**Содержание**

Введение

Глава 1. Практическая деятельность управляющего в ресторанном бизнесе

* 1. Управление персоналом
     1. Набор и обучение персонала
     2. Мотивация персонала и контроль
     3. Создание психологического климата в коллективе
  2. Оборудование ресторана: планирование, закупка и обслуживание
  3. Меню ресторана
     1. Расчет калькуляции блюд и составление меню ресторана
     2. Корректировка меню

Глава 2. Работа с клиентами и отчетностью ресторана

2.1.1. Реклама ресторана и создание имиджа

2.1.2. Обратная связь с посетителями

2.2. Маркетинг в ресторанном бизнесе

2.2.1. Маркетинговые мероприятия привлечения и удержания гостей

2.2.1. Работа с партнерами и поставщиками

2.2.2. Мерчандайзинг и маркетинговое планирование

2.3. Финансовые показатели заведения, составление отчетов

Глава 3. Оперативная деятельность в ресторане

3.1. Сервис-менеджмент

3.1.1. Постановка целей и задач в обслуживании гостей

3.1.2. Планирование ресурсов и стратегии обслуживания гостей

3.1.3. Контроль над выполнением задач сервис-менеджмента

3.2. Ценовая политика

Глава 4. Предотвращение хищений

Глава 5. Мероприятия по совершенствованию системы управления ресторана

Выводы по проекту

Библиографический список

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

Приложение 6

Приложение 7

**Введение**

Тема данной работы «Практическая деятельность управляющего в ресторанном бизнесе» выбрана потому, что она является довольно актуальной в наше время. Так как ресторанный бизнес в России развивается динамично, является высокодоходным и привлекательным для инвесторов. Эта сфера рынка приносит значительный доход в экономику страны. К тому же ресторанный бизнес предоставляет значительное количество рабочих мест, помогая разрешать проблему безработицы. Заведения ресторанного типа пользуются большой популярностью среди широких слоев населения, что требует постоянного совершенствования, как ресторанного сервиса, так и системы управления в ресторанах.

В условиях финансового кризиса и высокой конкуренции управляющий ресторанного бизнеса должен подходить к своей деятельности с научно обоснованной точки зрения, пользоваться теоретическими материалами российских и зарубежных ученых.

К основным функциям управляющего в ресторанном бизнесе на современном этапе можно отнести:

- планирование – постановка целей деятельности ресторана и его коллектива, направление совместных усилий персонала на достижение поставленных целей, реализацию миссии ресторана, разработка стратегии деятельности;

- организация – набор персонала, распределение обязанностей, создание производственной структуры, слежение за материальными средствами производства;

- стимулирование – обучение и мотивация персонала;

- контроль – проверка достижения поставленных целей, сравнение показателей деятельности с желаемыми и эталонными значениями, измерения достигнутых результатов, корректировка работы персонала.

Таким образом, управляющий в ресторанном бизнесе исполняет главным образом административные функции. Он должен обладать организационными способностями, быть компетентным, эрудированным, коммуникабельным и дипломатичным.

Роль управляющего в ресторанном бизнесе велика, и ее трудно переоценить. Он одновременно является руководителем, специалистом по связям с общественностью и предпринимателем, решающим финансовые вопросы.

Поэтому, исходя из важности ресторанного бизнеса и роли управляющего, в данной работе необходимо раскрыть все практические аспекты работы менеджера ресторана: управление персоналом, работа с гостями и отчетностью ресторана, оперативная деятельность в ресторане, борьба с хищениями и совершенствование системы управления в ресторане. При этом каждый параграф работы обращается к методологической основе, содержащейся в научных трудах российских и зарубежных ученых в сфере менеджмента и маркетинга, в сочетании с практическими материалами и данными.

Степень разработанности данного вопроса является высокой. Исследованию роли и функций управляющего в ресторане посвящали свои работы, такие отечественные ученые, как Н.И. Анурова, А.С. Ванукевич, В.В. Жданов, Н.И. Кабушкин, А.Л. Лесник, Б.В. Лукашевич, В.П. Осипов, Г.А. Папирян, А.Д. Чудновский, Н.Н. Шаповалов. Среди зарубежных авторов наибольший вклад сделали Ф. Котлер, М. Палли, Л. Карл Ульям, Дж.Р. Уокер, Кр. Эгертон-Томас и другие.

В процессе работы используются материалы из отечественных библиографических источников. С ними можно ознакомиться в списке источников литературы.

Объектом исследования является организация управления на примере столичного ресторана «Купеческий двор».

Предмет исследования – обязанности и компетенция управляющего ресторана, практические основы его работы.

Цель данной работы – изучить на практике ключевые обязанности управляющего ресторана и закрепить, полученные данные.

Передо мной, как автором работы стоят следующие задачи:

1. Описать практическую деятельность управляющего ресторана: правила набора, обучения и управления персоналом, способы управления мотивацией персонала и создания положительной психологической атмосферы заведения;
2. Дополнительно охарактеризовать методику планирования и закупки оборудования ресторана, правила обслуживания;
3. Проанализировать составление и корректировку меню ресторану и калькуляцию блюд;
4. Привести основные виды рекламы ресторана, обрисовать имидж ресторана и его формирование;
5. Изучить обратную связь с гостями ресторана и систему маркетинга в заведении;
6. Раскрыть методику анализа финансового состояния ресторана и составления управляющим отчетности;
7. Исследовать понятие сервис-менеджмента ресторана и ценовой политики;
8. Предложить варианты борьбы с хищениями ресторана и описать возможные пути совершенствованию системы управления ресторана.
9. Оформить работу согласно стандартам.

Методология исследования включает в себя метод сопоставительного анализа, синтеза, индукции и аналогии.

Сопоставительный анализ дает возможность расчленить исследуемые материалы на отдельные элементы с рассмотрением каждого из них в отдельности. Затем синтез объединяет все данные, полученные в результате анализа.

**Глава 1. Практическая деятельность управляющего в ресторанном бизнесе**

* 1. **Управление персоналом**
     1. **Набор и обучение персонала**

В данном случае нами рассматривается практическая деятельность управляющего в ресторане «Купеческий двор». Концепция этого столичного ресторана представляет собой воссоздание атмосферы «Серебряного века» России в сочетании с использованием традиционной российской кухни. Помещение ресторана представляет собой трехэтажное здание. На первом этаже, где воссоздан интерьер российских дворянских домов XIX века, располагается зал со столиками, в общей сложности на 80 мест и бар. Второй этаж состоит из пяти небольших залов с интерьером купеческих домов России: 1 зал - имение купца Третьякова (на 10 мест), 2 зал - имение купца Морозова (на 10 мест), 3 зал - имение купца Демидова (на 7 мест), 4 зал - имение купца Терещенкова (на 7 мест), имение купца Щукина (на 7 мест). Все эти помещения можно отнести к классу VIP-залов. На третьем этаже располагаются два банкетных зала, оформленные в стиле модерн, рассчитанные на 40 и 12 мест соответственно.

Также на территории двора и здания находится детский зал и детская игровая площадка, открытые площадки с деревянными беседками в русском стиле. Основными предложениями ресторана «Купеческий двор» являются а-ля карт, банкетное меню, гриль, детский праздник, карта вин, мангал, разливное пиво. В меню преобладают блюда традиционной российской кухни и те блюда, что были популярны в России в конце XIX – начале XX веков. Широко представлено мясное меню, в центре зала на первом этаже располагается мангал. При желании в теплое время для гостей делается мангал на открытом воздухе. Предлагаются копчености и соления собственного производства. Для детей и посетителей, предпочитающих вегетарианскую пищу предусмотрены овощные и фруктовые блюда: первые блюда, салаты, закуски и десерты. Помимо спиртных напитков, предусматривается широкий выбор напитков безалкогольных: соков, морсов и компотов собственного изготовления. Гостям предлагаются живая музыка в стиле лаунж, классики и цыганских мотивов, развлекательные шоу-пргораммы, просмотр TV и DVD. На территории ресторана находится бесплатная площадка для парковки. Обслуживание осуществляется официантами, после того, как гости оставляют вещи в гардеробе и размещаются в залах. Действует система предварительных заказов мест.

К целевой аудитории ресторана можно отнести людей 30-50 лет, семьи, трудовые коллективы со средним и высоким уровнем доходов, исходя из средней стоимости заказа 9000-1500 рублей.

Таким образом, можно прийти к выводу, что ресторану «Купеческий двор» нужен довольно обширный обслуживающий персонал. И его набор – первое задание управляющего в ресторане. Персонал — основная составляющая успеха ресторана. К тому же персонал — это еще и инструмент продаж. Объемы продаж зависят от того, сможете ли управляющий создать спокойную рабочую атмосферу, будут ли довольны сотрудники работой в ресторане. Весь персонал ресторана можно поделить на управляющий и линейный. К линейному персоналу относятся повара, официанты, бармены, сомелье, технические работники. Кадровый менеджмент ресторана отличается от других сфер двумя факторам: высоким процентом текучести кадров и среднем уровнем образования персонала[35, с. 48]. Поэтому рекрутмент, то есть поиск и набор новых работников состоит из нескольких этапов:

- общий анализ настоящих и будущих потребностей в кадрах;

- определение требований к персоналу: анализ работы, подготовка описания этой работы и личностной спецификации, определение сроков и условий набора;

- определение основных источников поступления кандидатов;

- выбор методик отбора кадров;

- прием на работу и введение в должность.

Анализ потребности в кадрах проводится по каждому структурному подразделению отдельно. То есть рассчитывается необходимая численность поваров, официантов, барменов и технических работников. Расчет персонала может производиться разными способами: по нормам численности работников, по нормам времени и выработки. Мы рассчитаем штатную численность работников с учетом их нормативной выработки.

**Норма выработки** — установленный объем работ (количество единиц продукции), который работник или группа работников (бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнять (изготовить, и т. д.) в единицу рабочего времени в заданных организационно-технических условиях. Норма выработки является величиной, обратной норме времени.

Расчет численности персонала на основе норм выработки дает достаточно объективный и точный результат. При этом используется формула 1:

; (1)



где V — плановый объем работ в принятых единицах измерения;

Фр.в — фонд рабочего времени на планируемый период, ч.;

Нвыр — норма выработки в принятых единицах измерения;

Кв.н — плановый коэффициент выполнения норм.

Программа обслуживания гостей предполагает, что один повар за год изготовляет 1377, единиц блюд. Так как общее количество рабочих дней повара 287 (ресторан «Купеческий двор» работает во все дни кроме понедельников, то есть 317 дней в году, отсюда отнимаем 31 день отпуска работника), а за одну 12-часову смену он изготовляет 48 блюд. Эта дневная норма в 48 блюд рассчитывается по времени изготовления блюд, при данной специфике одно блюдо в среднем готовиться 15 минут. Плановый коэффициент выполнения норма – 1,1, а фонд рабочего времени 3444 часа. Тогда расчет численности поваров будет выглядеть следующим образом:



У официантов плановый объем работ исчисляется в количестве обслуженных столиков. За один день, то есть одну смены официант обслуживает 72 столика. За год один официант обслуживает соответственно 20664 столиков. Тогда численность официантов составит:



Подобным образом рассчитывается численность всего линейного персонала. После расчета нормативной численности необходимо подсчитать штатную численность работников. Она находится по формуле 2 [23, С. 83]:

Ш = Н . Кн ; (2)

где Ш — штатная численность персонала;

Н — нормативная численность;

Кн — плановый коэффициент невыходов (отпуска, временная нетрудоспособность и т. д.), определяемый как:

; (3)



Допусти, по статистике ресторана в ста случаях случается двадцать невыходов, тогда процент будет равняться 20, а сама коэффициент составит:



Штатная численность поваров и официантов будет равна:



Помимо этого на конкурсной основе набираются шеф-повар, администраторы залов, организатор развлечений, начальник охраны, воспитатель и гардеробщик. Конкурсная комиссия выбирает претендентов по критериям опыта и стажа работы, образования.

Ресторану «Купеческий двор» потребуются по всем расчетам шеф-по-

вар, девять поваров, девять официантов, семь барменов, два сомелье, гриль-повар, четыре администратора зала, два воспитателя для детских праздников, один раздатчик готовых блюд, четыре посудомойки, пять уборщиц, четыре охранника, один гардеробщик, парковщик, озеленитель, один слесарь и сантехник. Когда численность работников каждого подразделения ресторана определена составляются должностные инструкции, на основе которых формируются основные требования к кандидатам на вакантную должность. Это должностная инструкция формируется согласно ГОСТ 50935-96 и требованиям руководства ресторана (приложение 1)[49, С. 640].

Источниками набора персонала делятся на внутренние и внешние. Внутренние источники – это люди, работающие в организации. За рубежом широко распространена методика замещения вакантных должностей уже имеющимися сотрудниками. Подобная практика хороша для больших устоявшихся коллективов. Она улучшает заинтересованность персонала, усиливает привязанность работников к коллективу. Однако они значительно ограничивают выбор и могут приводить к соперничеству. Внешние источники набора персонала – неопределенное количество людей, которые способны работать в ресторане, но не работающих в ней в настоящий момент. Эти источники дают широкий выбор, новые импульсы для развития заведения. Связь с внешними источниками производится через центры занятости, кадровые агентства или через средства массовой информации. К современным технологиям набора персонала можно отнести использование ресурсов всемирной сети Интернет. Внешние источники формирует внешний рынок труда. Линейный персонал для ресторана чаще всего находится на вторичном рынке труда, характеризующимся небольшой зарплатой и низкой квалификацией работников.

В данном случае для ресторана «Купеческий двор» подаются заявки в центр в местный центр занятости и объявления в средствах массовой информации. Набор производится в течение одного месяца.

К методам отбора персонала можно отнести индивидуальный,

групповой, последовательный и панельный. В ходе индивидуального отбора проводятся интервью и тестирование кандидатов индивидуально, один на один с управляющим. При групповом отборе проводится коллективное интервью. Панельный метод предусматривает интервью или тестирование выборочной группы претендентов по компетенциям, касающееся сугубо технологических и производственных сторон должности [43, с. 56].

Автор данной работы выбирает метод индивидуального отбора персонала, основанный на индивидуальном интервью (приложение 2). Формой такого индивидуального интервью является собеседование, в ходе которого собираются сведения о личносто-профессиональных качествах кандидата. Главными критериями являются наличие у кандидатов профессиональных навыков, деловые качества, такие как дисциплинированность и ответственность, психологические черты, уровень мотивации, способность к обучению, отсутствие конфликта между интересами кандидата и ресторана. Интервью может подкрепляться тестирование. Общими тестами являются тест на уровень интеллекта по методу Айзенка, личностный тест Т. Лири, или специальные квалификационные тесты.

Если кандидат соответствует требованиям к данной должности и проявляет необходимые личностно-профессиональные качества, то он, ознакомившись со своими обязанностями и условиями труда, принимается на работу после прохождения медицинской комиссии.

Оформление новых сотрудников включает заключение с ним трудового договора в письменной форме. На основании заключенного трудового договора издается приказ отдела кадров о приеме на работу. Содержание приказа должно соответствовать условиям трудового договора. И на основании изданного приказа вносится запись о приеме на работу в трудовую книжку работника. Кроме того, при приеме на работу предприниматель (работодатель) обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка и, также под роспись, в 3-дневный срок, - с приказом о приеме на работу. Пронаблюдать за соблюдение всех этих процессуальных предписания должен управляющий ресторана.

После того, как работник новый работник приступает к выполнению своих обязанностей для него можно назначить наставника из опытных представителей персонала. Но чаще всего персонал проходит дополнительное обучение. Конечно, официантов и барменов готовят на различных курсах и в колледжах, но его оказывается недостаточно, чтобы качественно работать в том или ином заведении, как бы хорошо там не учили. Ведь каждый ресторан имеет собственное лицо, индивидуальное меню, концептуальные особенности, которые влияют и на специфику обслуживания гостей.

В ресторане «Купеческий двор» обучение персонала производится в два этапа:

Подготовительный этап – управляющий суммирует необходимую информацию о ресторане, его меню, целевой группе посетителей, о том, как принято обслуживать сейчас, с какими проблемами сталкивается заведение при обслуживании чаще всего, что хотелось бы изменить. Обычно эту информацию управляющий получает от руководства, персонала ресторана или отчетных данных [12, с. 250].

Тренинг – управляющий или специально нанятый тренер проводит занятия с персоналом ресторана в привычной обстановке, основываясь на меню и стиле данного ресторана с учетом информации, полученной на подготовительном этапе. Как правило, обучение проводится поочередно со всеми подразделениями.

В результате обучения обычно появляются новые решения и предложения персонала по улучшению обслуживания, и, чтобы они не забылись, после окончания тренинга следует их систематизировать и записать, а затем использовать в работе. Завершающим этапом тренингов может стать отчет управляющего, где могут быть собраны и систематизированы предложения персонала, оригинальные находки обслуживания, рекомендации тренера.

Для закрепления результатов тренинга оптимально, чтобы в нем участвовали и управляющий и подчиненные, это поможет в дальнейшем выработать собственные стандарты обслуживания, обучать новичков и требовать их исполнения.

* + 1. **Мотивация персонала и контроль**

Мотивация трудовой деятельности персонала - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

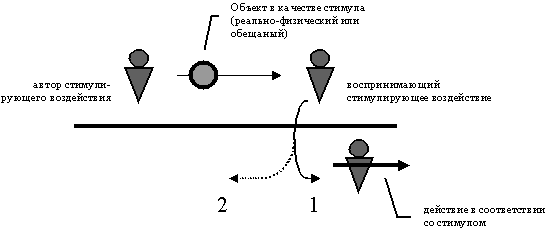
Часто термины «мотивация» и «стимулирование» персонала отождествляются. Однако, это не совсем правильно. Стимул (лат. stimulus — стрекало, погонялка) — внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Из данных определений видно, что стимул это нечто внешнее по отношению к человеку. Во-вторых, стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул — это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия (рисунок 1)[7, с. 25].

Мотив же, по убеждению профессора Виханского О.С.— внутри человека. Другими словами, мотив — это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно-значимого предмета (рисунок 2)[10, с. 193].

Поэтому, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации! Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п

Рисунок 1

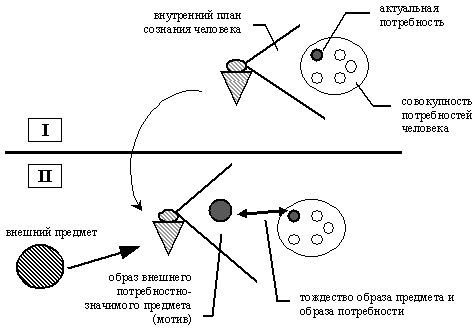
Схема стимулирования сотрудника



В целом мотивация персонала, то есть управление ее стремиться к совершенствованию сферы профессиональных и личных интересов персонала, пробуждения у работников стремления сделать карьеру, стремление к успеху, развитию готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т.п.

Рисунок 2

Схема мотивообразования у человека



К основным теориям мотивации персонала можно отнести содержательные концепции мотивации (пирамида потребностей человека Маслоу, теория потребностей достижения МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга) и процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости и другие) [16, с. 15]

Мотивация персонала имеет ряд своих функций:

- ориентирующая функция, нацеливающая работника на определенный вариант поведения;

- смыслообразующая функция, отражающая смысл поведения работника;

- опосредствующая функция, обусловленная результатом воздействия на поведение работника внутренних и внешних побуждений;

- мобилизующая функция, состоящая в том, что мотив заставляет работника сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности;

- оправдательная функция, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения.

Чаще всего выделяют два основных метода управления мотивацией персонала: материальный и нематериальный (моральный). Последний можно разделить на психологическое стимулирование, методы партисипативности, методы расширения и обогащения работы, методы устранения отрицательных стимулов, целевой метод, дисциплинарные методы [41, с. 210].

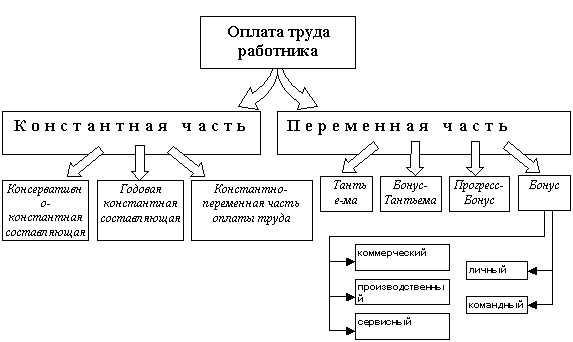
Выбор того или иного метода во многом зависит от иерархии ценностей персонала. Как правило, для российских работников среднего и низкого уровня квалификации на первом месте стоит размер заработной платы, а далее стабильность, перспективы служебного роста, справедливость оценки труда, сознание полезности личного вклада.

Поэтому рассмотрим, подробнее методы материального стимулирования персонала ресторана. Можно создать зависимость размера заработной платы персонала от объема и качества выполнения его обязанностей. Оплата труда работника может быть разбита на две основных составляющих: константная и переменная. Эти части в свою очередь могут включать в себя различные составляющие (рисунок 3).

Консервативно-константная (КК) часть оплаты труда — базово-должностной оклад (ставка) выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей. (Размер ставки пересматривается тарифной комиссией, собирающейся с периодичностью один раз в год, за исключением чрезвычайных ситуации, например, инфляция и т.п.)

Рисунок 3

Структура оплаты труда персонала в ресторане



Характерной особенностью КК оплаты труда является независимость ее от объемов работ выполненной сотрудником. КК выплачивается в обязательном порядке, в договорном объеме в случае отработки запланированного времени за исключением грубого нарушения нормативных требований (нарушение дисциплины, причинение материального ущерба и т.п.).

Годовая константная часть оплаты труда — дополнительное вознаграждение работнику, возрастающее с течением времени его работы в данной организации: доплата за выслугу лет (регулируется ежегодно) [50, с. 109].

Константно-переменная часть оплаты труда (выплата соответствия) — это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое при выполнении плановых показателей, в случае отсутствия дисциплинарных взысканий, нареканий со стороны руководства, причинения ущерба материальным ценностям ресторана.

Переменная часть оплаты труда состоит из материальных поощрений – бонусов и тантьем, составляющих основу материальной мотивации персонала.

Бонус — это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое по факту (подтвержденному актом или накладной и счетом фактуры), либо раз в месяц, либо раз в квартал, за результаты своей деятельности значимые для организации. Это могут быть повышение производительности труда, привлечение новых клиентов, выполнение дополнительных задач.

В силу различной специфики деятельности представителей разных профессий и специальностей бонус подразделяется на:

- коммерческий (для работников коммерческого звена предприятия);

- производственный (для работников производственного звена предприятия);

- сервисный (для работников звеньев, обслуживающих базовый процесс на предприятии).

Тантьема — это дополнительное вознаграждение (премия) представителей высшего управленческого звена, которое выплачивается за вклад руководителя на стратегическом (принципиальном) уровне в существенное улучшение общих финансово-хозяйственных и корпоративно-командных показателей. (Например, повышение общей прибыли ресторана, продвижение и закрепление новых услуг в конкурентной среде, успешная реализация стратегических установок, существенное снижение величины издержек производства, значительную экономию ресурсов и т.п.)

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу (психологическое стимулирование). Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы [13, с. 543].

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирование и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды. Хорошими методами нематериального стимулирования также являются делегирование полномочий, привлечение персонала к управлению (партисипативность) и обучения, о котором писалось ранее.

Дисциплинарные метода стимулирования включают выговоры, предупреждения или увольнения. Применяются в случае не положительных, а отрицательных показателей деятельности персонала, дисциплинарных нарушений. Хотя, как правило, устранение отрицательных стимулов является более действенным.

Целевой метод стимулирования включает постановку целей стимулирования и ее измерение по определенным показателям.

В ресторане «Купеческий двор» применяется смешанная мотивация персонала: материальное стимулирование, по приведенной выше структуре начисления заработной платы и нематериальное стимулирование в виде словесных поощрений, корпоративных мероприятий и создания комфортных условий труда.

Контроль над персоналом осуществляется управляющим непрерывно. В первую очередь это надзор за дисциплиной и нормальным ходом производственного процесса. А более углубленный контроль включает также учет затрат на персонал и анализ показателей, характеризующих использование кадрового потенциала (контроль результатов труда).

Учет затрат труда составляется за год по основным показателям (таблица 1). После этого анализируется динамики показателей стоимости затрат ресторана на содержание персонала.

Стоимость единицы труда на рабочую силу рассчитывается с учетом суммарного размера затрат по формуле 4:

; (4)



Где, Ст – стоимость единицы труда,

З – стоимость затрат предприятия на рабочую силу,

ССЧ – общая численность работников.

В ресторане «Купеческий двор» стоимость единицы труда будет равна:



То есть на одного сотрудника в целом затрачивается 123102,85 рублей.

Таблица 1

Учет затрат на персонал в ресторане «Купеческий двор» за год

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма, рублей |
| Заработная плата (оклад + бонусы и премии) | 8227200 |
| Оплата неотработанного времени (отпускные, выходные начисление) | 70000 |
| Питание сотрудников | 40000 |
| Стоимость обучения | 100000 |
| Незапланированные выплаты (смерть родственников, больничные пособия) | 20000 |
| Другие траты (перевозка работников, спецодежда) | 10000 |
| Налоги | 150000 |
| Итого | 8617200 |

Чтобы оценить эффективность затрат на персонал, а, значит, и

эффективность его работы необходимо подсчитать показатель эффективности [1, с. 152]:

; (5)



Где Пт - среднегодовая выработка одного работника в анализируемом периоде, рублей,

Ст – стоимость единицы труда.

Он равняется:



Этот показатель должен быть положительным и чем выше он, тем лучше, тем эффективнее используются затраты на персонал.

Также характеризуют эффективность работы персонала увеличение прибыли за счет роста производительности труда, экономическая эффективность персонала. Первая находится по формуле:

; (6)



Где ДП – увеличение прибыли за счет роста производительности труда,

Пр – производительность труда работников в отчетном периоде,

Iw - прогнозируемый индекс изменения производительности труда одного работника,

d - доля условно-постоянных затрат (в себестоимости продукции).



Следовательно, увеличение прибыли за счет производительности труда, экономическая эффективность персонала ресторана «Купеческий двор» составляет 214925,9 рублей в год.

Сбор экономических показателей работы персонала осуществляется управляющим по методикам сбора и анализа экономических показателей предприятия. Помимо аудита кадрового состава и потенциала проводится исследование личной эффективности отдельных работников, при этом может использоваться система ключевых показателей эффективности работников – КРI.

Современной технологией является применение автоматизированных систем учета и контроля персонала. Для этого управляющий использует специальные компьютерные программы, позволяющие свести воедино и систематизировать все отчеты о работе персонала. Так в ресторане «Купеческий двор» управляющий использует программы «StaffCop - Контроль персонала 1.7» и «Персонал» для тестирования новых сотрудников.

* + 1. **Создание психологического климата в коллективе**

Морально-психологический климат – наиболее целостная психологическая характеристика коллектива, которая связана с особенностями отражения коллективом отдельных объектов (явлений, процессов), имеющих непосредственное отношение к совместной групповой деятельности.

Основными факторами формирования морально-психологического климата являются следующие:

- характер производственных отношений того предприятия, составной частью которого является коллектив;

- содержание, организация и условия трудовой деятельности;

- особенности структуры предприятия;

- характер руководства;

- степень совпадения официальной и неофициальной структуры коллектива;

- социально-демографические, психологические, половозрастные особенности коллектива и т.д.

От состояния морально-психологического климата зависит эффективность деятельности персонала в ресторане.

Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;   
доброжелательная и деловая критика;

- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива и ресторана;

- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;

- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройства, разрушения планов) у кого-либо из членов коллектива;

- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр. [36, С. 130].

- Для создания подобного психологического климата управляющему в ресторане необходимо:

Правильно планировать производственный процесс. Наличие большого количества планов одновременно часто приводит к путанице, забывчивости и чувству, что незаконченные проекты висят над головой.

Признавать и принимать ограничения. Многие управляющие ставят перед подчиненными совершеннейшие и недостижимые цели. Но человек не может быть совершенным, поэтому часто возникает чувство несостоятельности или несоответствия вне зависимости от того, насколько хорошо работник выполнили задание. Важно ставить достижимые цели.

Развиваться. Управляющему необходимо интересоваться психологией и обращать внимание на психологическое состояние работников, отношения в коллективе. Порой простая перестановка работников на рабочих местах может решить затянувшийся конфликт, а причиной низкой производительность может стать неудовлетворенность работников ресторана. Могут также оказаться весьма полезными методики снятия стрессов и психологического расслабления, которыми будет владеть управляющий.

Быть положительной личностью. Управляющему необходимо избегать частой критики коллег и подчиненных. Критика бывает нужна крайне редко. Лучше научиться хвалить персонал за те задания, которые выполнены хорошо. Сосредоточиться на положительных качествах подчиненных и позиционировать себя как уравновешенную позитивную личность. .

Уметь терпеть и быть снисходительным. Нетерпимость к другим приводит к расстройствам и гневу. Если сотрудник допустил оплошность, то лучше прибегнуть к соответствующему дисциплинарному наказанию, нежели проявлять негативные эмоции. Новичкам желательно оказывать моральную поддержку, даже если у них не выходит что-то на пером этапе.

Избегать ненужной конкуренции. Не выделять сотрудников, не создавать среди персонала «любимцев» и «правых рук». Конкуренция между работниками ведет к агрессии.

Завоевать авторитет. Ничто так не действует на поведение подчиненных, как авторитет управляющего. Но он формируется годами при условиях настойчивой работы над собственной личностью.

Прибегать к психологической помощи. В случае невозможности самостоятельно справиться с психологической атмосферой коллектива, конфликтами между управляющим ресторана и персоналом следует обратиться к квалифицированному консультанту, психотерапевту или психологу [37, с. 238].

* 1. **Оборудование ресторана: планирование, закупка и обслуживание**

Расчет и закупка оборудования для ресторана осуществляется на стадии комплектации ресторана. Но в процессе деятельности заведения докупается новое оборудование, на смену поломанному, устаревшему и изношенному оборудованию.

Оборудование закупается в зависимости от типа ресторана. Тип оборудования, необходимый для какого-либо конкретного заведения, будет определяться:

— объемом выпускаемой продукции, особенно в период подачи главных блюд;

— разнообразием меню;

— уровнем профессионализма в приготовление и обслуживании [33, С. 98].

Ниже в таблице 2 приведены типовые примеры оборудования. Ресторану «Купеческий двор», как заведению сочетающему, специализированные, семейный и банкетный ресторан, понадобится кухонное оборудование, которое находится в обособленной зоне для приготовления основных заказов, также печь-мангал в первом зале, являющаяся часть интерьера и вместительное холодильное оборудование для хранения продуктов и полуфабрикатов.

Перед закупкой оборудования производится расчет необходимых единиц и мощностей оборудования. Оборудование располагается в основном в горячем цехе, главном производственном помещении ресторана, где работают повара (в холодном цехе изготавливаются холодные люда и закуски). Перед расчетом оборудования производится расчет обслуживаемых посетителей и составление меню.

Количество гостей, что обслуживаются за один час работы заведения, находится по формуле 7 [27, с. 13]:

; (7)



где Nч – количество клиентов, обслуживаемых за час работы;

Р – вместимость залов (количество мест) ;

j - оборачиваемость места в зале в течение данного часа;

Таблица 2

Оборудование по типам ресторанов [22, с. 243]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип учреждение | Требования к приготовлению пищи | Требования к оборудованию |
| VIP-рестораны, рестораны в отелях | Большое меню, блюда готовятся по заказу | Оборудование для быстрого разогревания пищи, небольшая вместимость |
| Семейные рестораны, рестораны в магазинах | Разнообразное меню, умеренный выбор блюд, традиционная пища | Общее оборудование средней мощности располагается в обособленной зоне |
| Национальные и специализированные рестораны | Специфическое меню, выбор блюд умеренный | Особые требования, оборудование может быть частью интерьера |
| Пивные и винные бары, бистро, кафе | Ограниченное меню – 2-3 блюда, которые готовятся по заказу | Оборудование для бара, включая микроволновые печи |
| Рестораны быстрого обслуживания | Меню ограниченное, высокая производительность продуктов | Специальное оборудование для напряженной и непрерывной работы |
| Питание служащих и рабочих | Разнообразное меню, умеренный выбор блюд, которые подаются в одно время | Большое количество оборудования с высокой производительностью и быстрым нагревом |
| Банкетные залы | Заранее определенно меню, быстрое обслуживание | Большая вместимость для хранения и готовых блюд |

Х – загрузка зала в данный час, % (берем среднюю норму загрузки зала в данном ресторане в 21:00, равную 70 %).



Подобный расчет производится для каждого часа работы заведения и выходит почасовая ведомость (таблица 3) количества потребителей ресторана.

Таблица 3

Почасовая ведомость количества потребителей ресторана

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Часы работы | Оборачиваемость за час, раз | Средний процент загрузки зала | Количество гостей |
| 16-17 | 0,4 | 30 | 20 |
| 17-18 | 0,5 | 40 | 35 |
| 18-19 | 0,5 | 40 | 35 |
| 19-20 | 0,5 | 40 | 35 |
| 20-21 | 1 | 60 | 103 |
| 21-22 | 1,5 | 70 | 181 |
| 22-23 | 1,5 | 70 | 181 |
| 24-00 | 1,5 | 70 | 181 |
| 00-01 | 1,5 | 70 | 181 |
| 01-02 | 1 | 60 | 103 |
| 02-03 | 1 | 60 | 103 |
| 03-04 | 0,8 | 50 | 70 |
| Итого | - | - | 1228 |

Исходя из численности гостей, определяется среднесуточное количество блюд по формуле 8:

; (8)



Где, N – количество потребителей в течение дня;

m – коэффициент потребления блюд (m = 2,5).



Расчет оборудования начинается с расчета объемов пищеварочных котлов. Для этого определяются изначально количество блюд, изготавливаемое за один час работы:

; (9)



где nд - число блюд, изготавливаемых за весь день (определяется из расчетного меню);

К - коэффициент пересчета для данного часа, рассчитывается по формуле

; (10)



где Nч - количество гостей, обслуживаемых за 1 час;

Nд – количество гостей, обслуживаемых за день.



Из расчетов видно, за один час в ресторане «Купеческий двор» изготавливается в среднем 96 блюд. Зная это, мы можем подсчитать объем пищеварочных котлов по формуле 11[31, с. 178]:

; (11)



где V - номинальный объем котла для варки бульона, дм ;

Vпрод – варочный объем, занимаемый продуктами, дм ;

Vв - объем воды, дм ;

Vпром - объем промежутков между продуктами, дм.

Объем между продуктами находится как результат:

; (12)



где G - масса продукта, кг;

r - плотность продукта, кг/дм .

Масса продукта, в свою очередь вычисляется делением:

; (13)



где gр - норма продукта на одно блюдо, г;

n - количество блюд.

Определим необходимый объем котлов для первых блюд, например мясных щей, основными компонентами которых являются мясное филе и овощи. Норма филе на одно блюдо – 78 г, овощей – 8 г, количество блюд – 500, масса плотность филе – 0,2: кг/дм, овощей – 0,60 кг/дм, норма воды на 1 кг продуктов - 1,15 дм/кг, объемов промежутком между продуктами – 5,85 дм.



Итак, варочный объем мясного филе для щей равен 195 дециметрам.



А варочный объем овощей требует 5,35 дм пространства. Тогда общий объем пищеварочных котлов для первых блюд составит 200,35 дм

V варочных котлов = Vфиле + Vовощей = 195 дм + 5,35 дм = 200,35 дм

Для запаса можно взять еще 50 дм, доведя суммарный объем до 250 дм. И если средний объем одного котла равен 60 дм, то потребуется 4 котла.

По этой же методике рассчитываются объемы для приготовления всех остальных блюд. Только несколько иначе рассчитывается количество сковород и фритюрниц:

; (14)



Где, n - количество изделий, обжариваемых за расчетный период, шт.;

f - площадь, занимаемая единицей изделия, м ;

j - оборачиваемость площади пода сковороды за расчетный период, находящаяся по формуле:

; (15)



где Т - продолжительность расчетного периода, ч;

tц - продолжительность цикла тепловой обработки, ч.

В основном в ресторане «Купеческий двор» планируется выпекание котлет, блинов и оладьей. Исходя из этого рассчитываем количество сковородок:



Общая площадь сковород должна быть 0,9 м или 90 см, при этом набавляется 10%6 то еще 10 см. Средний размер сковороды – 20 см, тогда нужно 5 больших сковород.

Расчет жарочных поверхностей плит производится отдельно для наплитной посуды и для непосредственной жарки.

Жарочная поверхность для посуды находится по формуле 16:

; (16)



n - количество посуды, необходимой для приготовления данного блюда за расчетный час, шт.;

f - площадь, занимаемая единицей наплитной посуды или функциональной емкостью на жарочной поверхности плиты;

j - оборачиваемость площади жарочной поверхности плиты, занятой посудой за расчетный час.

Оборачиваемость площади жарочной поверхности плиты зависит от продолжительности тепловой обработки и определяется из следующего соотношения:

; (17)



где t - продолжительность тепловой обработки продукта, мин.

Например, жарочная поверхность плит для изготовления щей составит 4 м. кв.:



Жарочная поверхность плиты, используемая для приготовления всех видов блюд, определяется как сумма поверхностей, используемых для приготовления отдельных видов блюд.

В зависимости от количества жарочной и варочной посуды определяется количество жарочных шкафов. Отдельно высчитывается количество кипятильников, кофейников, мелкой посуды, холодильного и механического оборудования. Длина производственных столов может быть найдена по формуле 18:

; (18)



Где N - количество одновременно работающих в цехе, человек;

d - длина рабочего места на одного работника, м (в среднем l = 1,25).



Когда все расчеты окончены, производится выбор поставщика оборудования. Главными критериями при закупке ресторанного оборудования являются качество оборудования, сроки изготовления и возможность монтажа. Формируется план закупок, выбирается метод поиска продавца оборудования.

Существует ряд различных методик выбора поставщика оборудования: Наиболее распространенным методом выбора поставщика можно считать метод рейтинговых оценок. Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее работниками службы закупок или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем. Например, допустим, что предприятию необходимо закупить товар, причем его дефицит недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности поставки. Удельный вес критерия будет наибольшим.

Из других методов выбора поставщиков можно отметить метод оценки затрат. Этот метод иногда называют затратно–коэффициентным методом или «методом миссий». Он заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов (миссий) и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы (при этом учитываются логистические риски) [38, с. 341].

Метод доминирующих характеристик состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть: наиболее низкой ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т.п. Преимущество этого метода – в простоте, а недостаток – в игнорировании остальных факторов – критериев отбора.

В этом случае метода категорий предпочтения оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений фирмы. Инженерные службы дают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологическую продукцию и могут компетентно судить о ее качестве. Диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов. Производственные отделы - о простоте и удобстве пользования материальных ресурсов в производственном процессе. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников.

Управляющий ресторана «Купеческий двор» методом экспертных оценок, где удельным критерием было качество и гарантия оборудования, избрал поставщика и закупил 14 жарочных поверхностей «Коnсаr», четыре плиты электрических 4-х конфорочных ПЭС-4, гриль ОLIS Саламандр SE-40, три блинных аппарата «FIMAR», две микроволновые печи KUECHENBACH-WD900JI-С23, четыре опрокидываемые электрические сковороды «Коnсаr», шкаф электрический жарочный ШЭЖ-902, линия раздачи «Мастер», три холодильных шкафа «GOLG LINE», четыре винных шкафа, три ванные, 4 стеллажа, 9 вентиляционных зонтов, 10 подставок, 5 столов, 6 тележек, 30 единиц барного оборудования (блендеры, кофеварки, сокоохладители и пр.), 50 единиц электромеханического оборудования (миксеры, мясорубки, овощерезки и др). Из посуды было закуплено 4 котла, кастрюли, сотейники, жаровни и профессиональный и раздаточный столовый инвентарь.

После монтажа и введение в эксплуатацию обслуживание оборудования становиться задачей персонала. Они должны быть ознакомлены с инструкциями по эксплуатации, и придерживаться их требований. А управляющий в ходе контроля проверяет исправность оборудования и выполнение правил его эксплуатации. Однако оборудование все равно изнашивается и устаревает. Поэтому в фонде ресторана создается амортизационный фонд.

# Срок полезного использования каждого вида оборудования ресторана берется из Постановления правительства Российской Федерации «О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» от 18.11.2006 N 697, где каждое наименование имеет свой код. Расчет амортизационных отчислений производится линейным способом. В соответствии с классификацией основных средств, включаемых в амортизационные группы, утвержденной Постановлением, оборудование ресторанов (14 2925000 – машины и оборудование для пищевой и табачной промышленности) отнесено к пятой амортизационной группе со сроком полезного использования свыше 7-х лет до 10-х лет включительно. Срок полезного использования установлен 7 лет. Годовая норма амортизации считается как деление ста процентов закупочной стоимости оборудования на установленные семь лет.

* 1. **Меню ресторана**
     1. **Расчет калькуляции блюд и составление меню ресторана**

Визитной карточкой ресторана называют его меню, т.е. перечень закусок, блюд, напитков (с указанием цены и выхода), которые есть в наличии в продаже во время работы. Поэтому, при его составлении, необходимо сделать разнообразным используемое сырье и продукты для изготовления широкого выбора кулинарных изделий и напитков с применением разных средств кулинарной обработки и осуществлять дежурство их по дням недели.

В ресторане «Купеческий двор» в меню включают разнообразные овощные, мясные, рыбные блюда, закуски, изготовленные в отваренном, жаренном, тушеном и запеченном виде; обращается большое внимание на верное соединение гарнира с основным продуктом. Обязательно учитывается при составлении меню сезонность и температура воздуха.

При составлении меню также учитываются вкусовое качество пищи и внешнее оформление кушанья. Кушанья и закуски, которые включены в меню, должны быть в наличии на протяжении всего дня работы ресторана, или на протяжении времени, указанное в меню для завтрака, обеда или ужина [29, с. 23].

Ресторан «Купеческий двор» часто посещают потребители с детьми. Поэтому в меню предусмотренные кушанья в размере полупорции.

Последовательность блюд в меню идет от фирменных блюд к напиткам, а посередине располагаются закуски, супы, основные блюда и десерты. От более острых, к менее острым, от варенных к жаренным. В данном ресторане последовательность меню выглядит приблизительно следующим образом:

1. Фирменные блюда и напитки.

2. Холодные блюда и закуски:

- Икра зернистая лососевых и осетровых рыб;

- Рыба малосольная (семга, лососина с лимонами);

- Рыба соленая (копченая);

- Рыба отварная;

- Рыба заливная;

- Рыба под маринадом;

- Рыба под майонезом;

- Рыбная гастрономия и закусочные консервы;

- Селедка натуральная с гарниром, рубленная;

- Нерыбные продукты моря;

- Свежие овощи натуральные;

- Салаты и винегреты;

- Мясная гастрономия;

- Мясо отварное, заливное;

- Мясо жареное;

- Птица и дичь холодные;

- Закуски из овощей и грибов;

- Кисломолочные продукты.

3. Горячие закуски:

- Рыбные и из нерыбных продуктов моря;

- Мясные;

- Из субпродуктов;

- Из птицы и дичи;

- Яичные и мучные.

4. Супы, щи:

- Прозрачные;

- Заправочные;

- Молочные;

- Холодные;

- Сладкие.

5. Вторые блюда:

- Рыба отварная;

- Рыба жареная;

- Рыба тушеная и запеченная;

- Блюда из котлетной (рыбной) массы;

- Мясо отварное;

- Мясо жареное;

- Мясо в соусе;

- Мясо тушеное и запеченное;

- Субпродукты жареные;

- Блюда из рубленого мяса и котлетной массы;

- Птица отварная;

- Птица фаршированная;

- Птица и дичь жареные;

- Блюда из тушеной птицы;

- Блюда из рубленной птицы;

- Блюда из овощей (отварных, приготовленных на пару, жаренных, тушеных);

- Блюда из круп, бобовых, макаронных изделий, мучные;

- Блюда из яиц и творога.

6. Сладкие блюда:

- Горячие (суфле, пудинги и др.);

- Холодные (компоты, кисели, желе и др.) ;

- Мучные кондитерские изделия (пирожного, торты, кексы).

7. Напитки

Горячие напитки (чай, кофе, какао, шоколад и др.);

Холодные напитки и соки.

Минеральные воды.

Хлеб.

Отдельно составляется карта вин, так как ресторан предлагает широкий ассортимент спиртных напитков. При этом выделяются вина, аперитивы крепкие спиртные напитки, ликеры, пиво и коктейли. Кроме того винная карта может классифицироваться по возрасту вин, их цене и форме разлива.

Полноценное меню характеризуется такими параметрами, как ширина и глубина. Ширина представляет собой ассортимент блюд и напитков, а глубина – варианты различных блюд из одинаковых продуктов.

Тип гостей, мощность предприятия диктуют различные виды меню. Так в ресторане «Купеческий двор» используется меня «а-ля карт», где приводится перечень порционных блюд и их индивидуальная стоимость. Но существуют и другие типы меню.

В меню «табльдот» ассортимент блюд и напитков предлагается по фиксированной цене. Меню «дю Жур» - список «дежурных» каждодневных блюд. Туристское меню делает акцент на дешевизне блюд, а «калифорнийское» меню дает возможность клиенту заказать любое блюдо на протяжении суток.

Большинство блюд изготавливают в горячем и холодном цехах по индивидуальными заказами посетителей.

В меню обеда (дежурные блюда) включают блюда несложного изготовления, которые удобны для отпуска. В качестве дежурных блюд выступают закуски трех- четырех наименований, первые кушанья - двух, вторые - четырех-пяти, сладкие блюда, горячие и холодные напитки трех- четырех наименований, а также мучные кондитерские изделия [21, с. 67].

Меню обеденное и экспрессов-обедов печатаются на каждый день отдельно. Эти меню вручаются посетителям при приеме заказа.

Меню дневного рациона составляется в тех случаях, когда предполагается обслуживание участников съездов, конференций, совещаний и членов разных делегаций, которые питаются три (завтрак, обод, ужин), или четыре (прибавляется второй завтрак) разы на день. Меню дневного рациона может быть построено по свободному выбору блюд по желанию посетителей.

При составлении меню ужина, ограничиваются легкими кушаньями и закусками, салатами. В меню должен быть кефир, кислое молоко и другие молочнокислые продукты.

Меню банкетов отличается от других видов меню тем, что при его составлении активное участие берет заказчик. Банкет может быть завтраком, обедом или ужином.

В меню банкетов включают несколько холодных закусок (для распространения ассортиментов холодные закуски можно заказать со счета 1/2 или 1/3 порции на человека), одну горячую, суп, вторые горячие кушанья из рыбы, мяса, птицы, десертные кушанья, фрукты, напитки.

В меню банкета-ужины входят: салат- коктейль из крабов, закуски с зернистой икрой осетровых и лососевых рыб, семга с лимоном и маслинами, ветчина в желе, мясные паштет, натуральные овощи, грибы, запеченные в сметане, филе, мороженое, шампанское, красное вино.

Однако составление любого меню зависит от ряда факторов:

- вкусов гостей,

- численности и квалификации персонала,

- типа и мощности оборудования,

- продуктов поставщиков и наличия необходимых продуктов [46, с. 44].

В ресторане «Купеческий двор» намечена ориентация на вкусы гостей, которые отдают предпочтение традиционной русской кухне, а квалификация персонала позволяет создать меню «а-ля карт» с достаточной шириной и глубиной, начиная от фирменных блюд и заканчивая напитками. По желанию заказчиков разрабатывается банкетное меню, делаются шашлыки на гриле, гриль, организовываются меню для детских праздников, мангал, в баре, помимо основного меню, подается разливное пиво. Мощность оборудования рассчитана на приготовление всех типов блюд из различных ингредиентов. Отдельно составлена ката вин, работают сомелье. Используются только свежие продукты, при этом соленья и полуфабрикаты готовятся поварами самого ресторана.

Важным этапом формирования меню является калькуляция блюд.

Калькуляция блюд - исчисление себестоимости блюд, затраты пищевого предприятия или пункта общественного питания в денежной форме на производство и реализацию единицы конкретного вида продукции.

Составление калькуляционного расчета (карточки) и определение продажной цены блюда производится в следующем порядке.

- определяется ассортимент блюд (по плану-меню), на которые необходимо составить калькуляционный расчет;

- устанавливаются нормы вложений сырья на каждое отдельное блюдо (на основании сборников рецептур);

- определяются подлежащие включению в калькуляцию продажные цены на сырье;

- исчисляется стоимость сырьевого набора блюда (порции) путем умножения количества сырья каждого наименования на продажную цену и суммирования полученного результата (сырьевой набор конкретного блюда берется из Сборника рецептур, в котором на каждое блюдо показываются следующие данные: наименование продуктов, из которых приготовляется блюдо (порция); норма вложения сырья по массе брутто; норма вложения по массе нетто; норма выхода — масса отдельной порции (блюда) в целом;

- устанавливается продажная цена одного блюда делением продажной стоимости сырьевого набора блюд на 100.

Калькуляционные карточки (приложение 3) регистрируют в специальном реестре после подписи их лицами, которые несут ответственность за правильность установления продажных цен. После этого составляется план меню (приложение 4) и требования в кладовую (приложение 5) [34, с. 350-380].

Калькуляция блюд, количественный учет продуктов на предприятиях общественного питания – процесс трудоемкий. На пересчет блюд может потребоваться до нескольких часов. Ведь при изменении цены хотя бы на одно наименование продуктов, может привести к необходимости перерасчета цен в нескольких десятках калькуляционных карточках. Сначала необходимо отобрать все блюда, в состав которых входит продукт, на который изменилась цена. Затем необходимо пересчитать цены во всех этих карточках.

Однако на помощь работникам общественного питания, ответственным за ценообразование на данном предприятии, приходит компьютер.

Калькуляция блюд предполагает автоматический подсчет стоимости блюд в меню ресторана. В ресторане «Купеческий двор» управляющим используется программа «**OptiFood - меню и калькуляция блюд 2.5» (рисунок 4).** При помощи этой программы самостоятельно, ведется расчет калькуляций.

«OptiFood» решает все проблемы, связанные с расчетами по калькуляции, подготовке отчета о состоянии склада, ведению журнала продаж.  
Программа объединяет 3 взаимосвязанные подсистемы: «Склад», «Калькуляционные карточки», «Продажи».

«Все расчеты выполняются компьютером самостоятельно, достаточно только однажды ввести список товаров на складе, ввести калькуляции, и ежедневно отмечать проданные блюда в журнале продаж. В зависимости от масс, указанных в калькуляциях на складе уменьшится количество продуктов, входящих в проданное блюдо. Кроме того, при изменении цены на какой-либо продукт не нужно менять в каждой калькуляции цену этого продукта, достаточно отдать команду на пересчет калькуляций и компьютер сделает все сам.

«Склад», «Калькуляционные карточки», «Продажи» автоматически готовят и печатают различные виды отчетности: «Склад» позволяет распечатать остатки, «Калькуляционные карточки» выдают на печать сами себя, а «Продажи» позволяют получить отчет о проданных блюдах за любой промежуток времени [15, с. 529].

Рисунок 4

Интерфейс программы «OptiFood 2.5» со всеми разделами



«Управляющий может выбрать, печатать документ сразу, или посмотреть, как он будет выглядеть на бумаге. Печать производится абсолютно на любом принтере, настроенном в Windows.

Отдельным блоком встроена система «Бар(киоск)». Здесь можно заносить на склад бара (киоска или буфета) различные товары и производить их продажу.

В программе предусмотрена возможность одновременного ведения 5 кафе и 5 баров (киосков или буфетов) или обрабатывать данные по одной торговой точке в разных вариантах.

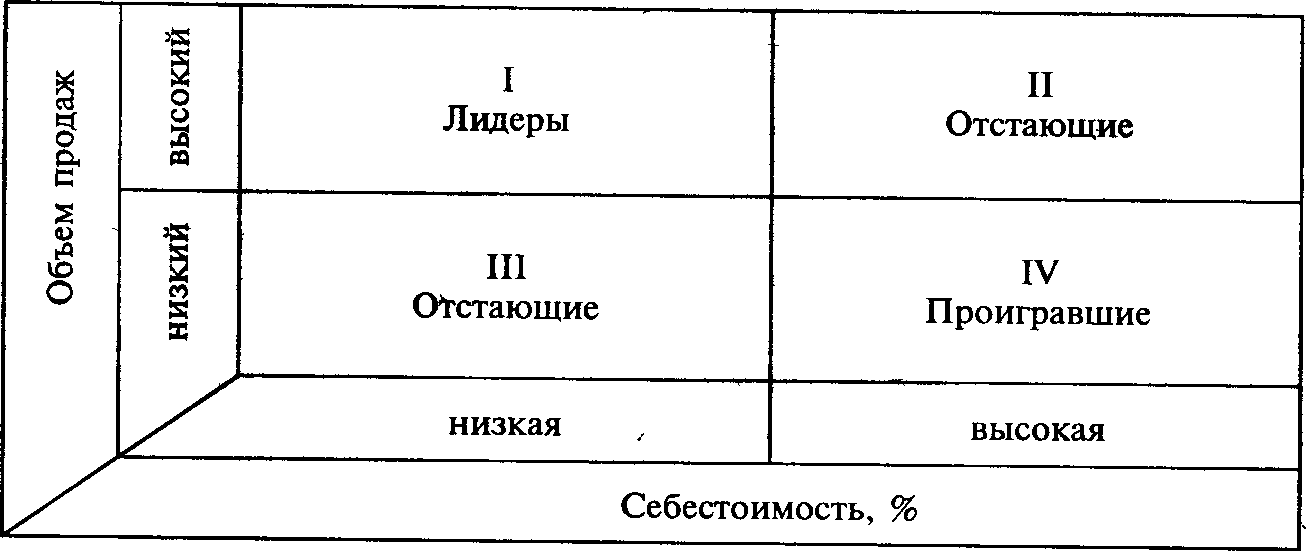
Подсистема «Меню» позволяет вводить, редактировать и распечатывать меню заведения.

Также бывает необходимым расчет калорийности блюд. Он может выполняться вручную. Для этого по таблицам калорийности определяется калорийность каждого ингредиента, а затем суммарная калорийность блюда, а также содержание в нем питательных веществ. Но для автоматизации процесса производства чаще используются специальные программы.

Когда проведена калькуляция блюд и меню составлено, проводится также анализ меню. Из перечня различных методов: Хайеса и Гуфман Миллера, Смита и Д.Пэйвесика был выбран метод Миллера. Метод Миллера заключается в изучении статистики продаж блюд и составлении матрицы спроса на блюда (рисунок 5).

Рисунок 5

Матрица анализа меню по методу Миллера



По вертикальной оси располагаются координаты объемов продаж, а по горизонтальной – себестоимость в процентах. Таким образом, в левом верхнем квадрате, в поле I будут располагаться лидеры продаж с самым высоким спросом и самой низкой себестоимостью. А в правом нижнем углу наоборот: блюда с малыми объемами продаж и высокой себестоимостью [39, с. 75].

* + 1. **Корректировка меню**

Если же анализ меню указывает на низкую рентабельность блюд и непопулярность у гостей, то необходимо производить корректировку меню. Она главным образом заключается в корректировке цен и корректировке ассортимента меню. Так как гости не желают заказывать блюда по двум причинам: завышенной цене и низким качеством блюд и напитков. По правилам ресторанного бизнеса раз в год необходимо корректировать меню: убирать процентов 60 наименее продаваемых блюд.

Однако такая серьезная перемена может отразиться негативно на всем ресторане. Поэтому необходимо на протяжении всего года отслеживать статистику продаж. Порой, гости не хотят покупать блюдо с непривлекательным названием. Даже перемена названий блюд на более изысканные может стать эффективной корректировкой меню. При корректировке меняются калькуляционные карты и другие документы. Она также для удобства проводится в автоматическом режиме.

**Глава 2. Работа с клиентами и отчетностью ресторана**

**2.1.1. Реклама ресторана и создание имиджа**

Новые ресторан еще не известен гостям и для того, чтобы о нем узнал как можно больше широкий круг потенциальных посетителей необходимо рекламировать ресторан. Реклама имеет целью рассказать о ресторане, его достоинствах и отличительных чертах.

Охарактеризуем возможные виды рекламы, приемлемые для продвижения ресторана. К первому виду можно отнести наружную рекламу. У ресторана должна быть в наличии вывеска, это даже является обязательным условием муниципальных властей. Чтобы сделать возможность поиска ресторана максимально удобной, дополнительно можно разместить панель, или кронштейны, зазывал (пластиковые фигуры людей, животных, различных персонажей и так далее).

Каждый из элементов наружной рекламы должен быть в обязательном порядке зарегистрирован, и иметь надлежащий паспорт рекламного места. В зависимости от месторасположения ресторана и будет зависеть оплата за размещение подобной рекламы. Отдельно следует упомянуть о заказной платной рекламе на бигбордах и транспорте.

Следующим этапом является реклама внутри ресторана. Это всевозможные буклеты, листовки с описанием ресторана и проводимых в нем мероприятий, а также различных событий, плакаты, конструкций и устройства.

Но основными методами рекламы остается распространение рекламной информации через средства массовой информации: размещение рекламных макетов в газетах, журнал, показ роликов на телевидении. Если рекламный макет достаточно неординарен и ярок, то это будет вполне эффективно. Очень важно преподнести «изюминку» заведения, чтобы к нему не относились как к месту, в котором можно только поесть [11, с. 115].

Современный эффективный рекламный прием – создание сайта

### ресторана. Если сайт правильно организован и раскручен, то это будет достаточно эффективным методом привлечения потенциальных гостей именно в этот ресторан. При этом нужно не забывать постоянно обновлять сайт и добавлять свежую информацию о малейших изменениях в меню. Выкладывать информацию, описывающую деятельность ресторана: концертные программы, промоушн — акции, публикации.

### Все остальные рекламные приемы можно считать альтернативными, но и о них не стоит забывать. Почтовая рассылка рекламных буклетов работает в расчете строго на определенную целевую аудиторию.

### Распространение сувенирной продукции должно быть в соответствии со стилем ресторана: спички, зажигалки, зубочистки, бокалы и так далее. На каждом предмете должен располагаться фирменный знак заведения.

### На ряду с рекламой ресторана требуется создание его положительного имиджа. Имидж – это устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже ресторана, качестве его продукции и услуг, репутации руководителей. Основу имиджа ресторана составляют качество кухни и сервиса и официальная атрибутика: название, эмблема, стиль.

### Главный инструмент формирования имиджа называется PR (public relations). Это специальная технология, которая позволяет создавать нужное благоприятное впечатление о заведении. PR использует самые различные методы, начиная с публикаций в прессе, до прямого лоббирования ресторана. Могут организовываться специально направленные промоушн — акции [40, с. 34].

В ходе PR-компаний делаются скидки, распространяются купоны ресторана, организовываются премии или награды случайным и постоянным клиентам ресторана и прочее. Срабатывают скидки хорошо завуалированные: бизнес — ланчи, комплексные обеды, блюдо дня и так далее. Купоны на скидки обычно присылаются по почте, разносятся курьером. На нем обязательно должен быть указан срок его действия, размер скидки и особые условия. Купон со скидкой, может также предъявляется при повторном посещении ресторана или при определенном заказе, так называемое возвращение с отсрочкой. Для постоянных посетителей разрабатывается процентная программа скидок. Награды и поощрения принимает любые формы: денежная премия, презент в виде блюда или напитка. Они также могут раздаваться в ходе конкурса, лотереи или игры, что являются частью шоу-программы [5, с. 200].

**2.1.2.** **Обратная связь с посетителями**

Обратная связь - ключевой элемент системы ресторанного бизнеса. По обратной связи ресторан может отслеживать мнение гостей, свой прогресс в целях, делать прогнозы на будущее, корректировать свои цели, чтобы достигать их наиболее эффективным путем. Обратная связь дает понимание ошибок или верных решений, показывает, насколько правильная выбрана концепция ресторана, насколько качественные его услуги. Важно, чтобы механизм обратной связи поддерживался в рабочем состоянии. Если обратная связь - узкое звено – это приводит к регрессу бизнеса, потере денег и внутренним кризисам ресторана.

Обратной связью может служить маркетинговое исследование, опрос потребителей, беседа за кофе с ключевым постоянным клиентом, телефон службы поддержки потребителей, жалобная книга или возможность оставлять комментарии на сайте компании [26, с. 49].

Важно, чтобы механизм обратной связи был доступен, легок в использовании для клиента.

Рестораны и бары, уже зарекомендовавшие себя на рынке, нуждаются в качественной обратной связи с клиентами. Обратная связь, реализованная, например, с помощью маркетинговых исследований бара, позволяет составить представление о том, что думают клиенты о работе заведения.

Компании, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях, могут предложить своим клиентам результаты мониторингов – периодически проводимых исследований рынка. Мониторинги проводятся путем опроса целевых групп с использованием специально разработанных анкет. Анкеты, как правило, содержат довольно большое количество вопросов (до нескольких сотен), поэтому обработка данных позволяет получить достоверные данные по целому спектру вопросов.

При выполнении единичных исследований на заказ, скажем, при проведении маркетинговых исследований ресторана, возможно применение значительно более широкого перечня методов. Все солидные исследовательские компании стремятся постоянно осваивать новые технологии, в их арсенале помимо широко распространенных простых анкет есть глубинные интервью, различные тесты, метод фокус-групп. Качественно оценить уровень обслуживания помогает методика «тайный покупатель», когда, допустим, в ресторан под видом посетителя приходит агент исследовательской компании. В зависимости от разработанного плана маркетинговых исследований ресторана, он может и просто воспользоваться услугами заведения, отмечая для себя их качество, и оценить поведение персонала, создав конфликтную ситуацию.

Все же пока отношение к теме маркетинговых исследований в среде российских рестораторов неоднозначно. Кто-то пытается провести исследование самостоятельно, кто-то доверяет только профессионалам, есть и такие, кто вообще отрицает достоверность результатов работы маркетологов. Однако опыт деятельности западных фирм аналогичного профиля доказывает, что качественное исследование способно дать полное представление о рынке, выявить его тенденции, описать уровень конкуренции, сегментировать основных участников рынка, сформировать портрет потребителя. И, в конечном итоге, повысить прибыльность бизнеса. Владельцев открывающегося заведения интересует мнение потенциальных клиентов о возможных вариантах интерьера, жизненно важным для нового бизнеса является также правильный выбор стратегии продвижения, обоснованное применение средств масс-медиа в рекламной кампании. Маркетинговые исследования ресторана, способны дать обоснованные ответы на подобные вопросы владельцев заведения.

**2.2.** **Маркетинг в ресторанном бизнесе**

**2.2.1. Маркетинговые мероприятия привлечения и удержания гостей**

##### Однако маркетинг в ресторанном бизнесе не ограничивается только маркетинговыми исследованиями. Маркетинг - в широком смысле - философия управления, согласно которой разрешение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов, ведет к успеху организации и приносит пользу обществу.

##### Маркетинг - на уровне отдельных субъектов хозяйствования - система, ориентированная на производство разнообразных благ и удовлетворение интересов производителей и потребителей посредством:

##### - планирования ассортимента и объема выпускаемых продуктов;

##### - определения цен;

##### - распределения продуктов между выбранными рынками и стимулирования их сбыта.

##### Маркетинг - в предпринимательском смысле - система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия.

Главная задача ресторанного маркетинга – привлечение клиентов и увеличение объемов продаж блюд. **Ресторан - один из самых сложных типов предприятий сервиса. От управляющего здесь требуются не только организаторские способности, но и умение создать особую атмосферу заведения, приятную для посетителей. Поэтому к основным заданиям маркетинга в ресторане можно отнести:**

- Информирование посетителей о ресторане.

- Расширение круга посетителей ресторана.

- Привлечение целевой группы посетителей.

- Увеличение дохода с клиента.

- Удержание клиентов [42, с. 24].

Информирование клиентов заключается в рекламе и создании имиджа ресторана, что рассматривалось ранее.

Под расширением круга посетителей подразумевается привлечение той аудитории, которая не совсем свойственна данному заведению. В этом же кроется серьезная опасность, поскольку пересечение разных типов посетителей всегда желательно. Например, ресторан «Купеческий двор» рекламировал в классическом пивном ресторане с уклоном в футбольную атрибутику разливное пиво в собственном баре, обещая при этом существенные скидки на пиво. Спустя время появились посетители, пришедшие по рекламе, но их поведение было весьма похоже на действия неудовлетворенных футбольных фанатов. В результате была потеряна часть постоянной клиентуры.

Поэтому необходимо либо разделять такие потоки, либо привлекать людей из смежных категорий, близких по своей модели поведения имеющейся публике. Для этого нужно очень внимательно следить как за ресторанным рынком, так и за изменением предпочтений потенциальной аудитории. Например, когда в Москве (и во многих других городах России) появилась мода на гриль-продукты, ресторан установил гриль-печь, что в принципе было несвойственно его концепции. И это маркетинговое решение в некоторой степени это помогло решить проблему привлечения дополнительной клиентуры, а также способствовало удержанию тех клиентов ресторана, кто поддался этому модному веянию.

Если же говорить о привлечении разных людей с помощью разделения потоков посетителей, то делать это можно двумя способами.

Первый - привлекать посетителей на банкетное обслуживание. Конечно, эта категория посетителей далеко не всегда совпадает с центральной аудиторией ресторана, но есть возможность разнести их по времени. Например, в выходные при недостатке клиентов можно принимать заказы на банкетное обслуживание. Или же устраивать семейные бранчи (воскресные завтраки, переходящие в обеды). Только опять же надо иметь в виду, что это подходит не для всех ресторанов и связано с местом размещения. Проводить семейные бранчи имеет смысл там, где проживает достаточное количество потенциальных посетителей, как в случае с рестораном «Купеческий двор». Для ресторанов, расположенных в бизнес-районах, это, скорее всего, провальное мероприятие [30, с. 164].

Второй способ размежевания посетителей на потоки - работа в нескольких форматах. Например, днем ресторан работает по схеме раздаточной линии, а в вечернее время - в формате ресторана с обслуживанием. Это может привлечь клиентов, поскольку публика, посещающая заведение в дневное и вечернее время, разная. То же самое касается и кафе в бизнес-центрах. Очевидно, что днем люди используют его как столовую. А в вечернее время - как место отдыха.

Планировать целевую группу посетителей надо еще на стадии разработки концепции ресторана. Концепция же базируется на маркетинговом исследовании. Удержание клиентов начинается с выявления потребностей гостей. В этом также помогают маркетинговые исследования. На следующем этапе важно удовлетворить потребности гостей. Главным является соблюдение стандартов качества обслуживания, создание атмосферы ресторана. По международному стандарту ИСО 8402-94 важными характеристиками услуги являются надежность, предупредительность, доверительность, доступность, коммуникативность и внимательное отношение. Однако клиент имеет свою точку зрения на качество продуктов и услуг. Общее понятие качества делиться на техническое качество, свойства приготовленных блюд, функциональное качество – качество процесса и социальное качество – культура обслуживания гостей. В идеале сервис и качество блюд должны превзойти ожидание клиентов, приятно удивить. Желательно не создавать очереди и атмосферы ожидания.

Как правило, в ресторане формируются различные маркетинговые зоны.

Все маркетинговые мероприятия в совокупности должны обеспечивать увеличение доходов с клиентов.

**2.2.1.** **Работа с партнерами и поставщиками**

После того, как в ресторане составлено меню и проведена калькуляция блюд, формируется продуктовый портфель, по которому выбираются поставщики. В первую очередь необходимо оценить возможный бюджет для формирования портфеля с учетом необходимого складского запаса продуктов. Далее важно определить минимальное количество поставщиков. После этого целесообразно ставить задачу по отбору наиболее надежных из них, что обязательно отразится на качестве продуктов и бесперебойности их поставок. Новые фирмы всегда подвержены рискам, связанным с их исчезновением, срывом поставок и непредсказуемостью качества продукции вследствие неправильного хранения и транспортировки.

Главными критериями при этом являются цена, качество продуктов, надежность поставщика и способы поставок. Чаще всего управляющий принимает решение о сотрудничестве с 7-10 поставщиками продуктов питания и 2-3 поставщиками алкогольных напитков. Этот вариант удобен тем, что ресторан имеет возможность отказаться от услуг недобросовестного поставщика, не рискуя совсем лишиться сырья. Недостатком же является несогласованность поставок во времени. Реже осуществляются комплексные поставки одной компанией, тогда компания-поставщик становится партнером ресторана. Партнерам может стать только проверенный постоянный поставщик. Главное достоинство – комплексные поставки в удобное установленное время. Другой положительный результат работы с компанией, осуществляющей комплексные поставки, – уменьшение количества поставщиков и, как следствие, сокращение затрат времени на приемку товара. Ресторатору не надо организовывать в течение дня приемку товара от несколько поставщиков, потому что все необходимое привозит одна машина. К тому же комплексные поставки оптимальны для заведений, где регулярно используют большое количество продуктов. Так и в ресторане «Купеческий двор» все продукты питания доставляются комплексно, исключение составляют лишь поставщики напитков.

Доставка товаров производится по двум схемам: товар хранится на складе поставщика и доставляется перед непосредственным использованием или товар доставляется заблаговременно и хранятся на складе ресторана [3, с. 305].

Среди основных сложностей, с которыми может столкнуться ресторан при выборе поставщика, можно выделить узкую линейку продукции; неудобные условия доставки в ресторан (к примеру, только большими партиями) или отсутствие у поставщика возможности подстроиться под работу ресторана (например, привезти продукцию рано утром); неграмотную ценовую политику. Кроме того, трудностью является сегодня и излишнее богатство выбора.

С компаниями-поставщиками заключаются договора на поставку продуктов. Договариваться о сотрудничестве надо желательно с хозяином компании-поставщика, а не с менеджером, который зависит от продаж. В противном случае можно получить намеренно и неоправданно увеличенный продуктовый портфель. Стабильность работы, увеличение скидок и сроков отсрочки — то, к чему всегда стремится ресторан при сотрудничестве с поставщиком. Поставщик в свою очередь старается увеличить число позиций в продуктовом портфеле, объем продаж, а также заботится о своевременности оплаты заказов.

**2.2.2.** **Мерчандайзинг и маркетинговое планирование**

##### Сравнительно новым явлением маркетинга является мерчандайзинг. Мерчандайзинг - составная часть маркетинга; комплекс мероприятий: производимых в точках конечного потребления и направленный на продвижение того или иного товара, марки или упаковки.

##### Результатом мерчандайзинга является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар. Изначально он приобрел популярность в системе розничной торговли, а потом стал применяться в ресторанах.

Мерчандайзинг основан на изучении поведения посетителей. В зависимости от того, на что они чаще и быстрее обращают внимание, разделяются продукты и предложения в меню. Применение методов мерчандайзинга начинается с планировки залов ресторана. Гость автоматически двигается справа налево: вход – правая боковая сторона – фронтальная стена – левая боковая сторона – выход. Существуют позиции меню, пользующиеся особым спросом у покупателей. Такие блюда следует выявлять по отчетам о продажах и размещать первыми в соответственных разделах меню. Размещаются предложения таким образом для того, чтобы стимулировать гостя к покупке, а также увеличить время его пребывание в ресторане с целью расположить к заказу и других блюд [6, с. 170].

Блюда, которые не являются целью заказов большинства посетителей можно готовить наглядно, как например шашлыки на гриле, напоминая гостям об их покупке.

Рекламируемые блюда нельзя размещать рядом с блюдами повышенного спроса, так как, это может снизить продажу обоих категорий, Рекламируемая продуктовая группа в виде уже готовой продукции, например напитков на витрине бара, размещается на видных местах так, чтобы поток клиентов имел максимальную возможность подхода к ней.

У каждого ресторана есть активные, среднеактивные и пассивные покупатели. На первом этапе нужно определить, каких покупателей больше и кто из них принесет ресторану наибольший доход, чтобы потом нацелить мерчандайзинг на ту или иную группу. На втором этапе - узнать отношение различных групп потребителей к исследуемым позициям меню, а также отношение к сервису в целом. Такое исследование позволит ресторан правильность осуществить мерчандайзинг. Если активных и среднеактивных гостей окажется достаточно много, то пассивных лучше оставить конкурентам. Если пассивных потребителей будет больше других, то, необходимо вносить корректировки меню.

Термин «маркетинговое планирование» используется для описания методов применения ресурсов маркетинга для достижения маркетинговых целей. Звучит это просто, но реальный процесс достаточно сложен. Каждый ресторан, как и любое другое предприятие, располагает специфическими ресурсами и преследует определенные цели, которые к тому же изменяются во времени. Маркетинговое планирование используется для сегментирования рынка, определения его состояния, прогнозирования его роста и планирования жизнеспособной рыночной доли внутри каждого сегмента [18, с. 22].

Процесс включает в себя:

- выполнение маркетинговых исследований внутри и вне ресторана;

- анализ сильных и слабых сторон ресторана;

- предположения;

- прогнозы;

- установление маркетинговых целей;

- разработку стратегий маркетинга;

- определение программ;

- составление бюджетов;

- пересмотр результатов и целей, стратегий и программ.

Маркетинговый план — это документ, в котором сформулированы основные цели маркетинга товаров и услуг предприятия и пути их достижения. Почти всегда в маркетинговый план входит некоторый компонент услуг. План маркетинга обладает формальной структурой (рисунок 6), но может использоваться и как неформальный, достаточно гибкий инструмент:

- для подготовки аргументов при внедрении новых позиций;

Рисунок 6

Маркетинговый план ресторана



- при изменении подходов к маркетингу ресторана;

- при разработке полных маркетинговых планов отдела, подразделения или ресторана для включения в корпоративный или бизнес-план.

Для предприятия сферы услуг, как ресторан, особенно важны два компонента маркетинг плана: цена и бренд (имидж). Поэтому важна политика ценообразования и реклама ресторана, создание положительного имиджа, что обеспечить стабильный доход и рентабельность заведения.

**2.3.** **Финансовые показатели заведения, составление отчетов**

Выполнение маркетингового плана ресторана требует отслеживания финансовых показателей заведения и сравнения их с проектными показателями. Главными показателями деятельности ресторана являются прибыльность, рентабельность инвестиций, рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости запасов, прирост капитала, валовая прибыль, сумма задолженностей, текущая ликвидность и чистый оборотный капитал [8, с. 50].

Прибыльность предприятия характеризуется доходностью различных услуг: от работы залов, от банкетов, от семейных бранчей и детских праздников, от работы бара. Для изучения динамики прибыльности используется отчет о прибылях и убытках ресторана (таблица 4). В ней заносятся данные валового объема продаж блюд, чистый объем продаж с учетом налога, валовая прибыль и чистая прибыль с учетом издержек.

Для расчета валовой прибыли используется формула 19:

**ВП = ДХ** – **СПР; (19)**

Где ВП – валовая прибыль,

ДХ – доходы,

СПР – себестоимость продаж

ВП июль = 1085000 - 491000 = 594000 рубля

Себестоимость составляет затраты на зарплату, сырье, электроэнергию, помещение и другие средства, вкладываемые в производство блюд и оказание услуг.

Судя по таблице 4, мы можем судить о том, что динамика прибыльности ресторана «Купеческий двор» является положительной и зависит от сезона: максимальный объем продаж наблюдается в зимние месяцы.

Таблица 4

Отчет о прибылях и убытка ресторана, тыс. рублей за второе полугодие 2008 года

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь |
| Валовой объем продаж | 1080 | 1200 | 1320 | 1260 | 1440 | 1560 |
| Потери и налоги с продаж | 54 | 60 | 66 | 63 | 72 | 78 |
| Чистый объем продаж | 1026 | 1140 | 1254 | 1197 | 1368 | 1482 |
| Сырье и материалы | 120 | 120 | 130 | 135 | 135 | 140 |
| Комплектующие изделия | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| Сдельная заработная плата | 685,6 | 685,6 | 685,6 | 685,6 | 685,6 | 685,6 |
| Другие прямые издержки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| Прямые суммарные издержки | 805,6 | 815,6 | 815,6 | 820,6 | 820,6 | 870,6 |
| Валовая прибыль | 594 | 660 | 792 | 693 | 720 | 858 |
| Налоги с дохода и на активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оперативные издержки | 50 | 10 | 10 | 12 | 13 | 50 |
| Торговые издержки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 |
| Административные издержки | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Суммарные постоянные издержки | 55 | 15 | 15 | 17 | 18 | 80 |
| Амортизация | 35,7 | 35,7 | 35,7 | 35,7 | 35,7 | 35,7 |
| Проценты по кредитам | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| Суммарные калькуляционные издержки | 76,7 | 76,7 | 76,7 | 76,7 | 76,7 | 76,7 |
| Другие доходы | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Другие затраты | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Прибыль до выплаты налога | 462,3 | 568,3 | 700,3 | 599,3 | 625,3 | 701,3 |
| Налог на прибыль | 92,5 | 113,6 | 140 | 119,9 | 125 | 140,3 |
| Чистая прибыль | 369,8 | 454,6 | 560,2 | 479,4 | 500,2 | 561 |

Рентабельность инвестиций (ROI) - это показатель эффективности инвестиций; чистая прибыль, деленная на объем инвестиций. Иногда рентабельность инвестиций определяется как отношение чистой прибыли к сумме акционерного капитала и долгосрочного долга [28, с. 233].

То есть, если за втрое полугодие 2008 года чистая прибыль ресторана «Купеческий двор» составила 292520 рублей, а инвестиции, вложенные ранее в проект, за этот период составляют 80000, то рентабельность инвестиций будет равняться:



Этот показатель рентабельности инвестиций можно считать очень хорошим, так как инвестиции приносят прибыль в два раза больше собственной величины.

Рентабельность продаж (ROS) вычисляется как отношение чистой прибыли к обороту и прочим торговым доходам (к выручке от продаж).

Коэффициент рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж. Находится по формуле 20:

; (20)



Как правило, рентабельность продаж, как и другие финансово-экономические показатели ресторана сравниваются по периодам. Например, если в первом полугодии рентабельность продаж составляла 35%, а во втором 37%, то на лицо положительный рост на два процента.

Коэффициент оборачиваемости запасов (IT) - финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине запасов.

Чем выше оборачиваемость запасов компании, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации.

Рассчитываться он может по разным параметрам. Например, Коэффициент оборачиваемости товарного запаса по стоимости (ki) равен отношению стоимости товара, проданного со склада в течение периода (Iper) к средним за период инвестициям, замороженным в товарном запасе (Iav):

; (20)



Коэффициент оборачиваемости товарного запаса в количественном выражении (kv), например, по объему равен отношению объема товара, проданного со склада в течение периода (Vper) к среднему за период объему товарного запаса (Vav):

; (21)



Прирост собственного капитала ресторана составляют прирост активов и объема реализуемой продукции. К активам ресторана принадлежит его имущество, здания сооружения, кассовая наличность, депозиты в банках, вклады, чеки, страховые полисы и прочее, измеряемое в российских рублях.

Текущая ликвидность (Current ratio) - финансовый коэффициент, равный отношению текущих активов и текущих обязательств компании. Рассчитывается по формуле 22:

; (22)



Так во втором полугодии 2008 года текущие активы ресторана составили приблизительно 6 млн. рублей, а текущие обязательства равнялись 4 млн. 989 тыс. рублей. Тогда текущая ликвидность составила:



Как правило, считается, что данный коэффициент не должен быть меньше 1, однако рекомендованные значения могут существенно меняться в зависимости от условий.

Чистый оборотный капитал (NWC) - разность между величиной текущих активов и текущих обязательств.

6000000 руб. – 4989400 рублей = 1010600 руб.

Все эти основные финансовые показатели объединяются в полугодовой, а чаще годовой финансовый отчет. Иногда он может детализировать другими показателями, как операционная прибыль, индекс покрытия по кредитам и другие. Помимо этого ежегодно отчета на протяжении года создаются таблицы-отчеты о физическом объеме сбыта продукции, прямых издержках на расходные материалы, производство, налоги, инфляцию, кредиты, помесячная статистика о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств (приложение 6) и баланс ресторана (приложение 7).

Отчеты создаются отделом бухгалтерии при участии управляющего ресторана, у которого должны находиться дубликаты всех финансовых документов.

В приложении 7 в отчете о движении денежных средств составляет кэш-фло оперативной и финансовой деятельности. В графе «Кэш-фло от операционной деятельности» представлены денежные поступления и выплаты, связанные со сбытом, производством, расчетами по налогам. Графа «Кэш-фло от финансовой деятельности» отражает поступления и выплаты денежных средств по операциям, связанным с финансированием проекта.

Баланс ресторана, что находится в приложении 7, отражает финансовое положение предприятия на начало и на конец отчетного периода.

Приложение к балансу содержит расшифровку отдельных показателей баланса, отражающих имущество предприятия, источники его образования. Справка к отчету о финансовых результатах и их использовании содержит данные по налоговым платежам в бюджет.

Годовая отчетность является открытой к публикации.

Баланс ресторана, как и любого предприятия, состоит из двух частей. В первой части показываются активы, во второй - пассивы ресторана. Обе части всегда сбалансированы: итоговая сумма строк по активу равна итоговой сумме строк по пассиву. Называется эта сумма валютой баланса. Баланс ресторана составляется исключительно на основе сальдового баланса или главной книги бухгалтерского учета [4, с. 187].

Актив баланса содержит сведения на определенную дату о размещении имеющихся в распоряжении предприятия капиталов, то есть об их вложениях в конкретное имущество и материальные ценности, необходимые для производства, о расходах, обеспечивающих ресторану условия для экономического процветания и продажи продукции, о вложениях капитала, связанных с финансовыми операциями, и об остатках свободной денежной наличности. Каждому виду помещения капитала соответствует отдельная статья актива баланса.

Однако баланс предприятия – это внутренний документ, необходимый управляющему и директору. Для инвесторов или посторонних аналитиков более важным является финансовый отчет, показатели которого были рассчитаны в данном разделе.

**Глава 3. Оперативная деятельность в ресторане**

**3.1. Сервис-менеджмент**

**3.1.1. Постановка целей и задач в обслуживании гостей**

Сервис-менеджмент - регулярная система обеспечения качественного обслуживания гостей ресторана.

Система сервис-менеджмента включает все основные компоненты классического менеджмента - постановка целей и задач, разработка стратегии, планирование ресурсов и действий по достижению целей, контроль достижения промежуточных целей и обратная связь, корректировка и ревизия, постановка целей более высокого уровня и так далее [25, с. 11].

Постановка целей сервис-менеджмента осуществляется по SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART - это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- конкретный (specific);

- измеримый (measurable);

- достижимый (attainable);

- значимый (relevant);

- соотносимый с конкретным сроком (time-bounded) [20, с. 22].

Само слово smart в переводе на русский и означает «умный». Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

Конкретность подразумевает под собой четкую формулировку того, к чему стремиться управляющий ресторана при внедрении сервис-менеджмента. Важно, чтобы конкретные цели были правильно поняты персоналом. Для этого в трудовой коммуникации нужна хорошая обратная связь.

Измеримость цели предполагает наличие критериев (измерителей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. В ресторанном бизнесе такими критериями являются стандарты обслуживания. Каждое направление сервисного бизнеса должно иметь имеет свою базу критериев качественного обслуживания - формализованные стандарты отрасли. Так, для ресторана - это скорость обслуживания, чистота, вежливость и качество блюд. Главное требование при улучшении качества обслуживания - это создание единых стандартов, исключающих двоякое толкование.

При выборе целей и постановке задач в обслуживании гостей необходимо учитывать профессиональные возможности и личностные качества своих сотрудников, то есть ответить на вопрос: как удержать баланс между напряженностью работы и достижимостью результата. В этом поможет механизм установки планки целей. Суть его заключается в том, чтобы ставить цели сотрудникам соответствующие их опыту и индивидуальным особенностям. При этом должна не занижаться планка, и сохранялся достаточно интенсивный ритм работы. В ситуации, когда необходимо повысить общие показатели работы коллектива, к сотруднику, имеющему и без того высокие результаты, и к сотруднику, который едва поспевает выполнять имеющиеся нормы, нужен разный подход. То же можно сказать и в отношении новых сотрудников и сотрудников, которые уже давно работают в ресторане.

Последней этап – уяснение значимости той или иной цели. Таким образом, давая персоналу понять, зачем он будет выполнять ту или иную работу, нужно устанавливать связь текущей задачи с целью более высокого уровня (убрать на столе, для того чтобы бумаги были в порядке, или убрать на столе, чтобы принять гостей).

После формулировки целей, происходит разбивка на более детальные задачи. На основании общих задач формируются задачи для каждого структурного подразделения и каждого конкретного сотрудника. Чаще всего они закреплены в должностной инструкции, но могут быть и дополнительными устными.

Таблица 5

Постановка целей и задач в обслуживании гостей

|  |  |
| --- | --- |
| Цель | Задачи |
| Удовлетворение потребностей клиентов | 1. Уделить внимание каждому посетителю  2. Разработать востребованное меню  3. Разработать развлекательные программы  4. Оказывать дополнительные услуги (программы для детей) |
| Формирование позитивного имиджа ресторана | 1. Произвести первое впечатление 2. Быстро и вежливо обслуживать 3. Содержать в чистоте и порядке помещения 4. Следить за личной гигиеной персонала |
| Увеличение доходов с клиента | 1. Предлагать новые и дополнительные блюда 2. Разрабатывать внутренние РR-акции |
| Привлечение новых клиентов | 1. Внутренняя реклама 2. Обратная связь с клиентами 3. Разработать систему скидок, бонусов, поощрительных акций для постоянных посетителей |

**3.1.2.** **Планирование ресурсов и стратегии обслуживания гостей**

Каждая задача сервис-менеджмента требует определенных ресурсов, инструментов ее достижения. Современное планирование ресурсов в ресторане на автоматизации бизнес-процессов, что выражается в создании системы ERP -Enterprise Resource Planning — Планирование Ресурсов Предприятия.

ERP-решение имеет целью не только автоматизацию бизнеса, но и структуризацию и модернизацию всей финансово-хозяйственной деятельности. Комплексная автоматизация означает, что единая информационная система должна охватывать все разрезы деятельности предприятия как по сферам деятельности (планирование производства, продажи, закупки, финансы и др.), так и по уровням управленческой иерархии предприятия [17, с. 67].

Действительно, размещение гостей в зале можно реализовать функциональностью складской логистики: заселение и высвобождение мест аналогично движению товара в разрезе ячеек хранения. Точно также и кухня ресторана укладывается в рамки MRP II (Планирование Материальных Ресурсов) (таблица 6).

Внедрение ERP-системы — это сложный проект, который зависит от многих факторов и состоит из пяти этапов реализации. Сначала проводится первичная диагностика персонала, затем исследование ресторана, его целей и бизнес-процессов. На основе полученных данных производится оптимизация бизнес-процессов в новой модели управления, выбирается ERP-система и внедряется.

Так в ресторане «Купеческий двор» была разработана независимой компанией и внедрена система «Ресторан 4.0 Проф». Система «Ресторан 4.0 Проф» содержит, кроме функций оперативного и бухгалтерского учета, широкий спектр управленческих инструментов. Их использование позволит управляющему рестораном снизить издержки заведения, повысить лояльность посетителей и обрести дополнительную устойчивость в конкурентной борьбе.

Таблица 6

Наполнение функциональности MRP II и ее расширение в рамках ERP

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функциональность | MRPII | ERP |
| Управление материальными ресурсами | Формирование заказов поставщикам исходя из продуктового портфеля, запасов и условий поставки. Отпуск продуктов в горячий цех, приход блюд | Планирование производственной программы исходя из спроса, реализация готовой продукции, расчет с поставщиками и гостями, учет затрат |
| Управление производственными ресурсами | Планирование загрузки оборудования | Планирование инвестиций в оборудование, учет его использования |
| Управление человеческими ресурсами | Планирование челове-часов в разрезе составленного меню | Управление движением и затратами на персонал |
| Управление финансовыми ресурсами |  | Управление сводными бюджетами |

Система «Ресторан 4.0 Проф» позволяет автоматизировать следующие рабочие места:

- Управляющий рестораном

- Финансовый директор

- Менеджер по закупкам

- Заведующий производством

- Калькулятор

- Бухгалтер

- Маркетолог

- Специалист поддержки

- Менеджер зала

- Официант

- Кассир

Для каждой категории пользователей указывается роль в системе, определяется набор прав и интерфейсов

Как система управления, «Ресторан 4.0 Проф» содержит следующие функции: управление запасами, управление меню, управление себестоимостью, анализ взаимоотношений с поставщиками, контроль закупочных цен, управление ценообразованием, управление залом ресторана, управление финансами.

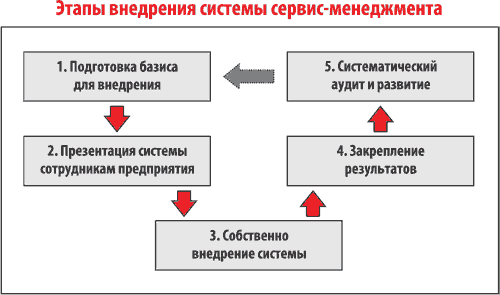
Помимо постановки целей и задач должна быть сформирована стратегия обслуживания гостей ресторана. При этом учитываются три критерия: потребность клиентов, способность ресторана удовлетворить эти потребности и долгосрочная прибыльность заведения. По мере формирования стратегии обслуживания решаются вопросы местоположения ресторана и залов, внутреннего расположения оборудования, количества и ролей персонала, способов обслуживания, количества посетителей их маршрутеризации, пространственное решение и время обслуживания [32, с. 45]. Так в ресторане «Купеческий двор», что находится в одном из районов Москвы, ближе к спальным, внутреннее оборудование спрятано от посетителей для углубления в ретро-атмосферу, количество посетителей среднее, при этом очередь не создается за счет ценовой политики, а качество обслуживания преобладает над критерием количества обслуженных клиентов. Расчет персонала ведется от количества посетителей, а время работы заведения охватывает вечерние часы, когда большинство потенциальных гостей отдыхают. Маршрут и место в ресторане выбираются самими посетителями, есть система предварительных заказов. Пространство ресторана обширно, есть отдельные стилизованные залы для небольших групп гостей. То есть стратегия рассчитана на максимальное удобство клиентов с воссозданием атмосферы русского гостеприимства.

**3.1.3.** **Контроль над выполнением задач сервис-менеджмента**

Как уже упоминалось внедрение системы сервис-менеджмента, представленного ERP-программой, является процессом трудоемким и сложным. Схематически этот процесс можно изобразить в виде замкнутого процесса, где окончание цикла ведет к началу следующего цикла – обновления системы (рисунок 7) [45, с. 67].

Рисунок 7

Этапы внедрения системы сервис-менеджмента



Последним этапом цикла, как видно из рисунка 6 является систематический аудит и развитие системы. Содержанием этого этапа является регулярный (например, 1 раз в полгода) аудит работы ERP-программы, существующих стандартов, системы обучения и мотивации. В течение всего периода необходимо накапливать предложения по улучшению каждого компонента сервис-менеджмента, чтобы в конце периода оценить необходимость изменений и улучшений системы, и внести необходимые изменения. Очень действенно объявить конкурс среди персонала на внесение доработок в существующую систему: достигается большой поток идей, а также вовлечение персонала. Управляющему следует быть осторожным и принимать только конструктивные предложения, не давать возможности впустую критиковать всю существующую систему. При этом достижение поставленных целей и задач по системе SMART-критериев, включает контроль измеримых показателей, например, количество обслуженных гостей, количество благодарностей и жалоб, размер увеличенного дохода с клиента и прочее.

Также важно на данном этапе не сбавлять темп улучшения / удержания качества сервиса и не оставаться закрытым для изменений. Если удалось достичь успеха в обслуживании обычных гостей, следует перейти к улучшению обслуживания трудных клиентов, работе с жалобами, консультациям по сложной услуге. Если все существующие подразделения обслуживают посетителей качественно, следует обратить внимание возможность расширения ресторана и на достижение соответствующего уровня сервиса в новых филиалах заведения.

Обновление и развитие системы сервис-менеджмента закладывает основу для стабильного прироста по качеству обслуживания и удержания высоких результатов.

**3.2.** **Ценовая политика**

Хотя ценовая политика ресторана скорее является частью его маркетинговой политики, однако она оказывает значительное влияние на сервис-менеджмент заведения и является частью оперативной деятельности управляющего. Уровень цен часто выступает одним из главных критериев при выборе ресторана гостями.

Ценовая политика – это совокупность мероприятий и стратегий, которые использует ресторан при установлении цен на реализуемую продукцию и свои услуги. При выработке ценовой политики учитываются издержки производства, цены конкурентов, конъюнктура рынка, затраты на рекламу и стимулирование сбыта и т.д. Ценовая политика рассматривается только в контексте общей политики ресторана [44, с. 6].

Учитывая то, что стратегия и политика ресторана направлены на удовлетворение запросов потребителей, то и цены формируются исходя из возможностей целевой группы гостей.

Разработка ценовой стратегии - постоянный процесс. Нельзя определить стратегию и потом пользоваться ею много лет без корректирования. Она должна отвечать общей маркетинговой стратегии, которой в данный момент придерживается ресторан. В условиях конкурентной борьбы при определении ценовой стратегии и непосред­ственно при расчете цены предприятием оказывается недостаточным установление только общей экономической ценности товара, она должна быть дополнена анализом факторов, влияющих на восприятие цены покупателями.

Маркетологами определены наиболее важные факторы ценовой чувствительности покупателей, которые названы эффектами. Соответственно разрабатываются стратегии ценовой политики, направленные на потребителя.

Сущность стратегии «внедрения на рынок» - установление более низкой цены на товар, в сравнении с ценой, существующей на рынке. Внедрение товара таким способом позволяет предприятию увеличить занимаемую им часть рынка.

При применении стратегии «психологического влияния» ресторан устанавливает цену, являющуюся для потребителя психологически привлекательной. Чаще таковыми бывают цена, более низкая, чем у конкурентов, и неокругленная цена.

Стратегия «единой цены» - представитель услуг устанавливает единую цену на услуги для всех потребителей. Цена может изменяться, но в определенное время все потребители имеют право приобрести этот товар либо эту услугу по одинаковой цене. Данная стратегия разрешает закрепить доверие потребителя, ее легко проводить, потому что не нужно торговаться [19, с. 12].

Стратегия «престижной цены» используется, если устанавливается цена на изделия известных брэндов с традиционно высоким качеством. Необходимый эффект достигается, если товар имеет высокое качество, отсутствуют его аналоги и рынку предлагается небольшая партия товара.

Стратегия «долгосрочной цены» используется для товаров массового потребления. При этом на протяжении длительного времени цена не имеет значительных колебаний потому, что снижение цены на товары не приводит к увеличению его сбыта. Для увеличения прибыли ресторан должен снижать затраты производства.

Если выбирается стратегия «падающей цены», то определяющим фактором является соотношение спроса и предложения: цена на блюда снижается при возрастании предложения.

Стратегия «лидера на рынке» состоит в том, что цены на товары устанавливаются с учетом цены лидера на рынке. Цена ресторана может быть выше цены ресторана-лидера, но только в случае, если качество его блюд и услуг выше качества блюд лидера, и настолько, насколько оно выше. Эта стратегия чаще важна для не больших ресторанов. Используется и как стратегия ресторана, и как стратегия установления цен.

Суть стратегии «гибкой цены» - в по­стоянном изменении цены в зависимости от изменения конъюнктуры рынка.

Данная стратегия используется в следую­щих случаях:

- за короткий промежуток времени проис­ходит резкое колебание цен;

- нужно противодействовать новым конку­рентам, которые намерены войти на данный рынок.

Стратегия «преобладающей цены» разрешает производителю сохранять определенные преимущества на рынке относительно старых, а тем более новых конкурентов за счет установления такой цены, которая создает препятствия конкурентам при продвижении товаров на рынок или делает невыгодным инвестирование средств в изготовление товара.

В ресторане «Купеческий двор» была избрана стратегия «падающей цены» - когда возрастает число гостей и заказываемых блюд, тогда и цена на них падает. Это же относиться и к дополнительным услугам, вроде организации банкетов и детских праздников.

При этом сама цена блюд формируется на основании калькуляции блюд (см. раздел 1.3.1.). Методы ценообразования делятся на субъективные, рыночные и затратные. Субъективные методы учитывают не только объективные затраты, но и такие невещественные затраты, как потеря времени, комфорта или появление ощущения упущенной выгоды. К рыночным относятся установление цены на основе прибыли, методы целевой рентабельности и прочие. Затратные методы, главным образом, касаются себестоимости товара.

Особенность ценообразования в общественном питании заключается в том, что в этой отрасли не определяется себестоимость единицы выпускаемой продукции. Однако на каждое изделие собственного производства рассчитывается цена реализации. Цены реализации блюд определяются методом калькуляции на основании указанных в Сборнике рецептур норм закладки сырья.

В ресторане «Купеческий двор» используется затратный метод определения цены реализации блюд: цена блюд устанавливается делением продажной стоимости сырьевого набора блюд на 100. Если один сырьевой набор для щей имеет стоимость по затратам – 18,86 рублей, то продажная стоимость 500 блюд, деленная на 100 равняется 94,3 рубля. Наценка выходит в 200-300%.

Определенная в таком порядке цена реализации блюда сохраняется до изменения компонентов в сырьевом наборе или цены на тот или иной вид сырья и продуктов, увеличения спроса. В случае таких изменений, определяется новая цена реализации. Ее расчет заносится в следующую свободную графу калькуляционной карточки с указанием в заголовке этой графы даты изменения. Вновь установленная цена блюда утверждается в установленном порядке.

Особое место в кулинарии занимают гарниры. Норма гарнира на порцию составляет 150 г. Однако она может быть уменьшена на 50 г. или увеличена до 200 г. Например, тушеную капусту и другие тушеные овощи можно отпускать по 200 г. на порцию, а рассыпчатые каши - по 100 г. Если предусмотрен выход порции гарнира 100 г., то при калькулировании цены его реализации используются непосредственно нормы закладки по Сборнику рецептур [14, с. 567].

Для общей характеристики ценовой политики организации рассчитывается ценовой коэффициент, называемый также нормой маржинальной прибыли.

Ценовой коэффициент определяется как отношение маржинальной прибыли к выручке от реализации и характеризует соотношение цен на произведенную продукцию и цен на потребляемые в процессе производства сырье и материалы по формуле 22:

; (22)



Где, ВР – прибыль от реализации за период, рублей,

ПеремЗат – общая величина переменных затрат, рублей

Динамика ценового коэффициента отражает, насколько темп роста цен на реализуемую продукцию отличается от темпа роста цен на потребляемые в процессе производства переменные затраты.



По такому же принципу определяется ценовой коэффициент отдельных видов продукции, то есть различных блюд. Чем выше ценовой коэффициент, тем большую прибыль в состоянии принести данный вид продукции, тем меньший объем реализации требуется для получения прибыли. Это касается и общего ценового коэффициента ресторана, который является высоким - 90%. Во многом спросом определяется составлением меню – меню-инжинирингом.

**Глава 4.** **Предотвращение хищений**

Хищения – это согласно уголовному праву РФ - совершенные с корыстной целью противоправные безвозмездное изъятие и/или обращение чужого имущества в пользу виновного или других лиц, причинившее ущерб собственнику или иному владельцу этого имущества. В ресторане – это кража, присвоение имущества, сырья или денег персоналом, реже посетителями.

Борьба с хищениями – это часть системы безопасности ресторана, которая вменяется управляющему и службе охраны ресторана.

Хищения в ресторане можно разделить на две основные группы: хищения в торговом зале и хищения на кухне. Кроме того, существует вероятность договоренности между официантами и поваром. Наиболее распространенный способ хищения – искажение информации об объемах реализации. Продажа не регистрируется, полученные от клиента деньги присваиваются недобросовестными работниками. Проведение денежных средств мимо кассы осуществляется многочисленными способами: от предъявления одного и того же счета на одно блюдо различным посетителям, до составления счета на бумаге от руки, объясняя это неработающим принтером. Первым способом борьбы с подобными хищениями является система автоматизации учета в ресторане, наподобие ERP-программы [9, с. 278].

Система автоматизации учета не позволит персоналу без пробития по кассе:

- отправить марку заказа на кухню, которая служит основанием для приготовления блюда;

- распечатать счет клиенту. Также система автоматизации не позволит официанту распечатывать один и тот же счет.

Больше хищений наблюдается в баре, так как значительная часть прибыли ресторана образуется от продажи спиртных напитков. Система автоматизации точно рассчитывает количество проданных порций спиртного, а также количество спиртного, потраченного на приготовление коктейлей и т.д. Для облегчения контроля в системе можно получить отчеты продаж по барменам, по отдельным видам спиртного, по дням недели и т.д.Однако борьбу хищениями в баре (недолив, подмена спиртного и прочее следует вести и с инвентаризации. Хищения официантов с точки зрения учета практически не отличается от хищения барменов. Разница в том, что официанты могут вписывать в счет блюда, не заказанные клиентом, изменять цены блюд и т.д. Если официанту клиент хорошо известен, официант может пометить некоторые блюда как отказные. То есть он берет за них деньги, но сообщает, что клиент от блюда отказался по какой-либо причине, и оставляет деньги себе. С применением систем автоматизации отказ от блюда можно провести только через управляющего ресторана. При этом в программе все равно остается информация об отказном блюде. Информацию по отказам можно также потом распечатать и определить официантов, злоупотребляющих этим. При отказе от блюда администратор должен будет указать причину, без этого отказ не пройдет. Это позволит сделать выводы о причинах отказов клиентов.

В некоторых ресторанах владельцы считают, что бороться с хищениями бесполезно, ссылаясь на менталитет персонала. Поэтому они начинают регулярно обновлять кадры, зачастую теряя ценных сотрудников, или же еще хуже того начинают потери от хищений учитывать в себестоимости своих услуг, что повышает цены в несколько раз и, соответственно, мгновенно отсеивается клиентура ресторана. Попытки увеличения оплаты труда ресторанных служащих также не приносят своих плодов.

Поэтому для предотвращения хищений, как уже упоминалось необходимо внедрить в ресторане систему автоматизированного сервис-менеджмента с возможностью учета. А также важен неусыпный контроль управляющего. Систему автоматизации учета может быть взломана и фальсифицированы данные персоналом, а именно возможно занесение в программу искаженные данные (цены на порцию, структуру заказа), отмечать ложные отказы от приготовленных блюд и выручку за них оставлять себе. Но система автоматизации в последнем случае проводит регистрацию отказа только при участии управляющего заведения, а также в дальнейшем есть возможность сформировать отчет по всем проведенным отказам за определенный период и выявить официантов, замешанных в хищении [47, с. 700].

Персонал, прибегнувший к хищениям желательно наказывать дисциплинарно, то есть увольнять. Ибо, прибегнув к хищению единожды, работник с большой вероятностью повторит свой проступок. В случае хищения в особо крупных размерах делается заявка в правоохранительные органы.

Не менее важна и физическая защита имущества и персонала – служба охраны ресторана. Служба охраны оберегает заведение от постороннего вторжения, внутренних беспорядков и хищений. В ресторане «Купеческий двор» установлена система видеонаблюдения, охранная и пожарная сигнализации.

На складе работниками службы охраны проводится контроль за территорией и помещениями ресторана, въездами и выездами транспортных средств во избежание хищения продуктов и спиртных напитков.

Также проводится надзор за оставленными предметами, вносом-выносом вещей персоналом. На автостоянке ресторана проводится контроль сохранности автомобилей посетителей и сотрудников.

В свою очередь управляющий, как и другие сотрудники контролируется службой охраны с целью пресечения противоправных действий: хищения, растраты, служебного злоупотребления.

**Глава 5. Мероприятия по совершенствованию системы управления ресторана**

Совершенствование системы управления в ресторане – комплексное мероприятие, которое включает в себя совершенствование управления персоналом, улучшение маркетинговой системы и системы обслуживания клиентов.

Улучшить управление персоналом в ресторане главным образом можно за счет изменения стиля управления и системы мотивации персонала. Стиль управления может быть демократичным или авторитарным. Демократичный стиль предпочтительнее, так как он дает свободу действий и творчества персонала, что влияет на качество обслуживания персонала. К тому же в случае не авторитарного управления легче сформировать корпоративную культуру. Корпоративная культура представляет собой базовые ценности коллектива ресторана. Задача управляющего сформировать организационную культуру на взаимном уважении, подчеркнуть значимость целей общих для ресторана и каждого отдельного работника, устранить конфликты, негативные эмоции в атмосфере ресторана.

Лучшему подбору персонала и проведению аттестации кадров содействует следующий примерный перечень индивидуальных качеств персонала: желание работать, способность работать в тяжелых условиях, планирование работы, тщательность в работе, сообразительность, память, профессиональные знания, личное поведение (пунктуальность, умение достойно вести себя, сдержанность в отношениях с сотрудниками и руководителями), способность мыслить и иметь собственное мнение, умение выражать свои мысли в письменной и устной форме, умение вступать в контакты [2, с. 73].

Для введения в должность новых кадров можно применять систему адаптации персонала. Проблема адаптации может проявиться как в качестве продуктивности работы работников, так и в психологическом напряжении и дискомфорте. Процесс адаптации проходят не только новые сотрудники, но и работники ресторана, которые перешли на другую должность, стали использовать в работе новую аппаратуру, приняли новые функциональные обязанности. Процесс адаптации осложняется тем, что крупные компании сталкиваются с проблемами трансляции информации внутри ресторана сверху вниз.

В жизни ресторана существуют определенные ситуации, которые сопровождаются процессом адаптации одного сотрудника, отдела или всего персонала в целом. Такими ситуациями являются:

- Появление нового сотрудника

- Расширение поля компетенций сотрудника

- Повышение статуса сотрудника

- Ротация кадров

- Приход нового руководителя

- Инновационные процессы

- Изменения на рынке

- Изменения законодательства [48, с. 35].

В системе адаптации выделяют организационную адаптацию, социально-психологическую и профессиональную. В ходе организационной адаптации проводятся ознакомление с правилами внутреннего распорядка, экскурсия по отделам ресторана, разъяснение полномочий сотрудников и организационной структурой заведения. Социально-психологическая адаптация включает лично знакомство новичка с каждым сотрудником, создание дружеской атмосферы, назначение наставников.

Профессиональная адаптация объединяет вводные лекции, знакомство с производственными стандартами ресторана, обучение, тренинги. Формы преподавания различны и учитывают особенности восприятия информации взрослыми. Помимо основного обучения читаются дополнительные лекции, проводятся семинары, где обсуждаются наиболее часто встречающиеся на практике ситуации, проблемы и пути выхода из них. Особое значение имеют тренинги навыков общения, эффективности переговоров, техники продаж и различные ситуационные игры.

При этом для совершенствования адаптационной системы важна обратная связь с управляющим. Обычно процесс адаптации нового работника длится около трех месяцев. В течение этого времени управляющий ресторана осуществляет контроль за адаптацией каждого сотрудника. С ним проводятся ежедневные неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой, какие усилия он для этого прикладывает, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта.

Помимо существующей системы мотивации персонала ресторана можно внедрить новые технологии: внедрение социального пакета даже для неквалифицированных работников, введение рейтинга работников, Выявить факторы мотивации персонала можно благодаря диагностикам: интервью, опросам и прочему с последующим составлением карты мотиваторов.

Совершенствование системе маркетинга включает оптимизацию ценовой политики, политики продвижения ресторана.

Для совершенствования ценовой политики ресторана можно предложить клиентам новые накопительные системы скидок, изменить метод формирования цены, увеличив, таким образом доход.

В продвижение ресторана важен творческий подход, применение новых методов рекламы ресторана, активные РR-программы и акции, которые бы освещались в локальных и городских средствах массовой информации. С развитием новых технологий актуальным стало распространение информации о ресторане через всемирную сеть Интернет. Создание собственного веб-сайт позволит ресторану получать предварительные заказ по электронной почте или даже внедрить новую услугу: доставку обедов на дом через Интернет-заказы [24, с. 148].Совершенствование сервис-менеджмента включает постоянный контроль за автоматизированной системой обслуживания гостей и управления персоналом, ее аудит и обновление.

**Выводы по проекту**

Проведя данную работу, мы убедились в значимости роли управляющего ресторана и рассмотрели главные аспекты практической деятельности управляющего.

В соответствии с логикой изложение материала, были раскрыты все аспекты компетенции управляющего ресторана: управлении персоналом, меню-инжиниринг, формирование ценовой политики, маркетингового плана и продвижения сайта, поддержания обратной связи с гостями ресторана, построение отношений с партнерами, мерчандайзинг, создание системы сервис-менеджмента, безопасность ресторана и совершенствование самой системы управления.

Основной задачей администратора ресторана является работа с финансами. Ему напрямую подчиняется бухгалтерия, через него проходят счета, платежные ведомости, балансы. Все финансовые бумаги визируются управляющим. В его задачи входит контроль поступления средств и контроль расходов, отслеживание динамики продаж.

На основе финансовых ресурсов управляющий должен спланировать закупки так, чтобы обеспечить минимальные остатки на складе и уменьшить оборотные средства. В зависимости от средневзвешенных расходов на закупки администратор должен анализировать поставки и рекомендовать хозяину оптимальный уровень цен ресторана.

Во-вторых, на управляющего рестораном ложится организаторская и административная деятельность: все текущие торгово-административные планы составляются им, система отчетности и управленческий баланс также лежат на его совести. Эти задачи требуют точной калькуляции: каков объем продаж по отдельным позициям ассортимента, какой объем продаж приходится на одного официанта или бармена, а какой — на весь коллектив. Администратор должен быть в состоянии вычислить средний чек на посетителя, средний чек на день работы ресторана, подсчитать нормы затрат по кухне и бару.

Организаторская и административная работа включает в себя составление необходимых письменных отчетов для учредителей, анализ отчетов от подчиненных, переписку с деловыми партнерами, поставщиками, государственными органами.

Задачи управляющего чаще всего входит и маркетинговая деятельность. Многие крупные рестораны могут позволить себе создать маркетинговый отдел, который будет анализировать состав посетителей, их пожелания и недовольства. Но в любом случае эта деятельность проходит через управляющего ресторана. Именно он планирует и организует мероприятия по созданию брэнда и продвижению услуг ресторана на рынке, оценивает результаты рекламных акций, выбирает наиболее приемлемые для ресторана маркетинговые решения. Управляющий также должен анализировать возможности диверсификации деятельности ресторана.

И последнее, что должен уметь управляющий, — осуществление текущего оперативного руководства. А это, как правил, включает в себя и общение со службами безопасности, пожарными, техническими и санитарными службами. Таким образом, управляющей обладает значительной властью в ресторане.

Следовательно, подтверждается положение о том, что управляющий ресторан должен иметь достаточный запас знаний, обладать организаторскими способностями, быть компетентным, эрудированным, коммуникабельным и дипломатичным. Но во многом современному управляющему на помощь приходят автоматизированные системы управления и учета. Поэтому владение компьютерными навыками и знакомство с профильными программами – неотъемлемая часть характеристики управляющего ресторана.

Таким образом, цель выполнения данной работы можно считать достигнутой.

**Библиографический список**

1. Агамирова, Е.В. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе/Е.В. Агамирова. – М.: Дашков и К, 2006. – 176 с.

2. Анурова, Н. И. Персонал в ресторане. Как создать профессиональную команду / Н. И. Анурова - М. : ООО Современные розничные и ресторанные технологии, 2001. - 216 с.

3. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок/Д.Д. Бауэрсокс. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 640 с.

4. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве / В. С.Боголюбов - М. : Академия, 2008. - 400 с

5. Бланшар, К. Клиентомания! Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг / К. Бланшар - М. : Эксмо, 2008. - 208 с.

6. Веллхофф, А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями/А. Веллхофф. – М.: Гребенникова ИД, 2004. – 280 с.

7. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала/В. Верхоглазенко//Консультант директора. – 2002. - № 4. - С. 23-34.

8. Виноградова, М. В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства / М. В. Виноградова - М. : Дашков и К, 2008. - 284 с.

9. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса / М. B.Виноградова - М. : Дашков и К, 2007. - 464 с.

10. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов/О.С. Виханский — М.: Высшая школа., 1994 — 224 с.

11. Волкова, И. В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть / И. В. Волкова - М. : Флинта, 2002. - 184 с.

12. Джеймс, Джон Управление рестораном: практическое пособие / Джон Джеймс. - М. : ТК Велби, Проспект, 2007. - 440 с.

13, Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала/Д.Т. Милкович. Д.М. Нюман. – М.: Вершина, 2005. – 760 С.

14. Дурович, А. Маркетинг гостиниц и ресторанов/А. Дурович. – М.: Новое знание, 2006. – 632 с.

15. Евтеев, Б.В. Компьютерное моделирование менеджмента/Б.В. Евтеев, А.Ф. Горшков, В.А. Коршунов. – М.: Экзамен, 2007. – 624 с.

16. Кондратьев, О. Мотивация персонала – нет мотивации – нет работы/О. Кондратьев. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 216 с.

17. Коржов, О.В. Управление бизнес-процессами контроля и регулирования финансового плана в системе SAP R\3 ОАО «НТМК»/О.В. Коржов, И.В. Суковатин [и др.]// «Менеджмент в России и за рубежом». — 2005 — № 4 — с. 65–73.

18. Купер, С. Настольная книга директора по маркетингу: маркетинговое планирование/С. Купер, Р. Хиббинг. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с.

19. Ласинский, А. Маркетинговая ценовая политика. Равнение на покупателей!/А. Ласинский, В. Чеботарева//Маркетинг и реклама. – 2006. - № 4. - С. 10-18.

20. Лебедева, Н. Правила постановки целей/Н. Лебедева//Кадровое дело. - 2005. - № 1. - С. 22-29.

21. Лемисова, Л. В. Организация и техника обслуживания в ресторане. Учебное пособие/ Л.В. Лемисова –Владивосток, ТГЭУ, 2004 . – 345 с.

22. Лоусан, Ф. Рестораны, клубы, бары: планирование, дизайн, управление/Ф. Лоусан. – М.: Проспект, 2004. – 377 с.

23. Лучанинов, С. Расчет численности персонала на основе норм по труду/С. Лучанинов//Справочник экономиста: Искусство управления финансами. - 2004. - №10. - С. 82-85.

24. Маккормак, М.Х. 90 правил ведения бизнеса в эпоху Интернет/М.Х. Маккормак. – М.: АСТ, 2003. – 238 с.

25. Максимова, А. Путь к лояльности клиента / А. Максимова // Гостиница и ресторан. - 2007. - № 6. - С. 10 - 12.

26. Марвин, Б. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане/Марвин Б. – М.: ВВРG, 2006. – 208 с.

27. Методические указания к выполнению курсового проекта «Горячий цех предприятия общественного питания»/Вуколова М.В. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад., 1995. – 56 с.

28. Морозова, Е. Я. Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы / Е. Я. Морозова - Спб. : Издательство Михайлова, 2002. - 318 с.

29. Наволоцкая, Я. Е. Руководство современного менеджера ресторана. Решение проблем день за днем / Наволоцкая Я. Е. - М. : Вершина, 2006. - 224 с.

30. Назаров, О. Как раскрутить ресторан. Мастер-класс эффективного продвижения/О. Назаров. – М.: Ресторанные ведомости, 2007. – 200 с.

31. Никуленкова, Т.Т.Проектирование предприятий общественного питания/Т.Т. Никуленкова, В.Н. Маргелов. - . - М.: Экономика, 1987. – 356 с.

32. Новаторов, Э.В. Особенности стратегии сбыта и дистрибъюции услуг/Э.В. Новаторов//Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - № 4. - С. 41-50.

33. Оробейко, Е. С. Организация обслуживания: рестораны и бары / Е. С. Оробейко - М. : ИНФРА-М, 2006. - 320 с.

34. Первичные учетные документы/А.В. Брызгалин, В.Р. Берник, А.Н. Головкин. – М.: Налоги и финансовое право, 2008. – 410 с.

35. Пикалев, А. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе/А. Пикалев, А. Маевская. – М.:Советский спорт, 2001. - 168 с.

36. Практикум по экспериментальной и прикладной психологии: Учебное пособие /А.А. Крылов. – Л.: Издательство Ленинградского университета, 1990. – 256 с.

37. Психология менеджмента/Г.С. Никифоров. – М.: Гуманитарный центр, 2007. – 512 с.

38. Радченко, Л. А. Обслуживание на предприятиях общественного питания / Л. А. Радченко - Ростов н/Д : Феникс, 2001. - 384 с.

39. Райс, В. Разработка меню ресторанa/В. Райс. – М.: Креатив Холдинг, 2006. – 96 с.

40. Решетникова, И.И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы/И.И. Решетникова. – М.: Экономика, 2008. – 271 с.

41. Саак, А. Э., Якименко, М. В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) / А. Э.Саак, М. В.Якименко,. - Спб. : Питер, 2008. - 432 с.

42. Сала, Ю. Маркетинг в общественном питании / Сала Ю. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 240 с.

43. Ситникова, О. В. Ресторан и кафе с нуля / О. В. Ситникова - Спб. : Питер, 2008. - 192 с.

44. Тарасевич, В.М. Ценовая политика предприятия/В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.

45. Тронин, Ю.Н. Информационные системы и технологии в бизнесе/Ю.Н. Тронин. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 240 с.

46. Уильям, Л. Организация обслуживания на предприятиях массового питания / Л.Уильям - М. : Сирин, 2002. - 150 с.

47. Уокен, Д. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс. Учебник/Д.Р. Уокен. – М.: Юнити, 2006. – 880 с.

48. Шведова, Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников/Т.О. Шведова//Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 4. - С. 30-40.

49. Энциклопедия трудовых отношений: справочное пособие/Исайчева Е. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 915 с.

50. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда/Т.Г. Яковлева. – СПБ.: Питер, 2008. – 240 с.

**Приложение 1**

**Должностная инструкция официанта ресторана «Купеческий двор»**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и

ответственность Официанта предприятия.

1.2. Официант относится к категории специалистов. Назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Директора предприятия.

1.3. Официант подчиняется Администратору и, непосредственно, Директору предприятия. В отсутствие Администратора, подчиняется Бармену.

1.4. На должность Официанта назначается лицо, имеющее среднее специальное образование (специальность – официант 4 разряда) и стаж работы по специальности не менее 1 (одного) года. Возраст – до 35 лет. Особые требования: умение работать в команде.

1.5. Официант является материально-ответственным лицом и несет полную материальную ответственность за сохранность вверенных ему материальных ценностей в соответствии с действующим законодательством и внутренними Правилами несения материальной ответственности.

1.6. В период временного отсутствия Официанта, его обязанности возлагаются на другого (сменного) Официанта или Бармена.

1.5. Официант должен знать и строго соблюдать:

- Приказы и распоряжения вышестоящего руководства

-Правила внутреннего трудового распорядка

-«Меню» предприятия и цены

-Инструкции по технике безопасности, производственной санитарии и личной гигиене

-Виды и правила сервировки стола и обслуживания различных торжеств

-Виды и назначения используемых: столовой посуды, столовых приборов, столового белья

-Порядок получения, сдачи и учета столовых: посуды, приборов, белья и инвентаря

-Правила эксплуатации применяемого оборудования и инвентаря

-Порядок оформления и ведения реестров

-Основы технологии приготовления пищи, кулинарную характеристику холодных и горячих закусок, первых и вторых блюд, десерта, холодных и горячих напитков, вино - водочных изделий

1.6. Официант должен уметь:

-обслуживать посетителей за столом с приемом заказов, оформлением и предъявлением «Счета»

-обслуживать торжественные и специальные приемы

-сервировать столы

-оказать квалифицированную консультацию посетителю в выборе блюд и напитков

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Официант обязан:

2.1. Сервировать столы

2.2. Своевременно менять скатерти и салфетки по мере их загрязнения

2.3. Оказывать по просьбе посетителя квалифицированную помощь при выборе блюд и напитков. Ориентировать заказчика по времени приготовления заказанных блюд.

2.4. Распределять заказ по месту его выполнения между Барменом и Поваром

2.5. Контролировать своевременность приготовления и товарный вид блюд перед подачей на стол

2.6. Подавать заказанные блюда

2.7. Выводить окончательную сумму заказа по «Счету»

2.8. Подавать «Счет» посетителю и производит с ним полный расчет за заказ.

2.9. Оформлять зал и сервирует столы, соответственно праздничным и текущим событиям

2.10. Оформлять реестры в конце рабочего дня

2.11. Содержать свое рабочее место и зал для посетителей в полном порядке и чистоте

2.12. Проводить ежемесячный переучет посуды

2.13. Быть внимательным и вежливым, соблюдать правила внутреннего распорядка.

2.14. Знать сорта и виды отечественных и импортных товаров, а также их краткую товароведческую характеристику.

2.15. Быть Одетым в форменную одежду.

2.16. Проявлять творческий подход к своим непосредственным обязанностям, стараться быть полезным фирме в ее текущей хозяйственной деятельности. Проявлять разумную конструктивную инициативу.

3. ПРАВА

Официант имеет право:

3.1. Требовать от руководства фирмы создания необходимых условий для хранения материальных ценностей, обеспечения Форменной одеждой и всем необходимым для должного сервисного обслуживания посетителей .

3.2. Вносить руководству фирмы предложения по улучшению качества обслуживания посетителей.

3.3. Участвовать в общественной жизни коллектива

3.4. Присутствовать на заседаниях, собраниях предприятия по вопросам деятельности предприятия.

3.5. Требовать от посетителя возмещения ущерба, причиненного их неправомерными или хулиганскими действиями

3.6. Принимать самостоятельные решения с возникновением спорных ситуаций в пределах своей компетенции, если принятое им решение не идет в разрез с интересами предприятия.

3.7. Требовать своевременного и качественного выполнения заказа от Бармена и Повара.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Официант несет ответственность за:

4. 1 . Невыполнение требований должностной инструкции.

4. 2. Несоблюдение правил торговли.

4.3. Появление на рабочем месте без форменной одежды и в ненадлежащем состоянии.

4.4. Нарушение режима работы.

4.5. Сохранность вверенных материальных ценностей.

4.6. Несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка.

4.7. Невыполнение правил противопожарной безопасности и техники безопасности на

рабочем месте.

4.8. Не сохранность платежных документов, а также товаров, посуды, инвентаря и

оборудования.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Официанта определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии

**Приложение 2**

**Схема проведения интервью с кандидатами на должность официанта**

1. Телефонное интервью.

- Приветствовать звонящего по объявлению о вакансии. Представиться и узнать имя кандидата.

- Вкратце узнать о характеристиках кандидата, его запросах, в том числе финансовых, обрисовать ресторан и требования к кандидатам на должность официанта.

- Обсудить вопросы удобства местоположение ресторана и режима работы.

- Ответить на вопросы соискателя и назначить время очной встречи, собеседования. Зарегистрировать кандидата в специальной ведомости.

2. Очное собеседование.

На очное собеседование приглашаются кандидаты, хорошо прошедшие телефонное интервью. Во время собеседования можно пользоваться различными методиками, как разработанными внешними специалистами, так и сложившимися на основе опыта работы вашей компании. Но в любом из этих случаев необходимо задавать вопросы поведенческого типа: они позволяют получить основную информацию о навыках и профессиональных качествах соискателя:

«Каковы сильные и слабые стороны кандидата, по его мнению?»

«Каковы были главные трудности, с которыми столкнулся кандидат на предыдущей работе?»

«Как он преодолел их?»

«Как он взаимодействует с коллегами?»

«Случались ли конфликты с персоналом или гостями?»

4. Проведение интервью с лучшими кандидатами.

Если на предыдущем этапе удалось найти двух или более подходящих кандидатов на вакансию, повторное интервью позволит сделать окончательный выбор.

Необходимо задать более углубленные вопросы поведенческого типа:

«Опишите вашу роль в должности официанта, какой Вы ее представляете?»

«Можете ли Вы привести пример того, как не должен поступать официант?»

«Опишите ситуацию, когда вам поручали ответственное задание!»

«Расскажите мне, например, о том случае, когда клиент был недоволен обслуживание, как Вы поступили?»

«Как вы справлялись со стрессами на работе?»

«Какие поступки кандидата смогли изменить вашу организацию?»

«Как сам кандидат оценивает свои способности и качество выполнения работы?»

Постараться выяснить как можно больше дополнительной информации.

Обсудите с кандидатом его мотивы, график работы и компенсационный пакет.

Закончить интервью, не забыв сказать, когда будет принято окончательное решение

5. Проверка рекомендаций и полученных данных.

Попросить каждого кандидата представить от четырех до шести референтов, с которыми можно связаться, - предыдущих работодателей, руководителей, лидеров или членов профессиональных ассоциаций, подчиненных и коллег. Составьте заранее список относящихся к работе вопросов для референтов, подразумевающих конкретные примеры достижений и особенностей поведения соискателя, подобных тем, что уже перечислены.

**Приложение 3**

**Калькуляционная карточка по форме ОП-1, утвержденная постановлением Госкомстата России от 25.12.98 №132**

Код 0330501

Организация – ресторан «Купеческий двор»

Структурное подразделение - кухня

Наименование блюда – щи мясные

Номер блюда по сборнику рецептур ТТК, СТП – 070.

Калькуляционная карточка №45 от 07.01.2009

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер | Продукт | Норма, кг | Цена, рублей | Сумма, рублей |
| 1 | Овощи | 0,2 | 40 | 8 |
| 2 | Филе говядины | 0,1 | 90 | 9 |
| 3 | Маргарин | 0,02 | 43 | 0,86 |
| 4 | Картофель | 0,05 | 20 | 1 |

Общая стоимость сырьевого набора – 18,86 рублей

Наценка, 299% рублей – 75,44 рубля

Цена продажи блюда, рублей – 94,3 рубля

Выход одного блюда в готовом виде, - 300 грамм

Заведующий производством – Петров Б.Б.

Калькуляцию составил – управляющий Иванов А.А.

Утверждаю – руководитель организации

**Приложение 4**

**План меню, унифицированная форма, утвержденная Госкомстатом России 25.12.98 №132 (фрагмент)**

Код 0330502

Организация – ресторан «Купеческий двор»

Структурное подразделение - кухня

План-меню №410 от 07.01.2009

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер | Блюдо и гарнир | | | | Количество | Цена продажи, рублей | Сумма рублей |
| Наименование, характеристика | Код | Номер по сборнику, ТТК, СТП | Выход одного блюда, г |
| 1 | Щи мясные | 001 | 070 | 300 | 500 | 94,3 | 47150 |
| 2 | Уха осетровая | 010 | 080 | 300 | 200 | 300 | 60000 |
| 3 | Бульон мясной | 011 | 090 | 300 | 300 | 150 | 45000 |
| 4 | Курица фаршированная | 111 | 120 | 500 | 500 | 100 | 50000 |
| 5 | Птица по- столичному | 112 | 236 | 400 | 128 | 200 | 25600 |
| 6 | Творог со свежей зеленью | 113 | 345 | 300 | 100 | 100 | 10000 |
| 7 | Итого |  |  |  | 1228 |  | 237750 |

Заведующий производством – Петров Б.Б.

Утверждаю – руководитель организации

**Приложение 5**

**Требование в кладовую, унифицированная форма, утвержденная Госкомстатом России 25.12.98 №132 (фрагмент)**

Код 0330503

Организация – ресторан «Купеческий двор»

Структурное подразделение – склад

Структурное подразделение (получатель) - кухня

Требование в кладовую №10 от 08.01.2009

Через Иванова А.А.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер | Продукты и товары | | Единицы измерения | | Количество | Примечание |
| наименование | код | наименование | Код по ОКЕИ |
| 1 | Говядина | 788 | килограммы | 166 | 50 | филе |
| 2 | Свинина | 789 | килограммы | 166 | 30 | филе |
| 3 | Курятина | 790 | килограммы | 166 | 20 | тушки |
| 4 | Осетрина | 678 | килограммы | 166 | 30 | - |
| 5 | Картофель | 300 | килограммы | 166 | 50 | - |
| 6 | Творог | 450 | килограммы | 166 | 30 | - |
| 7 | Капуста | 250 | килограммы | 166 | 30 | - |

Затребовал заведующий производством – Петров Б.Б.

Отпуск разрешил – Иванов А.А.

Руководитель организации

Приложение 6

Отчет о движении денежных средств в тысячах рублей в ресторане «Купеческий двор» за второе полугодие 2008 года

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 07.08. | 08.08. | 09.08. | 10.08. | 11.08. | 12.08. |
| Поступления от сбыта продукции/услуг | 1080 | 1200 | 1320 | 1260 | 1440 | 1560 |
| Прямые производственные издержки | 120 | 120 | 130 | 135 | 135 | 140 |
| Затраты на сдельную заработную плату | 685,6 | 685,6 | 685,6 | 685,6 | 685,6 | 685,6 |
| Поступления от других видов деятельности | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Выплаты на другие виды деятельности | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Общие (постоянные) издержки | 55 | 15 | 15 | 17 | 18 | 80 |
| Налоги | 146,5 | 173,6 | 206 | 182,9 | 197 | 218,3 |
| Кэш-фло от оперативной деятельности | 204,4 | 190,8 | 286,4 | 224,5 | 389,4 | 421,1 |
| Затраты на приобретение активов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие издержки подготовительного пер. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поступления от реализации активов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |  |
| Собственный (акционерный) капитал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Займы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Выплаты в погашение займов | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Выплаты % по займам | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Банковские вклады | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Доходы по банковским вкладам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Выплаты дивидендов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кэш-вфло от финансовой деятельности | -41 | -41 | -41 | -41 | -41 | -41 |
| Баланс наличности на начало периода | 1641 | 1824 | 2006,4 | 1915,2 | 2188,8 | 2371,2 |
| Баланс наличности на конец периода | 1952,7 | 2170,5 | 2387,6 | 2298,2 | 2582,7 | 2821,8 |

**Приложение 7**

**Баланс ресторана «Купеческий двор» в тысячах рублей за второе полугодие 2008 года**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 07.08. | 08.08. | 09.08. | 10.08. | 11.08. | 12.08. |
| Средства на счете | 214 | 239 | 290,4 | 252 | 285 | 280 |
| Счета к получению | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Товарно-материальные запасы | 22 | 22 | 23 | 24 | 25 | 25 |
| Предоплаченные расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ценные бумаги | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Суммарные текущие активы | 286 | 311 | 363,4 | 326 | 360 | 355 |
| Земля | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Здания и сооружения | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Оборудование | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Другие активы | 352 | 352 | 352 | 352 | 352 | 352 |
| Незавершенное пр-во (инвестиции) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Суммарный актив | 952 | 977 | 1029,4 | 992 | 1026 | 1021 |
| Отсроченные налоговые платежи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Счета к оплате | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Краткосрочные кредиты | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Полученные авансы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Суммарные краткосрочные обязательства | 799 | 808 | 859,4 | 818,8 | 853,7 | 850 |
| Долгосрочные займы | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| Акционерный капитал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль | 112 | 128 | 129 | 132,2 | 131,1 | 130 |
| Суммарный собственный капитал | 112 | 128 | 129 | 132,2 | 131,1 | 130 |
| Суммарный пассив | 952 | 977 | 1029,4 | 992 | 1026 | 1021 |