности функционирования предприятия.
- Сущность, принципы, содержание, задачи и порядок реализации процедур контроля исполнения планов, программ, принятых решений и отданных распоряжений.
- Сущность и содержание типовых видов управленческого контроля (повседневный; за период (неделя, месяц, квартал, полгода, год); внезапный; по задачам; по бизнес-процессам; по отдельным приказам и распоряжениям).
- Порядок применения системы управленческого учета для информационного обеспечения и реализации процедур управленческого контроля.
- Порядок применения системы автоматизации управления для решения задач управленческого контроля.

**3.2. Разработка и реализация процедур контроля безопасности производимых блюд и услуг.**

- Состав, назначение, содержание и порядок практического применения международных, общегосударственных и региональных нормативно-правовых актов, регламентирующих процессы обеспечения и поддержки безопасности производимых предприятием блюд и услуг.
- Порядок организации функционирования системы управления качеством и безопасностью производимых блюд и услуг.
- Содержание и сущность внутренних и внешних факторов, обуславливающих безопасность производимых предприятием блюд и услуг.
- Типовые решения задач обеспечения и поддержки безопасности производимых предприятием блюд и услуг, соответствующие технологии и методики.
- Порядок планирования, реализации и внутреннего контроля безопасности производимых предприятием блюд и услуг, отчетности по выполнению соответствующих программ.
- Порядок использования информационных технологий при выработке управленческих решений, связанных с обеспечением и поддержкой безопасности производимых предприятием блюд и услуг.
- Методики оценки эффективности затрат и действий, направленных на обеспечение и поддержку безопасности производимых предприятием блюд и услуг.
- Тенденции изменений в области регламентирования безопасности производимых предприятием блюд и услуг.

- Правила и методики осуществления анализа безопасности производства блюд и услуг.
- Состав, содержание и порядок разработки (ведения) внутренней документации и отчетности в области производственного контроля.
- Систему показателей, непосредственно определяющих качество и безопасность производимых предприятием блюд и услуг, порядок их измерения.

**3.3. Участие в процедурах контроля, проводимых надзорно-контрольными органами.**

- Общероссийские и региональные нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность контрольно-надзорных органов в отрасли.
- Задачи, состав, обязанности, права и полномочия государственных и региональных контрольно-надзорных органов.
- Состав обязательных и рекомендательных нормативно-правовых актов, соблюдение которых проверяется контрольно-надзорными органами.
- Обязанности, задачи и права руководства и персонала по взаимодействию с представителями контрольно-надзорных органов при проведении ими проверок предприятия.
- Содержание и задачи участия руководителя предприятия в проведении внешних проверок.
- Перечень, формы и содержание документов о деятельности предприятия, проверяемых контрольно-надзорными органами.
- Содержание и порядок планирования типовых действий руководства и персонала при проведении различных внешних проверок предприятия.
- Содержание и порядок планирования действий руководства предприятия по устранению недостатков, выявленных при проведении различных внешних проверок.
- Методики оценки эффективности затрат на обеспечение различных проверок контрольно-надзорными органами.

## 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**4.1. Участие в выработке и реализации стратегии развития предприятия.**

- Основы стратегического управления, особенности стратегического управления предприятиями ГиР.
- Основы стратегического планирования деятельности предприятия.
- Предназначение и порядок разработки миссии и видения для предприятия.
- Роль в деятельности предприятия, основы разработки и применения в практической деятельности бренда и сопутствующих элементов.
- Роль, цели, задачи, порядок и особенности стратегического позиционирования предприятия на профильном рынке.

Содержание и порядок реализации основных типов стратегий, существующих в отрасли.

Порядок увязки оперативного (годового) планирования со стратегическими планами.

Влияние состояния и характеристик внешней среды на деятельность предприятия в стратегическом плане, факторы, влияющие на содержание стратегических планов.

Смысл, значение и порядок расчетов основных показателей эффективности стратегического управления предприятием.

Состав, содержание и порядок формирования отчетности по вопросам стратегического управления предприятием.

**4.2. Участие в обеспечении социальной ответственности предприятия.**

- Содержание, сущность, цели и задачи обеспечения социальной ответственности предприятия.
- Роль решения социальных и экологических задач региона в обеспечении успешности функционирования предприятия.
- Содержание и порядок реализации в практической работе общегосударственных и региональных нормативно-правовых актов, регламентирующих решение социальных и экологических проблем региона.
- Порядок использования информационных технологий при выработке управленческих решений, связанных с выполнением задач социальной ответственности предприятия.
- Значимость предотвращения загрязнения окружающей среды для успешного функционирования предприятия.
- Состав и порядок применения действующих социальных пакетов для работников предприятий ГиР.
- Требования законодательства по обеспечению занятости инвалидов.

## 5. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ

**5.1. Участие в организации управления сетями (холдингами) предприятий.**

- Основы и принципы построения сетей (холдингов) предприятий и функционирования управляющей компании (центрального офиса).
- Особенности, принципы, методы, задачи и содержание управления сетями предприятий (холдингами).
- Цели, задачи и особенности организации и функционирования систем управленческого и бухгалтерского учета в сетях предприятий (холдингах).
- Основы отладки бизнес-процессов в сетях предприятий (холдингах), особенности управления ими.
- Особенности построения организационно-штатной структуры и должностных обязанностей персонала предприятий, входящих в сеть (холдинг), структуру управляющей компании.

- Порядок взаимодействия менеджмента предприятия с подразделениями управляющей компании (центрального офиса).
- Особенности организации и реализации операционного и финансового планирования деятельности предприятия, входящего в сеть (холдинг).
- Особенности разработки документов и организации документооборота предприятия, входящего в сеть (холдинг).
- Особенности стратегического управления сетями (холдингами) предприятий.

**5.2. Управление отраслью гостеприимства и развлечений в небольшом городе (сельском районе).**

- Основы государственного и местного управления отраслью гостеприимства и общественного, регулирующие его нормативно-правовые акты и разделение полномочий.
- Основы и принципы управления сложными объектами, особенности их применения в управлении местными предприятиями отрасли.
- Содержание и особенности профильного бизнеса, протекания его основных бизнес-процессов.
- Цели, задачи, порядок внедрения и применения в управлении местной отраслью системы управленческого учета.
- Порядок использования результатов управленческого учета при выработке управленческих решений (управленческий анализ).
- Основы управления персоналом на предприятиях.
- Особенности организации внутреннего и внешнего документооборота управления местной отраслью.
- Порядок взаимодействия с другими региональными властными и контрольно-надзорными органами.
- Порядок выявления и разрешения проблем местного профильного бизнеса.
- Необходимые элементы стратегического управления местной отраслью.
- Основы статистических исследований в отрасли.

**5.3. Организация реконструкции (переоборудования) предприятия.**

- Общегосударственные и региональные нормативно-правовые акты, регламентирующие реконструкцию (переоборудование) предприятий.
- Содержание и порядок разработки бизнес-плана реконструкции (переоборудование), его роль в финансировании процессов реконструкции (переоборудования) предприятия.
- Методики выполнения экономических и технологических расчетов, необходимых для формирования задания на проектирование реконструкции (переоборудования) предприятия.
- Перечень, типовые формы, порядок разработки и утверждения (согласования) различного рода документов, сопровождающих про-

цесс проектирования и реконструкции (переоборудования) предприятия.

Целесообразная последовательность разработки, утверждения (согласования) пакета документов, сопровождающих процесс реконструкции (переоборудования) предприятия.

Особенности монтажной привязки специального оборудования в местах размещения.

**5.4. Организация открытия нового предприятия.**

Общегосударственные и региональные нормативно-правовые акты, регламентирующие открытие нового предприятия ГиР.

Общегосударственные и региональные нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия ГиР.

Основные положения технического и технологического проектирования предприятий ГиР.

Порядок разработки, согласования, экспертизы и утверждения проектной документации, технико-экономические показатели проекта.

Содержание процесса планирования открытия, подготовки и ввода в действие предприятия в зависимости от выбранного формата и местоположения.

Содержание и порядок разработки бизнес-плана, его роль в финансировании процессов создания и открытия предприятия.

Методики выполнения экономических и технологических расчетов, необходимых для формирования задания на проектирование по типам цехов предприятия.

Перечень, типовые формы, порядок разработки и утверждения (согласования) различного рода документов, сопровождающих процесс проектирования, создания и открытия предприятия.

Целесообразная последовательность разработки, утверждения (согласования) пакета документов, сопровождающих процесс проектирования, создания и открытия предприятия.

Содержание и порядок решение маркетинговых задач, обеспечивающих успешное открытие предприятия.

Методы оценки эффективности инвестиций при строительстве новых и реконструкции существующих предприятий.

Технологические и другие требования, предъявляемые к помещениям и оборудованию типовых цехов предприятия, перечень и особенности основных типов цехов.

Порядок разработки и совершенствования организационно-штатной структуры предприятия.

Требования к организации труда в различных типах цехов предприятия и в зоне обслуживания гостей.

Цели, задачи, порядок внедрения и применения в управлении предприятием информационных технологий.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2
# ПЛАНЫ СТАТЕЙ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

| Код | Наименование статей плана |
|---|---|
| | **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** |
| 1.0 | **ПРИХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** |
| 1.1 | **Условная выручка предприятия** |
| 1.1.1 | Бар |
| 1.1.2 | Кухня |
| 1.1.3 | Бильярд |
| 1.1.4 | Караоке/дискотека |
| 1.1.5 | Шоу-программы |
| 1.1.6 | Другие услуги |
| 1.1.7 | Временные блюда/комплексные обеды |
| 1.2 | **Внереализационные доходы** |
| 1.3 | **Дополнительные поступления** |
| 2.0 | **РАСХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** |
| 2.1 | **Переменные расходы** |
| 2.1.1 | **Скидки по бизнес-процессам** |
| 2.1.1.1 | Бар |
| 2.1.1.2 | Кухня |
| 2.1.1.3 | Бильярд |
| 2.1.1.4 | Караоке/дискотека |
| 2.1.1.5 | Шоу-программы |
| 2.1.1.6 | Другие услуги |
| 2.1.1.7 | Временные блюда/комплексные обеды |
| 2.1.2 | Недостача |
| 2.1.3 | Призы (в случае проведения специальных акций) |
| 2.1.4 | **Премии (как стимулирование)** |
| 2.1.4.1 | Бар |
| 2.1.4.2 | Кухня |
| 2.1.4.3 | Бильярд |
| 2.1.4.4 | Караоке/дискотека |
| 2.1.4.5 | Шоу-программы |
| 2.1.4.6 | Другие услуги |
| 2.1.4.7 | Временные блюда/комплексные обеды |
| 2.1.7.8 | Администрация |
| 2.1.5 | **Расчеты с поставщиками и подрядчиками** |
| 2.1.5.1 | Бар |
| 2.1.5.2 | Кухня |
| 2.1.5.3 | Бильярд |
| 2.1.5.4 | Караоке/дискотека |
| 2.1.5.5 | Шоу-программы |
| 2.1.5.6 | Другие услуги |
| 2.1.5.7 | Временные блюда/комплексные обеды |
| 2.1.6 | Оплата прочих обязательств партнерам |
| 2.1.7 | Получение разрешений для ведения бизнеса |

| Код | Наименование статей плана |
|---|---|
| 2.1.8 | Расходы по содержанию помещений |
| 2.1.9 | Оплата банковских услуг |
| 2.1.9.2 | Оплата за систему банк-клиент |
| 2.1.9.3 | Услуги финансовых посредников |
| 2.1.10 | **Транспортные расходы** |
| 2.1.10.1 | Оплата транспортных расходов персонала |
| 2.1.10.2 | Оплата погрузочно-разгрузочных работ |
| 2.1.11 | **Таможенные расходы** |
| 2.1.11.1 | Таможенные пошлины |
| 2.1.11.2 | Акцизы |
| 2.1.11.3 | Таможенное оформление |
| 2.1.12 | **Реклама** |
| 2.1.12.1 | Реклама с СМИ |
| 2.1.12.2 | Шоу-программы |
| 2.1.12.3 | Имиджевая полиграфия и сувениры |
| 2.1.12.4 | Наружная реклама |
| 2.1.12.5 | Призы для мероприятий |
| 2.1.13 | **Премии, удержания** |
| 2.1.13.1 | Бар |
| 2.1.13.2 | Кухня |
| 2.1.13.3 | Бильярд |
| 2.1.13.4 | Караоке/дискотека |
| 2.1.13.5 | Шоу-программы |
| 2.1.13.6 | Другие услуги |
| 2.1.13.7 | Временные блюда/комплексные обеды |
| 2.1.13.8 | Администрация |
| 2.2 | **Постоянные расходы** |
| 2.2.1 | ФОТ |
| 2.2.1.1 | Бар |
| 2.2.1.2 | Кухня |
| 2.2.1.3 | Бильярд |
| 2.2.1.4 | Караоке/дискотека |
| 2.2.1.5 | Шоу-программы |
| 2.2.1.6 | Другие услуги |
| 2.2.1.7 | Временные блюда/комплексные обеды |
| 2.2.1.8 | Администрация |
| 2.2.2 | **Премии, удержания в части ФОТ** |
| 2.2.21 | Бар |
| 2.2.2.2 | Кухня |
| 2.2.2.3 | Бильярд |
| 2.2.2.4 | Караоке/дискотека |
| 2.2.2.5 | Шоу-программы |
| 2.2.2.6 | Другие услуги |
| 2.2.2.7 | Временные блюда/комплексные обеды |
| 2.2.2.8 | Администрация |
| 2.2.3 | **Налоги** |
| 2.2.3.1 | Налог на ФОТ |
| 2.2.3.2 | Уплата НДС |
| 2.2.3.3 | Налог с оборота для упрощенной системы ведения бухгалтерского учета |

*Продолжение табл.* *

| Код | Наименование статей плана |
|---|---|
| 2.2.3.4 | Налог на имущество |
| 2.2.3.5 | Налог на рекламу |
| 2.2.3.6 | Налог на игорный бизнес |
| 2.2.3.7 | Прочие налоги |
| 2.2.4 | **Аренда** |
| 2.2.4.1 | Аренда зданий, сооружений, помещений, в т.ч. |
| 2.2.4.2 | — аренда, выплаченная агентству недвижимости |
| 2.2.4.3 | — аренда, выплаченная другим арендодателям |
| 2.2.4.4 | Аренда транспортных средств |
| 2.2.4.5 | Аренда производственного оборудования |
| 2.2.4.6 | **Приобретение и содержание производственного оборудования** |
| 2.2.4.7 | Приобретение производственного оборудования |
| 2.2.4.8 | Ремонт и техническое обслуживание оборудования |
| 2.2.5 | **Приобретение и содержание непроизводственного оборудования** |
| 2.2.5.1 | Приобретение оргтехники |
| 2.2.5.2 | Ремонт и обслуживание оргтехники |
| 2.2.5.3 | Приобретение офисной мебели |
| 2.2.5.4 | Ремонт офисной мебели |
| 2.2.5.5 | Содержание автотранспорта |
| 2.2.5.6 | Приобретение и содержание непроизводственного оборудования |
| 2.2.5.7 | Расходные материалы для оргтехники |
| 2.2.5.8 | Расходы на канцелярские товары |
| 2.2.6 | **Приобретение нематериальных активов** |
| 2.2.6.1 | Приобретение прав пользования природными ресурсами |
| 2.2.6.2 | Приобретение патентов, лицензий, ноу-хау, прав пользования программными продуктами |
| 2.2.6.3 | Приобретение программного обеспечения |
| 2.2.7 | **Хозяйственные расходы** |
| 2.2.7.1 | Питание сотрудников (социальный пакет) |
| 2.2.7.2 | Чистка ковровых покрытий |
| 2.2.7.3 | Покупка хозяйственных материалов |
| 2.2.7.4 | Дополнительные коммунальные услуги |
| 2.2.7.5 | Ремонт и реконструкция помещений |
| 2.2.7.6 | Вывоз мусора |
| 2.2.7.7 | Уборка прилегающей территории |
| 2.2.7.8 | Прочие хозяйственные расходы |
| 2.2.8 | **Услуги связи** |
| 2.2.8.1 | Компьютерная связь и Интернет |
| 2.2.8.2 | Мобильная связь |
| 2.2.8.3 | Телефонная связь |
| 2.2.8.4 | Почтовая связь |
| 2.2.9 | **Кадровая работа** |
| 2.2.9.1 | Приобретение литературы |
| 2.2.9.2 | Обучение персонала |
| 2.2.9.3 | Затраты на поиск сотрудников |
| 2.2.9.4 | Корпоративные мероприятия |
| 2.2.9.5 | Мед. сопровождение сотрудников |
| 2.2.10 | **Обеспечение безопасности** |
| 2.2.10.1 | Приобретение и обслуживание систем обеспечения безопасности |

| Код | Наименование статей плана |
|---|---|
| 2.2.10.2 | Оплата услуг по обеспечению безопасности |
| 2.2.10.3 | Оплата охранных услуг |
| 2.2.11 | **Оплата услуг сторонним организациям** |
| 2.2.11.1 | Оплата за НТВ + |
| 2.2.11.2 | Оплата за санитарную обработку помещений |
| 2.2.11.3 | Прочие услуги |
| 2.2.12 | **Оплата информационных услуг** |
| 2.2.12.1 | Оплата аудиторских услуг |
| 2.2.12.2 | Оплата юридических услуг |
| 2.2.12.3 | Оплата консалтинговых услуг |
| 2.2.13 | Представительские расходы |
| 2.2.14 | Командировочные расходы |
| 2.2.15 | Переводы по финансовым схемам |
| 2.2.17 | Курсовые разницы от обмена валют |
| 2.2.18 | Изменение страховой суммы |
| 2.2.19 | Непредвиденные расходы |
| 2.3 | **Маржинальная прибыль/убыток по операционной деятельности** |
| 2.4 | **Прибыль/убыток по операционной деятельности** |
| 2.4.1 | **Выплата процентов по кредитам** |
| 2.4.2 | **Амортизация** |
| 2.5 | **Прибыль/убыток по операционной деятельности до налогообложения** |
| 2.5.1 | **Налог на прибыль** |
| 2.6 | **Прибыль/убыток по операционной деятельности после налогообложения** |

*Примечание: Приложение содержит статьи доходов и расходов, которые используются* в управленческом учете КРЦ «Эдельвейс». Читатель может отредактировать его под свои потребности и применять в своей системе управленческого учета. В электронном виде документ размещен на прилагаемом к книге компакт-диске в формате Excel.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3
# БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ КРЦ «ЭДЕЛЬВЕЙС» НА 200_ ГОД

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | Показатели | | |
|---|---|---|---|
| | План | Факт | Отклонение |
| **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | |
| **Остатки денежных средств в кассе на начало периода** | | | |
| **ПРИХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** | | | |
| Условная выручка | | | |
| Бар | | | |
| Кухня | | | |
| Бильярд | | | |
| Караоке/дискотека | | | |
| Шоу-программы | | | |
| Другие услуги | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | |

*Продолжение табл.*

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | Показатели | | |
|---|---|---|---|
| | План | Факт | Отклонение |
| Внереализационные доходы | | | |
| Дополнительные поступления | | | |
| **РАСХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** | | | |
| **Переменные расходы** | | | |
| Скидки по бизнес-процессам | | | |
| Бар | | | |
| Кухня | | | |
| Бильярд | | | |
| Караоке/дискотека | | | |
| Шоу-программы | | | |
| Другие услуги | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | |
| Недостача | | | |
| Призы (в случае проведения спец. Акций) | | | |
| Премии (как стимулирование) | | | |
| Бар | | | |
| Кухня | | | |
| Бильярд | | | |
| Караоке/дискотека | | | |
| Шоу-программы | | | |
| Другие услуги | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | |
| Администрация | | | |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками | | | |
| Бар | | | |
| Кухня | | | |
| Бильярд | | | |
| Караоке/дискотека | | | |
| Шоу-программы | | | |
| Другие услуги | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | |
| Оплата прочих обязательств партнерам | | | |
| Получение разрешений для ведения бизнеса | | | |
| Расходы по содержанию помещений | | | |
| Оплата банковских услуг | | | |
| РКО | | | |
| Оплата за систему банк-клиент | | | |
| Услуги финансовых посредников | | | |
| **Транспортные расходы** | | | |
| Оплата транспортных расходов персонала | | | |
| Оплата погрузочно-разгрузочных работ | | | |
| **Таможенные расходы** | | | |
| Таможенные пошлины | | | |
| Акцизы | | | |
| Таможенное оформление | | | |
| **Реклама** | | | |
| Реклама с СМИ | | | |
| Шоу-программы | | | |

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | Показатели | | |
|---|---|---|---|
| | План | Факт | Отклонение |
| Имиджевая полиграфия и сувениры | | | |
| Наружная реклама | | | |
| Призы для мероприятий | | | |
| **Премии, удержания** | | | |
| Бар | | | |
| Кухня | | | |
| Бильярд | | | |
| Караоке/дискотека | | | |
| Шоу-программы | | | |
| Другие услуги | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | |
| Администрация | | | |
| **Постоянные расходы** | | | |
| ФОТ | | | |
| Бар | | | |
| Кухня | | | |
| Бильярд | | | |
| Караоке/дискотека | | | |
| Шоу-программы | | | |
| Другие услуги | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | |
| Администрация | | | |
| **Премии, удержания в части ФОТ** | | | |
| Бар | | | |
| Кухня | | | |
| Бильярд | | | |
| Караоке/дискотека | | | |
| Шоу-программы | | | |
| Другие услуги | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | |
| Администрация | | | |
| **Налоги** | | | |
| Налог на ФОТ | | | |
| Уплата НДС | | | |
| Налог с оборота для упрощенной системы ведения бух. учета | | | |
| Налог на имущество | | | |
| Налог на рекламу | | | |
| Налог на игорный бизнес | | | |
| Прочие налоги | | | |
| **Аренда** | | | |
| Аренда зданий, сооружений, помещений, в т.ч. | | | |
| – аренда, выплаченная агентству недвижимости | | | |
| – аренда, выплаченная другим арендодателям | | | |
| Аренда транспортных средств | | | |
| Аренда производственного оборудования | | | |
| ***Приобретение и содержание производственного оборудования*** | | | |
| Приобретение производственного оборудования | | | |
| Ремонт и техническое обслуживание оборудования | | | |
| **Приобретение и содержание непроизводственного оборудования** | | | |

*Продолжение табл.*

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | Показатели | | |
|---|---|---|---|
| | План | Факт | Отклонение |
| Приобретение оргтехники | | | |
| Ремонт и обслуживание оргтехники | | | |
| Приобретение офисной мебели | | | |
| Ремонт офисной мебели | | | |
| Содержание автотранспорта | | | |
| Приобретение и содержание непроизводственного оборудования | | | |
| Расходные материалы для оргтехники | | | |
| Расходы на канцелярские товары | | | |
| **Приобретение нематериальных активов** | | | |
| Приобретение прав пользования природными ресурсами | | | |
| Приобретение патентов, лицензий, ноу-хау, прав пользования программными продуктами | | | |
| Приобретение программного обеспечения | | | |
| **Хозяйственные расходы** | | | |
| Питание сотрудников (соц. пакет) | | | |
| Чистка ковровых покрытий | | | |
| Покупка хозяйственных расходных материалов | | | |
| Дополнительные коммунальные услуги | | | |
| Ремонт и реконструкция помещений | | | |
| Вывоз мусора | | | |
| Уборка прилегающей территории | | | |
| Прочие хозяйственные расходы | | | |
| **Услуги связи** | | | |
| Компьютерная связь и Интернет | | | |
| Мобильная связь | | | |
| Телефонная связь | | | |
| Почтовая связь | | | |
| **Кадровая работа** | | | |
| Приобретение литературы | | | |
| Обучение персонала | | | |
| Затраты на поиск сотрудников | | | |
| Корпоративные мероприятия | | | |
| Медицинское сопровождение сотрудников | | | |
| **Обеспечение безопасности** | | | |
| Приобретение и обслуживание систем обеспечения безопасности | | | |
| Оплата услуг по обеспечению безопасности | | | |
| *Оплата охранных услуг* | | | |
| **Оплата услуг сторонним организациям** | | | |
| Оплата за НТВ+ | | | |
| Оплата за санитарную обработку помещений | | | |
| Прочие услуги | | | |
| Оплата информационных услуг | | | |
| Оплата аудиторских услуг | | | |
| Оплата юридических услуг | | | |
| Оплата обучения и консультационных услуг | | | |
| Представительские расходы | | | |
| Командировочные расходы | | | |
| Переводы по финансовым схемам | | | |

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | Показатели | | |
|---|---|---|---|
| | План | Факт | Отклонение |
| *Курсовые разницы от обмена валют* | | | |
| Изменение страховой суммы | | | |
| Непредвиденные расходы | | | |
| **Маржинальный остаток денежных средств по операционной деятельности** | | | |
| ***Остаток денежных средств по операционной деятельности*** | | | |
| **Выплата процентов по кредитам** | | | |
| **Амортизация** | | | |
| **Отставок денежных средств по операционной деятельности до налогообложения** | | | |
| ***Налог на прибыль*** | | | |
| **Остаток денежных средств по операционной деятельности после налогообложения** | | | |
| **Остаток денежных средств по операционной деятельности после налогообложения** | | | |
| **ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | |
| **Доходы от финансовой деятельности** | | | |
| **Целевые финансирования и поступления** | | | |
| Поступления от участников | | | |
| Поступления от сторонних партнеров | | | |
| **Привлечение кредитов и займов** | | | |
| Привлечение кредитов и займов (внутренних) | | | |
| Привлечение кредитов и займов (внешних) | | | |
| *Прочие поступления по финансовой деятельности* | | | |
| Расходы по финансовой деятельности | | | |
| **Погашение кредитов и займов** | | | |
| Погашение внутренних займов | | | |
| Погашение внешних кредитов | | | |
| **Выплаты по результатам закрытия периода** | | | |
| Выплата дивидендов участникам | | | |
| Выплаты при распределении прибыли (не участникам) | | | |
| *Выплата премий по результатам закрытия периода* | | | |
| Прочие расходы по финансовой деятельности | | | |
| **Краткосрочная задолженность** | | | |
| **Текущая задолженность, в том числе:** | | | |
| ФОТ | | | |
| Налоги | | | |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками для БЦ | | | |
| Аренда | | | |
| *Безопасность* | | | |
| Оплата охранных услуг | | | |
| Содержание автотранспорта | | | |
| Услуги связи | | | |
| Прочее | | | |
| **Остаток денежных средств по финансовой деятельности** | | | |
| **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | |
| Доходы от инвестиционной деятельности | | | |
| *Изменение акционерного капитала* | | | |
| Увеличение уставного фонда | | | |
| Вклады учредителей и собственников | | | |

*Продолжение табл.*

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | Показатели | | |
|---|---|---|---|
| | План | Факт | Отклонение |
| Целевой вклад | | | |
| Прочие инвестиции | | | |
| Возврат кредитов и займов (долгосрочных) | | | |
| Доходы от продажи активов | | | |
| Доход от продажи бизнеса | | | |
| Доход от продажи основных средств | | | |
| Доход от продажи прочих активов | | | |
| Возврат кредитов и займов (краткосрочных) | | | |
| Расходы по инвестиционной деятельности | | | |
| Приобретение бизнеса | | | |
| Приобретение помещения | | | |
| Приобретение оборудования | | | |
| Оплата сторонним компаниям за услуги по оформлению и оценке | | | |
| Капитальный ремонт и реконструкция помещения | | | |
| Обучение сотрудников | | | |
| Страхование | | | |
| Реклама | | | |
| Затраты на проекты и выставки | | | |
| Возврат неиспользованной суммы инвестиций (для целевых вкладов) | | | |
| Выдача кредитов и займов (долгосрочных) | | | |
| Выдача кредитов и займов (краткосрочных) | | | |
| **Остаток денежных средств по инвестиционной деятельности** | | | |
| **ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ДДС** | | | |
| **Остатки в кассе на конец дня** | | | |

*Примечание:* В данном приложении включены статьи доходов и расходов, которые используются в управленческом учете КРЦ «Эдельвейс». Читатель может отредактировать его под свои потребности и применять в своей системе управленческого учета В электронном виде соответствующие таблицы приведены на прилагаемом к книге компакт-диске.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4
# БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ КРЦ «ЭДЕЛЬВЕЙС»

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | I квартал | | | | | | | ... | ИТОГО, год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | | | Октябрь | | | ИТОГО, I-й квартал | ... | |
| | План | Факт | Откл. | ... | ... | ... | | ... | |
| **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | | | | | | | |
| **ПРИХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** | | | | | | | | | |
| **Условная выручка предприятия** | | | | | | | | | |
| Бар | | | | | | | | | |
| Кухня | | | | | | | | | |

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | I квартал | | | | | | | ... | ИТОГО, ... года |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | | | Октябрь | | | ИТОГО, I-й квартал | ... | |
| | План | Факт | Откл. | ... | ... | ... | | ... | |
| Бильярд | | | | | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Другие услуги | | | | | | | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | | | | | |
| **Внереализационные доходы** | | | | | | | | | |
| **Дополнительные поступления** | | | | | | | | | |
| **РАСХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** | | | | | | | | | |
| **Переменные расходы** | | | | | | | | | |
| **Скидки по бизнес-процессам** | | | | | | | | | |
| Бар | | | | | | | | | |
| Кухня | | | | | | | | | |
| Бильярд | | | | | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Другие услуги | | | | | | | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | | | | | |
| Недостача | | | | | | | | | |
| Призы (в случае проведения специальных акций) | | | | | | | | | |
| **Премии (как стимулирование)** | | | | | | | | | |
| Бар | | | | | | | | | |
| Кухня | | | | | | | | | |
| Бильярд | | | | | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Другие услуги | | | | | | | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | | | | | |
| Администрация | | | | | | | | | |
| **Расчеты с поставщиками и подрядчиками** | | | | | | | | | |
| Бар | | | | | | | | | |
| Кухня | | | | | | | | | |
| Бильярд | | | | | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Другие услуги | | | | | | | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | | | | | |
| Оплата прочих обязательств партнерам | | | | | | | | | |
| Получение разрешений для ведения бизнеса | | | | | | | | | |
| Расходы по содержанию помещений | | | | | | | | | |

*Продолжение табл.*

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | I квартал | | | | | | | ... | ИТОГО, год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | | | Октябрь | | | ИТОГО, I-й квартал | ... | |
| | План | Факт | Откл. | ... | ... | ... | | ... | |
| Оплата банковских услуг | | | | | | | | | |
| Оплата за систему банк-клиент | | | | | | | | | |
| Услуги финансовых посредников | | | | | | | | | |
| **Транспортные расходы** | | | | | | | | | |
| Оплата транспортных расходов персонала | | | | | | | | | |
| *Оплата погрузочно-разгрузочных работ* | | | | | | | | | |
| **Таможенные расходы** | | | | | | | | | |
| Таможенные пошлины | | | | | | | | | |
| Акцизы | | | | | | | | | |
| Таможенное оформление | | | | | | | | | |
| **Реклама** | | | | | | | | | |
| Реклама с СМИ | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Имиджевая полиграфия и сувениры | | | | | | | | | |
| Наружная реклама | | | | | | | | | |
| Призы для мероприятий | | | | | | | | | |
| **Премии, удержания** | | | | | | | | | |
| Бар | | | | | | | | | |
| Кухня | | | | | | | | | |
| Бильярд | | | | | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Другие услуги | | | | | | | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | | | | | |
| Администрация | | | | | | | | | |
| **Постоянные расходы** | | | | | | | | | |
| ФОТ | | | | | | | | | |
| Бар | | | | | | | | | |
| Кухня | | | | | | | | | |
| Бильярд | | | | | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Другие услуги | | | | | | | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | | | | | |
| Администрация | | | | | | | | | |
| **Премии, удержания в части ФОТ** | | | | | | | | | |
| Бар | | | | | | | | | |
| Кухня | | | | | | | | | |
| Бильярд | | | | | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | | | | | |
| Другие услуги | | | | | | | | | |

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | I квартал | | | | | | | ... | ИТОГО, год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | | | Октябрь | | | ИТОГО, I-й квартал | ... | |
| | План | Факт | Откл. | ... | ... | ... | | ... | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | | | | | |
| Администрация | | | | | | | | | |
| **Налоги** | | | | | | | | | |
| Налог на ФОТ | | | | | | | | | |
| Уплата НДС | | | | | | | | | |
| Налог с оборота для упрощенной системы ведения бухгалтерского учета | | | | | | | | | |
| Налог на имущество | | | | | | | | | |
| Налог на рекламу | | | | | | | | | |
| Налог на игорный бизнес | | | | | | | | | |
| *Прочие налоги* | | | | | | | | | |
| **Аренда** | | | | | | | | | |
| Аренда зданий, сооружений, помещений, в т.ч. | | | | | | | | | |
| – аренда, выплаченная агентству недвижимости | | | | | | | | | |
| – аренда, выплаченная другим арендодателям | | | | | | | | | |
| Аренда транспортных средств | | | | | | | | | |
| Аренда производственного оборудования | | | | | | | | | |
| **Приобретение и содержание производственного оборудования** | | | | | | | | | |
| Приобретение производственного оборудования | | | | | | | | | |
| Ремонт и техническое обслуживание оборудования | | | | | | | | | |
| **Приобретение и содержание непроизводственного оборудования** | | | | | | | | | |
| Приобретение оргтехники | | | | | | | | | |
| Ремонт и обслуживание оргтехники | | | | | | | | | |
| Приобретение офисной мебели | | | | | | | | | |
| Ремонт офисной мебели | | | | | | | | | |
| *Содержание автотранспорта* | | | | | | | | | |
| Приобретение и содержание непроизводственного оборудования | | | | | | | | | |
| Расходные материалы для оргтехники | | | | | | | | | |
| Расходы на канцелярские товары | | | | | | | | | |
| **Приобретение нематериальных активов** | | | | | | | | | |
| Приобретение прав пользования природными ресурсами | | | | | | | | | |

*Продолжение табл.*

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | I квартал | | | | | | | ... | ИТОГО, год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | | | Октябрь | | | ИТОГО, I-й квартал | ... | |
| | План | Факт | Откл. | ... | ... | ... | | ... | |
| Приобретение патентов, лицензий, ноу-хау, прав пользования программными продуктами | | | | | | | | | |
| Приобретение программного обеспечения | | | | | | | | | |
| **Хозяйственные расходы** | | | | | | | | | |
| Питание сотрудников (социальный пакет) | | | | | | | | | |
| Чистка ковровых покрытий | | | | | | | | | |
| Покупка хозяйственных материалов | | | | | | | | | |
| Дополнительные коммунальные услуги | | | | | | | | | |
| Ремонт и реконструкция помещений | | | | | | | | | |
| Вывоз мусора | | | | | | | | | |
| Уборка прилегающей территории | | | | | | | | | |
| Прочие хозяйственные расходы | | | | | | | | | |
| **Услуги связи** | | | | | | | | | |
| Компьютерная связь и Интернет | | | | | | | | | |
| Мобильная связь | | | | | | | | | |
| Телефонная связь | | | | | | | | | |
| Почтовая связь | | | | | | | | | |
| **Кадровая работа** | | | | | | | | | |
| Приобретение литературы | | | | | | | | | |
| Обучение персонала | | | | | | | | | |
| Затраты на поиск сотрудников | | | | | | | | | |
| Корпоративные мероприятия | | | | | | | | | |
| Мед. сопровождение сотрудников | | | | | | | | | |
| **Обеспечение безопасности** | | | | | | | | | |
| Приобретение и обслуживание систем обеспечения безопасности | | | | | | | | | |
| Оплата услуг по обеспечению безопасности | | | | | | | | | |
| Оплата охранных услуг | | | | | | | | | |
| **Оплата услуг сторонним организациям** | | | | | | | | | |
| Оплата за НТВ+ | | | | | | | | | |
| Оплата за санитарную обработку помещений | | | | | | | | | |
| Прочие услуги | | | | | | | | | |
| **Оплата информационных услуг** | | | | | | | | | |
| Оплата аудиторских услуг | | | | | | | | | |
| Оплата юридических услуг | | | | | | | | | |
| Оплата консалтинговых услуг | | | | | | | | | |
| Представительские расходы | | | | | | | | | |

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | I квартал | | | | | | | ... | ИТОГО, год |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сентябрь | | | Октябрь | | | ИТОГО, I-й квартал | ... | |
| | План | Факт | Откл. | ... | ... | ... | | ... | |
| Командировочные расходы | | | | | | | | | |
| Переводы по финансовым схемам | | | | | | | | | |
| Курсовые разницы от обмена валют | | | | | | | | | |
| Изменение страховой суммы | | | | | | | | | |
| Непредвиденные расходы | | | | | | | | | |
| **Маржинальная прибыль/убыток по операционной деятельности** | | | | | | | | | |
| **Прибыль/убыток по операционной деятельности** | | | | | | | | | |
| **Выплата процентов по кредитам** | | | | | | | | | |
| **Амортизация** | | | | | | | | | |
| **Прибыль/убыток по операционной деятельности до налогообложения** | | | | | | | | | |
| **Налог на прибыль** | | | | | | | | | |
| **Прибыль/убыток по операционной деятельности после налогообложения** | | | | | | | | | |

*Примечание:* В данном приложении включены статьи доходов и расходов, которые используются в управленческом учете КРЦ «Эдельвейс. Читатель может отредактировать его под свои потребности и применять в своей системе управленческого учета В электронном виде *соответствующие таблицы приведены на прилагаемом к книге компактдиске.*

# ПРИЛОЖЕНИЕ 5
# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БАЛАНС КРЦ «ЭДЕЛЬВЕЙС» НА «____» _____ 200_ ГОДА

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | | На __ __ __ 200_ | Прогноз | Факт | Отклонение |
|---|---|---|---|---|---|
| **АКТИВЫ** | | | | | |
| 1 | **Оборотные средства** | | | | |
| 1.1 | Денежные средства в том числе: | | | | |
| *1.1.1* | *Касса* | | | | |
| *1.1.2* | *Расчетный счет* | | | | |
| *1.1.3* | *Счет ПИУ* | | | | |
| 1.2 | Кредиты и займы внешние | | | | |
| 1.3 | Кредиты и займы внутренние | | | | |
| 1.4 | Дебиторская задолженность (внешняя) | | | | |
| 1.5 | Дебиторская задолженность (внешняя) | | | | |
| 1.6 | Товары и сырье | | | | |

*Продолжение табл.*

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | | На __ __ __ 200__ | Прогноз | Факт | Отклонение |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.7 | Материальные активы (МБП) | | | | |
| | **Оборотные средства, итого** | | | | |
| **2** | **Основные средства** | | | | |
| 2.1 | Здания, сооружения, оборудование (начальная стоимость), в том числе: | | | | |
| *2.1.1* | *Здания, сооружения* | | | | |
| *2.1.2* | *Оборудование* | | | | |
| 2.2 | Накопленная амортизация, в том числе: | | | | |
| *2.2.1* | *Здания, сооружения* | | | | |
| *2.2.2* | *Оборудование* | | | | |
| 2.3 | Здания, сооружения, оборудование (остаточная стоимость), в том числе: | | | | |
| *2.3.1* | *Здания, сооружения* | | | | |
| *2.3.2* | *Оборудование* | | | | |
| 2.4 | Инвестиции, в том числе: | | | | |
| 2.4.1 | Инвестиции предыдущего периода | | | | |
| 2.4.2 | Инвестиции текущего периода, в том числе: | | | | |
| *2.4.2.1* | *покупка бизнеса/помещения* | | | | |
| *2.4.2.2* | *затраты на регистрацию, лицензирование* | | | | |
| *2.4.2.3* | *ремонт и оборудование помещения* | | | | |
| *2.4.2.4* | *Покупка программных продуктов* | | | | |
| 2.4.2.5 | *реклама* | | | | |
| 2.4.2.6 | *оплата агентам* | | | | |
| 2.4.2.7 | *независимая оценка, страховка* | | | | |
| 2.4.2.8 | *обучение* | | | | |
| 2.4.2.9 | *Компенсация минусов по операционной деятельности* | | | | |
| | **Инвестиции, итого** | | | | |
| | **Основные средства, итого** | | | | |
| | *Активы, всего* | | | | |
| | **ПАССИВЫ** | | | | |
| **3** | **Заемный капитал, итого** | | | | |
| **3.1** | **Краткосрочная задолженность** | | | | |
| 3.1.1 | Кредиторская задолженность, в том числе | | | | |
| *3.1.1.1* | *Краткосрочные займы* | | | | |
| *3.1.1.2* | *Текущая задолженность* | | | | |
| *3.1.1.3* | *Текущая внутренняя задолженность* | | | | |
| 3.1.2 | Выплата процентов по кредитам | | | | |
| 3.1.3 | Банковская ссуда | | | | |
| 3.1.4 | Текущая часть долгосрочного долга | | | | |
| 3.1.5 | Задолженность по налогам | | | | |
| | **Краткосрочная задолженность, итого** | | | | |
| **3.2** | **Долгосрочная задолженность** | | | | |
| 3.2.1 | Долгосрочный заем (не банк) в том числе: | | | | |

| | НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | На __ __ __ 200__ | Прогноз | Факт | Отклонение |
|---|---|---|---|---|---|
| *3.2.1.1* | *Долгосрочный займ (частное лицо)* | | | | |
| *3.2.1.2* | *Долгосрочный заем (...)* | | | | |
| *3.2.1.3* | *Проценты по кредиту (...)* | | | | |
| 3.2.2 | Долгосрочный банковский кредит | | | | |
| 3.2.3 | Долгосрочный внутренний заем | | | | |
| | **Долгосрочная задолженность, итого** | | | | |
| **4** | **Собственный капитал** | | | | |
| 4.1 | Привилегированные акции | | | | |
| 4.2 | Обыкновенные акции | | | | |
| 4.3 | Управленческий фонд | | | | |
| 4.4 | Фонд амортизации | | | | |
| 4.5 | Прибыль/убыток (прошлый период) | | | | |
| 4.6 | Прибыль/убыток (текущий период) | | | | |
| | **Собственный капитал, итого** | | | | |
| | **Пассивы, итого** | | | | |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 6
# ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

**КРЦ «Эдельвейс» за _____ 200_ года**

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | <период> | | Всего за период | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 01 ____ 200_ | ... | *План* | Факт | Отклонение |
| **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | | | |
| **Остатки денежных средств в кассе на начало дня** | | | | | |
| **Погашение дебиторской задолженности** | | | | | |
| **Перевод ДДС: касса р/сч, р/сч касса** | | | | | |
| **ПРИХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** | | | | | |
| Условная выручка | | | | | |
| Бар | | | | | |
| Кухня | | | | | |
| Бильярд | | | | | |
| Караоке/дискотека | | | | | |
| Шоу-программы | | | | | |
| Другие услуги | | | | | |
| Временные блюда/комплексные обеды | | | | | |
| Внереализационные доходы | | | | | |
| Дополнительные поступления | | | | | |
| **РАСХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ** | | | | | |
| **Переменные расходы** | | | | | |
| <...> | | | | | |

*Примечание:* содержание статей аналогично БДД. Приложение 3

*Продолжение табл.*

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | <период> | | Всего за период | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 01 ____ 200_ | ... | План | Факт | Отклонение |
| **Остаток денежных средств по операционной деятельности после налогообложения** | | | | | |
| **ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | | | |
| **Доходы от финансовой деятельности** | | | | | |
| **Целевые финансирования и поступления** | | | | | |
| Поступления от участников | | | | | |
| Поступления от сторонних партнеров | | | | | |
| **Привлечение кредитов и займов** | | | | | |
| Привлечение кредитов и займов (внутренних) | | | | | |
| Привлечение кредитов и займов (внешних) | | | | | |
| Прочие поступления по финансовой деятельности | | | | | |
| Расходы по финансовой деятельности | | | | | |
| **Погашение кредитов и займов** | | | | | |
| Погашение внутренних займов | | | | | |
| Погашение внешних кредитов | | | | | |
| **Выплаты по результатам закрытия периода** | | | | | |
| Выплата дивидендов участникам | | | | | |
| Выплаты при распределении прибыли (не участникам) | | | | | |
| Выплата премий по результатам закрытия периода | | | | | |
| Прочие расходы по финансовой деятельности | | | | | |
| **Краткосрочная задолженность** | | | | | |
| **Текущая задолженность, в том числе:** | | | | | |
| ФОТ | | | | | |
| Налоги | | | | | |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками для БЦ | | | | | |
| Аренда | | | | | |
| Безопасность | | | | | |
| Оплата охранных услуг | | | | | |
| Содержание автотранспорта | | | | | |
| Услуги связи | | | | | |
| Прочее | | | | | |
| **Остаток денежных средств по финансовой деятельности** | | | | | |

| НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ | <период> | | Всего за период | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 01 _____ 200_ | ... | План | Факт | Отклонение |
| **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | | | |
| Доходы от инвестиционной деятельности | | | | | |
| Изменение акционерного капитала | | | | | |
| Увеличение уставного фонда | | | | | |
| Вклады учредителей и собственников | | | | | |
| Целевой вклад | | | | | |
| Прочие инвестиции | | | | | |
| Возврат кредитов и займов (долгосрочных) | | | | | |
| Доходы от продажи активов | | | | | |
| Доход от продажи бизнеса | | | | | |
| Доход от продажи основных средств | | | | | |
| Доход от продажи прочих активов | | | | | |
| Возврат кредитов и займов (краткосрочных) | | | | | |
| Расходы по инвестиционной деятельности | | | | | |
| Приобретение бизнеса | | | | | |
| Приобретение помещения | | | | | |
| Приобретение оборудования | | | | | |
| Оплата сторонним компаниям за услуги по оформлению и оценке | | | | | |
| Капитальный ремонт и реконструкция помещения | | | | | |
| Обучение сотрудников | | | | | |
| Страхование | | | | | |
| Реклама | | | | | |
| Затраты на проекты и выставки | | | | | |
| Возврат неиспользованной суммы инвестиций (для целевых вкладов) | | | | | |
| Выдача кредитов и займов (долгосрочных) | | | | | |
| Выдача кредитов и займов (краткосрочных) | | | | | |
| **Остаток денежных средств по инвестиционной деятельности** | | | | | |
| **ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ДДС** | | | | | |
| **Остатки денежных средств в кассе на конец дня** | | | | | |

*Примечание:* В электронном виде таблицы приложения приведены на прилагаемом к книге компакт-диске.

# Литература


1. Материалы бизнес-форума «FOOD SERVISE DIRECTOR» «Рынок HoReCa 2006: Борьба за «средний класс»! Поиск тиражируемых концепций и практика эффективного управления бизнесом. Москва-Виноградово, Holiday Inn 25-27 мая 2006. www.b2bpg.com.
2. *Норберт В.* Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. М.: Наука, 1983. 340 с.
3. *Вахрушина М. А.* Управленческий анализ. М.: Омега-Л, 2004. 432 с.
4. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. Мн.: Новое знание, 2000. 688 с.
5. *Мицкевич А. А.* Управление затратами и прибылью. М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. 192 с. (Успешный бизнес. Мастер-класс).
6. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА Стандарты и качество, 2004. 404 с.
7. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. В. Ариничева. М.: РИА Стандарты и качество, 2003. 272 с.
8. *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы. Регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2004. 310 с.
9. *Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А.* Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. 4-е изд., стер. Мн.: Новое знание, 2003. 368 с. (Экономическое образование).
10. Профессиональные стандарты по профессиям ресторанной индустрии / Федерация Рестораторов и Отельеров. Науч.-учеб. Центр «Агенство проф. Стандартов» (АПС). М.: Изд. Дом «Ресторанные ведомости», 2004. 152 с.
11. *Дойль П.* Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Кагпуревского. СПб.: Питер, 2002. 544 с.: ил. (Маркетинг для профессионалов).
12. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ.: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 1072 с.
13. *Гущина И. Э., Балакирева Н. М.* Управленческий учет: основы теории и практики: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2004. 192 с.
14. *Кондраков Н. П., Иванова М. А.* Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие. М.: ИНФА-М, 2003. 368 с. (Высшее образование).

15. *Николаева О. Е., Алексеева О. В.* Стратегический управленческий учет. М.: Едиториал УРСС, 2003. 304 с.
16. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / Под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. М.: Омега-Л, 2004. 408 с.
17. *Ефимова О. П.* Экономика общественного питания / Под ред. Н. И. Кабушкина: Учеб. пособие. 3-е изд., испр. и доп. Мн.: Новое знание, 2003. 348 с. (Экономическое образование).
18. *Ступакова М.* Девять шагов бизнес-планирования. М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. 160 с. (Успешный бизнес. Мастер-класс).
19. *Царев В. В.* Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2002. 496 с.: ил. (Учебник для вузов).
20. *Ермакова Н. А.* Бюджетирование в системе управленческого учета. М.: Экономистъ, 2004. 187 с.: ил.
21. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения: Учебник. 4-е изд., испр. М.: Дело, 2003. 392 с.
22. Тематические статьи в профильных журналах: «Игорный бизнес», «Финансовый директор», «Свой бизнес» «Трюфель», «Ресторатор» и др.
23. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Гердарики, 2002. 528 с.: ил.
24. Материалы бизнес-форума «FOOD SERVISE DIRECTOR» «Рынок кейтеринга в России: Правила жесткой борьбы в условиях экспансии ресторанных компаний». Москва-Виноградово, Holiday Inn 22-24 марта 2007. www.b2bpg.com.
25. *Джеймс Дж., Болдуин Д.* Управление рестораном: практ. пособие / Пер. с англ. Т. В. Процько, Д. А. Соколова, Д. М. Короткова, Н. О. Залуцкой. М.: ТК Велби, Проспект, 2007. 440 с.

# Список сокращений

**ESL** (*Extended Shelf Life*) — увеличенный срок хранения, т. е. технология упаковки продуктов для безопасного хранения продолжительное время

**EVOH** (*Ethylene vinyl alcohol*, **варианты — EVOH, EVAL, E/VAL, EVOL**) — этиленвиниловый спирт (вариант — сополимер этилена и винилового спирта)

**EVOH** (*Ethylene vinyl alcohol*, **варианты — EVOH, EVAL, E/VAL, EVOL**) — этиленвиниловый спирт

**MAP** — упаковка в измененной атмосфере (от англ. Modified Atmosphere Packaging)

**(АСУ) — см. Автоматизированные системы управления**

**(АСУП) — см. Автоматизированная система управления предприятием**

**АРМ** — Автоматизированное рабочее место

**АЦ** — Ацетилен

**БЦ** — см. Бизнес-центр

**БДДС** — см. Бюджет движения денежных средств

**БДиР** — см. Бюджет доходов и расходов

**ГиР** — см. Гостеприимства и развлечений (рынок, отрасль, предприятие)

**ГМС** — см. Газомодифицированная среда

**ЕГРПО** — Единый государственный реестр предприятий и организаций

**ЕГРПО** — Единый государственный реестр предприятий и организаций

**ЕГРЮЛ** — Единый государственный реестр юридических лиц

**ЕГРЮЛ** — Единый государственный реестр юридических лиц

**КРЦ** — см. Комплексные развлекательные центры

**ЛВС** — Локальная вычислительная сеть

**ЛПР** — Лицо, принимающее решение, наделенное полномочиями (правом) принимать решения

**МГС** — см. Модифицированная газовая среда (варианты см. ГМС и МАР)

**МСФО** — Международная система финансовой отчетности

**ОПС** — Ориентированный полистирол

**ОПС** — Ориентированный полистирол, используется в производстве упаковки для продуктов

**ПВХ** — Поливинилхлорид

**ПГиР** — см. Предприятие гостеприимства и развлечений

**ПК** — Поликарбонат

**ПП** — Полипропилен

**ПС** — Полистирол

**ПЭВД (вариант — ПЭНП)** — Полиэтилен высокого давления (полиэтилен низкой плотности

**ПЭВД (вариант — ПЭНП)** — Полиэтилен высокого давления

**ПЭНД (вариант — ПЭВП)** — Полиэтилен низкого давления

**ПЭНД (вариант — ПЭВП)** — Полиэтилен низкого давления (полиэтилен высокой плотности)

**ЭТ (вариант — ПЭТФ)** — Полиэтилентерефталат

**ПЭТ (вариант — ПЭТФ)** — Полиэтилентерефталат

**СИОПР** — Система информационного обеспечения потребительского рынка (торговый реестр)

**СПЭТ (см. ПЭТ)** — Кристаллизованный полиэтилентерефталат

**СПЭТ (см. ПЭТ)** — Кристаллизованный полиэтилентерефталат (вариант — сухие продукты экскрузионной технологии)

**ТМЦ** — Товарно-материальные ценности

**ТРЦ** — см.Торгово-развлекательные центры

**ТЭП** — Термоэластопласт

**ЦГСЭН** — Центр государственного санитарно-эпидемиологического надзора

**ЦГСЭН** — Центр государственного санитарно-эпидемиологического надзора

**ЦФО** — см. Центр финансовой ответственности

# Алфавитный указатель


Административный менеджмент 44

Акт проработки 87, 90—92, 290, 291

Актив 55, 83, 126, 148, 328, 332, 334, 337, 340, 343

Акционерный капитал 21, 282, 319, 333, 343

Алгоритм 81, 228, 229

Анализ в системе управленческого учета 7, 37, 127—129, 134, 140, 143—146, 148, 149, 155, 168—170, 181, 182, 285, 312, 316, 324

Аттестация персонала 112, 251, 254, 261, 267, 320

Бизнес-моделирование 63, 69, 70, 72, 315

Бизнес-система 48

Бизнес-центр 285, 287, 288

Бюджет движения денежных средств 134, 138, 143, 150, 151, 168

Бюджет доходов и расходов 137, 150, 151

Бюджетирование 53, 61, 111, 122, 126, 130, 134, 135, 140, 142, 145, 149, 178, 239

Видение (Vision) — в стратегическом управлении 285, 302, 304—308, 311, 322

Внешняя среда предприятия 34, 37, 38, 47, 48, 50, 68, 125, 132, 186, 303, 323

Внутренний перспективный анализ 127, 128

Внутренний ретроспективный анализ 127, 128, 169

Гостеприимства и развлечений ГиР (рынок, отрасль, предприятие) 61, 62, 64, 66, 69, 71, 74, 87, 101, 110, 118, 119, 124, 130, 133, 135, 141, 142, 145, 171, 172, 174—177, 184, 188, 190, 197, 200, 226, 242, 243, 249, 266, 268, 271, 281, 302, 313, 324

Газомодифицированная среда (Модифицированная газовая среда, МАР, МГС, ГМС) 204—207, 210, 211, 213, 215, 221, 222, 224, 235, 237

Диверсифицированные сети предприятий 21

Дифференциация 19, 20, 66, 106, 108, 316

Злоупотребления персонала 11, 33—35, 53, 62, 64, 70, 73, 74, 81, 82, 87, 90, 91, 94, 96, 97, 102, 105, 106, 111, 123, 142, 143, 170—173, 175, 176, 178, 180, 181, 186, 194—197, 199, 225, 226, 241, 244—247, 262—266, 271, 273, 280, 283, 287, 292, 315, 317, 318

Зонирование 11, 61, 96, 101, 130, 136, 142—145, 170, 203, 239

Инвестиционная деятельность 55, 57, 169, 333, 334, 343

Информационные технологии 7, 11, 25, 37, 61, 62, 116, 122, 129, 142, 149, 164, 170, 173, 175, 178, 183, 198, 199, 285, 293, 312, 316—318

Информационное обеспечение управления 11, 25, 35, 36, 49, 50, 71, 122, 130—132, 178, 179, 182, 188—190

Калькуляционная карта 86, 87, 90, 92—95, 115, 121, 289, 290, 291

Кейтеринговые предприятия 20, 21, 32, 106, 203, 299

Комплексные развлекательные центры 21, 177, 283

Конкурентные преимущества 14, 32 – 34, 36, 40, 43 – 45, 135, 170, 182, 183, 247, 282

Конкуренция 8, 10, 11, 16, 24 – 27, 29, 31 – 35, 46, 67, 68, 108, 118, 134, 149, 170, 182, 202, 227, 231, 247, 250, 257, 262, 268, 269, 271, 272, 279, 280, 299, 303

Контактный персонал 6, 34, 50, 59, 101, 102, 105, 116, 119, 120, 136, 143, 171, 178, 180 – 187, 191, 196, 198, 243, 252, 253, 259, 266, 292

Маржинальная прибыль 52, 55, 56, 60, 88, 140, 141, 152, 153, 158, 162, 165, 176, 180, 269

Миссия (Mission) — в стратегическом управлении 252, 259, 285, 302, 305, 306, 308, 311, 322

Мотивация 34, 42, 51, 52, 64, 70, 100, 102, 105, 109, 112, 128, 169, 182, 191, 192, 238, 241 – 247, 250, 255 – 259, 261, 266, 270, 292, 293, 302, 310, 317 – 320

Невязка 37, 39

Оборотный капитал (оборотные средства) 81, 83, 133, 153, 159, 160, 164, 165, 175, 181, 196, 339, 340

Оперативный анализ 128

Операционная деятельность 33, 34, 43, 52, 55, 63, 64, 81, 110, 111, 120, 122, 123, 126, 127, 133 – 135, 137 – 139, 142, 148, 149, 151, 152, 155, 170, 181, 182 – 189, 263, 283, 285, 290, 291, 294, 314, 315, 329, 333, 339, 340, 342

Операционная прибыль 56, 57, 153, 162, 163, 165, 121, 150, 165, 180

Операционный (регулярный) менеджмент 44, 47

Переменные затраты 57, 70, 176, 180, 239, 283

Позиционирование 65 – 67, 106, 108, 110, 111, 257, 311, 322

Постоянные затраты 33, 34, 57, 88, 95, 141, 180, 283

Продвижение 44, 106, 109, 141, 154, 160, 275, 278, 298

Репликация данных 178, 179, 188, 189

Рефлексивное управление 37 – 39, 47

Сервер 179, 184 – 189

Сетевые предприятия 11, 141, 232, 295, 296

Сила потребителя 39

Система сбалансированных показателей 11, 37, 62, 111, 128, 131, 133, 145, 146, 152, 156, 157, 161, 162

Стратегический менеджмент 43, 47

Тезаурус 50

Технологическая карта 92

Торгово-развлекательные центры 21

Точка безубыточности 43, 52, 56 – 59, 141, 261, 298

Управление (информационный подход) 48

Управление (ресурсный подход) 49

Управление персоналом 64, 182, 243, 240 – 245, 255, 266, 312

Управленческий учет 116, 121 – 123, 131 – 137, 148, 182

Управленческий баланс 151, 156, 157

Управляющая компания 12, 82, 163, 165, 184, 188 – 190, 283 – 294, 323, 324

Финансовая структура предприятия 11, 53, 61, 130, 139 – 145, 169, 239

Центры финансовой ответственности 130, 140, 151, 169, 170, 180, 239

Центральный сервер 188, 189

Чистая прибыль 56, 150, 156, 157, 240

# Об авторах

## СИРЫЙ ВЛАДИМИР КУЗЬМИЧ



Специалист в области управления, ректор организуемой в настоящее время Академии управления Федерации рестораторов и отельеров. Создатель и руководитель учебно-консультационного центра (УКЦ) при ООО «НИЦ ИГ» (Научно-исследовательский центр «Индустрия Гостеприимства»). В настоящее время по разработанным им программам в центре обучаются и повышают квалификацию менеджеры ресторанно-развлекательных предприятий. Три программы реализуются центром совместно с ведущими профильными вузами страны. В.К. Сирый проводит профессиональные семинары и тренинги.

Образование высшее. Доктор военных наук, кандидат технических наук, профессор. Опыт преподавания управленческих дисциплин в вузах — более 20 лет. Опыт работы в бизнесе более 7 лет. Занимал должности консультанта и ведущего специалиста по вопросам управления в службе стратегического планирования международного холдинга «Health Tech Corporation ltd.». С 2004 года — руководитель УКЦ. С 2007 года ректор Академии управления Федерации рестораторов и отельеров.

## БУХАРОВ ИГОРЬ ОЛЕГОВИЧ



Президент и один из организаторов Федерации рестораторов и отельеров России. В ресторанном бизнесе с 1981 года. За это время семь лет работал поваром ресторана «Будапешт» Мосресторантреста, три года — заместителем директора кафе «Аист» Фрунзенского треста столовых и три года возглавлял кафе «Гамбургер» Сокольнического треста столовых в г. Москве. С 1994 года по настоящее время — соучредитель и бессменный руководитель известного ресторана «Ностальжи». Президент Национального отборочного тура шеф-поваров Высокой Кухни «Золотой Бокюз». Последнее десятилетие постоянно включается в состав жюри конкурса «Золотой Бокюз» в г. Леон, как представитель России. Основатель Школы вин и Высокой гастрономии «Nostalgie».

Образование высшее, торгово-экономический факультет Академии народного хозяйства им. Плеханова по специальности экономист. Является издателем журналов «Виномания» и «Дистиллятор». В 2006 году награжден орденом Мэрит Агриколь (Франция) за достижения в продвижении Высокой французской кухни.

## ЯРКОВ СЕРГЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ



Президент и организатор холдинга ООО «НИЦ ИГ (Научно-исследовательский центр «Индустрия Гос теприимства»). Вице-президент Федерации ресто раторов и отельеров по вопросам корпоративног управления. Проректор организуемой в настояще время Академии управления Федерации рестора торов и отельеров по исследовательской работе Возглавляемый им холдинг объединяет сеть ресто ранно-развлекательных предприятий и в г. Моск ве, компанию по разработке и внедрению систем автоматизации управления предприятиями ГиЛ и ряд вспомогательных компаний. Осуществляе стратегическое управление в холдинге, постоянно нацелен на инновации и совершенствование биз неса. В последнее десятилетие занимал руководя щие должности в ряде международных компаний.

Образование высшее, степень MBA Master of business Administration with Commendation (Кингстонский университет (Великобритания)) и Мастер делово го администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

## СОКИРЯНСКИЙ ФЕДОР ЛЕОНИДОВИЧ



Генеральный менеджер и один из организаторов Инжинирингового центра Gastronorm и Лаборато рии упаковочных решений PackLab. Признанный специалист в организации и оптимизации техно логий производственных процессов современных предприятий питания в индустрии гостеприимства и развлечений. Профессионально работает в этой об ласти с 2000 года. Преимущественно занимался ин новационными технологиями переработки продук тов питания. В 2004 году основал инжиниринговую компанию «Академия», проектирующую пищевые и упаковочные производства. В 2005 году организо вал компанию «Термолид», специализирующуюся на технологических решениях по увеличению срока хранения продуктов питания. В 2006 году основал лабораторию биотехнологий Shelf Life Solutions (SLS), занимающуюся практическим внедрением технологий обеспечивающих сохранность продуктов.

Образование высшее, философский факультет Ленинградского государственно го университета. Второе высшее образование, экономическое, получил в бизнес школе в Израиле. Там же освоил профессию повара. Провел технологические обследования и реорганизацию производства более 1000 предприятий питания и пищевых перерабатывающих производств.

Научно-популярное издание

СВОЙ БИЗНЕС. УПРАВЛЕНИЕ

**Сирый Владимир Кузьмич**
**Бухаров Игорь Олегович**
**Ярков Сергей Владимирович**
***Токирянский Федор Леонидович***

# РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС

## УПРАВЛЯЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНО И ЭФФЕКТИВНО

## ПОЛНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Директор редакции *И. Е. Федосова*
Ответственный редактор *М. В. Трушкова*
Редактор *И. В. Степанцова*
Художественный редактор *С. В. Лебедева*
Дизайн переплета *П. Е. Петров*
Технический редактор *Л. А. Зотова*
Верстка *О. П. Валиуллина*
Корректор *Л. Н. Макарова*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.
Home page: **www.eksmo.ru** E-mail: **info@eksmo.ru**

***Оптовая торговля книгами «Эксмо»:***
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: **reception@eksmo-sale.ru**

***По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»***
E-mail: **International@eksmo-sale.ru**

***International Sales:*** *International wholesale customers should contact Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*
**International@eksmo-sale.ru**

***По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформлении, обращаться по тел. 411-68-59 доб. 2115, 2117, 2118.*** E-mail: **vipzakaz@eksmo.ru**

***Оптовая торговля бумажно-беловыми и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:***
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: **kanc@eksmo-sale.ru**, сайт: **www.kanc-eksmo.ru**

***Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:***
**В Санкт-Петербурге:** ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е. Тел. (812) 365-46-03/04.
**В Нижнем Новгороде:** ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3. Тел. (8312) 72-36-70.
***В Казани:*** *Филиал ООО «РДЦ-Самара», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (843) 570-40-45/46.*
**В Ростове-на-Дону:** ООО «РДЦ-Ростов», пр. Стачки, 243А. Тел. (863) 220-19-34.
**В Самаре:** ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.
**В Екатеринбурге:** ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а. Тел. (343) 378-49-45.
**В Киеве:** ООО «РДЦ Эксмо-Украина», Московский пр-т, д. 9. Тел./факс (044) 495-79-80/81.
***Во Львове:*** *ТП ООО «Эксмо-Запад», ул. Бузкова, д. 2. Тел./факс (032) 245-00-19.*
**В Симферополе:** ООО «Эксмо-Крым», ул. Киевская, д. 153. Тел./факс (0652) 22-90-03, 54-32-99.
**В Казахстане:** ТОО «РДЦ-Алматы», ул. Домбровского, д. 3а. Тел./факс (727) 251-59-90/91.
rdc-almaty@mail.ru

Подписано в печать 18.02.2010.
Формат 70×100 $^1/_{16}$. Печать офсетная. Бум. офс. Усл. печ. л. 28,52.
Тираж 3000 экз. Заказ № 1905

Отпечатано с готовых файлов заказчика в ОАО «ИПК
Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 978-5-699-40932-7

