**Введение**

Питание как процесс употребления пищи удовлетворяет самую насущную потребность человека, выступает необходимым условием существования людей, их общественной и трудовой деятельности. Общественное питание в своих коллективно организованных формах является важнейшим фактором и механизмом реализации социальной политики.

Сегодня конкуренция на рынке общественного питания в России приобрела такую остроту, что уже недостаточно просто «быть», надо быть лучшим или, по крайней мере «на уровне» в своем сегменте. Понятие «лучший» включает в себя множество составляющих, реализация и соблюдения которых для большинства предприятий общественного питания сопряжена с определенными трудностями. Главная тема сегодня – борьба за качество обслуживания. Катастрофически остро уже несколько лет стоит проблема подбора, воспитания и удержания персонала.

Помимо этого, перед рынком общественного питания встала проблема законодательства и защиты интересов бизнеса. И эта общая, если не беда, то проблема, заставляет конкурентов, забывая о борьбе, друг с другом, вспоминать о единстве задач и объединяться, как во всевозможные союзы и ассоциации, чьей задачей является защита интересов бизнеса, так и для проведения съездов и форумов, где есть возможность обсудить общие проблемы и наметить пути их решения, обменяться опытом и продемонстрировать реальную силу и вес сектора, с которым необходимо считаться при принятии решений, его затрагивающих. Так, в настоящий момент рестораторы ведут конструктивную работу с Министерством труда по вопросу формирования свода профессиональных стандартов индустрии, введение которых предусматривается вступлением России в ВТО. И то, что с представителями отрасли считаются и советуются – неплохой показатель, как для отрасли, так и для общества в целом.

Объем российского рынка общественного питания с каждым годом растет. Ежедневно магазинами и предприятиями общественного питания продается товаров более чем на 330 млн. руб., организациями бытового обслуживания оказывается свыше 630 видов различных услуг. Каждый день более 450 тыс. работников в 17 тыс. магазинах, ателье, мастерских, столовых, барах и в других точках обслуживают москвичей и гостей города. В настоящее время каждое второе малое предприятие работает в сфере потребительского рынка, доля индивидуальных предпринимателей в бытовом обслуживании превышает 50%.

Настоящий ресторанный бум сегодня переживает и столица России. Ежемесячно в Москве открывается с десяток новых кафе и ресторанов, а темпы роста ресторанного рынка достигают 40% в год. Между тем наиболее динамично сегодня развивается средний и дорогой сегмент, в то время как рынок фастфуда – наиболее востребованного и популярного вида общественного питания – растет крайне медленно. На протяжении двух последних лет этот рынок увеличивался на 10–15% ежегодно. Если на Западе, по данным консалтинговой компании Maxpro, на фастфуд приходится порядка 60% всего ресторанного рынка в денежном выражении и подавляющая часть рынка в количественном выражении (по числу заведений, персоналу и т.д.), то в России рынок быстрого питания составляет около 30% всего общепита в денежном выражении и примерно 50% – в количественном. При этом развитие российского фастфуда идет в основном за счет западных игроков, в то время как отечественные сети ресторанов быстрого питания, ориентированные на национальную кухню, развиты очень слабо. Этот фактор в полной мере можно отнести и к Москве.

Современная экономика развитых стран является экономикой услуг. Валовой внутренний продукт, например, стран европейского Союза и США, сегодня на 70% формируется в этой сфере.

Неуклонно растет доля услуг в конечном продукте промышленного производства.

Но современная экономика наследовала высокие стандарты эффективности от предшествовавшего индустриального этапа развития общества и это означает, что этап «кустарного» существования сферы услуг, при котором каждое из предприятий было результатом «штучного» предпринимательского труда, окончен. Современный предприниматель хочет высокого качества и предсказуемости в услугах, т.е. стандартизации.

А массовое производство сложной продукции требует также организации массовых услуг по ее эксплуатации, то есть развития ресторанного бизнеса, с чем и связана актуальность темы настоящего дипломного проекта.

Вышеизложенная проблематика обусловила цель настоящего дипломного проекта – изучить концепцию развития ресторанного бизнеса в анапском регионе.

Объект исследования – ООО «Ресторан «Катарина».

В задачи проекта входит:

– изучение теоретических основ организации ресторанного бизнеса;

– рассмотреть франчайзинг в сфере общественного питания;

– рассмотрение и изучение характеристики предприятия общественного питания ООО «Ресторан «Катарина»;

– изучить современные требования ООО «Ресторана «Катарина»;

– сделать предложение по развитию «Ресторана «Катарина».

Теоретической и информационной базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных специалистов, изучающих системы общественного питания, материалы специализированной периодической печати: журналы «Эксперт», «Питание и общество», «Практический маркетинг», «Ресторанное дело», «Ресторан Эксклюзив», «Ресторанные ведомости», «Торговое оборудование» и др.; данные Госкомстата, материалы научно-практических конференций по заявленной проблематике.

# 1. Теоретические основы организации ресторанного бизнеса

##

## 1.1 Эволюция, основные тенденции развития и особенности формирования российского рынка общественного питания

Приступая к анализу теоретических основ организации ресторанного бизнеса в России, мы, прежде всего, должны остановиться на родоначальнице современных кафе, бистро, баров – трактире-корчме, как на единственном, и притом вполне самобытном, древнеславянском питейном заведении. Происхождение слова корчма (первоначально – кормоча) трактуется различно.

Некоторые из исследователей старины, уходя в глубокую древность, ищут корень этого слова в персидском, зендском, арабском и турецком языках, другие же, напротив, останавливаются только на славянском, утверждая, что наименование корчма ничто иное, как слово «корм». Последнее толкование многими считается более правдоподобным, хотя бы потому, что оно ближе всего подходит к непосредственным задачам корчмы, заключавшимся, главным образом, в том, чтобы кормить и поить посещавший ее народ. Каково бы ни было происхождение этого слова, все же корчма является исконно славянским учреждением. Это исторический факт, против которого возражений не имеется.

Обслуживая всю Славянскую землю, корчма, в зависимости от времени и места ее нахождения, несла не только общественные, но и общегосударственные обязанности. Правда, в начале своего существования и до наступления XII века, когда она еще повсеместно была только вольной корчмой, обязанности ее были менее сложны.

**Вольная корчма** подчас служила для народа трибуной, с которой общественные деятели того времени обсуждали различные дела и мероприятия. Но, с утратой своей «вольности», корчма является, если не вполне, то почти, **государственным** учреждением. Так, например, у западных славян, она в одном месте играет роль официального правительственного пункта, где пристава объявляют указы правительства, суды творят суд и разбирают дела между приезжими чужестранцами, в другом фигурирует в виде центрального финансового учреждения, в третьем заменяет собой ратушу и гостиный двор.

Что касается древней Руси, то вольная корчма считалась в ней самым коренным учреждением. Там, где она появлялась, было и многолюдство, и широкая торговля, и кипучая деятельность. Киев – колыбель корчмы. Новгород, Псков и Смоленск – главные центры ее нахождения. Здесь потребность к общественной жизни била ключом, тогда как в Суздале, Владимире и Москве, где корчма еще отсутствовала, незаметно было и малейшего движения. Но со временем корчма захватила и Северо-восточную Русь, сразу подняв в ней интерес к общественной жизни.

С 1150 года из вольной корчма делается княжеской или общинно-городской, затем казенной и тогда уже переходит в наследственную собственность арендаторов. Последняя зависимость сильно изменяет ее первоначальный облик и она, мало-помалу, утрачивает свое первоначальное значение.

Интересно, что уже первая попытка обложения вольного корчемного промысла податью вызвала появление так называемой тайной корчмы. С введением повсеместного усиленного налога тайное корчемничество стало развиваться с необычайной быстротой и к концу XIV века охватило все княжеские владения. Лицо корчмы резко изменилось, задачи ее сделались иными… Все хорошее, что было издавна связано с этим словом, исчезло бесследно. Звание корчемника из высокого, почетного обратилось в низкое, позорное. Тайная корчма в погоне за скорой наживой стала спаивать и развращать народ. Служа зачастую сборищем недобрых людей, она, помимо ущерба, наносимого правительству, являлась опасной для мирных жителей. Тайных корчмарей жестоко преследовали, налагали на них ужасные кары, отлучали от церкви, но ничего не помогало. Только к концу XIV века, когда тайное корчемничество частично совсем исчезло, а частью перекочевало в более глухие и отдаленные от торговых центров места.

Казенная корчма в ХV веке, не заботясь уже о сохранении своего первоначального назначения – прежде всего, кормить, а потом уже поить народ, все внимание обратила исключительно на продажу питий, как на статью самую доходную. В свою очередь, и народ, поощряемый к пьянству, перестал считаться и со временем, и с местом, и с количеством потребляемого им вина. Словом, вокруг казенной корчмы началось повальное пьянство. Корчма, как бы предчувствуя близкое появление всесильного кабака, подготовила ему надлежащую почву.

Таковы истоки зарождения общественного питания (и пития) на Руси.

Вплоть до XI века, как отмечают многие специалисты, приготовление пищи в России было делом сугубо семейным. Хотя существует мнение, что первые профессиональные повара появились при княжеских дворах уже в Х веке, а затем – в монастырских трапезнях.

Национальная русская кухня подчинялась скорее обычаю, нежели искусству. Кушанья были просты и однообразны. Хотя стол и отличался изобилием, многие блюда были похожи одно на другое. Повсеместно, начиная от царских хором и кончая последней мужицкой избой, стол делился на постный и скоромный. Различали блюда по продуктам, из которых они готовились, – мучнистые, молочные, мясные, рыбные, растительные. Первое место в русской кухне всегда занимали пироги. Они были пряжёные (из квасного теста, иногда из пресного) и подовые (всегда из квасного теста). В скоромные дни начинку делали из баранины, говядины, зайчатины. В постные рыбные дни – из сигов, снетков, стерляди, осетра и других хордовых рыб, а в постные нерыбные дни – из грибов, мака, гороха, капусты и репы. В постные дни пекли пироги на растительном масле – конопляном, льняном, маковом или ореховом.

Икра в те времена считалась обычным кушаньем. Однако свежая зернистая икра из осетра и белорыбицы была предметом роскоши. Простолюдины ели паюсную, мешочную и мятую икру.

Всегда на Руси были популярны растительные кушанья, но особенное предпочтение им отдавалось во времена постов. Ели кислую капусту, свёклу с постным маслом и уксусом, пироги с горохом, гречневую и овсяную каши, луковники, овсяный кисель, оладьи с мёдом, варёные и жареные грибы, творог из макового молока, хрен да редьку.

Настоящую революцию на нашей кухне произвело появление нового очага – плиты, при Петре Первом. Вместе с ней появились у нас и новые блюда, которые невозможно было изготовить в русской печи – бифштекс, лангет, рыба жаренная в тесте. Из Франции и Голландии перешли в русскую кухню многие соусы, прозрачные бульоны, сложные сладкие блюда, а также и необычные тогда продукты: картофель, помидоры, цветная капуста. И, конечно, неоспоримую роль в развитии русской национальной кухни сыграли трактиры и рестораны, в которых в XIX веке на основе наших народных традиций и блюд – борщей, щей, ухи, пирогов, расстегаев, каш, запеканок и сформировалась отечественная кулинарная школа.

В советские времена общественное питание разнообразием не отличалось, за редкими исключениями. Общественное питание как отрасль народного хозяйства была представлена такими видами предприятий, как столовые, закусочные, рестораны, кафе и др. Большинство столовых предлагали посетителям весьма скромное и чаще всего невкусное меню. Традиционно это были щи, каша, жареная рыба, компот, пирожки. Несколько лучше обстояли дела в ведомственных предприятиях общественного питания, где для приготовления пищи использовались качественные продукты.

Г.Е. Чернов выделяет три основных фактора, определявших структуру общественного питания в централизованно управляемой экономике:

* Во-первых, это место отрасли в статистическом учете;
* Во-вторых, это вид услуг, которые предоставляли различные предприятия общественного питания населению;
* В-третьих, это категория населения, которая обслуживалась предприятиями общественного питания.

Надо сказать, что до начала 70-х годов ХХ века в научной литературе вопрос о **месте** общественного питания в системе народного хозяйства вообще не ставился. Авторы, как правило, выделяли три основные функции общественного питания: производство, реализация и потребление готовой пищи и услуг.

В социальном плане труд работников отрасли общественного питания всегда был наименее оплачиваемым.

В целом можно констатировать, что отношение к отрасли было неконструктивным. Вероятно, это обстоятельство послужило условием формирования на предприятиях общественного питания ростков предпринимательской культуры в нашей стране.

Начавшаяся в 1992 году приватизация, в том числе предприятий общественного питания, в 1993 году достигла своего максимума, и постепенно темпы ее стали снижаться. В 1988 году более 80% предприятий общественного питания находилось уже в негосударственной собственности. Следует отметить, что Москва стала лидером приватизации. Уже к 1993 году 77% розничного товарооборота, в который входит и общественное питание, приходилось на долю частного сектора.

В современной научной трактовке общественное питание принято относить к третичному сектору, то есть к сектору, который занят производством услуг, а, с другой стороны, услуги общественного питания, ориентированные на удовлетворение базовых потребностей конечного потребителя, следует относить к отраслям социальной сферы.

Реформы внесли большие изменения в облик общественного питания. Сегодня в большинстве своем предприятия общественного питания несут на себе четкий отпечаток американской унифицированности, особенно это относится к туристско-экскурсионному комплексу.

## 1.2 Классификация и стандартизация предприятий общественного питания

Классификация и стандартизация предприятий общественного питания осуществляется в соответствии с принятым и введенным в действие Постановлением Госстандарта России от 05.04.95 №198. 3. Данный стандарт устанавливает классификацию предприятий общественного питания, общие требования к предприятиям общественного питания различных типов и классов. Положения стандарта распространяются на предприятия общественного питания различных организационно – правовых форм.

В данном стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

– ГОСТ 12.1.004–91 ССБТ Пожарная безопасность. Общие требования;

– ГОСТ Р 50647–94 Общественное питание. Термины и определения;

– СНиП 2.08.02–89 Общественные здания и сооружения;

– СНиП 11–4–79 Естественное и искусственное освещение;

– СанПиН 42–123–4117–86 Санитарные правила. Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов;

– СанПиН 42–123–5777–91 Санитарные правила для предприятий общественного питания, включая кондитерские цехи и предприятия, вырабатывающие мягкое мороженое;

– МБТ 5061–89 Медико-биологические требования и санитарные нормы качества продовольственного сырья и продуктов, утвержденные Минздравом СССР 01.08.89.

Согласно Стандарту, *предприятие общественного питания* – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления (ГОСТ Р 50647).

*Тип предприятия общественного питания* – вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры предоставляемых потребителям услуг.

*Класс предприятия общественного питания* – совокупность отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующая качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

*Ресторан* – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; вино – водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

*Бар* – предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

*Кафе* – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

*Столовая* – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

*Закусочная* – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей. Классификация предприятий общественного питания.

Стандарт предусматривает следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная. При определении типа предприятия учитывают следующие факторы: – ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность изготовления; – техническую оснащенность (материальную базу, инженерно – техническое оснащение и оборудование, состав помещений, архитектурно – планировочное решение и т.д.); – методы обслуживания; – квалификацию персонала; – качество обслуживания (комфортность, этику общения, эстетику и т.д.); – номенклатуру предоставляемых потребителям услуг.

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

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

– «высший» – оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей – для баров;

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

Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют.

Рестораны различают: – по ассортименту реализуемой продукции – рыбный, пивной; с национальной кухней или кухней зарубежных стран; – по месту расположения – ресторан при гостинице, вокзале, в зоне отдыха, вагон – ресторан и др.

Бары различают: – по ассортименту реализуемой продукции и способу приготовления – молочный, пивной, винный, кофейный, коктейль – бар, гриль – бар; – по специфике обслуживания потребителей – видеобар, варьете – бар и др.

Кафе различают: – по ассортименту реализуемой продукции – кафе – мороженое, кафе – кондитерская, кафе – молочная; – по контингенту потребителей – кафе молодежное, детское и др.

Столовые различают: – по ассортименту реализуемой продукции – общего типа и диетическая; – по обслуживаемому контингенту потребителей – школьная, студенческая и др.; – по месту расположения – общедоступная, по месту учебы, работы.

Закусочные разделяют: – по ассортименту реализуемой продукции – общего типа и специализированные (сосисочная, пельменная, блинная, пирожковая, пончиковая, шашлычная, чайная, пиццерия, гамбургерная и т.д.).

Рестораны, кафе и бары сочетают производство, реализацию и организацию потребления продукции с организацией отдыха и развлечений потребителей.

На предприятиях общественного питания любого типа и класса должны обеспечиваться безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества при условии соблюдения «Правил производства и реализации продукции общественного питания», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 13.04.93 №332, санитарных и технологических норм и правил, а также требований пожарной и электробезопасности.

Предприятия общественного питания любого типа должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы к входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

На территории, прилегающей к предприятию и доступной для потребителей, не допускается: – проведение погрузочно-разгрузочных работ; – складирование тары; – размещение контейнеров с мусором; – сжигание мусора, порожней тары, отходов. Площадки с мусоросборниками должны быть удалены от окон и дверей помещений предприятия не менее чем на 20 м.

На предприятии должны быть предусмотрены аварийные выходы, лестницы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средства защиты от пожара.

Предприятия всех типов и классов должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими необходимый уровень комфорта, в том числе: горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, радио- и телефонная связь. Вход в предприятие должен обеспечивать одновременное движение двух встречных потоков потребителей на вход и выход.

Предприятие должно иметь вывеску с указанием его типа, класса, форм организации его деятельности, фирменного названия, юридического лица (местонахождение собственника), информацию о режиме работы, об оказываемых услугах.

## 1.3 Франчайзинг в сфере общественного питания

Использование франчайзинговой системы ведения бизнеса сейчас можно уверенно назвать характерной чертой современного бизнеса в сфере общественного питания. В частности, в России 40% сетевых компаний быстрого питания и 20% сетевых компаний ресторанного формата используют франчайзинг как способ развития сети своих заведений.

Прежде всего, продажа франшизы – это особый бизнес, требующий исключительно профессиональный подход.

Франчайзинг имеет только косвенную связь с основным бизнесом. Франчайзинг по сути своей направлен на объединение и тесное сотрудничество предпринимателей, на развитие их взаимодействия в решении общих проблем. Франчайзор и все его франчайзи традиционно выступают единым фронтом против натиска конкурентов, и их сотрудничество основано на позитивном уважительном отношении друг к другу.

При выборе франчайзора франчайзи не гонится за дешевой франшизой, его средняя покупательная способность позволяет ему ориентироваться на известный бренд и четко стандартизированную франшизу. Это идеальная модель франчайзинга, которая живет в США и Европе, и которой у нас добросовестно и порой себе в ущерб стремятся придерживаться только предприниматели-нерезиденты и немногие крупные российские франчайзоры.

Ниже описывается российский франчайзинг в сфере общественного питания. Необходимо отметить, что у российских предпринимателей очень своеобразный подход к франчайзингу. В современной России правильное представление о франчайзинге коренным образом искажается. Для нашего франчайзинга более адекватным является правило «каждый сам за себя». То есть, очевидно, что российская компания при открытии франшизного предприятия стремится даже не столько избежать инвестиций, сколько не хочет рисковать собственной структурой и отправляет на «минное поле» неизведанных или сомнительных территорий своих франчайзи.

Анализ договоров франчайзинга, используемых нашими рестораторами, тоже убедительно подтверждает вышесказанное. Практически любой договор о передаче франшизы предприятий общепита, как правило, состоит из огромного количества жестких норм, направленных на превращение франчайзи не в партнера (горизонтальные отношения), а в зависимое лицо (вертикальные отношения). Причем подобное отношение к франчайзи в России вполне оправдано (!), ведь у российских франчайзи еще не сложилась культура франчайзинга, очень часто франчайзи желают уйти от стандартов и проявить творчество, кроме того, частенько желают заработать в краткосрочной перспективе, нанося вред франчайзору, не говоря уже о том, что франчайзи – это потенциальные конкуренты франчайзора. В итоге партнеры «строят высокие заборы и роют глубокие рвы» друг для друга. Очень актуальной для российского франчайзинга продолжает оставаться тема контроля над франчайзи.

Законодатель тоже «внес свою лепту» в общее дело, даже не определив, что такое франчайзинг. Наиболее близким по содержанию к зарубежным аналогам франчайзинга является коммерческая концессия и договор коммерческой концессии, регулируемый главой 54 Гражданского кодекса Российской Федерации и рядом других нормативно-правовых актов.

Именно благодаря изначальной приближенности коммерческой концессии к франчайзингу договор коммерческой концессии слепо выбирают иностранные франчайзоры, поскольку они считают его наиболее проработанным в данной области, а порой и единственным договором, позволяющим оформить франчайзинговые отношения в России. Чистейшую коммерческую концессию использует к примеру Американская компания «Сабвей» (Subway Russia Franchising Company, LLC).

Данная договорная конструкция недоработана российским законодателем, в ней содержится множество пробелов и неудачных формулировок. При анализе норм главы 54 ГК РФ складывается ощущение, что разработчик сам никогда франчайзингом на практике не занимался и не видит франчайзинг изнутри.

Мы видим следующие наиболее характерные минусы договора коммерческой концессии: требование о двойной регистрации договора, субсидиарная (по общему правилу) либо солидарная (в случае, если пользователь является производителем товаров правообладателя) ответственность правообладателя по требованиям к качеству товаров и услуг, реализуемых пользователем, безусловная возможность расторжения бессрочного договора без объяснения причин с уведомлением за 6 месяцев, если больший срок не установлен в договоре, право пользователя в срочном договоре заключить договор на новый срок на тех же условиях, ничтожность всего договора полностью (включая нормы договора, не связанные с передачей права пользования товарным знаком или правами патентообладателя) при отсутствии регистрации в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам и др.

Компания, которая единолично (только от имени себя) передает право пользования фирменным наименованием и / или коммерческим обозначением наряду с охраняемой коммерческой информацией, составляющей содержание франшизы, вынуждена использовать коммерческую концессию.

К примеру, один из ведущих региональных франчайзоров в сфере общественного питания компания «Рестостар», обладающая товарными знаки Sушка, СК Оливье, ресторан Титаник 2000, La Cucaracha, ресторан TUSSE и др., передает единым договором коммерческой концессии право использования фирменного наименования, товарного знака, и предоставляет охраняемую коммерческую информацию о методике ведения бизнеса под своей маркой. Аналогичную схему применяет компания «Веста-Центр Интернейшнл», одна из крупнейших ассоциаций российского ресторанного бизнеса, в которую входят сети кафе «Гин-но Таки» и «Якитория».

Как правило, иностранные компании работают в России по двухуровневой системе, предоставляя одному российскому предпринимателю по Генеральному договору коммерческой концессии «Мастер-франшизу», т.е. передавая исключительные права на продажу и «эксплуатацию» своих франшиз другим предпринимателям на территории РФ уже по договорам коммерческой субконцессии. По этому пути идут, к примеру, правообладатель товарного знака «Сбарро», который предоставил Мастер-франшизу российской компании «Бразерс и компания», или уже упомянутый «классик франчайзинга» компания «Сабвей», ведущая дела в России через «Subway Russia Franchising Company, LLC».

«Lights» – вариантом ухода от проблем коммерческой концессии пользуются компания «Ростикс Групп» (товарные знаки «Il PATIO», «Планета СУШИ»), компания «Yum! Brands» (товарный знак «Ростикс-KFC»). Указанные франчайзоры выделяют из своего договора коммерческой концессии лицензионный договор, в том числе с тем, чтобы юридическая судьба этих договоров была независима, то есть действительность и наличие регистрации одного из них не влияли на действительность другого. Компания ЗАО «Ланч» (сеть трактиров русской кухни «Ёлки-Палки») также оформляют свои взаимоотношения с партнером с помощью сочетания лицензионного договора и договора коммерческой концессии.

В целом, можно сказать, что, несмотря на указанные негативные моменты коммерческой концессии, наши рестораторы-франчайзоры не стараются избегать ее применения с помощью альтернативных договорных конструкций, когда речь идет о клонировании бизнеса, однако российское законодательство позволяет обходить коммерческую концессию, в частности, с помощью лицензионного договора, консалтингового договора, договора на обучение сотрудников франчайзи и др. Лицензионный договор, будучи классическим договором, применяемым при оформлении франчайзинговых отношений, не обладает недостатками российского договора коммерческой концессии, за исключением пожалуй обязательной регистрации в Роспатенте под угрозой ничтожности, что сделано само по себе в интересах франчайзора, но трудности возникают из-за традиционной для России длительности самой регистрации.

Исключительно лицензионным договором пользуются только компании, занимающиеся «брендингом» в сфере общественного питания, при котором не происходит клонирования бизнеса. Партнер получает только право пользования товарным знаком по лицензионному договору, налаженную систему поставок сырья и одинаковое оборудование. Такой «протофранчайзинг» использует например компания, имеющая права на товарный знак «Broaster». Ее лицензиаты не обязаны копировать бизнес, т.е. они вправе сами устанавливать меню, цены, а так же открывать торговую точку со своим дизайном помещения. С лицензиатами компанию связывает только бренд, одинаковое оборудование и использование фирменных ингредиентов для приготовления полуфабрикатов и одноразовой посуды с логотипом Broaster.

Тема взаимоотношений франчайзоров и франчайзи с государством продолжает оставаться актуальной для России. Не секрет, что часто возможность франчайзи работать находится в прямой зависимости от его способности договориться с властями.

В России по-прежнему на ура идут недорогие франшизы. Исходя из своей практики, сейчас российские предприниматели готовы приобретать франшизы, но при условии, что общие затраты на открытие бизнеса не превысят $ 100–120 тыс.

Для сравнения, франшиза «Ростик'с – KFC» стоит $40900 – паушальный взнос, плюс роялти в размере 6% от объема реализации и отчисления в маркетинговый фонд 5% от объема реализации. Для открытия предприятия быстрого обслуживания «Ростик'с-KFC» в торговом центре необходимы инвестиции в размере от $250 тыс., для предприятия с отдельным залом площадью 250–300 кв. м. размер инвестиций на оборудование и подготовку к открытию составит от $450 тыс.

При заключении договора на покупку франшизы «IL Патио» лицензиат оплачивает паушальный взнос в размере $40 тыс. После открытия предприятия лицензиат ежемесячно выплачивает лицензионное вознаграждение в размере 6% от выручки и от 2 до 4% на национальный маркетинг и рекламу. Стандартный ресторан «IL Патио» общей площадью 320–350 кв. м. требует затрат из расчета $1500 на кв. м.

Примерные инвестиции для открытия кафе «Baskin 31 Robbins» составляют $20–60 тыс. в зависимости от площади помещения, необходимых работ по реконструкции, строительству, оборудованию. Вступительный взнос партнера составляет $11 тыс.

Франшизный бутербродный ресторан «SUBWAY» при размере паушального взноса за франшизу в $10000 и роялти 8% требует инвестиций от $108 тыс. на фудкортах до $251 тыс. для отдельно стоящего здания ресторана.

Общий объем инвестиций, необходимых для открытия ресторана «Сбарро», составляет около $400–500 тыс. Для ресторана на фудкорте объем необходимых инвестиций составляет около $170–220 тыс.

На открытие Частной пивоварни «Schultz» потребуется до $230 тыс. Если Вы хотите открыть японский ресторан «Якитория», только единовременный платеж составит от $300 тыс. Открытие одной точки Papa Johns обходится в $350 тыс. В среднем стоимость создания одного франшизного трактира «Елки-Палки» составляет $300–450 тыс. Ресторан уровня «Пиццы Хат» в центре Москвы может стоить порядка $700 тыс.

Таковы реалии современного российского франчайзинга в сфере общепита. Есть множество аргументов, позволяющих надеяться на позитивные изменения в рассматриваемой области. Российский бизнес «взрослеет», увеличивается «покупательная способность» российских франчайзи, в Россию проникают лучшие черты западной деловой культуры. Потребитель также повышает требования к качеству еды и способу ее подачи, т.е. к обслуживанию. Ускорение темпа жизни людей порождает моду и порой даже необходимость питания вне дома. Наблюдается явная тенденция к увеличению франчайзинговых точек рестораторов по отношению к собственным: у предприятий уже упомянутой «Веста-Центр Интернешнл» (торговые марки «Гин-но Таки», «Якитория» и др.) на данный момент соотношение 50/50, у Росинтера – 20% собственных по отношению к 80% франчайзинговых точек, Сабвей как во всем мире, так и в России традиционно применяет исключительно франчайзинг (100% франшизных предприятий).

У российского франчайзинга появилась самая главная предпосылка успешного развития: наш коммерсант обретает понимание того, что франчайзинг в России – это не просто, и его «на коленке» не сделаешь. Опыт таких компаний, как «Крошка-Картошка», открыл предпринимателям глаза, и теперь они осознают, что франчайзинг – это «огонь», который нельзя брать голыми руками, но при профессиональном подходе опытных специалистов возможно эту стихию покорить и, изначально все делая правильно, достичь обещанных высот.

Традиционный способ развития предприятий «быстрого питания» во всем мире – франчайзинг – продажа лицензии на воспроизводство продукта или услуги под определенной маркой. Однако российское законодательство сегодня не стимулирует развитие предприятий на основе франчайзинга. Согласно законодательным актам, регламентирующим франчайзинг, компания, предоставляющая право на использование своей марки и технологии, несет материальную ответственность за нарушения, которые допускает предприятие, пользующееся маркой. Но предприятие-владелец марки и технологии и предприятие-пользователь – две разные структуры, с разными владельцами. По мнению рестораторов это сдерживает распространение технологий: компании долго ищут партнеров, надежность которых у них не вызывала бы сомнения. Кроме того, по истечении срока действия договора (а этот срок обычно составляет 5–10 лет) его следует продлевать на тех же условиях, которые были предусмотрены ранее. В нашей стране, где экономическая ситуация меняется очень быстро, это очень большой риск для обеих сторон.

Размышляя над перспективами ресторанной отрасли в регионах, приходишь к выводу, что в первую очередь нужно концептуально решить вопрос о том, как сделать эту отрасль доступной и привлекательной для массового потребления, сохранив при этом прибыльность и потенциал роста для отдельного предприятия.

Назревший качественный скачок в сфере общественного питания, похоже, состоит в том, чтобы объединить ресурсы и создать технологии производства и сбыта, кардинально снижающие цены за счет объемов реализации. Пришло время для множества концепций популярного питания, имеющих единые центры по организации новых торговых предприятий и последующему централизованному сбыту основных продуктов и оборудования. Групповые инвестиции в сетевые заведения демократичного стиля чрезвычайно перспективны благодаря очевидному спросу и очень ограниченному предложению. Эту ситуацию иллюстрирует развитие кинотеатров, клубов и разрозненных «спутниковых кафе» в любых местах скопления публики. Для сетевых проектов не хватает одного – открыто мыслящих инвесторов-профессионалов, не боящихся своих потенциальных партнеров и готовых делиться с ними для того, чтобы вместе заработать больше.

Большую роль в распространении современных технологий общественного питания призваны сыграть Региональные информационные центры (РИЦ).

Что такое РИЦ? Прежде всего, это дистрибьюторы продуктов, материалов и оборудования, а также разработчики концепций, технологий управления (например, бизнес-планов для потенциальных инвесторов) и расстановки кадров. Обеспечение информацией для ассоциированных членов РИЦ служит одной цели – продаже технологий общественного питания в пакете с технологией управления бизнесом и обучением персонала.

РИЦ может иметь любую структуру при условии бесконфликтной координации участников местного рынка и крупных поставщиков метрополий, а также целенаправленного обеспечения сбыта технологического оборудования, дизайнерских проектов, продуктов и напитков и всего того, что помогает организовать новый ресторан, включая информацию и обучение.

Безусловно, все это очень похоже на франчайзинг. Однако идея франчайзинга в России может быть реализована еще с такой стороны, как продажа лицензий по грамотно составленным франчайзинговым контрактам на базе гражданского законодательства и средствами судебной защиты нарушенных авторских прав, а с продажи инвесторам в коммерческую недвижимость ресторанных проектов «под ключ». В этом случае формируется открытая система сбыта концепций с «нагрузкой» от поставщиков, представляемых РИЦ. Таким образом, за предоставлением единых информационных ресурсов для выбора концептуальных заготовок и бизнес-планов последуют долгосрочные контракты на поставку со специальными предложениями и скидками от конкретных поставщиков, способных обеспечить «качество бренда» и поддержку начинающего бизнеса.

Полезным элементом интеграции инвесторов-рестораторов в региональные информационные центры должны стать интерактивные базы и банки данных между РИЦ различных регионов, предназначенные как для расширения сферы влияния ведущих поставщиков, так и для рекламы прогрессивных заведений сети в рамках уже хорошо зарекомендовавших себя маркетинговых групп типа Best Eastern.

Именно в такой системе формируются единые технологические и сервисные стандарты, обеспечивающие беспрепятственный «поток» достойных ресторанных концепций и соответствующих складских запасов по регионам. Именно в такой среде организуются ресторанные сети (в основном популярные концепции и фастфуд), а также сопутствующие специализированные производства, например, кухни-кондитерские, пекарни, пивные производства, забытые «домовые кухни» и кулинарии, колбасные производства. Централизованные «доставки» ресторанных концепций, поддержанных поставщиками продуктов и оборудования, создают уникальную питательную среду для инвесторов в малый и семейный бизнес и стимулируют реализацию банковских кредитов и ссуд, обеспеченных как объектами недвижимости, так и деловыми сообществами РИЦ.

Следующий шаг – создание производственно-распределительных центров, где осуществлялась бы вся подготовительная работа с продуктами.

Классический фастфуд – это еда, готовящаяся и подающаяся быстро, стоящая недорого. Однако для того, чтобы обеспечить выполнение этих условий при обеспечении качества, необходима технологическая концепция предприятия.

Для быстрого и качественного обслуживания должна быть четко отработана технология приготовления. Как правило, фастфуд использует полуфабрикаты. Поэтому предлагаемый ассортимент блюд не очень разнообразен. В заведениях «быстрого питания» посетители обычно не задерживаются, тратя на еду около 20 минут. Однако в последнее время акцент переместился с «быстрой еды» на «быстрое обслуживание». Чтобы привлечь посетителей, интерьеры новых ресторанов быстрого обслуживания делают более современными и красивыми, вместо пластиковой одноразовой посуды многие рестораторы стали использовать керамическую, вводить новые виды сервиса для клиентов – проведение детских праздников, дней рождения и других мероприятий.

Рекламная политика таких фирм направлена на пропаганду ресторанов как места детского и семейного отдыха. При этом фастфуды сохраняют прежнюю концепцию заведений с быстрым обслуживанием и недорогой едой. Первые фастфуды были ориентированы на служащих, ограниченных временем обеденного перерыва, и открывались в центре города, где сосредоточены офисы компаний. Сегодня сети фастфуда пересматривают стратегию развития, все больше ориентируясь на молодежь, студентов, начинающих предпринимателей, посетителей с детьми. Обозначилась тенденция размещения новых ресторанов быстрого питания в торговых центрах спальных районов, в которых живет много молодёжи, семей с детьми. Молодёжь и детей привлекает шумная, веселая и демократичная атмосфера. Именно по этой причине предприятия фастфуд всё больше уделяют внимания специальным молодёжным и детским программам.

Особое значение имеет качество исходных продуктов: оно должно отвечать требованиям стандарта. Некачественные продукты ведут к нарушению технологического процесса. Качественные продукты дороги. Это обстоятельство не позволяет сетевикам конкурировать по ценам с «уличным фастфудом», но рестораны быстрого обслуживания продают не просто еду, но и востребованные сегодня комфорт, уют, безопасность, ассортимент и гарантированное качество, высокий уровень сервиса и санитарно-гигиенических условий, доступность.

**2. Характеристика предприятия общественного питания ООО «Ресторан «Катарина»**

**2.1 Процесс управления предприятием общественного питания**

Представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Ритмичное производство продукции и высокий уровень обслуживания в ресторане зависят не только от технического состояния его производственных помещений и технологического оборудования залов, но и от деловых качеств руководителей.

Функции управления ресторана заключаются в осуществлении:

общего руководства предприятием и его филиалами;

технологической и технической подготовки производства и работников к обслуживанию;

технико-экономического планирования;

учета и финансовой деятельности;

технического и продовольственного снабжения.

Важнейший элемент управления – организация труда, включающая моральное и материальное стимулирование работников ресторана.

Структура управления рестораном – совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции.

Элементом структуры служит орган управления, представляющий собой группу работников, которые объединены решением одной задачи – удовлетворить запросы потребителей. Во главе этой группы стоит руководитель-работник, выполняющий функции управления в соответствии с доверенным ему участком (ресторан, его филиал, цех и т.д.). Во главе коллектива ресторана находится администрация.

Администрация – группа должностных лиц во главе с директором ресторана, представляющая собой часть трудового коллектива. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями, а в других организациях действует от имени трудового коллектива, представляя его интересы и отвечая за принятые обязательства.

Трудовой коллектив наряду с администрацией принимает участие в управлении ресторана. Закон юридически закрепил такие нормы, которые направлены на создание наиболее благоприятных социальных и экономических условий деятельности трудовых коллективов, эффективных стимулов их развития.

Трудовой коллектив предприятия общественного питания представляет собой совокупность людей, связанных между собой единством целей, совместным трудом по производству продукции, Реализации и организации ее потребления. Среди прав, которыми наделен трудовой коллектив, – участие в обсуждении и решении хозяйственных вопросов, в планировании и регулировании отношений в процессе труда.

В состав трудового коллектива ресторана входят бригады (звенья).

Бригады поваров, официантов, создаваемые в ресторане, выступают в качестве основных ячеек (элементов) трудового коллектива. Бригады могут быть комплексными, а также специализированными.

**Комплексные бригады** объединяют поваров, подсобных кухонных рабочих, мойщиков кухонной посуды. В такой бригаде благодаря совмещению профессий, полной и частичной взаимозаменяемости работники могут выполнять установленные задания с меньшей численностью исполнителей.

**Специализированные бригады** объединяют работников только одной профессии: поваров, кондитеров, грузчиков, официантов.

Бригады могут быть сменными или сквозными в зависимости от времени работы.

**Сквозные бригады** не передают друг другу материальные ценности. В бригадах сокращаются затраты времени на подготовительно-заключительную работу, не происходит сокращения ассортимента блюд перед окончанием смены.

Бригады создают в соответствии с приказом (распоряжением) директора ресторана. Комплектование вновь создаваемой бригады осуществляется на основе принципа добровольности. Если численность бригады свыше 10 человек, то по решению общего собрания коллектива предприятия создают совет бригады, а на крупных предприятиях – совет бригадиров. Бригадиров, как правило, выбирают члены бригады.

Бригадная форма организации труда обеспечивает сочетание коллективной и личной материальной ответственности и заинтересованности в достижении высоких конечных результатов труда всего коллектива, повышении качества продукции и обслуживания, экономии материальных и трудовых ресурсов. Оплата труда в бригадах производится по результатам работы бригады и с учетом коэффициентов трудового участия (КТУ).

В распоряжении предприятий общественного питания находятся предоставляемые в аренду здания, сооружения, оборудование и другие производственные фонды.

Деятельность ресторана строится на основе следующих принципов: возмещение всех расходов по осуществлению производственно-хозяйственной деятельности доходами, зависимость дальнейшего развития производства от эффективности работы, связь материального стимулирования работников с конечными результатами деятельности предприятия.

Характер структуры аппарата управления ресторана определяется составом его подразделений, их взаимосвязью, объемом реализации продукции собственного производства и покупных товаров. Иными словами, он зависит от типа ресторана, вместимости залов и особенностей работы.

Права и обязанности работников ресторана определены специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

Директор ресторана несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственно-финансовой деятельности ресторана. Он отвечает за культуру обслуживания посетителей, качество выпускаемой продукции, состояние учета и контроля, сохранность материальных ценностей, соблюдение трудового законодательства. Директор ресторана персонально решает вопросы подбора и расстановки кадров.

Директор ресторана должен:

организовывать четкое, планомерное снабжение предприятия сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения;

контролировать работу всех участников предприятия, соблюдение правил торговли, санитарии и гигиены, техники безопасности;

осуществлять научную организацию труда;

обеспечивать четкое выполнение всеми работниками правил внутреннего распорядка;

организовывать воспитательную работу в коллективе.

Одновременно директор ресторана распоряжается материально-денежными средствами, приобретает имущество и инвентарь, заключает договоры и соглашения, перемещает, увольняет (в соответствии с трудовым законодательством), поощряет работников, налагает на них дисциплинарные взыскания.

Директор ресторана самостоятельно решает, кому и на сколько повысить зарплату в пределах заработанных средств. Это повышение происходит за счет средств самих предприятий. Размер фонда оплаты труда зависит от доходов, которые предприятие получает от реализации продукции. При определении размера фонда оплаты труда (по стабильному нормативу) должны быть обеспечены опережающие темпы роста товарооборота.

Поскольку денежные выплаты могут повыситься только при росте доходов ресторана, роль его руководителя заключается в том, чтобы добиться от каждого работника реальных результатов по улучшению качества продукции, сохранности сырья и материалов, снижению расходов и потерь и на этой основе повышения рентабельности предприятия.

Другая задача директора ресторана состоит в том, чтобы внедрять бригадные формы организации труда. Когда этого требуют интересы дела, в состав бригад можно включать руководящих и инженерно-технических работников, специалистов, служащих, а таких бригадах с учетом трудового вклада распределяют не только премию и сдельный приработок, но и весь коллективный заработок.

Во главе коллектива должен стоять компетентный, предприимчивый руководитель, умеющий работать с людьми и способный использовать достижения научно-технического прогресса, принимать самостоятельные решения, эффективно использовать заработанные коллективом средства.

Аналогичные требования предъявляются к заместителю директора ресторана, который имеет те же права, что и руководитель предприятия, и несет такую же ответственность за те участки производства, которые поручены ему директором.

Заведующий производством ресторана должен:

изучать спрос потребителей;

обеспечивать рациональное использование сырья и организовывать кулинарную обработку сырья в соответствии с правилами технологии приготовления блюд высокого качества;

ежедневно составлять меню с учетом имеющихся продуктов и ассортиментного минимума и осуществлять бракераж блюд;

составлять графики выхода на работу и расстановки работников;

обеспечивать соблюдение на производстве правил санитарии и гигиены, охраны труда и техники безопасности;

своевременно предоставлять в бухгалтерию отчеты об использовании товарно-материальных ценностей.

Заведующий производством отвечает за работу производственных цехов, осуществляет руководство начальниками цехов (при бесцеховой структуре производства он руководит отдельными участками через бригадиров).

Заведующему производством предоставлено право требовать от работников строгого соблюдения правил технологии приготовления пищи и санитарных правил, расставлять работников в соответствии с требованиями производства и их квалификацией, в случае необходимости перемещать работников в пределах производства, отменять неправильные распоряжения начальников цехов и бригадиров.

Начальники цехов в пределах вверенных им участков производства обладают аналогичными правами и обязанностями, что и заведующий производством.

В соответствии с ГОСТ 507620–95 к обслуживающему персоналу относятся следующие категории работников: метрдотель (администратор зала), официант, бармен, повар (занимающийся отпуском продукции на раздаче), буфетчик, кассир, гардеробщик, швейцар, продавец магазина кулинарии.

В ГОСТе указывается, что обслуживающий персонал предприятий всех типов и классов независимо от форм собственности должен иметь специальное образование или профессиональную; подготовку.

Обслуживающий персонал должен быть одет в форму или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца.

Форменная одежда швейцаров, гардеробщиков, метрдотелей, официантов и барменов в ресторанах и барах всех классов должна: обеспечивать стилевое единство на предприятии. Работники предприятия на форменной одежде должны носить служебные значки с эмблемой предприятия и признаками их профессиональной принадлежности.

В ресторане высшего класса должен работать обслуживающий персонал, знакомый со спецификой кухни зарубежных стран и обслуживания.

Гардеробщик принимает от посетителей верхнюю одежду, обувь и другие личные вещи (зонты, портфели и т.п.), вручая взамен жетон с указанием места хранимых вещей, за сохранность которых несет ответственность. По предъявлении жетонов он выдает посетителям одежду и другие вещи и помогает им одеться. В его обязанности входит также оказание небольших по объему работы услуг: пришить вешалку, пуговицы и т.п. За все эти услуги он не вправе требовать дополнительного вознаграждения.

Важнейшая обязанность гардеробщика – знать правила приема и хранения, личных вещей посетителя. Следует признать недопустимой практику отказа в приеме от клиентов головных уборов, портфелей типа «дипломат», а также вывешивания в гардеробе объявления о том, что администрация ресторана не несет ответственности за пропажу вещей,

В случае утери посетителем жетона гардеробщик оформляет соответствующие документы. Метрдотель руководит всей работой официантов, швейцаров, гардеробщиков, уборщиков залов, туалетов, работников сервизного буфета, барменов, буфетчиков и др. Метрдотель обязан: контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания посетителей, внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды; устанавливать совместно с работниками сервизного буфета порядок получения, обмена и сдачи официантами посуды и других предметов сервировки; обеспечивать своевременную подготовку зала к открытию ресторана.

В течение дня метрдотель, как правило, находится в зале, следит за поддержанием чистоты и порядка и правильностью сервировки столов. Перед открытием ресторана он инструктирует официантов о предстоящих формах обслуживания, проверяет их готовность, знакомит с меню. Метрдотель встречает посетителей и помогает им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам. По окончании рабочего дня он обязан проследить за уборкой зала, сдачей официантами в кассу авансовых сумм или выручки за день, сдачей в сервизный буфет посуды, приборов, белья, полученных под отчет; записать в специальный журнал-дневник поручения, которые необходимо выполнить следующей смене.

Официанты, гардеробщики обязаны сдавать метрдотелю забытые вещи, а метрдотель должен делать записи в журнале и докладывать об этом директору.

Метрдотель руководит бригадирами официантов, составляет график выхода официантов и других работников на работу и контролирует его выполнение, распределяет между бригадами и звеньями официантов отдельные участки зала и закрепляет за ними для обслуживания определенное количество столов. Кроме того, обеспечивает четкую связь производства и зала, наблюдает за правильностью отпуска готовых блюд и их оформлением, выдает официантам под отчет бланки счетов, проверяет составленный официантом реестр, в котором указаны номера и суммы счетов, и визирует этот реестр до передачи в кассу.

Метрдотель имеет право отстранять от работы официантов и других работников зала, допустивших нарушение трудовой дисциплины или явившихся на работу в неопрятном виде. При возникновении конфликтов между работниками и посетителями он Должен попытаться разрешить их. Если конфликт возник из-за несоответствия блюд требованиям технологии (плохо прожаренное мясо, нехарактерный цвет гарнира и т.п.), то метрдотель вправе возвратить их для замены, потребовав правильного оформления и надлежащего качества блюд.

*Официант* должен знать и уметь применять на практике правила и технические приемы обслуживания потребителей, основные правила этикета, правила сервировки стола. Он также должен знать:

виды и назначение столовой посуды, приборов, столового белья, применяемых при обслуживании посетителей;

правила и очередность подачи блюд, напитков, требования к их оформлению и температуре, соответствие ассортимента винно-водочных изделий характеру подаваемых блюд;

правила составления меню для банкетов, официальных и неофициальных приемов;

особенности приготовления, оформления и подачи национальных, фирменных и заказных блюд, блюд иностранной кухни (для работающих в ресторане высшего класса);

особенности обслуживания приемов, банкетов, торжеств и других специальных мероприятий, а также отдельных контингентов посетителей;

характеристики блюд и напитков, как предложить их клиентам и дать необходимую информацию о них в процессе обслуживания;

правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов, порядок оформления счетов и расчета по ним с посетителем;

основы психологии и соблюдения при обслуживании принципов профессиональной этики.

В соответствии с правилами внутреннего распорядка официанты обязаны: вовремя приходить на работу и соблюдать установленную продолжительность рабочего дня, выполнять распоряжения метрдотеля и бригадира, строго соблюдать дисциплину труда, содержать свое рабочее место в полном порядке и чистоте, точно выполнять требования охраны труда, техники безопасности, санитарии и личной гигиены, экономить электроэнергию, бережно относится к оборудованию, инвентарю, имуществу и другим материальным ценностям.

Все перечисленные выше категории обслуживающего персонала главной своей задачей должны считать достижение высокого уровня оказания услуг потребителям. Услуга общественного питания рассматривается как результат деятельности предприятия и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей в питании и проведении досуга. Сам процесс обслуживания – это совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга ресторана – это не только вид предприятия с экономической деятельностью, но и сложная организационная структура, характеризуемая распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками. Организационная структура управления крупным рестораном складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем.

**2.2 Характеристика ресторана и условия обслуживания посетителей**

Ресторан «Катарина» находится в городе Анапа. Цель работы ресторана – организация питания. Ресторан рассчитан на местный контингент жителей и приезжающих туристов. Режим работы ресторана общего типа установлен с учетом создания наибольших удобств для населения и гостей города: с 10 часов утра, до 2 часов.

Ресторан имеет вывеску на входе, оформленные рекламные проспекты, фирменные обложки, меню, приглашения.

Архитектурно – художественное решение зала ресторан отвечает современным эстетическим требованиям (освещение, цветовое решение, отделка стен, полов, потолков). В зале должна быть создана уютная обстановка для отдыха посетителей.

Требования, предъявляемые к официанту в ресторане «Катарина».

При подборе персонала руководитель ресторана основное внимание обращается на две черты характера претендента на роль официанта – искренность и любовь к людям. С одной стороны, нужно искать людей со стандартным набором качеств: расторопность, хорошая реакция, аккуратность. С другой – они должны быть знатоками изысканной кухни, алкогольных напитков, а также гурманами по части кофейных и чайных напитков. Разумеется, речь не идет о тех претендентах, которые специально в преддверии предстоящего собеседования в отделе кадров выучат наизусть какую-то книгу о ресторанном бизнесе, о премудростях японской чайной церемонии, о происхождении популярных алкогольных напитков. Официант по призванию – это человек, заинтересованный в ресторанном сервисе как в некоем виде искусства. Пусть на первых порах он знает о ресторанном искусстве не так уж много – важны не знания, а любознательность.

Официант должен с видимым удовольствием рассказывать клиентам о том или ином блюде, вкусовой гамме, получаемой от его употребления, сочетании с напитками. Тогда у посетителей возникает интерес к конкретному заведению еще и потому, что здесь они могут почерпнуть для себя что-нибудь новенькое, занимательное в области гастрономии.

Официант наряду с метрдотелем – полноправный хозяин зала. Его повседневный труд тесно связан с людьми, поэтому от официанта требуется, чтобы он знал не только технику обслуживания и кулинарную характеристику блюд, но и основы этики и психологии.

Подтянутый, элегантно одетый, обладающий хорошими манерами, умеющий быть ненавязчивым, находчивым и остроумным, готовым предотвратить конфликтную ситуацию – таков портрет современного официанта. В создаваемой им нравственно-этической атмосфере зала вежливость не подменяется угодничеством и лакейством. Напротив, официант должен быть преисполнен чувства собственного достоинства, профессиональной гордости за свой нелегкий, но такой нужный людям труд. В основе взаимоотношений официанта и посетителя лежит уважение к личности, которое, естественно, должно быть взаимным. Именно от официантов в большой мере зависит создание в ресторане обстановке» радушия и гостеприимства.

Одним из непременных требований, предъявляемых к официанту, является знание правил и технических приемов обслуживания, умение применять их в практической работе. Кроме того, официант должен быть знаком с товароведением продовольственных товаров и кулинарией, обязан хорошо знать оборудование залов, назначение посуды и приборов, применяемых при обслуживании.

Подготовка официанта к обслуживанию начинается с получения необходимых ему во время работы предметов. Один из них – ручник. Он необходим для того, чтобы уберечь руки от ожога при переноске горячих блюд.

Официант готовит к работе бланки счетов. Они должны быть пронумерованы и сброшюрованы, так как служат документом строгой отчетности. Ключ от счетчика кассовой машины, который официант получает от кассира под расписку, ключ и штопор для открывания бутылок, авторучка для заполнения счетов, носовой платок, спички или зажигалка, используемые лишь в том случае, если в зале разрешено курить, кошелек для денег – таков набор нужных в работе вещей.

В своей работе официант должен руководствоваться принципами, в основу которых положены высокое сознание профессионального долга, творческое отношение к труду, товарищеская взаимопомощь. С осуществлением этих принципов на практике связаны права и обязанности официанта современного ресторана.

Официант обязан:

– приходить на работу в строго установленное графиком время;

– выполнять указания метрдотеля о порядке обслуживания посетителей;

– соблюдать правила обслуживания посетителей и правила поведения в ресторане, быть вежливым, предупредительным, внимательным;

– знать наличие блюд, напитков в меню и их цены, порядок подачи блюд и основы технологии их приготовления;

– рекомендовать клиентам фирменные блюда и напитки;

– находиться на работе в форменной одежде, которая всегда должна быть чистой и выглаженной, обувь вычищенной;

– соблюдать правила личной гигиены;

– тщательно подготавливать к приему посетителей столы и свое рабочее место, постоянно поддерживать порядок на столах в течение рабочей смены; своевременно и правильно сервировать столы, а также убирать использованную посуду и приборы, соблюдая определенные технические приемы;

– содержать в чистоте подсобные столы и серванты доброжелательно встречать приглашенных метрдотелем посетителей, приветствовать их, помогать разместиться за столом, подать меню, точно и быстро исполнять заказ с соблюдением правил техники обслуживания;

– не допускать пользования столовой посудой, приборами и столовым бельем с какими-либо дефектами (щербины, трещины пятна, дырочки и др.);

– знать порядок и технику обслуживания приемов, банкетов; своевременно информировать метрдотеля о всех замечаниях и пожеланиях посетителей.

Официанты, обслуживающие иностранных туристов, обязаны владеть иностранным языком в необходимых пределах.

Официант должен помнить, что обязательным условием правильной, четкой работы является строгое соблюдение правил заполнения кассовых документов, счетов, реестров.

В процессе работы официант не должен:

– использовать бланки незарегистрированных счетов, а также передавать свои бланки другому официанту;

– заполнять бланки счетов без указания наименования блюд или буфетной продукции;

– делать любые исправления или подсчеты на счетах, копиях или корешках.

Официанту категорически запрещается:

– приглашать без ведома метрдотеля посетителей к столу и самовольно пересаживать их;

– рассаживать посетителей за неподготовленные столы;

– разбирать жалобы и претензии посетителей без метрдотеля или дирекции;

– курить, сидеть, есть, громко разговаривать в зале, облокачиваться на сервант, колонны, стены и т.д.;

– ставить таблички «стол заказан» без ведома руководителей ресторана или метрдотеля;

– получать от повара блюда, неудовлетворительные по качеству или оформлению;

– подавать спиртные напитки сверх установленных норм;

– принимать предварительные заказы на банкеты, свадьбы и другие мероприятия и производить расчет без ведома метрдотеля;

– отлучаться во время обслуживания на длительное время без разрешения бригадира или метрдотеля;

– получать от потребителей деньги, помимо представленного счета.

Техника работы официанта включает его знание в области организации обслуживания посетителей и умение сервировать стол, подавать блюда и напитки и др.

В зависимости от уровня профессионального мастерства официантам присваивают разряды: V, IV и III.

**2.3 Обеспечение в «Ресторане «Катарина» культуры обслуживания и соблюдения правила этикета**

Культура обслуживания в «Ресторане «Катарина» рассматривается как организационная культура, связанная с выполнением определенных правил и процедур по обслуживанию потребителей. Для каждого предприятия, как это принято на Западе, может устанавливаться своя, корпоративная культура, определяемая следующими слагаемыми:

– эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания;

– знание и соблюдение персоналом этических норм при обслуживании;

– знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок очередность обслуживания гостей;

– знание правил предложения и отпуска различных блюд напитков, а также технических навыков и приемов их подачи;

– знание основных правил сервировки стола;

– безопасность и экологичность при обслуживании;

– наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья.

В ресторане «Катарина» культура обслуживания имеет свои следующие показатели и оценки:

– взаимоотношение обслуживающего персонала с посетителями, техника их обслуживания;

– внешний вид и личная гигиена обслуживающего персонала (соответствие требованиям, предъявляемым к форменной одежде и обуви, соблюдение правил личной гигиены каждым работником);

– санитарное состояние помещений, столовой посуды, столовых приборов, столового белья, спецодежды;

– оснащенность предприятий столовой посудой, столовыми приборами, инвентарем, мебелью;

– соблюдение ассортимента блюд, напитков и кулинарных изделий;

– скорость обслуживания посетителей;

– качество музыкального обслуживания;

– наличие дополнительных услуг.

Оценка культуры обслуживания осуществляется по пятибалльной шкале за вычетом суммы размеров снижения за установленные нарушения. При этом учитываются результаты проверок контролирующих организаций, отзывы посетителей.

В дальнейшем за каждый неудовлетворительный отзыв показатель культуры обслуживания снижается на 0,06 балла. Например, если из 120 посетителей не удовлетворены культурой обслуживания 3 человека (что составляет 2,5%), то размер снижения оценки составит 0,15 балла (2,5×0,06).

Показатель культуры обслуживания определяется вычитанием из 5 баллов суммы размеров снижения оценок по материалам проверок и данным отзывов посетителей. Так, в нашем примере сумма размеров снижения оценок составила 1,15 балла, в том числе 0,15 балла по данным отзывов посетителей и 1 балл по материалам проверок. Следовательно, оценка культуры обслуживания составит 3,85 балла (5 – 1,15). Необходимо отметить, что минимально допустимый предел оценки культуры обслуживания составляет 2,5 балла, в противном случае этот показатель не рассчитывается.

Для определения показателя качества обслуживания в целом бальные оценки культуры обслуживания и качества продукции суммируются.

Качество продукции оценивается одним показателем. Он предусматривает соответствие вкуса, запаха, цвета и внешнего вида блюд и изделий установленным требованиям к качеству готовых блюд, кулинарных и кондитерских изделий, а также нормативной технической документации (сборникам рецептур блюд и изделий, ГОСТам, ОСТам). Учитывается так же мнение посетителей, регистрируемое в бланках отзывов.

Уровень качества обслуживания определяется делением суммарной балльной оценки за культуру обслуживания и качества продукции на 10. Например, если оценка культуры обслуживания составила 3,85 балла, а качество продукции 3,5 балла, то уровень качества обслуживания будет равен 0,74.

Фактический уровень качества обслуживания посетителей в ресторане (кафе) сопоставляется с нормативным: высокий от 1 до 0,9; хороший от 0,89 до 0,7. Уровень качества обслуживания ниже 0,7 считается низким.

В зарубежной практике оценка уровня обслуживания и общей культуры в кафе осуществляется на основе следующих критериев.

Внешнее оформление ресторана.

– вывески, указатели;

– удобная парковка;

– световое оформление фасада ресторана.

Встреча гостей:

– умение приветливо встречать гостей и устанавливать с ними контакт;

– особая встреча постоянных клиентов;

– внимание и терпимость к клиентам;

– отсутствие высокомерия у обслуживающего персонала.

Оформление зала:

– наличие живых растений и свежих цветов;

– музыка, соответствующая стилю ресторана;

– оформление столиков, соответствующее общей стилистике ресторана.

Выполнение заказов посетителей:

– обеспечение посетителей полной и достоверной информацией о блюдах;

– оригинальность и мастерство приготовления;

– использование местных продуктов;

– истинное соответствие названия блюда его ингредиентам;

– высокое качество и свежесть ингредиентов (даже если они просты и недороги);

– достижение гармонии между сервировкой блюда, его ароматом и вкусом;

– хороший выбор вин, которые соответствуют меню.

Уровень обслуживания:

– умение официантов профессионально рекомендовать определенный тип и сорт вина к заказанным блюдам;

– высокий профессиональный уровень персонала;

– глубокие познания официантов в области кулинарии, вин и других напитков;

– уважительное отношение ко всем клиентам всех сотрудников ресторана;

– умение официанта и сомелье предложить клиенту что-то неожиданное и приятное для него;

– умение избегать конфликтных ситуаций, обладание необходимыми знаниями для поддержания разговора, начатого клиентом.

Цены:

– счет, преподносимый официантом, не должен быть для клиента чем-то неожиданным;

– цены соответствуют качеству и уровню еды, напитков и обслуживания;

– между похожими блюдами не существует большой ценовой разницы (например, между салатами, десертами);

– предъявляемый счет является подробным и точным.

Один из показателей, по которому судят об уровне культуры, – время обслуживания.

Исследование временных показателей ресторанного обслуживания, которое проводилось нью-йоркской консалтинговой компанией Performance Review и основывалось на данных о 300 обедах в 40 ресторанах со средней суммой счета на одного посетителя 25 дол. и более, показало среднее время обслуживания. Одновременно были выявлены моменты, когда у посетителей возникали жалобы на обслуживание. В табл. 12.1 приведено время обслуживания клиентов в ресторане. Как оказалось, практически не существует жалоб на слишком быстрое обслуживание, за исключением слишком скорой подачи основного блюда.

Недовольство клиентов значительно возрастает лишь спустя 10 мин, после того как прошло среднее время обслуживания. Однако это 10-минутное правило не срабатывает, когда клиент ждет аперитива или десерта. В самом начале и конце трапезы клиенты относятся к задержке с меньшей терпимостью.

С понятием культуры обслуживания связано такое понятие, как чаевые. Чаевые – непременный атрибут ресторанного обслуживания – вызывает множество споров. Существуют две противоположные точки зрения на эту проблему.

Одна из них – чаевые позволяют снять с рестораторов значительную часть расходов по зарплате персонала и служат естественным стимулом для официантов.

Другая – порицает желание персонала зарабатывать как можно больше, поскольку такая практика превращается в угрозу для Клиентов ресторана.

Во всем мире считается плохим тоном, если официант напоминает клиенту о чаевых.

**2.4 Финансово-экономический анализ деятельности «Ресторана «Катарина»**

Анализ хозяйственно – финансовой деятельности в зависимости от решения конкретных задач подразделяется по разным признакам: степени охвата деятельности, времени проведения и территориальному признаку.

По степени охвата деятельности анализ подразделяется на комплексный и тематический. Комплексный анализ предполагает изучение всей хозяйственно-финансовой деятельности ресторана, объективную оценку достигнутых экономических результатов, выявление резервов и разработку мероприятий по их мобилизации в целях повышения эффективности работы. Тематический анализ исходит из необходимости изучения не всех показателей, а лишь тех из них, которые в данный конкретный момент требуют углубленного рассмотрения (выполнение плана по объему, себестоимости, прибыли и т.д.). Его результаты используются при проведении комплексного анализа.

По времени проведения различают анализ оперативный (текущий), последующий (периодический) и перспективный.

Оперативный (текущий) анализ хозяйственных операций осуществляется в ходе выполнения плана обслуживания за короткие промежутки времени. Он имеет целью оперативно воздействовать на формирование экономических показателей ресторана и ее структурных подразделений в пределах отчетного периода, сигнализируя руководству о недостатках, возникающих в процессе выполнения плана. Путем осуществления оперативного анализа получается информация в объеме и формах, достаточных для оперативного управления ресторана. Значение оперативного анализа состоит в том, что по его данным дается оценка текущей работы здравницы и принимаются необходимые решения. Оперативный анализ работы ресторана, по существу, выступает как элемент планово-диспетчерского управления ее хозяйственно финансовой деятельностью и осуществляется работниками планово экономического отдела.

Последующий (периодический) анализ итогов хозяйственно – финансовой деятельности производится после совершения хозяйственных процессов за месяц, квартал, полугодие, девять месяцев, год. С помощью последующего анализа оценивается степень выполнения ресторана и ее подразделениями заданий выявляются внутренние резервы. Оперативный и последующий анализы взаимосвязаны и дополняют друг друга, что дает руководству ресторана правильно оценить итоги хозяйственной финансовой деятельности и принимать обоснованные решения.

Перспективный анализ проводится за более чем годовой отрезок времени. Он может носить как комплексный, так и локальный (целевой) характер. Цель перспективного анализа состоит в подготовке данных для определения перспективой развития ресторана на длительный период.

Аналитическая обработка источников информации представляет собой основной этап экономического анализа.

Обработка материалов производится в три этапа. Сначала исходные материалы упрощаются и приводятся в сопоставимый вид. Такая начальная обработка материалов включает объединение однородных данных, их округление, перевод абсолютных показателей в относительные, исчисление средних величин. Вторым этапом аналитической обработки данных учета и отчетности является общая оценка выполнения плана работы. Она состоит в предварительном ознакомлении с результатами деятельности ресторана. Для этого фактические данные сопоставляются с плановыми и данными прошлого периода. В результате такого сопоставления определяются степень выполнения плана по основным показателям, их динамика, темпы изменения. Общая оценка работы ресторана позволяет наметить дальнейшее направление анализа. Здесь следует иметь в виду, что за общими, даже положительными результатами, могут скрываться серьезные нарушения на отдельных участках работы. Наиболее важным и ответственным этапом аналитической работы является определение факторов и измерение степени влияния каждого из них на результаты работы.

Заключительным этапом аналитической работы является оформление результатов анализа, которые содержат оценку итогов финансово-хозяйственной деятельности, отражают выявленные отклонения, характеризуют причины этих отклонений и содержат выводы, предложения и рекомендации.

С учетом выше сказанного попытаемся оценить финансовые показатели деятельности ресторана «Катарина», расположенного в городе Анапе.

Вся финансовая деятельность ресторана «Катарина» строится с учетом рационального формирования финансовых ресурсов, обеспечивающих санаторию устойчивость в условиях предпринимательского риска, безусловного выполнения финансовых обязательств перед партнерами, выбор ценообразования, прогнозирование поступления денежных средств, и выработке эффективных направлений их использования.

Для начала рассмотрим метод ценообразования, который использует санаторий в своей практики.

Эффективная ценовая политика оказывает долговременное и порой решающее воздействие на всю систему торгово-производственной деятельности фирмы, и именно от цен зависят достигнутые рекреационным предприятием коммерческие результаты. Цены свидетельствуют о конкурентоспособности рекреационных услуг и занимаемой санаторием позиции на рынке. Но цена не формируется сама по себе, существуют основные этапы ценообразования. (Рис. 2.1.)

Выявление факторов

Определение целей ценообразования

Разработка ценовой стратегии

Выбор метода ценообразования

Рис. 2.1. Основные этапы ценообразования

При формировании ценовой стратегии учитываются некоторые характерные особенности, влияющие на процесс ценообразования услуг:

– разрыв во времени между моментом установления цен, моментом купли-продажи и фактическим потреблением рекреационного продукта, в связи, с чем посредники и покупатели не разделяют с производителями рисков, связанных с колебанием цен на рынке;

– преимущественно оптовый характер реализации через различные фонды, обусловливающий высокие базовые цены с включением в пакет максимально возможного набора услуг;

– значительное государственное регулирование ценообразования услуг через фиксированные размеры дотаций, изменение условий закупки внебюджетными фондами, колебание налоговых льгот и т.д.;

– монополистически конкурентный рынок определяет значительную дифференциацию, высокий уровень конкуренции и незначительное влияние отдельных на общий уровень цен;

– выраженные колебания эластичности цен в течение года (от высокоэластичного спроса в весенне-осенний период и снижения эластичности в разгар сезона и зимой);

– сезонная дифференциация цен;

– негибкое предложение и значительная величина постоянных издержек;

– высокий уровень ориентации на психологические особенности потребителя, связанные с его статусом, положением в обществе, целями поездки.

Указанные особенности предопределяют ценообразование на двух уровнях.

Первый уровень,который соответствует стратегии ценообразования, представляет собой совокупность цен, подлежащих обязательному опубликованию в брошюрах, путеводителях, рекламных буклетах и других средствах массовой информации до начала процесса производства продукции. Данные цены затрагивают глобальные вопросы положения продукта и предприятия, формирования прибыли в долгосрочном периоде.

Второй уровень,соответствующий тактике ценообразования, представляет собой цены, по которым ведутся продажи, исходя из конкретных обстоятельств (объема продажи, сроков реализации, размеров предоплаты, пакетного приобретения и т.д.). Обычно санатории сохраняют коммерческую тайну на такие конкретные цены и нередко используют скрытый демпинг, особенно при острой нехватке оборотных средств в зимний период.

Для курортной индустрии в целом характерна большая идентичность рекреационных продуктов и практически полная их взаимозаменяемость, что вызывает острую конкурентную борьбу за потребителей, а также увеличение уровня зависимости рекреационных рынков от ценовой тактики.

Это означает, что санаторий устанавливает цены на свои услуги, исходя не только из величины спроса клиентов, уровня затрат на производство продукта и ожидаемой прибыли, но и сопоставляя свои цены с ценами конкурентов.

Важнейшим фактором, влияющим на уровень цен, на продукт, является уровень рыночного спроса на рекреационные услуги. Рыночная стоимость туров, размещения, питания постоянно отклоняется от своего среднего значения под влиянием повышения и понижения спроса. Спрос на курортные поездки может меняться в зависимости от привлекательности рекреационных услуг, изменения моды на отдых, сезонности, платежеспособности, демографических, экономических, политических и многих других факторов.

В то же время при повышении спроса на рекреационные услуги – в летний период, рождественские каникулы – цены обычно существенно возрастают.

Как правило, разница сезонных и межсезонных цен значительно больше и может достигать 50% стоимости.

Затраты на продукт устанавливают нижний предел цены, восприятие потребителем ценности продукта определяет ее верхний предел. Чтобы определить оптимальную цену между этими двумя крайними точками, организация должна рассмотреть цены конкурентов и другие внешние и внутренние факторы ценообразования.

При этом предприятие выбирает основной подход (метод), включающий одну или более этих групп факторов. К таким подходам относят:

– метод, основанный на учете издержек (ценообразование и «издержки плюс»);

– метод, рассчитанный на отношение покупателя (ценообразование по воспринимаемой ценности);

– метод, основанный на учете цен конкурентов.

В «Ресторане «Катарина» применяет метод, основанный на анализе цен конкурентов. Этот метод используется в основном для гибкого тактического варьирования стоимости продукции на разных этапах формирования цены. В зимний сезон цены конкурентов являются одним из главных учитываемых факторов.

Наконец, устанавливая цены, обязательно ориентируются на спрос. Поскольку он выше в летний период и значительно понижается в межсезонье, и устанавливают наиболее высокие цены в пик сезона. Пик сезона приходится на период июль – сентябрь, цены повышаются на 30%, от средней стоимости. «Мертвый сезон» приходится на период с ноября по март, в этот период цены в отличие от пикового сезона снижаются до 30%.

Актив баланса содержит сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении организации. В процессе анализа активов в первую очередь следует изучить изменения в их составе и структуре.

Сравнительный аналитический баланс фактически включает показатели горизонтального и вертикального анализа. Для осмысления общей картины изменения финансового состояния весьма важны показатели структурной динамики актива и пассива баланса. Для этого следует сгруппировать статьи баланса.

Таблица 2.2. Статьи баланса

|  |  |
| --- | --- |
| Актив | Пассив |
| 1. Имущество | 1. Источники имущества |
| 1.1. Иммобилизованные активы | 1.1. Собственный капитал |
| 1.2. Мобильные, оборотные активы | 1.2. Заемный капитал |
| 1.2.1. Запасы и затраты | 1.2.1. Долгосрочные обязательства |
| 1.2.2. Дебиторская задолженность | 1.2.2. Краткосрочные кредиты и займы |
| 1.2.3. Денежные средства | 1.2.3. Кредиторская задолженность |

По данным таблицы 2.3. «Анализ состояния дебиторской задолженности» величина задолженности заказчиков с 2004 по 2005 г. увеличилась на (+353,3%) из-за отсутствия денежных средств у заказчиков (покупателей путевок). За период с 2005–2006 гг. произошло незначительное уменьшение дебиторской задолженности на (+125,29%). Значительное увеличение создает угрозу финансовому состоянию предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования.

Таблица 2.3. Анализ состояния дебиторской задолженности в «Ресторане «Катарина» за период с 2005 по 2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи дебиторской задолженности | 2005 | 2006 | 2007 | 2006/2005 | 2007/2006 |
| Дебиторская задолженность за товары и услуги | 2581 | 9121 | 11428 | 353,3% | 125,29% |
| в т. ч. долгосрочная |  | 488 | 3176 | 488% | 650,8% |
| в т.ч. краткосрочная | 2581 | 8633 | 8252 | 334,4% | 95,6% |

Анализ дебиторской задолженности необходимо дополнить анализом кредиторской задолженности.

По данным таблицы 2.4. «Анализ состояния кредиторской задолженности» за период с 2004–2005 г. кредиторская задолженность предприятия значительно уменьшилась из-за отсутствия задолженности по социальному страхованию и обеспечению и задолженности перед бюджетом, также, уменьшение задолженности за товары и услуги.

Таблица 2.4. Анализ состояния кредиторской задолженности в «Ресторане «Катарина» за период с 2005 по 2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи кредиторской задолженности | 2005 | 2006 | 2007 | 2006 / 2005 | 2007 / 2006 |
| Кредиторская задолженность: | 41062 | 36375 | 35686 | -4687 | -689 |
| поставщики и подрядчики | 36189 | 32169 | 33668 | -4020 | 1499 |
| задолженность перед персоналом | 2993 | 2592 | 752 | -401 | -1840 |
| задолженность по налогам | 1776 | 1551 | 1055 | -225 | -496 |
| прочие кредиторы | 104 | 63 | 211 | -41 | 148 |

Таблица 2.5. Анализ состояния долгосрочных и краткосрочных кредитов в «Ресторане «Катарина» за период с 2005 по 2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи | 2005 | 2006 | 2007 | 2006/2005 | 2007/2006 | Уд вес 2006 | Уд вес2006 | Отклонения |
| Долгосрочные кредиты | 0 | 12000 | 26500 | 12000 | 14500 | 11,88 | 25,23 | 13,35 |
| Краткосрочные кредиты | 0 | 13000 | 5000 | 13000 | -8000 | 12,87 | 4,76 | -8,11 |

В 2006 году из-за увеличенной дебиторской задолженности (+353,3%) в ресторане вынуждено было заключать кредитные долгосрочные и краткосрочные договора по привлечению дополнительных денежных средств. В 2007 году в ресторане произошло значительное увеличение долгосрочного кредитования (+14500) и уменьшение краткосрочного кредитования (-8000). Долгосрочное кредитование направляет на развитие производственной базы и капитальное строительство основных объектов. Долгосрочное кредитование осуществляется по договору возмещения (субсидирование) из средств краевого бюджета части затрат на уплату процентов по привлеченному кредиту.

В результате целевого использования кредитных ресурсов было введено в эксплуатацию основных средств свыше 25 млн. руб. Кредитные ресурсы были взяты в банке под 18% годовых. Согласно договора субсидирования краевой бюджет возмещает 50% от ставки Центробанка. Ставка Центробанка в момент получения кредитных ресурсов составляла 24%. Итого кредитные ресурсы составили 6% годовых, что очень выгодно для развития производственной базы. Целевое использование кредитных средств в ресторане проверяет банк, выдавший кредиты, краевой департамент Азово-Черноморского побережья, возмещающий субсидии.

Также для проведения финансового анализа необходимо провести анализ динамики показателей формирующих прибыль предприятия.

Прибыль – форма денежных накоплений, характеризующая финансовые результаты деятельности предприятия. Показателем эффективности работы ресторана является прибыль, которая представляет собой денежное выражение части прибавочного продукта. Прибыль служит источником экономического стимулирования работников и будущего развития. На финансовый результат работы предприятия в целом прямо или косвенно влияют все участки ее хозяйственной деятельности. В таблице 2.6. представлены финансовые показатели, влияющие на формирования прибыли организации. Данные таблицы 2.6. показывают, что прибыль предприятия формируется исключительно за счет выручки от реализации, которая с 2004 по 2006 г. увеличилась (+0,82%), с 2006 по 2007 г. увеличилась (+5,77%).

Себестоимость продукции за период с 2005–2006 г. уменьшилась на (-2,22%) и при этом увеличилась выручка от реализации, что повлекло за собой увеличение прибыли. В 2007 г. по сравнению 2006 г. также произошло увеличение себестоимости, при этом резко увеличилась выручка от реализации, но темп роста себестоимости оказался выше, чем рост выручки.

По статье доходов от внереализационных операций прослеживается фактор, что предприятие за период с 2005–2006 г. имело свободные денежные средства и получало дополнительный доход от размещения денежных средств под проценты на депозитные вклады. С 2006–2007 г. внереализационные доходы резко увеличились за счет возврата из бюджета процентов по договорам субсидирования. Но при этом и резко увеличились внереализационные расходы в основном за счет процентов по кредитам. При этом значительно уменьшилась балансовая прибыль.

Балансовая прибыль, которая слагается из финансовых результатов от реализации продукции, основных средств, доходов от внереализационных операций, уменьшенная на сумму расходов возросла на (+142,12%) в 2006 г. по сравнению с 2004 г. и значительно уменьшилась за период с 2006–2007 г.

Таблица 2.6. Анализ динамики показателей прибыли в «Ресторане «Катарина» за период с 2005 по 2007 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Года | В % к предыдущему | Отклонения в % |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2006 / 2005 | 2007/2006 |  |
| 1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг | 116949 | 117910 | 124717 | 100,82 | 105,77 | 4,95 |
| 2. Затраты на производство (себестоимость) | 113268 | 110762 | 119498 | 97,78 | 107,88 | 10,1 |
| 3. Прибыль от реализации продукции | 3681 | 7148 | 5219 | 194,18 | 73,01 | -121,17 |
| 4. Внереализационные доходы | 1177 | 1775 | 3327 | 150,81 | 187,43 | 36,62 |

Положительным фактором роста балансовой прибыли явилось резкое увеличение прибыли от реализации в 2006 г. за счет роста объема реализации и снижения себестоимости реализованной продукции.

По данным анализа уровней динамики показателей прибыли, можно сделать общий вывод, что в 2007 г. по сравнению с 2006 г. предприятие не улучшило свои результаты деятельности. В 2006 г. по сравнению с 2005 г. предприятие достигло высоких финансовых результатов исключительно из-за круглогодичной загрузки и в связи с этим увеличенным товарооборотом. Сумма чистой прибыли уменьшилась в основном за счет роста внереализационных расходов. Потому как прибыль от продаж имеет совершенно другие параметры. Прибыль от продаж 2007 года на 73% меньше чем прибыль 2006 года. Поэтому, изыскивая пути увеличения чистой прибыли, необходимо обратить внимание на факторы, отрицательно влияющие на формирование чистой прибыли:

* изменение общей суммы балансовой прибыли;
* прибыль от реализации продукции;
* объем реализации продукции;
* средние цены реализации;
* себестоимость продукции;
* сальдо операционных доходов и расходов;
* сальдо внереализационных финансовых результатов;
* убытки от списания дебиторской задолженности;
* налог на имущество, прибыль, прочие налоги и сборы.

Оценка финансового состояния ресторана «Катарина» проводилась с использованием сравнительного аналитического баланса за 2006–2007 гг. На основании произведенных расчетов можно сделать ряд предварительных выводов рассмотренных в таблице 2.7.

Таким образом, общий анализ структуры показывает значительные изменения в работе ресторана. Доверие покупателей повышает авторитет предприятия и увеличивает потенциал развития и реконструкцию, стабильность работы. Затраты произведенные на строительство и капитальный ремонт со временем окупятся и будут приносить доходы. Но финансово-экономический анализ будет не полным без характеристики динамики продаж, о чем более подробно будет сказано в дальнейшей части данной дипломной работы.

Таблица 2.7. Выводы по оценке финансового состояния «Ресторана «Катарина»

|  |  |
| --- | --- |
| № | Характеристика |
| 1 | Увеличивается доля основных средств в активах с 73,99% до 76,69, структура активов становится более устойчивой к инфляции, так как повышается доля основных средств, которые в меньшей степени подвержены инфляции. |
| 2 | Увеличивается дебиторская задолженность на 2307 рублей (11428–9121) – отрицательная тенденция. Предприятие несет убытки от обесценивания дебиторской задолженности. Следует принять меры по своевременному взысканию этого вида задолженности. |
| 3 | Уменьшаются наиболее ликвидные активы на 3672 рубля (9591–13263). При увеличении реализации работ и услуг – положительная тенденция, особенно в условиях инфляции, так как в этом случае ликвидные активы конвертируются в сырье, материалы и другие производственные ресурсы. |
| 4 | Уменьшается величина денежных средств на предприятии на 7693 рубля (5570–13263). Это связано с тем, что темп прироста выручки от реализации меньше, чем уровень инфляции за анализируемый период, с тем, что часть денежных средств необходимо вложить в материальные активы для сохранения их от инфляции. |

**3. Развитие и современные требования «Ресторана «Катарина»**

**3.1 Требования по управлению качеством в «Ресторане «Катарина» в соответствии с современными стандартами**

Качество обслуживания – один из самых важных показателей работы «Ресторана «Катарина».

Классик современной теории маркетинга Ф. Котлер отмечает, что «наиболее важный способ улучшения качества обслуживания состоит в том, чтобы установить стандарты обслуживания и его Цели, а затем обучить этому служащих и управленцев. Эти стандарты должны непрерывно повышаться. Служащие, которые предоставляют хорошее обслуживание, должны вознаграждаться».

Стандарт как нормативно-технический документ устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утверждается компетентным органом.

Цель стандартизации – нормативно-техническое обеспечение повышения уровня качества и эффективности обслуживания и защита интересов потребителей услуг.

Согласно международному стандарту ИСО 9000, для обеспечения качества требуются:

* соответствующая материальная база (средства размещения);
* квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);
* глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством в частности.

Материальная база и квалифицированный персонал составляют основу высококачественных услуг, а организация и управление предприятием, дополняя, позволяют реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором.

Управление качеством предполагает наличие следующих управленческих систем в гостиничном предприятии, контролирующих организацию и предоставление услуг:

* *система подбора персонала и его обучение.* Администрация должна организовывать службу подбора и найма работников, имеющих знания, навыки и способности для предоставления услуги высокого качества, и постоянно заботиться о повышении квалификации персонала;
* *система контроля за качеством и стандартизацией процесса предоставления услуг.* При определении стандартов обслуживания для предприятий их владельцы и менеджеры должны четко представлять себе, какую идею они пытаются донести до своих клиентов. Поэтому важно, чтобы каждое предприятие гостеприимства имело собственный кодекс стандартов. Стандарты должны быть гибкими и отражать требования и пожелания клиентов, в первую очередь клиентов постоянных. Под стандартами подразумевается не только правильная техника обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, к гостям;
* *система контроля степени удовлетворенности клиентов* строится на основе анализа жалоб и предложений клиентов, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг. Ресторан может использовать жалобы как ценный источник формирования преимуществ перед конкурентами, поскольку жалобы указывают на возможные пути совершенствования работы, удовлетворения недовольных клиентов.

Таким образом, образцовое предприятие общественного питания характеризуется наличием системы стратегического планирования, стремлением руководства к повышению качества услуг, высокими стандартами обслуживания, системой контроля за предоставлением услуг, системой удовлетворения жалоб гостей.

Эффективное управление качеством в общественном питании выражается в следующем:

* эффективное маркетинговое управление предприятием;
* внедрение отраслевого стандарта качества;
* разработка технологии (нормативное описание) производственных процессов;
* применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
* введение нормирования труда работников (нормативов выработки);
* справедливая оценка и мотивация труда;
* наличие корпоративной культуры.

Принципиальная особенность деятельности ресторана, заключается именно в том, что управляется при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной сети. Стандарт позволяет обеспечить контроль системы качества, постоянство предоставляемых услуг, единую базу для оценки услуг и потребителем и непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Более того, корпоративный или внутрифирменный стандарт всегда ассоциируется с торговой маркой, которая идентифицирует объект и способствует его эффективному позиционированию на соответствующем сегменте рынка. Владелец ресторана, не может выбирать, применять или не применять стандарт обслуживания, принятый в данной корпорации. Но они могут найти корпорацию, которая согласится управлять их объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта.

Пришедшие в Россию зарубежные корпорации принесли свою корпоративную культуру. Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками, коллективное сознание и менталитет организации.Корпоративная культура определяет поведение работников ресторана, их взаимоотношения с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т.д., которые благодаря этому знают, как действовать и что ожидать от работника. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность своей организации.

Частью корпоративной культуры стала система Всеобщего управления качеством, ориентированная на удовлетворение запросов клиентов. В основе лежат следующие принципы:

* *ориентация на потребителя.* Необходимо понимать текущие и будущие потребности своих потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;
* *лидерство руководителя.* Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, обеспечивающую полное вовлечение работников в решение задач организации;
* *вовлечение работников.* Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности;
* *подход к системе качества как к процессу.* Желаемый результат достигается быстрее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;
* *системный подход к управлению.* Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют повышению результативности и эффективности организации при достижении ее целей; + *постоянное улучшение деятельности организации,* которое в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

Гостеприимство как отрасль имеет большое значение для экономики страны, и очень важно, чтобы индустрия гостеприимства в Российской Федерации развивалась в соответствии с мировыми стандартами.

**3.2 Рекомендуемые формы организации питания в «Ресторане «Катарина»**

Вокруг «Ресторана «Катарина» расположены гостиницы и дома для временного проживания отдыхающих, поэтому руководство ресторана «Катарина» к числу специальных форм организации питания гостиничных комплексов, предлагает следующую систему питания:

– полный пансион, т.е. трехразовое питание в виде завтрака, обеда и ужина, – Full Board (FB);

– полупансион, т.е. двухразовое питание в виде завтрака, обеда или ужина, – Half-Board (HB);

– одноразовое питание (только завтрак) – Bed and Breakfast (BB).

В эту схему не вписываются условия питания, предусмотренные в системе клубного отдыха, где кроме трехразового питания в течение всего дня имеется возможность выбора бесплатных закусок, алкогольных и других напитков. Данная система получила название All inclusive, что буквально означает: все включено в стоимость.

Для туристов, проживающих в гостиницах, ежедневный сервис начинается с завтрака. От его организации зависит дальнейшее настроение гостей, поэтому руководство ресторана «Катарина» уделяют утренней трапезе большое внимание. Своим посетителям ресторан «Катарина» предлагает виды завтраков, которые зависят от контингента потребителей. Этот континентальный завтрак, получил свое название от англ., continental breakfast, т.е. принятый на европейском континенте в течение многих десятилетий. Он включает стандартный набор: кофе, чай или горячий шоколад, сахар, сливки (молоко), лимон, два вида повидла, джема или мед, несколько видов хлебобулочных изделий. Нередко континентальный завтрак бывает включен в цену проживания в номере гостиницы.

Расширенный завтрак называется так потому, что в его меню предусмотрены всевозможные фруктовые и овощные соки, ветчина, сыр, колбаса, блюда из яиц, творог, йогурты, хлопья кукурузы с молоком. Некоторые из блюд приготовляют по индивидуальным заказам потребителей, о чем ставится в известность официант.

Английский завтрак считается классическим вариантом, поскольку включает в себя утренний чай или кофе, которые доставляют в номер. Дополнением к напиткам служат: сахар, булочки, тосты, сливочное масло, джем, мед, варенье. Этот так называемый короткий завтрак (short breakfast) по желанию гостя может быть дополнен яичницей с ветчиной или беконом; яйцами, жаренными на хлебе; омлетом с ветчиной или шампиньонами; рыбными блюдами; овсяной кашей или супом на молоке с сахаром. Сервируется завтрак так же, как и расширенный, но при заказе рыбного блюда или овсянки официант дополнительно сервирует стол прибором для рыбы или столовой ложкой.

Американский завтрак предусматривает в качестве дополнительных продуктов обычную питьевую воду с кубиками льда, фруктовые соки, свежие фрукты (грейпфрут, арбуз, ягоды с молоком или сливками) или компот из фруктов (слив, персиков), блюда из злаков (кукурузные, рисовые хлопья), небольшую порцию мяса, пирог и др.

Завтрак с шампанским проходит в промежутке между 10.00 и 11.30. Он предусматривает кофе, чай, алкогольные напитки (шампанское, вино), холодные закуски и горячие блюда, супы, салаты, десерты. Этот завтрак предлагается клиентам в форме буфета. Шампанское подается при наличии какого-то повода, например день рождения одного из участников трапезы.

Поздний завтрак проходит в промежутке между 10.00 и 14.00 и предусматривает горячие и холодные напитки, булочки, масло, джем, колбасу, сыр, супы, горячие мясные блюда, десерты. Этот завтрак служит альтернативой завтраку и обеду. Следует иметь в виду, что понятие «обед», принятое в России, в европейских и других странах мира называется ланч (lunch), который чаще всего устраивается без подачи первого блюда. К тому же ланч не перегружен блюдами, как наш обед. Настоящий обед (dinner) по европейским понятиям обильный, а по времени приема он соответствует нашему ужину. Dinner включает закуску, суп, рыбное блюдо, главное блюдо, овощное блюдо или легкий десерт. Главное блюдо – это, по нашим понятиям, второе блюдо. Первое (суповое) блюдо нередко не предусматривается. Такая трапеза предполагает также подачу entremets («между блюдами») – замороженных соков (сорбетов – по европейской терминологии).

При организации завтраков, обедов и ужинов следует использовать следующие методы обслуживания:

– а-ля карт (a la carte) – гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится, после чего заказ передается на кухню и сразу же начинается приготовление и сервировка заказанных блюд и напитков. Официант активно помогает гостям выбирать блюда и напитки;

– а парт (a part) – гости делают заказ предварительно, обслуживание осуществляется в строго установленный промежуток времени;

– табльдот (table d'hote) – отличается от предыдущего метода тем, что все гости обслуживаются в одно и то ж время и по одному и тому же меню;

– «шведский стол» – гости сами выбирают из большого ассортимента блюд понравившиеся;

– буфетное обслуживание – основано на использовании принципа самообслуживания. Ассортимент блюд и закусок пополняется официантом или буфетчиком, который также выполняет ряд других функций: открывает бутылки с напитками, готовит чай или кофе, убирает использованную посуду и приборы.

**3.3 Предложения по совершенствованию «Ресторана «Катарина»**

Зная общие затраты предприятия и объем предоставляемых услуг определяем себестоимость услуг ресторана при планируемой загруженности (50%) и при максимально возможной загруженности (100%).

Таблица 3.1. Расчет себестоимости услуг в «Ресторане «Катарина» на май 2009 г.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Исходные данные |  |
|  | При 50% загрузке | При 100% |
| 1. Количество посадочных мест2. Количество рабочих дней в месяц3. Планируемое количество посещений | 30301800(30 м\*2 потока\*30 д.) | 30303600(30 мест \*4 потока\*30 д.) |
| 2. Статьи затрат | Руб./мес. | Руб./мес. |
| 1. Приобретение продуктов питания2. Заработная плата3.ЕСН4. Расходы на рекламу5. Амортизация ОФ6. Амортизация НМА7. Амортизация МБП8. Аренда помещения9. Налог на землю10. Прочие налоги11. Прочие расходыИтого: | 600003320011819.21150270.7125181.65000300025001500 | 1200003320011819.21150270.7125181.65000300025001500 |
| 118746.5 | 178746.5 |

1) Определим Средние затраты на приобретение продуктов питания на 1-го обедающего по формуле: сумма затрат на продукты питания

Количество посещений

60000/1800 = 33,33 руб.

2) Общие средние затраты на 1 посетителя:

Сумма общих затрат в месяц

Планировочное число посетителей

11874.65/1800 = 65.9 руб. (при 50% загрузке)

178746.5/3600 = 49,6 руб. (при 100% загрузке)

3) Минимальный наценочный коэффициент:

Общие средние затраты на 1 посет.

Средние затраты на приобретение продуктов питания на 1 посетителя

Кmin=65.9/33.33=1.97 (или 197% при 50% загр)

Кmin=49.6/33.33=1.48 (или 148% при 100% загр)

Таким образом, мы показали, что в нашем ресторане, чтобы окупить все затраты предприятия – затраты на продукты питания при приготовлении блюд необходимо увеличить не менее чем в 1,98 руб. (198%) – при 50% планируемой загрузке ресторана.

Если же число посетителей удвоится и составят 100% его загрузку, то min наценочный коэффициент снижается до 1,49 руб. (149%), что позволит получить еще больший доход и прибыль от реализации.

Определив себестоимость продуктов питания (который рассчитывается при помощи «рецептурного сборника»), рассмотрим, из чего складывается средний обед посетителей, себестоимость его продуктов и произведем их цену с учетом наценочного коэффициента. (Чтобы не только окупить затраты, но и получать прибыль берем наценочный коэффициент равный 200%). Тогда:

Приблизительный набор одного обеда на семью из 3 человек (зная, что из них один ребенок):

Таким образом, средняя цена обеда на семью из 3-х человек в нашем ресторане составляет 297 руб. Тогда как в ресторане №1 и №2 нет такого ассортимента (набор для ребенка), а средний обед на 2-их взрослых с подобным набором, представленным в нашем примере, обойдется в этих кафе как минимум за 270 р. У нас же: 108 р. + 118 р.= 226 р. Что и составит выгоду для посетителей при выборе нашего ресторана.

Стратегия ценообразования меняется два раза в год:

– В период высокого сезона, преследуется цель максимальной прибыли;

– В осенне-зимне-весенний период – стоит проблема выживаемости.

Также в нашем ресторане предусмотрена политика скидок в целях стимулирования спроса и изменение цен в зависимости от сезонности и спроса.

Финансовое положение предприятия во многом зависит от его способности приносить необходимую прибыль. Для характеристики и анализа прибыльности используется система показателей рентабельности. Можно твердо говорить, что качество принимаемых решений целиком зависит от качества аналитического обоснования решения.

А также, необходимо информировать своих сотрудников обо всем происходящем на предприятии. Для этого следует проводить каждый вечер «летучки», на которых сообщаются и решаются текущие проблемы ресторана, определяются задачи на следующий день. Сотрудники должны быть в курсе всего, что происходит в ресторане. Каждый новый работник должен ощущать себя частью предприятия, и он должен знать основные стратегические задачи и финансовое положение хозяйства. Если в ресторане нет производственных обязательств, касающихся, например, обеспечения более качественного обслуживания, нужно подумать о том, чтобы создать их с помощью своих сотрудников. Когда работники, затратившие много сил и времени на составление производственных обязательств, начнут их выполнять, они будут чувствовать свою ответственность, так как сами принимали участие в определении тех ценностей, которые легли в основу выработанных обязательств. Практика вовлечения сотрудников во все сферы работы предприятия сделает их соучастниками общего дела и поможет поднять качество обслуживания. Руководитель собирает небольшие группы сотрудников и высказывает им свои соображения, выслушивая их замечания. Так они будут вовлечены в общий процесс работы предприятия. Те замечания и предложения гостей, должны быть реализованы. Сотрудники ежедневно встречаются с клиентами и осуществляют обратную связь в отношении пожеланий или недовольства гостей.

Для того чтобы повысить эффективность в поддержании стандартов обслуживания, предприятие должно наладить обмен информацией в тех областях, которые на текущий момент отсутствуют или неэффективны. При этом используются так называемые «цепочки качества», анкетирование работников и многие другие методы. Часто проблема качественного обслуживания и ошибки в управлении кадрами и производством либо оказываются обезличенными, и им не уделяется достаточного внимания, либо к их ликвидации приступают в спешном порядке, поскольку меры, направленные на поддержание стандартов на предприятиях используются малоэффективно. Сказать работнику, как нужно что-либо сделать, и сделать так, чтобы работник сам стремился сделать это как нужно – далеко не одно и тоже.

Руководству предприятия следует вовлекать сотрудников во все сферы работы предприятия, что делает их соучастниками общего дела и помогает в улучшении качества обслуживания. Необходимо эффективнее использовать меры, направленные на поддержание стандартов качества обслуживания, чтобы предотвращать ошибки и всевозможные проблемы.

Большое внимание на предприятии следует уделить обучению персонала. Повышение квалификации сотрудников необходимо обеспечивать регулярно и за счет предприятия. Требования клиентов в отношении обслуживания постоянно возрастают, стандарты меняются, конкуренция набирает скорость. В этих условиях очень важным является сохранение высокого уровня обслуживания, а если оно не соответствует установленным стандартам, то его скорейшему улучшению.

**Заключение**

Дипломная работа имела целью рассмотрение и изучение концепции развития ресторанного бизнеса в Анапском регионе.

Последствия кризиса в экономике нашей страны в той или иной мере отразились на работе российских предприятий общественного питания. Они нарушили планы руководителей предприятий общественного питания, которые намеревались усовершенствовать свои предприятия. Речь идет о реальных проектах, которые еще два – три года назад могли быть профинансированы. Сейчас большинство инновационных программ пришлось свернуть.

Если президент и правительство будут осуществлять взвешенную экономическую политику, то можно надеяться, что при благоприятном стечении обстоятельств в российской экономике появятся признаки некоторого оживления, что должно повлечь за собой увеличение поездок отдыхающих, командировочных и бизнесменов. Таким образом, на предприятии общественного питания России дела могут улучшиться.

Изменения на валютном рынке в сторону снижения роста доллара создали проблемы в деятельности разных сфер экономики, но в некоторой степени благотворно повлияли на туризм внутри страны, так как международный туризм стал доступен не всем.

Сегодня руководство комплекса в немалой степени озабочено качеством проживания и обслуживания в предприятиях общественного питания. Меры, применяемые с целью улучшения качества обслуживания клиентов и обновления ассортимента услуг, должны быть более эффективными и своевременными. Предприятия, не отвечающие международным стандартам, неизбежно погибнут.

В ближайших планах – продолжение текущего ремонта, касающегося зал зимнего и летнего под навесом, а также реконструкция кухни, что, естественно, окажет большое влияние на общее впечатление по поводу качества условий для приготовления пищи. Можно пожелать руководству обратить внимание на то, что многие гости высоко оценивают «Ресторан «Катарина», в которых есть отдельные кабинки, удобная мебель, красивый интерьер, качественное обслуживание. Политика руководства предприятия заключается в том, чтобы обеспечивать эффективную работу персонала, который должен обслужить посетителей с исключительным профессионализмом, сдержанностью, с проявлением добродушия. Обслуживание должно быть первоклассным до последней детали.

Большое внимание нужно уделить вопросам управления персоналом, обучению, повышению квалификации служащих, вовлечению их в общий процесс обслуживания. Немаловажное значение для обеспечения приема иностранных туристов имеет подготовка кадров на уровне, соответствующем международным стандартам.

Говоря о «Ресторане «Катарина» нельзя утверждать, что качество обслуживания соответствует всем требованиям высоких стандартов. В настоящее время руководство кафе обеспокоено этим фактом и намеревается проводить серьезную работу по переподготовке и повышению квалификации своих сотрудников.

Также, нужно уделить большое внимание организации рекламы и пропаганды ресторана, что входит в компетенцию отдела, занимающегося маркетингом, более целенаправленному проведению исследований конъюнктуры рынка, потребностей и желаний клиентов. Большое внимание уделять индивидуальному подходу в обслуживании. Например, рассмотреть вопрос обслуживания в номере, так называемый «рум – сервис», доставку бесплатных завтраков прямо в номер, обеспечение детей, отдыхающих с родителями предоставление услуг «шведского стола». Каждое дополнительное обслуживание или удобство должны быть определены с точки зрения их взноса в общую копилку доходов предприятия и его ценности для гостей.

Важной ответственной задачей для ресторана является создание репутации предприятия высокого качества обслуживания. Никакая реклама, какой бы изощренной она ни была, не может изменить того имиджа, который в действительности складывается у потребителя в результате его общения с персоналом кафе в процессе обслуживания. Росту популярности предприятия способствует его качественная работа.

Сейчас наблюдается тенденция к возрождению былой славы курорта, возвращение к прежней загруженности номерного фонда здравниц, создаются условия для развития внутреннего туризма. В условиях существующей конкуренции перед руководством предприятия стоит важнейшая задача по обеспечению эффективным управлением качества обслуживания, что неизбежно позволит нашему «Ресторану «Катарина» процветать и по праву называться одним из лучших на побережье Черного моря.

**Список литературы**

1. Алешина И.В. Поведение потребителей. М., 1999.
2. Андерсен К., Керр К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / Пер..с англ. М., 2003. Ахапкин С.Д., Забелин П.В., Федцов В.Г. Компас молодого предпринимателя. М., 2002.
3. Агеева О.А. Альтернативные способы группировки и списания расходов на реализацию продукции, работ, услуг и новый порядок учета нормируемых расходов // Налоговое планирование. – №1. – 2007. – М.: Издательство АО «Инвест Эксперт Консалтинг».
4. Азар В.И. Экономика и организация туризма. М.: Профиздат., 2005.
5. Auzucmoea O.B., Забоев Ю.В., Сеселкин А.И. Введение в бизнес туроперейтинга. Учебно-методическое пособие. М.: РМАТ, 2006.
6. Бабченко Т.Н., Галанина Е.Н., Козлова Е.П. Некоторые вопросы организации бухгалтерского учета на предприятиях общественного питания // Финансовая газета. Региональный выпуск. – №№41, 43, 45, 47. – 2006.
7. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 2005.
8. Внешнеэкономический бизнес в России: Справочник / Под ред. И.П. Фаминского. – М.: Республика, 2003.
9. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. М., 1998.
10. Герасимова А., Скапенкер М. Туристический бизнес: особенности бухучета и налогообложения // Экономика и жизнь. – №14. – 2006.
11. Гуляев В.Г. Новые информационные технологии в туризме. Учебное пособие. М.: Приор, 2004.
12. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности. Учебное пособие. – М.: Нолидж, 2006.
13. Гостиничный и туристический бизнес. Под ред. Проф. Чудновского А.Д., М., Ассоциация авторов и издателей «Тандем», «ЭКМОС», 2005 г.
14. Гостиничные объединения: динамика их развития. Индустрия гостеприимства. Туризм: №1, 2006 Практика, проблемы, перспективы.
15. Гостиничное хозяйство России. Год 2007, Туристический бизнес. №7, 2
16. Джеральд Гловер В. Управление качеством в индустрии гостеприимства. Университет штат Мичинган., Глава 36, 2005
17. Джозеф Д. Уэст Стратегия обслуживания в предприятиях индустрии гостеприимства. Государственный университет штат Флрида. Глава 37, 2004
18. Дивайн Х.А. Роль и функции управления живыми ресурсами. Университет штат Пенсильвания. Глава 19, стр. 193–204. – М., 2006
19. Девид Алан Ли. Мотивация: проблема управления. Университет им. Д. Медисона. Глава 20. – М., 2005
20. Зорин И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры в туризме. Учебник. М., РМАТ, 2004 г.
21. Иванов Г.П., Шустрое М.А. Экономика культуры. М., 2001.
22. Исмаев Д.К. Международное гостиничное хозяйство. По материалам зарубежных публикаций. Управление качеством услуг, управление доходами, маркетинг, работа с кадрами, технологические требования по проектированию и оформлению гостиничных предприятий. – М., НОУ «Луч», 2006 г.
23. Исмаев Д.К. Работа туристской фирмы по организации зарубежных поездок. – М.: ВШ по международному туризму, 2003 г.
24. Кабушкин Н.И., Бандаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – Минск, 2002.
25. Казарина Л.А., Туренко Т.А. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Иркутск, 2001.
26. Козырев В.М. и др. Менеджмент в туризме: Экономика туризма. М., 2001.
27. Кулибанова В.В. Маркетинг: Сервисная деятельность. СПб., 2001.
28. Ковалев Н.М., Усов В.В. Кулинария для всех. – М.: Профиздат, 2002.
29. Кристофер Э.-Т. Ресторанный бизнес: Как открыть и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. – М.: РосКонсульт, 2002.
30. Лазерсон И. Классические кулинарные этюды: Рецептуры европейской кухни. – СПб.: Питер, 2003
31. Лощинский В.М. Сервировка и этикет стола. – Минск: Элайда, 2000.
32. Лукас Pudep, Ханс Зигварт. Учет на предприятии // Финансовая газета. – №28–42. – 2004. – Публикация книги, выпущенной издательством «Пауль Хаупт», Берн, Штутгарт, Вена.
33. Медведева Е.В. Рекламная коммуникация. М., 2003.
34. Менеджмент туризма. Учебник. / Под ред. проф. В.А. Квартальнова. – М.: РМАТ, 2004.