

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ЦЕНТР СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

Е. Р. АКОВБЯНЦ

ЭКОНОМИЧЕСКО- ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕСТОРАНА

Учебное пособие для профессиональных колледжей

«IQTISOD-MOLIYA»

ТАШКЕНТ

2010

65.431

Рецензент: – зав. каф. Спецдисциплин Таш. проф.
колл. туризма Б.М. Маметова

Аковбянц Евгения

А40 Экономическо-хозяйственная деятельность ресторана. Учебное пособия для колледжей среднего специального образования / Е.Р. Аковбянц; МВ и ССО РУз., Центр среднего специального профессионального образования. –Т.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010. 198 с.

Учебное пособие систематизирует знания по основным направлениям экономической деятельности ресторанов. Работа помогает определить стратегию развития ресторана, принимать эффективные решения, обеспечивающие конкурентоспособность на рынке.

Пособие предназначено для студентов средних профессиональных и высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям, а также работников ресторанного бизнеса.

ББК 65.431я722

ISBN 798-99-43-13-241-2

© «IQTISOD-MOLIYA», 2010

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный ресторанный комплекс занимает важное место в социальной сфере страны. Без ресторанов невозможно создание современной индустрии туризма.

Рестораны являются составной частью сферы услуг. Предоставление этих услуг положительно отражается на финансово-экономической деятельности и играет большую роль в повышении эффективности общественного производства.

Система предприятий общественного питания призвана изначально удовлетворять запросы потребителей и, несомненно, её состояние и функционирование отражает уровень той или иной страны с экономической точки зрения, а в отдельных случаях оказывает существенное влияние на степень её экономического развития. Как и во всех жизненных аспектах, здесь есть обратная связь – успешность развития экономики сказывается на материальном благополучии населения и в его готовности потратить свои доходы на услуги предприятий питания.

В данном учебном пособии освещены особенности экономическо-хозяйственной деятельности ресторанов и характеристика различных типов предприятий общественного питания, организации снабжения и складского хозяйства, оперативного планирования и рациональной организации производства, систематизированы основные направления экономической деятельности, рассмотрены основные экономические показатели, используемые в ресторанах.

Учебное пособие систематизирует знания по основным направлениям экономической деятельности ресторанов. Работа помогает определить стратегию развития ресторана, принимать эффективные решения, обеспечивающие конкурентоспособность на рынке.

Пособие предназначено для студентов средних профессиональных и высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям, а также работников ресторанного бизнеса.

ГЛАВА 1.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА

Итак, вы решили вложить капитал в ресторанный бизнес. Сегодня, как никогда, требуется смелый и компетентный подход к делу, умелый и добросовестный труд, четкость и порядок на каждом предприятии и рабочем месте, умение ценить народный сум и минуты рабочего времени, грамотное экономическое управление и высокую организацию труда, умение видеть конечные результаты и, безусловно, добиваться их.

Особое место в организации деятельности ресторана занимает перспективное, стратегическое планирование, которое является одной из основных функций управления и представляет собой процесс определения целей создания организации, а также путей их достижения. Стратегическое планирование формирует основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля менеджмента ориентированы на разработку и реализацию стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, ресторан и отдельные его сотрудники будут лишены реального способа оценки целей и направления развития предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления коллективом фирмы. Можно отметить, что это планирование становится все более актуальным и для узбекских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными компаниями.

Разработка программы деятельности фирмы является первым этапом стратегического планирования, которое представляет управленческую деятельность по созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Задача руководства фирмы – создать хозяйственный механизм, обеспечивающий наиболее быструю ее адаптацию к изменяющимся внешним условиям. Это позволит уменьшить неопределенность и риск в хозяйственной деятельности, и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях.

Разработка и реализация стратегии – важнейшая функция руководителей фирмы высшего звена управления. Без стратегического планирования фирма подобна кораблю без рулевого. Стратегия формулирует основные цели фирмы и пути их достижения таким образом, чтобы обеспечить единую направленность действий всего коллектива.

В рамках стратегического планирования решается множество вопросов управления фирмой, в том числе: разработка общефирменной стратегии; подготовка стратегических решений в отдельных хозяйственных областях; анализ конкурентной среды; определение основных целей фирмы; управление стратегически важными факторами деятельности на рынке; формировании маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров; изучение жизненного цикла продукции на рынке; управление портфелем заказов; выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений; формулирование общей концепции развития предприятия; анализ перспектив в этой области; исследование структуры затрат.

Ресторанный бизнес сегодня пользуется у инвесторов большой популярностью. При первом, грубом, определении размера будущих вложений в предприятие общественного питания специалисты рекомендуют исходить из расчета 1000 долл., на один квадратный метр помещения. При грамотном подходе к управлению, если все пойдет по плану, уже через четыре месяца после открытия ресторана рост оборота начнет увеличиваться. А года через 1,5–2 (это средний срок окупаемости ресторана) ресторан начнет получать прибыль. Минимальная рентабельность в этом бизнесе составляет 20 %, средняя – около 25 %, а в случае успеха она может достигать 50–60 %.

Размеры вложений и будущих доходов зависят от уровня и масштаба бизнеса: можно открыть как ресторан в классическом смысле этого слова, так и просто бар или кафе. Существуют также различные сочетания типа кафе-бар, бар-ресторан и т.д.

В традиционной классификации рестораны делятся на три класса: «люкс», высший и первый, каждому из которых соответствует определенный набор требований. Правда, современные специалисты используют несколько иную градацию: элитные, рестораны для среднего класса, или, как их еще называют, «средней руки», и фаст-фуды. Мы будем придерживаться именно этой

наиболее распространенной в ресторанном бизнесе системы деления. Отметим также, что помимо обычных баров и кафе существует особый тип заведений общественного питания – кофейни.

Элитные рестораны отличаются изысканностью интерьера, высоким уровнем комфорта, широким ассортиментом оригинальных, заказных и фирменных блюд и напитков и, разумеется, высокими ценами. Рестораны средней руки за более умеренные деньги также предлагают посетителям довольно разнообразное меню. Фаст-фуды предоставляют стандартизированный набор блюд, и для них, как правило, характерно самообслуживание.

Для желающих стать владельцами ресторана существуют два пути: купить готовый бизнес или инвестировать деньги в создание дела «с нуля». Для тех, кто хочет обзавестись рестораном и воплотить в нем свою идею, свое видение будущего заведения, больше подходит второй вариант.

«Если у вас возникла идея приобрести готовый ресторан, но вы все равно собираетесь в нем все ломать и перестраивать по-своему, экономически целесообразнее наладить бизнес самому – с самого начала».

Во всем мире принято начинать с создания идеи, под которую потом подыскивают подходящее помещение.

В последнее время многие непрофильные инвесторы начинают работу над рестораном с проведения маркетингового исследования. Оно делается для того, чтобы определить, какой тип заведения будет наиболее эффективен с финансовой точки зрения в конкретном помещении. Не вступит ли созданная концепция в конфликт с рыночной действительностью?

Чтобы справиться с этой задачей, стоит обратиться к услугам специалистов. Они проведут исследование, изучат соответствующие параметры: потоки людей в непосредственной близости от помещения, конкурентное окружение, основные здания и сооружения вблизи будущего ресторана, удобство подъезда, наличие парковки, возможности внешнего оформления; выяснят приблизительную структуру и платежеспособность потенциальных клиентов, изучат конкурентов, их концепции, дизайн, посещаемость, клиентов, работу персонала и «средний чек». Важно заранее разобраться, какие возможности предоставляет рекламный рынок и каким образом можно будет «продвигать» будущее заведение.

На основе анализа собранной информации формируется одно или несколько наиболее подходящих для указанного места концептуальных решений, которые предлагаются на рассмотрение клиенту.

Конечно, имея подобное маркетинговое исследование, ошибиться почти невозможно: вы уже не откроете элитный ресторан в сто процентно «спальном» районе или, например, фаст-фуд в месте, где традиционно обедают и развлекаются состоятельные люди и есть все предпосылки для получения более высоких доходов.

От выбора кухни зависит решение различных технических вопросов, начиная от типа оборудования, а значит, и подготовки технологического плана помещения, и заканчивая формированием концепции заведения, его тематики.

В зависимости от типа кухни чуть ли не 99 % рестораторов ставят тематическую направленность ресторана: охотничья, автомобильная, спортивная, домашняя и т.д. Предприятие без явно прослеживаемой тематики рискует остаться незамеченным на фоне пестрого многообразия конкурентов. К примеру, в середине 90-х гг. был бум на рестораны с «морской» тематикой. Постепенно теряет свою актуальность мексиканский стиль, затихает латиноамериканский. В любом случае тематика ресторана напрямую связана с тем, чем в нем будут угощать.

Сегодня в зените популярности за рубежом находится стиль фьюжн.

Для данного стиля характерно добавление легкого экзотического акцента во вполне традиционные европейские блюда, сочетание различных кухонь мира. В процессе приготовления используются элементы блюд Северной Африки, островных государств Тихого океана, африканского побережья Индийского океана, а потенциал для творчества неограничен. Так, если гусиную печенку приготовить в яблочном уксусе, мы получим блюдо по классическому французскому рецепту. Но стоит заменить яблоко ананасом или манго, получается настоящий фьюжн. Для этого направления характерно использование огромного количества ингредиентов. Подобное «вавилонское столпотворение» в тарелке ваших клиентов при удачном стечении обстоятельств может снискать вашему заведению славу самого модного в столице, удовлетворить авангардные запросы «продвинутых» гурманов и принести финансовый успех.

В том случае, если инвестор не будет заниматься новым для себя бизнесом лично, он должен как можно раньше найти управляющего и шеф-повара. Эти люди помогут ему в решении таких вопросов, как выбор кухни, формирование концепции, подбор и покупка оборудования, разработка технологического плана. А уж нанимать на работу весь остальной персонал без участия этих лиц вообще не имеет никакого смысла.

Другая важная составляющая ресторанного бизнеса – автоматизация системы контроля и учета. Существуют несколько фирм, поставляющих программное обеспечение по контролю и учету. Наиболее «продвинутой», хотя и самой дорогой продуктом, – R-Кеерг. Более дешевой альтернативой может быть система «Ресторан 2000». Есть решения и на базе «1С» и других привычных многим систем.

После обдумывания технической части можно смело заказывать дизайн-проект и заниматься ремонтом. Встречается дилетантская точка зрения, что дизайн помещения – это решающий фактор для его будущего успеха. Однако опыт многих рестораторов показывает, что зачастую изыски интерьера для посетителей играют не самую главную роль. Особенно это касается недорогих ресторанов и кофеен.

Очень важно соблюсти последовательность выполнения всех работ: сначала производится перепланировка и протягиваются необходимые коммуникации, а уж потом все это «покрывается» дизайном.

Стандартная наценка на продукты в ресторане составляет 300%. При грамотном подходе к организации бизнеса и управлению финансовым потоком, оборотных средств и прибыли, которую они приносят, вполне должно хватить на постоянную «раскрутку» ресторана. Благо, специфика этого бизнеса такова, что он, как правило, не требует привлечения дорогостоящих рекламных носителей.

Успешные рестораны регулярно обновляют меню, вносят изменения в оформление зала, постоянно совершенствуют систему обслуживания.

Каждый ресторан должен иметь привлекательную вывеску. Неплохую службу сослужит реклама в Интернете: при грамотной

организации и «раскрутке» сайта и его регулярном обновлении он может стать эффективным инструментом по привлечению новых клиентов.

В зале можно разложить буклеты и листовки. Если в ресторане периодически проходят выступления музыкальных коллективов, то они могут содержать информацию о предстоящих концертах. Рекламно-полиграфическую продукцию можно распространять с помощью адресной рассылки (директ-мэйла) или раскладывать по почтовым ящикам близлежащих домов.

Большой популярностью пользуется сувенирная продукция: фирменные спички, зажигалки, бокалы, оформленные в стиле вашего ресторана, и пр. Естественно, на каждом предмете должен быть размещен фирменный знак заведения. Немалую роль в «раскрутке» ресторана играет «сарафанная реклама», когда информация о заведении передается из уст в уста.

Далее мы подробнее рассмотрим экономическую и хозяйственную деятельность ресторанов.

1.1. Разработка концепции ресторана

Разработка концепции ресторана включает расчет и реализацию плана создания нового предприятия или переоборудования действующего с целью повышения его рентабельности. При разработке концепции необходимо иметь четкое представление о составе будущих потребителей, ассортиментной политике, уровне цен, оснащенности предприятия оборудованием, инвентарем, посудой, мебелью, затратах на организацию производственно-торгового процесса и сроках окупаемости вложенных денежных средств, привлечении квалифицированных работников, заинтересованных в получении максимальной прибыли.

При разработке концепции одним из главных направлений является выбор темы ресторана. Ресторатор производит сегментацию рынка, то есть деление потребителей на группы, для каждой из которых разрабатывается определенное товарное предложение и услуги. Затем определяет основных и потенциальных потребителей будущего ресторана. Оценке подвергается возрастной состав будущих потребителей ресторана, их платежеспособный спрос, наи-

более характерные вкусы, привычки, предпочтения. Производится расчет средней суммы счета одного гостя будущего ресторана.

При выборе темы ресторана необходимо решить вопрос о создании предприятия с быстрым, недорогим обслуживанием и ограниченным ассортиментом блюд и напитков или ресторана, ориентированного на отдых, развлечения и изысканную кухню.

Тема ресторана – способность ресторана удовлетворять постоянно изменяющиеся вкусы потребителей на продукцию и услуги в обстановке отдыха и развлечений. Правильно выбранная концепция ресторана может включать несколько тем или предусматривать переход от одной темы к другой в рамках расширения спроса на продукцию предприятия и совершенствования технологии производства кулинарной продукции.

Успех разработки концепции ресторана зависит, прежде всего, от правильно выбранного названия ресторана. Название ресторана связано с избранной темой, которая в дальнейшем реализуется в интерьере, меню, карте вин, формах обслуживания.

В качестве темы может быть выбран любой сюжет, отличающийся новизной и оригинальностью. Это может быть кинематографический, исторический, литературный, мистический, сказочный или другой сюжет, легенда.

Торговая марка ресторана (бренд) – способность ресторана конкурировать на уровне качества реализуемой продукции и цен и строить рекламную политику, подтверждаемую качеством продукции определенного ассортимента и уровнем сервисных услуг.

Торговая марка ресторана связана с отражением вкуса постоянных потребителей ресторана, которые формируют ассортиментную политику предприятия в условиях конкуренции. В рамках одной торговой марки могут создаваться ресторанные цепи – реализованная концепция ресторана, позволяющая осуществлять наиболее полный охват рынка по различным темам.

При разработке концепции ресторана учитывают следующие критерии:

- месторасположение и ценовая политика;
- удобство подъезда и парковки;
- вход в ресторан;
- тип рекламы;
- виды основных капиталовложений;

- отражение концептуальной темы в интерьере ресторана;
- обслуживаемый контингент;
- гастрономическая тема;
- уровень музыкально-развлекательных программ;
- формы обслуживания;
- ресторанный сервис;
- величина среднего чека на гостя;
- прочие услуги.

Месторасположение и ценовая политика являются ключевыми моментами будущего бизнеса. Место определяет, каким быть ресторану – дорогим или демократичным, городским или загородным.

На большой площади целесообразно создавать демократичный ресторан, который себя быстро окупит. Двухэтажное здание не подходит, если потребуется обеспечить быстрое обслуживание посетителей. На территории предприятия рекомендуется предусмотреть площадку для временной парковки транспорта персонала и потребителей. Площадки должны размещаться со стороны проезжей части автодорог и не располагаться во дворах жилых домов. Территория предприятия должна быть благоустроена и содержаться в чистоте. Если ресторан будет дорогим, наличие парковки, особенно в центре города, обязательно. Парковка автомобилей гостей ресторана должна быть бесплатной.

Месторасположение ресторана исходит из принципа удаленности предприятия от центра города.

По месту расположения различают:

- рестораны, находящиеся в отдельно стоящем здании в торгово-административной зоне;
- отдельные здания в зонах отдыха или развлечений;
- отдельные здания, расположенные в местах транспортных потоков;
- технологически правильно спланированные помещения с отдельными входами для персонала и потребителей;
- рестораны в жилых (нецентральных) районах города;
- закрытые клубные помещения, сезонные рестораны, не имеющие стационарных помещений.

Для выбора ценовой политики необходимо провести демографический анализ района, в котором будет расположен ресторан,

выяснить возраст, род занятий; средний уровень доходов людей, являющихся его потенциальными потребителями.

Вход в ресторан создает первое зрительное впечатление от посещения ресторана. Важно обратить внимание на доброжелательность обслуживающего персонала при входе в ресторан, включая охрану.

Реклама концептуального ресторана включает:

- выразительное название предприятия, дающее представление о меню и обслуживаемом контингенте;
- красочно оформленные меню и карту вин;
- развлекательные музыкальные программы (включая дискотеки и театрализованные представления);
- формирование постоянного состава потребителей (клубная политика);
- организация праздничных мероприятий и презентаций в ресторане;
- широкое использование услуг торговых агентов;
- красочные щиты, вывески на улицах города и рекламные печатные материалы (проспекты, рекламные объявления, приглашения, визитки, упаковки со спичками, сувениры, посуда с логотипом ресторана).

Рассмотрим **виды капиталовложений**, направляемых на создание концептуального ресторана:

- расходы на строительство здания или перепланировку помещений;
- оформление интерьера;
- оснащение производственных и торговых помещений современным оборудованием, мебелью, посудой, инвентарем, столовым бельем;
- расходы на рекламу;
- закупка продуктов высокого качества;
- вложения средств в систему управления и контроля;
- в систему поиска и подготовки профессиональных кадров;
- в систему безопасности услуг;
- в создание развлекательных программ;
- в организацию сбыта продукции.

По **характеру отражения темы в интерьере** концептуального ресторана различают:

- классический традиционный стиль;
- театрализованная тема с использованием множества декораций;
- стиль модерн;
- культовая тема, построенная на «легенде» вокруг имени владельца ресторана – коллекционера, известного артиста и т.д.;
- стиль, предусматривающий использование механических изобретений, контрастирующих с традиционной обстановкой ресторана (фигуры-манекены героев фильмов, животных, фрагменты печей, жаровень, фонтаны, необычные музыкальные инструменты); плавучие рестораны;
- литературный стиль с использованием имен героев романов с соответствующим интерьером;
- художественный стиль «под старину» с включением старинных вещей, картин.

По **обслуживаемому контингенту** торговые концепции подразделяют в соответствии с доминирующим мотивом посещения ресторана:

- празднование события, имеющего большое значение для заказчика и приглашенных гостей;
- отдых с семьей в вечернее время, в выходные и праздничные дни;
- романтическая встреча;
- развлекательная программа в атмосфере клуба;
- презентации для деловых людей, литературных произведений и др.;
- презентации для создания контактов и связей или в рекламных целях;
- осмотр достопримечательностей города;
- прием пищи в перерывах при проведении совещаний, симпозиумов;
- посещение туристических, торговых и культурных центров;
- традиционный ужин с сотрудниками после работы или с друзьями;
- принадлежность к одному из клубов по интересам;
- проживание в гостинице или курортной местности.

Гастрономическая тема является одной из главных при выборе концепции ресторана. Она может быть направлена на:

- широкий выбор классических блюд и напитков;
- приготовление популярных блюд;
- создание этнической кухни (с преобладанием блюд национальной кухни, старинных и малоизвестных блюд и напитков);
- функциональный ассортимент (разработанный на основе тестирования постоянной группы потребителей);
- ассортимент блюд, не рассчитанных на постоянных клиентов.

Основной стратегией ассортиментной политики ресторана является разработка новых и фирменных блюд, напитков собственного производства, создание нескольких видов тематических меню для различных категорий гостей, банкетных меню с учетом спроса на обслуживание в ресторане и проведение выездных мероприятий.

Уровень музыкально-развлекательных программ ресторана оценивается исходя из эстетических запросов, музыкальных вкусов и предпочтений целевых потребителей ресторана. Особое внимание уделяется регулярности проведения музыкально-развлекательных программ (ежедневно или только в выходные и праздничные дни), организации музыкального обслуживания при проведении банкетов, тематических вечеров, концертов, программ варьете и видео-программ.

По формам обслуживания в концептуальных ресторанах различают:

- полное обслуживание официантами с презентацией блюд и напитков, изготавливаемых по индивидуальному заказу;
- организация шведского стола, предусматривающего частичное самообслуживание и право выбора потребителями продукции из широкого ассортимента блюд, напитков и размещение за предварительно засервированными столами;
- организация самообслуживания в некоторых кафе путем отпуска продукции поварами-раздатчиками с единой линии, состоящей из охлаждаемых прилавков, мармитов для супов и вторых блюд, столов с выпечными изделиями и напитками, тележек с подносами, приборами.

Ресторанный сервис основывается на использовании современного уровня организации производства, быстром и высококачественном обслуживании, использовании широкого ассортимента блюд и напитков, предлагаемых гостям. Оценка производится на основании личных наблюдений гостей, по записям в книге отзывов

и предложений, анкетным опросам. При этом необходимо исходить из того, что оригинальная идея, воплощенная в интерьере ресторана, привлекает гостей, но без хорошей кухни потребителя нельзя удержать. Чтобы правильно спланировать кухню и зал, необходимо четко представлять себе более 80 % блюд в меню. Заведующий производством должен не просто хорошо готовить, но и понять, кто его потребители, каковы их вкусы и разрабатывать меню с учетом их потребностей.

По **величине среднего чека** на гостя различают:

- разовые презентации блюд и напитков в ресторанах по высоким ценам;
- постоянный спрос в расчете на потребности определенной социальной группы;
- спрос на продукцию, рассчитанную на определенные категории потребителей (диетические и детские блюда).

Прочие услуги концептуального ресторана включают:

- предоставление постоянным гостям клубных карт;
- оказание сервисных услуг по вызову такси для посетителей ресторана;
- прокат столового белья, посуды, приборов, инвентаря;
- продажу фирменных значков, цветов, сувениров;
- предоставление парфюмерии, принадлежностей для чистки обуви и др.;
- мелкий ремонт и чистку одежды;
- упаковку кулинарных изделий, приобретенных на предприятии;
- предоставление потребителям телефонной и факсимильной связи на предприятии;
- гарантированное хранение личных вещей (верхней одежды), сумок и ценностей потребителей;
- парковку личных автомашин потребителей на организованную стоянку у предприятия.

Интерьеры залов. Оригинальные и разнообразные интерьеры залов, теплые или строгие цвета отделки стен, картины, ковры, элементы старинной атрибутики, фонтаны, аранжировки из живых цветов, ажурные люстры, дающие теплый рассеянный свет, правильный подбор мебели, удачное сочетание униформы официантов с декором помещения: цветом штор, скатертей и салфеток, обивкой

кресел, элегантно сервированные столы – все это располагает к деловой беседе или отдыху в кругу друзей.

В настоящее время существует множество стилей, используемых при оформлении интерьеров залов предприятий общественного питания:

- исторические (ампир, классицизм, неоклассицизм, барокко, рококо, готический);
- модерн;
- минимализм;
- хай-тек;
- этнические стили (кантри, японский стиль, эко-стиль).

Правильно разработанная концепция ресторана на половину определяет успех всего бизнеса.

1.2. Маркетинговые исследования

Маркетинговые исследования являются инструментарием маркетингового анализа, они имеют конкретную цель для ресторана на определенном временном интервале. Здесь важен не сам факт применения, а использование действенных методов для решения важных для ресторана проблем. Маркетинговые исследования представляют собой вид социальной технологии, направленной на обнаружение эффективных средств управления рынком на основе анализа ситуации.

Под термином «маркетинговые исследования» понимается систематический сбор и объективная запись, классификация, анализ и представление данных, относящихся к поведению, потребностям, отношениям, мнениям, мотивациям отдельных личностей, организаций, государственных учреждений в контексте их предпринимательской, экономической, общественной деятельности. Маркетинговое исследование – любая исследовательская деятельность, обеспечивающая потребности маркетинга, т.е. система сбора, обработки, систематизации, анализа и прогнозирования данных, необходимых для конкретной маркетинговой деятельности. Таким образом, маркетинговое исследование выступает как начало и логическое завершение любого цикла маркетинговой деятельности организации.

Под объектом исследования подразумевается изучаемая «генеральная совокупность»: географический рынок, определенная группа потребителей, конкретная система, рестораны-конкуренты, внутренняя среда исследуемой организации и т.д.

Предмет исследования – объект маркетингового действия. В качестве предметов исследования могут выступать конкретные товары, услуги, потенциал или имидж организации, т.е. то, по чему планируется принятие управленческого решения на основе результатов маркетингового исследования.

Метод исследования определяется его целями и включает необходимые методики и способы, используемые для достижения поставленной цели. Поскольку стоимость исследования определяется выбранным методом анализа, то он должен быть обоснован на стадии формулирования проблемы.

Маркетинговые исследования классифицируются по назначению и типу в соответствии с областью предпринимательской активности, субъектом исполнения и плановостью проводимого исследования.

Маркетинговые исследования используются, как правило, в следующих областях деятельности организации:

- ассортиментная политика товаров и услуг: позволяет провести оценку спроса и предложения, характера изменения спроса при увеличении или снижении цены, характера изменения объема продаж при изменении влияющих на него факторов (цены, упаковки и т.д.);

- каналы распределения: позволяют оценить объемы продаж по регионам, времени покупательской насыщенности; различия структуры сбыта и каналов распределения исследуемой организации и конкурентов; возможные формы совершенствования каналов сбыта и привлечения покупателей по каждому каналу;

- ценовая политика: определяется структурой себестоимости товаров, соотношением «качество + цена», оптимальный ценовой сегмент;

- послепродажный сервис: выясняется, каков жизненный цикл услуги, характер кривой жизненного цикла, каково соотношение объема вложений в послепродажный сервис и покупательской отдачи;

- комплекс маркетинговых коммуникаций (КМК): определяется

структура элементов КМК, тактические и стратегические графики рекламы, эффективность рекламных мероприятий и уровень корреляции между объемом вложений в рекламу и отдачей, выраженной в покупке услуг.

Обычно исследование проходит стадии, представленные на рис. 1.

Определение проблемы – формулирование объекта и предмета маркетингового исследования. Выполнение этой операции ориентирует на сбор и анализ конкретной информации, нужной для принятия управленческого решения. Четкое изложение проблемы является ключом к проведению успешного маркетингового исследования. Существуют следующие основные источники возникновения маркетинговых проблем: непредвиденные изменения или спланированные изменения, часть которых могут составлять случайные идеи, например, подсказанные потребителями.

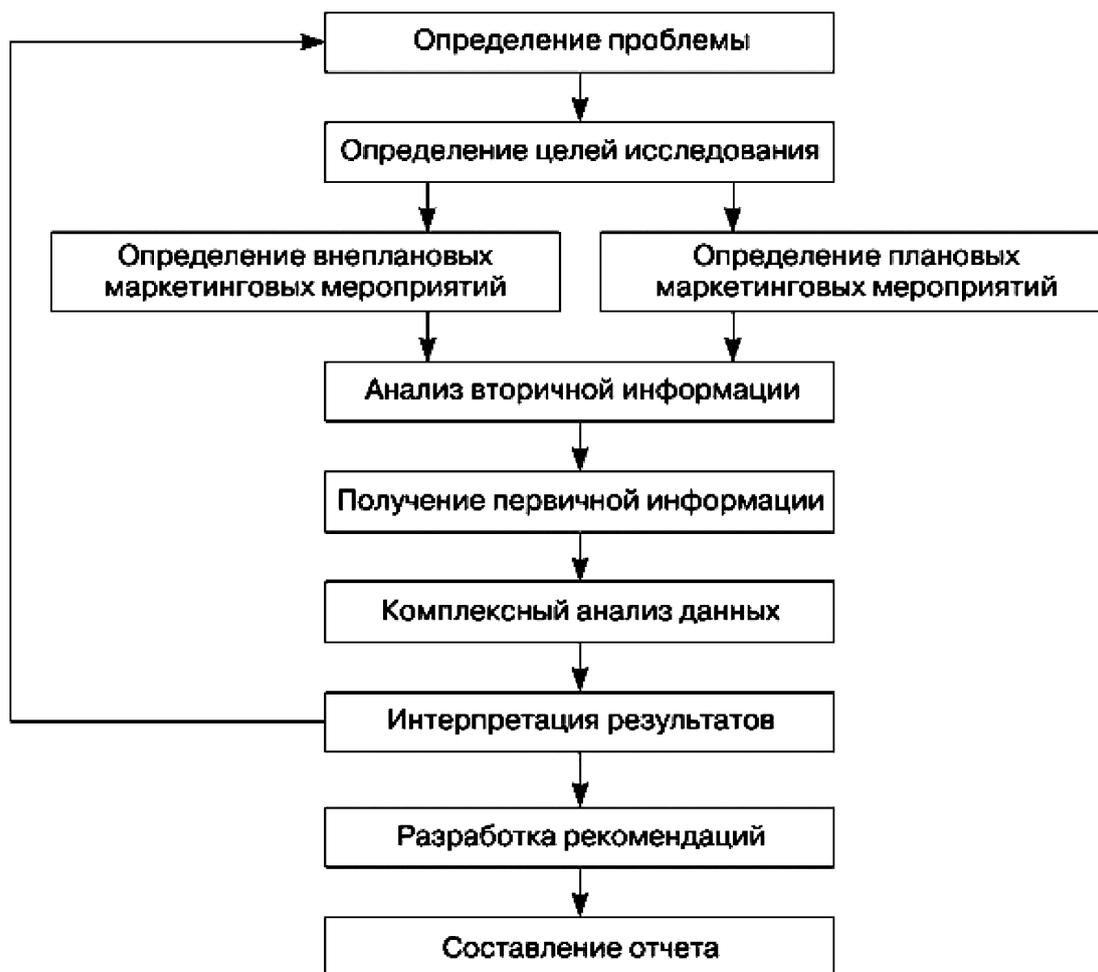


Рис. 1. Этапы маркетингового исследования

После определения проблем устанавливаются цели и методы проведения маркетинговых исследований, направленных на их достижение. Достижение целей маркетинговых исследований позволяет получить информацию, необходимую для решения выявленных проблем. При постановке целей маркетинговых исследований задается вопрос: «Какая информация необходима для решения данной проблемы?». Ответ на этот вопрос определяет содержание целей исследования. Таким образом, ключевым аспектом определения целей исследования является выявление специфических типов информации, полезной менеджерам при решении проблем управления маркетингом.

Маркетинговые исследования разделяются по характеру выполнения исследования на плановые и внеплановые. Плановые мероприятия – это комплекс маркетинговых исследований, ориентированных на получение стандартизированного объема (по количеству и составу) ряда параметров, необходимых для принятия тактических и стратегических решений на рынке. Плановые исследования являются повседневным базисом работы отдела маркетинга ресторана и проводятся в соответствии с определенным графиком и четко поставленными методически определенными задачами. Здесь используются традиционные методы маркетинговых исследований. Внеплановые исследования проводятся чаще внешними сервисными организациями для решения локальных (периодически возникающих) задач, обычно связанных с «неожиданно» возникающими проблемами в предпринимательской деятельности ресторана. Так, для решения внеплановых задач ресторана часто прибегают к использованию нетрадиционных методов маркетингового исследования, стандартизация которых практически невозможна.

На следующем этапе исследователям необходимо дать интерпретацию результатам исследования, сделать соответствующие выводы и представить отчет руководству ресторана. Отчет не должен быть перегружен цифрами и сложными статистическими выкладками. Менеджерам нужны не они, а обнаруженные закономерности, знание которых поможет им принимать правильные решения. То есть важны не сами данные, а их правильная интерпретация.

Ответственность за интерпретацию собранного материала не должна целиком ложиться на плечи исследователей, и менеджеры не должны слепо полагаться на них. Интерпретировать статистические данные можно по-разному, и поэтому, чтобы быть уверенными в том, что данная интерпретация верна, менеджеры должны участвовать в обсуждении результатов исследования. Возможно, в ходе этого обсуждения у менеджеров возникнут дополнительные вопросы, ответы на которые можно найти, проанализировав еще раз данные исследования. Исследователи в этом случае должны указать на соответствующую информацию и помочь сделать на ее основе новые выводы.

Первой задачей выбора методов проведения маркетинговых исследований является ознакомление с отдельными методами, которые могут использоваться при сборе и анализе маркетинговой информации. Затем с учетом ресурсных возможностей организации выбирается наиболее подходящий набор этих методов.

Наиболее широко используемыми методами проведения маркетинговых исследований являются методы анализа документов, социологические, экспертные, экспериментальные и экономико-математические методы.

Цели маркетинговых исследований могут носить разведочный характер, т.е. быть направлены на сбор предварительной информации, предназначенной для более точного определения проблем и проверки гипотез; описательный, т.е. заключаться в простом описании тех или иных аспектов реальной маркетинговой ситуации и казуальный, т.е. быть направленными на обоснование гипотез, определяющих содержание выявленных причинно-следственных связей.

Каждое такое направление включает определенные методы сбора и анализа маркетинговой информации.

Разведочное исследование проводится в целях сбора предварительной информации, необходимой для лучшего определения проблем и выдвигаемых предположений (гипотез), в рамках которых ожидается реализация маркетинговой деятельности, а также для уточнения терминологии и установления приоритетов среди задач исследований. Например, было выдвинуто предположение, что низкий уровень продаж обусловлен плохой рекламой, однако разведочное исследование показало, что главной причиной недос-

таточного сбыта является плохая работа товарораспределительной системы, которую и следует более детально изучить на последующих этапах процесса проведения маркетинговых исследований.

Среди методов проведения разведочных исследований можно выделить следующие: анализ вторичных данных, изучение прежнего опыта, анализ конкретных ситуаций, работа фокус-групп, проекционный метод.

Описательное исследование направлено на описание маркетинговых проблем, ситуаций, рынков, например, демографической ситуации, отношения потребителей к продукции организации. При проведении данного вида исследований обычно стараются ответить на вопросы, начинающиеся со слов «кто», «что», «где», «когда» и «как». Как правило, такая информация содержится во вторичных данных или собирается путем проведения наблюдений и опросов, постановки экспериментов. Например, исследуется, «кто» является потребителем продукции организации. «Что» рассматривается как продукты, поставляемые организацией на рынок. «Где» рассматривается как место, где потребители приобретают эти продукты. «Когда» характеризует время, когда потребители наиболее активно покупают эти продукты. «Как» характеризует способ использования приобретенного продукта. Заметим, что данные исследования не дают ответа на вопросы, начинающиеся со слова «почему». Почему возрос объем продаж после проведения рекламной компании? Ответы на подобные вопросы получают при проведении казуальных исследований.

Казуальное исследование проводится для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей. В основе данного исследования лежит стремление понять какое-нибудь явление на основе использования логики типа: «если X, то затем Y». Например, проверяется гипотеза: приведет ли 10 %ное снижение платы за услугу данной организации к увеличению числа клиентов, достаточно для компенсации потерь от снижения платы?

Если рассматривать методы маркетинговых исследований с точки зрения характера получаемой информации, то их можно разделить на две группы: количественные и качественные.

Количественные маркетинговые исследования направлены на изучение поведения потребителей, мотивации покупки, потребительских предпочтений, привлекательность и потребительские ка-

чества товара, соотношение цена/потребительские качества, оценку емкости и характеристик реального и потенциального рынков (различных сегментов) товара или услуги. Количественные методы позволяют получить характеристику социально-демографического, экономического, психологического портрета целевой группы. Характерными особенностями таких исследований являются: четко определенный формат собираемых данных и источники их получения, обработка собранных данных осуществляется с помощью упорядоченных процедур, в основном количественных по своей природе.

К способам сбора первичных данных при количественном исследовании относятся опросы, анкетирование, личное и телефонное интервью, основанные на использовании структурированных вопросов закрытого типа, на которые отвечает большое число респондентов. Опрос проводится в точках продажи или по адресной/маршрутной выборке по месту жительства (месту работы) респондента. Достоверность результатов обеспечивается использованием репрезентативной выборки опрашиваемых (респондентов), использованием квалифицированных интервьюеров, контролем на всех этапах проведения исследования, профессионально составленными опросниками и анкетами, использованием при анализе профессиональных психологов, социологов, специалистов по маркетингу, применением современных компьютерных средств статистического анализа результатов, постоянным контактом с заказчиком на всех этапах работы.

Качественные исследования проводятся для решения задач анализа рынка, анализа потребителей, анализа конкурентов, анализа продвижения, тестирования рекламных концепций, тестирования рекламных материалов (макетов), тестирования маркетингового комплекса марки (упаковки, названия, цены, качества) и т.д.

Качественные исследования включают сбор, анализ и интерпретацию данных путем наблюдения за тем, что люди делают и говорят. Эти исследования проводят в том случае, когда нет необходимости в строгих численных результатах. Наблюдения и выводы носят качественный характер и осуществляются в нестандартизованной форме. Качественные данные могут быть переведены в количественную форму, но этому предшествуют специальные процедуры. Основу качественных исследований составляют методы

наблюдений, предполагающие скорее собственно наблюдение, чем коммуникацию с респондентами. Большинство этих методов основано на подходах, разработанных психологами.

Методы качественного анализа позволяют описывать психографические особенности исследуемой аудитории, модели поведения и причины предпочтения тех или иных товарных марок при покупке, а также получать от потребителей самую глубинную информацию, дающую представление о скрытых мотивах и базовых нуждах потребителей. Качественные методы незаменимы на этапах разработки и оценки эффективности рекламных кампаний, изучении имиджа торговых марок. Результаты не имеют числового выражения, т.е. представлены исключительно в виде мнений, суждений, оценок, высказываний.

1.3. Хозяйственный риск в принятии плановых решений в ресторане

Плановые решения в ресторане, как и на других предприятиях, принимаются, как правило, в условиях неопределенности и ограничений, поэтому риск в принятии решений существует объективно, независимо от того, осознают и учитывают ли его в плановых заданиях. Таким образом, хозяйственный риск является необходимым элементом в управленческих решениях и выступает в роли ограничений.

Для руководителей предприятий, служб, подразделений необходимо знать предел возможного риска и границы экономического ущерба.

Риск возможен как при стратегическом, так и текущем планировании. На величину риска влияют человеческий, природные, производственные факторы, уровень информированности, обеспеченности ресурсами и др.

В результате действия риска возникает задача определения объема плановых резервов, позволяющих компенсировать возможные отклонения от конечных результатов.

Риск мотивируется наличием факторов неопределенности, заранее непредвиденных обстоятельств. В то же время он может иметь место только там, где имеется возможность выбора, так как

при отсутствии реальных альтернатив можно принять только одно решение.

Риск может вызываться и бесхозяйственностью. Поэтому указать точно границу между риском и бесхозяйственностью трудно. В юридической литературе отношение к риску отрицательное: риск с точки зрения права начинается там, где кончается ответственность.

Очевидно, что руководитель ресторана может идти на риск, связанный с суммой ущерба, не превышающей верхнего предела резервного фонда. Такое решение следует отразить и утвердить в плане предприятия.

Даже самый лучший план не может полностью учесть всех элементов неопределенности. К таким элементам относятся действия факторов внутреннего и внешнего рынков.

К **внешним факторам** относят: состояние рынка и положение на нем предприятия; общее состояние экономики страны, региона, отрасли, к которой относится предприятие; уровень платежеспособного спроса потребителей; положение поставщиков; уровень инфляции; величина процентных ставок за кредит.

Динамика изменения этих факторов может сильно влиять на экономику предприятия, а само предприятие не в состоянии на них влиять. Поэтому они являются слабоуправляемыми со стороны предприятия. Однако руководители должны следить за такими изменениями и корректировать свою деятельность.

К **внутренним факторам**, влияющим на экономическое развитие предприятия, относятся кадровый потенциал, состояние основных фондов (оборудование и т.п.), объем оборотных средств, величина долговых обязательств (краткосрочных и долгосрочных), уровень посещаемости ресторана, прогрессивность используемых технологий, темпы обновления продукции и услуг.

Риск возникает в следующих случаях:

- при определении номенклатуры и соотношения объемов производства новых и серийных продукций и услуг;
- при определении объема финансирования маркетинговых исследований в случае увеличения доли новых видов услуг в ресторане;
- при расчете необходимого количества ресурсов для производства новой продукции или услуги;

- при определении доли рынка и соответствия платежеспособного спроса и предложения;
- при расчете цен и затрат на производство.

Повеление руководителей при принятии решений можно разделить на два вида: активную деятельность с принятием ответственности за риск и пассивную с элементами риска. В последнем случае идут на риск не в надежде получить большую прибыль, а избежать потери, хотя при этом отказываются от более динамичного развития.

Из внешних факторов наиболее важным является стабильность хозяйственной среды. Другим важным фактором служит достоверность и достаточность информации (конъюнктурных обзоров) для принятия решений. На количественное выражение риска влияют:

- вероятность совпадения нескольких неблагоприятных обстоятельств;
- вероятность совпадения нескольких благоприятных (ожидаемых) обстоятельств;
- абсолютный ущерб в случае совпадения неблагоприятных обстоятельств.

Оценка коэффициента риска проводится с учетом воздействия случайных факторов производства. Конечный результат в этом случае выражается как $\Sigma \pm ? \Sigma$.

Коэффициент риска K_z в общем виде показывает соотношение ожидаемых величин отрицательных DM^+ и положительных DM^- отклонений средних математических ожиданий показателей от запланированного уровня.

Коэффициент риска K_z содержит:

- распределение показателей результатов (для расчета ожидаемых значений величин);
- значения плановых показателей Z_i ;
- абсолютные размеры положительных или отрицательных возможных отклонений от плановой величины при различных ситуациях, т.е. $X-Z$.

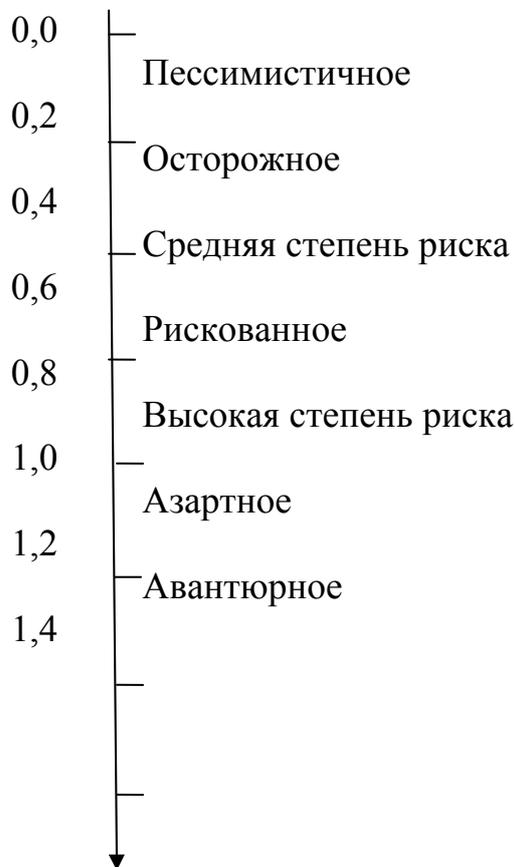
Значения коэффициента риска K_z могут изменяться от 0 до ∞ . При $K_z = 0$ риск практически отсутствует.

Эмпирическая оценка коэффициента риска определяется с учетом ожидаемых статистических данных возможных отклонений (положительных и отрицательных) от плановой величины:

$$Kz = \frac{\frac{\sum x_i}{n} - z}{\frac{\sum x_i^*}{n} - z},$$

где x_i, x_i^* – возможность величины;
 n – количество данных показателей.

Используя коэффициент риска, можно составить эмпирическую шкалу риска, с помощью которой классифицируется поведение менеджеров, идущих на риск: пессимистическое, осторожное, со средней степенью риска, рискованное, с высокой степенью риска, азартное, авантюрное:



Таким образом, плановые решения должны приниматься с учетом хозяйственного риска, определяемого исходя из теоретических или эмпирических значений возможных отклонений.

Например, ожидаемая расчетная прибыль (Σ) составляет 100 тыс. сум, однако анализ экспертов показывает, что возможны неблагоприятные ситуации в плановый период, в результате которых ожидаемая прибыль будет находиться в диапазоне 65–75 тыс. сум

со средним математическим ожиданием $(M) = 70$ тыс. сум. При благоприятных ситуациях ожидаемая прибыль может находиться в диапазоне 110–130 тыс. сум.

Следует определить уровень риска приняв в качестве плановой величины прибыль = 100 тыс. сум.

$$Kz = \frac{100 - 70}{120 - 100} = \frac{30}{20} = 1,5.$$

Это означает, что такое плановое решение относится к категории азартных. Однако если плановая величина будет равна 90 тыс. сум, то при тех же условиях коэффициент риска составит:

$$Kz = \frac{90 - 70}{120 - 90} = \frac{20}{30} = 0,67.$$

Это означает, что хозяйственный риск при плановой величине 90 тыс. сум значительно меньше (средняя степень риска).

Таким образом, хозяйственный риск является обязательным элементом планирования выступающим в роли ограничений при принятии плановых решений в деятельности ресторана.

1.4. Разработка бизнес-плана ресторана

Важнейшим элементом внутрифирменного планирования является составление бизнес-плана. Эта разновидность плана предназначена для обоснования будущих инвестиционных и инновационных проектов, направленных на развитие ресторана и повышение конкурентоспособности продукции и услуг, а также на проведение маркетинга новых товаров (или услуг).

Как правило, инновационные проекты требуют крупных финансовых средств, и собственного капитала фирм может не хватить для реализации новшеств. В этом случае необходимо подключение кредитных ресурсов или свободных средств инвесторов. Однако для получения дополнительных финансовых ресурсов на определенных условиях требуется серьезная аргументация экономической

выгодности проекта. В связи с этим при формировании бизнес-плана по реализации новаций предусматривается многосторонний анализ последствий от выполнения проекта.

Состав бизнес-плана и степень его аргументации и детализации зависят от размера необходимых инвестиций для реализации проекта, положения (имиджа) ресторана и уровня его финансовой устойчивости, а также от состояния рынка по предполагаемому товару или услуге.

Для разработки бизнес-плана необходимо иметь соответствующую информацию, отражающую состояние рынка по данному типу товара или услуги, производственные возможности организации и ожидаемые финансовые показатели в случае реализации проекта.

Разработка бизнес-плана требует:

- определения финансовой устойчивости ресторана при обновлении продукции (услуг) в условиях конкуренции;
- создания систематизированной аргументации проекта, позволяющей получить финансовую поддержку от внешних источников (банков, инвесторов);
- установления ориентиров для предпринимателя при организации производства новой продукции (услуги);
- проведения критической оценки собственных возможностей ресторана.

Процесс составления и анализ бизнес-плана позволяют менеджеру (или предпринимателю) уже на ранних стадиях принимать более обоснованное решение о целесообразности и выгоды предлагаемого проекта.

В структуре бизнес-плана отражаются положения, характеризующие все основные направления работ, связанные с реализацией предлагаемого проекта.

1.5. Структура бизнес-плана

1. Реквизиты фирмы: название, адрес, организационно-правовая форма, состав учредителей (собственников), краткая характеристика (сведения) ресторана.

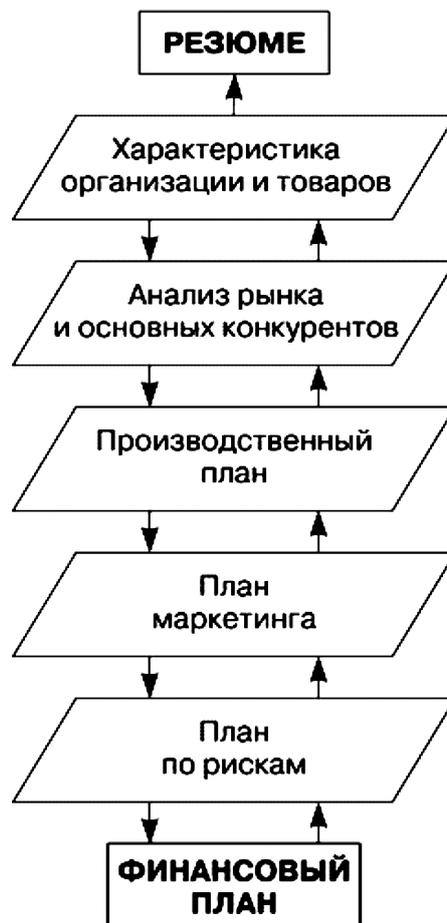


Рис. 2. Структура бизнес-плана

2. Цель и основное содержание проекта: назначение и описание видов деятельности (продуктов, услуг), степень готовности к реализации проекта, перспективность использования или жизненный цикл проекта, прогрессивность и экологичность технологии бизнеса, величина необходимых инвестиций, ожидаемая рентабельность, срок окупаемости проекта, социально-экономические последствия от реализации проекта.

3. Анализ состояния рынка потребителей, спроса: оценка емкости рынка, характеристика основных потенциальных потребителей, ожидаемый спрос, тенденции развития рынка по направлениям планируемого бизнеса.

4. Характеристика возможных (потенциальных) конкурентов: оценивается наличие конкурентов (на данной территории), описывается характеристика основных конкурентов и возможность их влияния на планируемый бизнес-проект, оценивается конкурентоспособность фирмы и товара (услуг).

5. Характеристика плана маркетинга: формирование каналов сбыта товаров (услуг), определение ценового диапазона продаж, организация рекламных мероприятий, прогноз развития рынка, формирование заказов и оформление договоров поставок.

6. Характеристика производственного плана: дается краткое описание производственного процесса, экологической чистоты производства, перечень основного оборудования, указываются основные поставщики сырья, материалов и наличие договоренностей о поставках, приводятся характеристики необходимого производственного помещения и указывается форма собственности или условия аренды недвижимости, дается характеристика основных субподрядчиков (соучастников), указываются масштабы производства и график динамики роста выпуска до достижения проектной мощности бизнеса, определяется динамика изменения (снижения) себестоимости производства единицы продукции (или услуги) и приводится график (или таблица).

7. Организационный план: указываются форма собственности, величина уставного капитала, основные собственники (по долям вклада), организационная структура управления фирмой, краткая характеристика кадров, партнеров по бизнесу; приводятся графики реализации инвестиций по времени освоения бизнеса, распределение инвестиций между субподрядчиками (соучастниками). Графики (таблицы), отражающие во времени получение промежуточных и конечных результатов реализации проекта, графики финансирования проекта и возврата кредитных ресурсов.

8. Оценка хозяйственного риска: описываются источники появления и возможные виды рисков, слабые стороны бизнеса; вероятность появления конкурирующих фирм, продуктов, услуг, технологий; оценивается надежность поставщиков, соучастников (партнеров) бизнеса, указываются альтернативные пути при изменении конъюнктуры, устанавливается вероятность или возможный диапазон изменения конечных результатов (прибыль, выручка и т.п.) с учетом благоприятных и неблагоприятных условий бизнеса. Материалы раздела должны убедить инвестора в том, что предприниматель знает о возможных трудностях и готов к альтернативным решениям.

9. Финансово-экономические характеристики бизнеса (проекта): приводятся бюджет или план доходов и расходов бизнеса,

денежные поступления и платежи по периодам, динамика (график) погашения кредита, определяется зона безубыточности и строится график, рассчитываются показатели эффективности бизнес-проекта и делается заключение об экономической целесообразности планируемого бизнес-проекта.

10. Приложения: приводятся копии документов, аргументирующих положения бизнес-плана, в том числе копии контрактов, лицензий, писем заказчиков будущей продукции, договоров о поставках, прейскурантов и т.п.

Анализируя структуру бизнес-плана, необходимо отметить главные моменты. Важной информацией для инвестора является уровень организационно-технической готовности проекта к реализации. Чем он выше, тем ниже степень неопределенности в получении ожидаемого результата.

При раскрытии основных положений проекта следует оценить перспективность рынка сбыта предлагаемых товаров, т.е. обозначить период времени, когда емкость рынка будет достаточной для реализации указанных товаров (услуг). Поскольку такая информация может обладать высокой степенью неопределенности, указывают уровень риска (высокий, средний, низкий).

Разработку бизнес-планов крупных инвестиционных проектов фирмы поручают, как правило, профессиональным экспертам и специализированным консалтинговым организациям, имеющим высокую репутацию в кругу инвесторов. Это повышает степень доверия к бизнес-плану.

Бизнес-план разрабатывается для того, чтобы дать четкие ориентиры и план действий на первый, самый трудный год реализации проекта.

Успешной реализации бизнес-плана способствует своевременная оценка хода выполнения плана и внесение в него необходимых изменений.

Система контроллинга и оценка выполнения плана включают в себя: контроллинг запасов, производственный контроллинг, контроллинг качества, контроллинг продаж, контроллинг расходов.

Результаты контроллинга дают информацию для корректировки плана, что позволяет, не изменяя целей, корректировать пути и способы их достижения для повышения шансов предприятия на успех.

В конце бизнес-плана представляется график безубыточности, показывающий влияние на прибыль объема производства, уровень себестоимости (постоянных и переменных затрат) и величину цены товара. Точка безубыточности позволяет определить критический объем произвольно, ниже которого выпуск продукции экономически нецелесообразен (рис. 3).

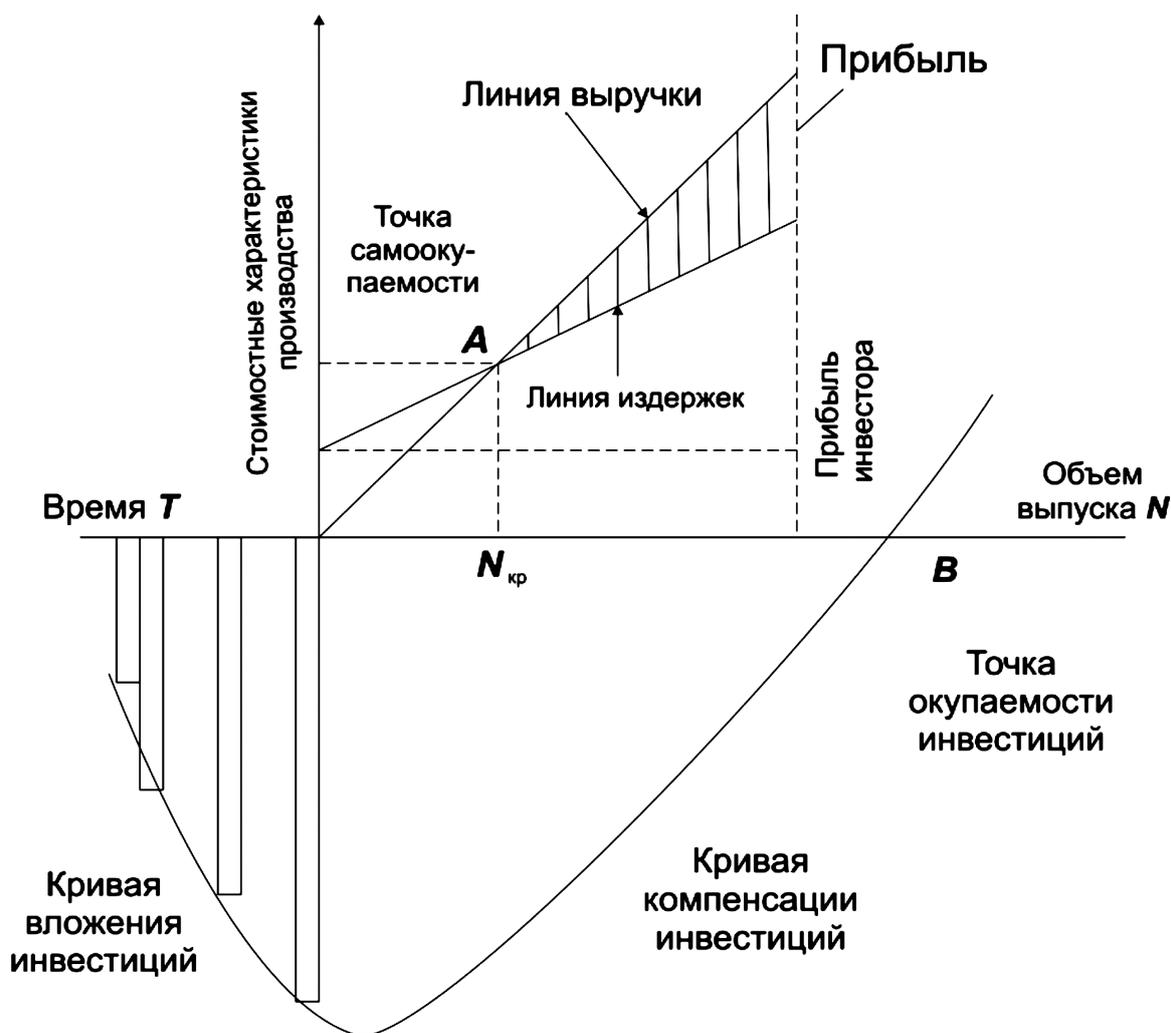


Рис. 3. Динамика изменения стоимостных показателей и инвестиций

Приводятся также графики динамики возврата полученных кредитов с учетом принятых условий. Графические изображения бизнес-плана могут наглядно представить динамику движения, затрат и доходов по мере реализации проекта.

1.6. Маркетинг-план ресторана

Планирование охватывает все стороны деятельности ресторана, а каждый из планов дает необходимое представление о целях и задачах определенного направления работы и содержит перечень плановых заданий и целевых показателей. Одним из планов, определяющих жизнедеятельность ресторана, является план маркетинга, который составляется как на текущий годовой период, так и на ближайшую (1–2 года) и дальнюю перспективу. На текущий плановый период план маркетинга представляется с разбивкой по месяцам.

План маркетинга представляет собой комплекс планируемых мероприятий, направленных на выявление потребностей рынка, информирование клиентов (заказчиков) о возможностях ресторана по удовлетворению их потребностей, установление каналов сбыта и продвижения товаров (услуг), установление ценовых диапазонов в зависимости от принятой стратегии фирмы.

К средствам маркетинга, способствующим проникновению и распространению товаров (услуг) на рынки, относятся:

- маркетинговые исследования рынка, позволяющие оценить состояние и выявить возможные направления (сегменты) проникновения на рынок;
- личная продажа, т.е. осуществление сбытовой деятельности представителями ресторана путем непосредственного (прямого) общения с перспективным потребителем;
- способы содействия продвижению товаров (сейлз промоушин) на рынок (демонстрации, ярмарки, выставки, презентации, конкурсы, викторины, экскурсии, дегустации и т.п.);
- рекламные мероприятия (товарные, фирменные);
- методы стимулирования сбыта;
- организация общественного мнения (паблик рилейшнз);
- формирование каналов сбыта (организация торговой сети).

Структура ежегодного плана маркетинга, как правило, включает в себя:

1. Введение.
2. Цели деятельности ресторана на планируемый период.
3. Анализ состояния рынка:

- положение ресторана на рынке общественного питания, доля рынка;

- потенциальные возможности рынка (емкость рынка);
- ресурсы ресторана;
- анализ конкурентоспособности;
- прогноз, ожидаемый объем сбыта по группам товаров (услуг);
- тенденции развития рынка.

4. Цели плана маркетинга.

5. Программу маркетинга:

- выбор целевых групп потребителей;
- определение политики цен, скидок, кредитов;
- мероприятия по продвижению товаров и услуг;
- формирование каналов сбыта;
- рекламные мероприятия;
- определение ожидаемых объемов товарооборота (продаж).

6. Смета расходов на маркетинг.

7. Контроль и текущая проверка исполнения.

8. Оценка эффективности реализации плана маркетинга.

При разработке плана маркетинга необходимо предусматривать возможное воздействие внешних и внутренних факторов на успех ресторана.

Выбор стратегии и формирование плана маркетинга должны осуществляться исходя из целей и задач ресторана. Цели ресторана должны носить стратегический или долгосрочный характер. Например, увеличение занимаемой доли рынка за счет расширения круга потребителей (например, за счет расширения ассортимента блюд), создание новых рынков (формирование сетей ресторана) и др.

В плане маркетинга приводятся следующие элементы:

- 1) перечень (или номенклатура, ассортимент) продукции (услуг), предлагаемой потребителям;
- 2) цена продукции;
- 3) каналы сбыта продукции;
- 4) способы (или формы) организации рекламной компании.

Каждый элемент плана включает в себя совокупность работ, которые необходимо выполнить при формировании плана маркетинга.

Основными критериями при оценке вариантов плановых решений выступают:

- динамика объема продаж;
- степень стабильности выпуска продукции;
- норма или масса прибыли.

В основе планирования лежит концепция жизненного цикла товара или услуги (рис. 4), исходя из которого планируется обязательное обновление продукции с учетом потребностей рынка.

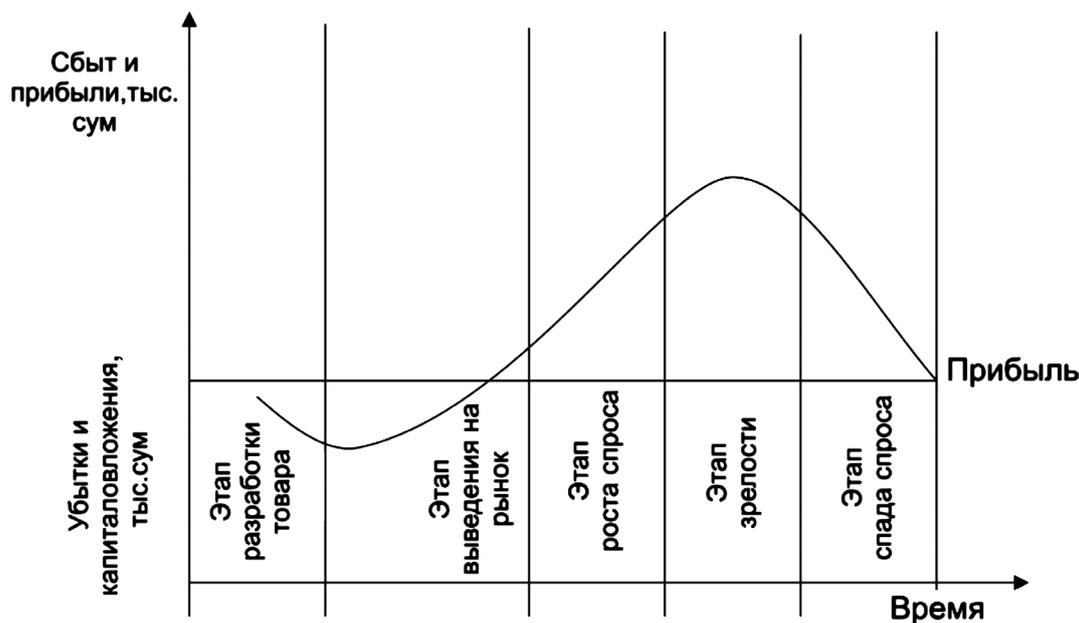


Рис. 4. Жизненный цикл товара и услуг

План маркетинга должен давать представление о положении ресторана на рынке сбыта, о задачах на плановый период и способах или путях достижения плановых заданий.

План маркетинга позволяет, таким образом, уменьшить отрицательные последствия от возможных изменений во внешней среде, а также сконцентрировать усилия ресторана для достижения целей и заданных ориентиров.

В то же время план маркетинга составляется с учетом хозяйственного риска и поэтому не гарантирует отклонения от плановых заданий и соответствующих корректировок плана.

Разработка плана маркетинга предусматривает наличие развитой информационной системы, с помощью которой можно иметь необходимую информацию о тенденциях в изменении спроса, структуре рынка, поведении конкурентов и т.д.

Процедура формирования плана по маркетингу включает в себя следующие основные этапы работ:

- 1) анализ текущей ситуации на рынке и прогноз дальнейшей динамики;
- 2) постановку общей задачи с учетом ограничений и воздействующих факторов;
- 3) выбор целевых показателей;
- 4) разработку программ маркетинга с учетом стратегии ресторана;
- 5) анализ возможностей обеспечения программ маркетинга всеми видами ресурсов;
- 6) формирование и утверждение плана маркетинга;
- 7) разработку механизма организационно-финансового сопровождения и контроля плана маркетинга;
- 8) организацию выполнения плана и введение корректировок;
- 9) анализ реализации и оценку эффективности плана маркетинга.

Ответственной за формирование и выполнение плана является служба маркетинга, которая работает во взаимосвязи с кухней, метрдотелем и другими основными звеньями ресторана.

Основой разработки плана маркетинга должны являться результаты анализа трех групп факторов, характеризующих сам товар, положение ресторана и рынок.

Факторы, влияющие на сбыт продукции (услуги):

- 1) отличие цены товара от цены конкурирующих товаров;
- 2) сравнительный уровень качества товара (по отношению к аналогам);
- 3) наличие косвенной пользы товара для потребителя;
- 4) уровень платежеспособного спроса на товар.

Факторы, характеризующие положение (имидж) ресторана:

- 1) доля ресторана на рынке сбыта;
- 2) давление конкурентов;
- 3) уровень финансовых средств, выделенных для маркетинга;
- 4) способность к интенсивному обновлению товаров и услуг;
- 5) имидж ресторана (популярность бренда, престиж, традиции и пр.).

Факторы, влияющие на сбыт товара:

- 1) емкость рынка;
- 2) эластичность спроса;

- 3) возможность оптовой торговли;
- 4) объемы товарооборота конкурентов;
- 5) распределение сегментов рынка.

$$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Количество заказов}}; \frac{\text{Товарооборот}}{\text{Количество работников предприятия}};$$

$$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Количество обслуживающего персонала}}; \frac{\text{Стоимость заказов}}{\text{Количество гостей в зале}};$$

$$\frac{\text{Новые клиенты (гости)}}{\text{Имеющиеся клиенты (гости)}}; \frac{\text{Товарооборот}}{\text{Количество клиентов (гостей)}}.$$

Индикаторами эффективной работы по маркетингу являются показатели, включаемые в план маркетинга.

Каждый показатель характеризует то или иное направление деятельности ресторана, а анализ динамики показателей позволяет выявить тенденцию развития (или спада) предприятия.

Таким образом, план маркетинга представляет собой базовый документ, регулирующий деятельность подразделений и обеспечивающий координацию их усилий в достижении главной цели – повышении финансовой устойчивости предприятия.

1.7. Финансовый план ресторана

Финансовый план органично входит в совокупность планов и отражает финансовое состояние ресторана в предстоящий плановый период.

Цель финансового плана – обеспечить повышение финансовой устойчивости предприятия в предстоящем плановом периоде.

Текущий финансовый план составляется на предстоящий год с разбивкой по месяцам и служит основой для финансового контроля деятельности. Основным источником доходов организации являются объемы продаж, поэтому на основе планов маркетинга и производства определяются объемы продаж (по месяцам, кварталам) по каждому виду продукции, входящей в номенклатуру выпуска. Исходя из объемов продаж определяется выручка (доход от продаж), которая учитывается в разделе «Доходы и поступления средств».

Структурно финансовый план организации состоит из следую-

щих разделов: «Бюджет предприятия» («Доходы и расходы»), «Баланс предприятия», «Денежные поступления и выплаты».

В целом в финансовом плане должны найти отражение следующие характеристики, определяющие финансовое положение и устойчивость организации:

- объемы продаж и общая (валовая) прибыль;
- соотношение доходов и расходов;
- использование собственных и заемных средств (их источники и сроки погашения задолженности);
- общий объем инвестиций и срок окупаемости вложений;
- издержки производства и обращения;
- сроки и величина выплаты дивидендов.

Бюджет ресторана состоит из двух частей: доходной и расходной. В доходную часть вносятся все виды планируемых денежных поступлений: от основной деятельности; денежные средства от прочей (неосновной) деятельности (продажа основных средств, ценных бумаг, долевое участие в совместной деятельности и т.п.); амортизационный фонд; кредитные поступления; заемные средства, ссуды; прочие поступления.

В расходную часть вносятся все виды планируемых затрат на: производственную деятельность; обеспечивающую деятельность; капитальные вложения (инвестиции) в развитие; рекламно-сбытовую деятельность: выплаты по кредитам, займам, ссудам; выплаты дивидендов; обязательные платежи госбюджету; налоговые платежи; выплаты по штрафам, санкциям; отчисления в установленные фонды (развития, социально-экономический, долевой, резервный).

Если суммарные денежные поступления превышают сумму расходов, этот бюджет называется с профицитом (превышением), если доходная часть меньше расходной, бюджет называется с дефицитом (нехватка денежных поступлений) и в случае равенства доходов и расходов бюджет носит название сбалансированный.

При планировании бюджета руководитель ресторана имеет обобщенное представление о предстоящих доходах и расходах и может корректировать те или иные статьи и принимать определенные решения до утверждения бюджета.

Баланс предприятия состоит из актива и пассива на соответствующий плановый период. Актив баланса, в свою очередь, состоит из оборотных средств (или текущих активов), основных

средств (оборудование, средства длительного пользования) и нематериальных активов (стоимость лицензий, патентов, торговых марок и других ценностей).

Пассив баланса включает в себя обязательства фирмы перед кредиторами, работниками, инвесторами как краткосрочные (текущие), так и долгосрочные, а также собственные средства ресторана, объединяющие уставный капитал, резервы, нераспределенную прибыль, амортизационный фонд, фонды накопления и социальные, добавочный капитал (от продажи ценных бумаг на фондовом рынке).

Баланс составляется по установленной форме, рекомендованной Минфином РУз., с целью унификации отчетности перед органами государственного управления (налоговая инспекция и т.д.). Баланс составляется на год, полугодие, квартал или месяц. Баланс является планом-ориентиром на предстоящий период и одновременно отчетным документом по фактическим результатам Деятельности.

Баланс ресторана может составляться для внутреннего и внешнего пользования.

Для внутрифирменного пользования составляется подробный баланс финансового положения, для внешнего пользования – в открытой печати, для инвесторов и общественности, в рекламных целях – составляется укрупненный (уплотненный) баланс в упрощенном виде, но дающий представление о финансовых возможностях фирмы.

Баланс предприятия и бюджет ресторана характеризуют статику финансового положения ресторана.

Динамика финансового положения ресторана в каждый период времени характеризуется движением денежных потоков. Денежный поток представляет собой разницу между денежными поступлениями и денежными выплатами. Плановый документ о движении денежных потоков позволяет оценить ожидаемую динамику финансового положения в тот или иной момент планового периода. План движения наличности составляется на год с соответствующей квартальной или месячной детализацией.

Для эффективного управления финансовыми потоками организация должна иметь определенную величину оборотных средств (капитала). Чрезмерное накопление оборотного капитала не явля-

ется показателем благополучия, так как приводит к «омертвлению» капитала. Потребность в оборотном капитале определяется в текущих планах. На практике не существует общепринятого соотношения оборотного и основного капиталов предприятия.

Конкретный размер оборотов средств зависит от ряда факторов:

- сбыт продукции – общие рыночные условия, изменения объема сбыта, стратегия сбыта и др.;
- производство – длительность производственного цикла, сезонность, уровни материалоемкости и трудоемкости, темпы развития и др.;
- расчетно-кредитные отношения – периодичность и сроки поступления платежей за продукцию, распределение объема продаж в кредит, уровень инфляции и др.

Функции менеджера в текущем управлении оборотным капиталом сводятся к обеспечению сокращения сроков поступления денежных средств, увеличению сроков расчетов с кредиторами и наиболее выгодному вложению свободного капитала.

При формировании финансового плана, как и при его анализе, используются показатели, отражающие финансовое состояние и устойчивость организации, к основным из которых относятся:

1) показатель интенсивности использования капитала:

$$K_{об} = \frac{\text{Годовой объем продаж}}{\text{Среднегодовая балансовая стоимость активов}}.$$

• коэффициент общей оборачиваемости капитала ($K_{об}$)

Чем выше показатель, тем эффективнее использование капитала и выше показатель ликвидности;

• показатель производительности, капиталоемкости;

2) показатель ликвидности ($K_{л}$) определяется так:

$$K_{л} = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Сумма краткосрочных обязательств}}.$$

Он указывает на способность организации оплатить в течение года свои краткосрочные обязательства. Нормальным считается коэффициент, равный 2–2,5.

3) показатель платежеспособности ($K_{пл}$), характеризующий способность покрытия всех обязательств (включая долгосрочные) и финансовую устойчивость или независимость организации от внешних источников финансирования:

$$K_{пл} = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Итог баланса}}.$$

Для определения мобильности собственных средств рассчитывают коэффициент маневренности:

$$K_{м} = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Весь собственный капитал}}.$$

4) показатели рентабельности, которые рассчитывают как отношение различных показателей прибыли (валовой, до уплаты налогов, чистой прибыли) к вложенному капиталу (активам).

Используются и другие показатели, характеризующие тот или иной аспект деятельности организации.

При формировании финансового плана необходимо учитывать возможные источники увеличения дохода, к которым относятся:

- увеличение номенклатуры рентабельной продукции;
- новые технические и коммерческие идеи;
- наценки на товары в торговле с партнером;
- потенциальное увеличение доли рынка;
- интенсивное обновление продукции;
- связи с поставщиками, органами государственного управления и банками;
- знание возможностей рынка и конкурентов.

Таким образом, финансовое планирование позволяет оценить статику и динамику ожидаемого финансового положения ресторана.

1.8. Планы по сбыту и рекламе

Объемы продаж (план товарооборота) определяют направленность деятельности предприятия и являются объектом маркетинговой деятельности. Результаты маркетинга дают достаточно полное

представление о положении на рынке. Эти данные являются основой для принятия плановых решений о сбыте. Кроме того, проводится анализ внутрифирменных данных за прошлые годы и даются таблицы, в которых показаны:

- 1) оборот продаж (количество);
- 2) стоимость продаж (оборота);
- 3) цены на продукцию (собственную и конкурентную);
- 4) планируемые показатели сбыта за прошлый период;
- 5) колебания между плановыми и фактическими показателями за прошлый период.

Статистика сбыта группируется по позициям:

- товары и группы товаров;
- торговые районы и районы представителей (продавцов);
- группы покупателей;
- количество и частота заказов;
- пути сбыта.

Статистические данные сбыта по всем пяти пунктам дают информацию о структуре и развитии сбыта, а также о возникающих расходах. По данным сбыта и результатам маркетинга (по динамике покупательской способности и динамике общего спроса на сопоставимые товары (услуги) на рынке) определяют группы товаров с растущим спросом, нейтральные товары и товары с падающим спросом.

Анализ рынка и сопоставление с внутрифирменными возможностями отражают пропорции, складывающиеся между динамикой рынка и динамикой развития собственного предприятия. Эти пропорции учитываются в плане товарооборота.

Для эффективного планирования сбыта необходимо проводить систематические маркетинговые исследования рынка. План по сбыту формируется одновременно с планированием рекламы.

Годовой план по сбыту детализируется по месяцам и неделям. При этом годовое количество принимается за 100 %, а месячные обороты рассчитываются как часть годового.

Годовой план по сбыту оказывает прямое воздействие на план производства продукции (а не наоборот, как при централизованной экономике).

Сформированный план по сбыту в количественном и стоимостном (исходя из средних цен) выражениях служит основой для

расчета плановой прибыли и минимально возможной цены. Определяются также максимальные скидки и условия платежа.

Таким образом, план сбыта является основой для разработки остальных планов и включает в себя: количественный план, стоимостный план и инструкции о скидках, сроках и условиях платежа.

План рекламных мероприятий должен быть ориентирован прежде всего на расширение сбыта продукции, а кроме этого, на повышение престижа предприятия.

В рекламном плане предусматривается координация взаимосвязанных факторов, влияющих на продажу.

При планировании рекламной деятельности необходимо предусматривать выполнение основных функций рекламы:

- способствовать появлению потребностей в товаре, т.е. создавать спрос;
- давать потребителям необходимую информацию о товаре;
- обеспечивать каналы сбыта, поддерживать и расширять достигнутый объем сбыта;
- внушать доверие к товару и его изготовителю;
- учитывать потребности покупателя;
- создавать определенный образ (имидж) товара.

Чем меньше конкурентные товары отличаются по качеству, тем больше средств необходимо планировать на их рекламу.

При планировании рекламной деятельности необходимо учитывать следующие факторы:

- положение товара (по отношению к потребителям и конкурентам);
- цель рекламы (известность товара или имидж);
- объект и содержание рекламы (что рекламируется);
- способы (средства) рекламы и бюджет;
- сроки и частота повторения рекламы;
- контроль за эффективностью рекламы.

План рекламных мероприятий включает в себя:

- рекламные мероприятия по средствам и времени проведения;
- план участия в выставках и экспозициях;
- планы специальных рекламных компаний;
- сводный план рекламных мероприятий с учетом резервов.

План рекламных мероприятий определяется рекламным бюджетом, для формирования которого пользуются методами:

- 1) определения процента с оборота;
- 2) оценки средств, запланированных конкурентами;
- 3) оценка собственных запланированных рекламных средств.

Для сохранения и повышения уровня сбыта параллельно с рекламными мероприятиями необходимо одновременно планировать принятие мер по поддержанию и повышению имиджа ресторана.

1.9. Основные требования к предприятиям общественного питания

Требования к архитектурно-планировочным решениям, оформлению, микроклимату предприятий

Все предприятия должны иметь вывеску, при этом рестораны класса «люкс» – оригинальную, с использованием световых эффектов. Витрины ресторанов и баров должны оформляться с использованием световых и оптических эффектов, все остальные предприятия оформляют витрины с использованием декоративных элементов.

Залы и помещения для потребителей оформляются в стилевом единстве, на предприятиях класса «люкс» – с использованием особо изысканных декоративных предметов и приемов оформления – картин, предметов роскоши, высокохудожественных изделий, скульптур, ковров и др., с местным освещением на столах для посетителей. В ресторанах и барах должны быть эстрада и танцевальная площадка. Для всех ресторанов обязательно наличие банкетного зала, отдельных кабин или кабинетов.

Требования микроклимата обеспечиваются оборудованием кондиционирования воздуха в ресторанах и барах категорий «люкс» и «высший».

Требования к мебели, столовой посуде, приборам, белью

В ресторанах и барах «люкс» и «высший» должна быть мебель повышенной комфортности, с декоративной отделкой, соответствующая интерьеру помещений.

Столы должны иметь мягкое покрытие, в вестибюле и холлах – мягкие диваны с подлокотниками, кресла и банкетки.

Столовая посуда и приборы – из мельхиора и нейзильбера.

Посуда из фарфора должна иметь высокохудожественную разделку с монограммой. Стеклянная посуда – из хрусталя или выдувного стекла высокой группы разделки.

Столовое белье (скатерти, салфетки) белые и цветные с монограммой, изготовленные по специальному заказу. Предусмотрена подача влажной горячей салфетки. Столовое белье меняется после каждой посадки потребителей.

В ресторанах и барах первого класса, а также в кафе используются стандартная облегченная мебель, столы с полиэфирным покрытием, столовые приборы – из нержавеющей стали.

В столовых и закусочных используют столы с гигиеническим покрытием, пластиковую облегченную мебель, столовые приборы алюминиевые или одноразового пользования.

Требования к оформлению меню, прейскурантов, ассортимента кулинарной продукции

Для предприятий различных типов и классов они имеют различия. Так, для ресторанов и баров класса «люкс» и «высший» печатаются с эмблемой (фирменным знаком) предприятия на национальном и русском языках, а при обслуживании иностранных граждан – не менее чем на одном иностранном языке.

Ассортимент кулинарной продукции этих предприятий не менее чем на 2/3 общего количества наименований состоит из оригинальных, изысканных блюд и напитков, в том числе фирменных. Обеспечивается выполнение особых пожеланий потребителей по изготовлению блюд на виду и другие виды обслуживания.

В ресторанах первого класса, барах высшего и первого классов ассортимент кулинарной продукции должен на 1/2 состоять из фирменных кулинарных изделий и напитков сложного приготовления.

В кафе, столовых и закусочных реализуются холодные блюда и закуски, супы, вторые горячие блюда, сладкие блюда, горячие и холодные напитки, мучные кулинарные и кондитерские изделия, фрукты, табачные и винно-водочные изделия, возможно изготовление фирменных и порционных блюд. Для кафе и закусочных, специализирующихся на приготовлении блюд из определенного вида сырья, обязательна реализация нескольких наименований этих

блюд. Для диетических столовых рекомендуется включение в меню не менее 5–6 диет, а в столовых – раздаточных рекомендуется реализация не менее одного комплексного рациона питания.

Требования к методам обслуживания потребителей, форменной одежде, обуви, музыкальному обслуживанию

В ресторанах, барах класса «люкс» и «высший» обслуживание осуществляется высококвалифицированными официантами, барменами, метрдотелями, в барах первого класса – барменами за барной стойкой.

В столовых и закусочных осуществляется самообслуживание.

Обслуживающий персонал ресторанов, баров и кафе должен иметь форменную одежду с эмблемой предприятия, остальные предприятия обеспечивают персонал санитарной одеждой и обувью.

Музыкальное обслуживание обеспечивается вокально-инструментальными ансамблями и солистами в ресторанах класса «люкс» и «высший», в барах и кафе применяются любые виды музыкального обслуживания – в том числе с использованием музыкальных автоматов, звуковоспроизводящей аппаратуры.

Стандартизация в сфере гостеприимства является инструментом защиты интересов потребителей. В последние годы в связи с растущим признанием сертификации действенным средством обеспечения безопасности и качества продукции и услуг развитию стандартизации уделяется возрастающее внимание со стороны соответствующих национальных и международных организаций.

Возрастает значимость развития стандартизации и в области требований к обслуживающему персоналу в сфере гостеприимства.

Требования к обслуживающему персоналу на предприятиях общественного питания учитываются следующие критерии оценки:

- уровень профессиональной подготовки и квалификации;
- способность к руководству (для административных работников);
- знание руководящих документов, относящихся к профессиональной деятельности.

Обслуживающий персонал предприятий всех типов и классов должен иметь специальную профессиональную подготовку, владеть навыками и квалификацией, обеспечивать безопасность жизни

и здоровья потребителей, а также сохранность их имущества при обслуживании на предприятии.

Функции, обязанности, права и ответственность обслуживающего персонала должны быть определены в их персональных должностных инструкциях, разработанных администрацией предприятия с учетом особенностей его работы.

Наряду с профессиональными знаниями в области технологии приготовления и подачи блюд особое внимание уделяется профессиональным этическим нормам – вежливости, тактичности, внимательности и предупредительности в отношениях с потребителями. Персонал должен создавать на своих предприятиях атмосферу гостеприимства, проявлять доброжелательность и терпение, выдержку, предупреждать появление конфликтных ситуаций. Владение основами психологии и принципами профессиональной этики является важным условием успешной деятельности персонала.

В сфере гостеприимства и туристского бизнеса в качестве нормативных документов используются также ведомственные нормативные документы, регламентирующие требования в области безопасности потребителей услуг. Так, санитарно-гигиенические требования устанавливаются Санитарными правилами и нормами (СанПин), утверждаемыми Министерством здравоохранения РУз. (Минздрав РУз.).

Требования к зданиям и сооружениям регламентируют документы Государственного комитета по архитектуре и строительству (Госстрой РУз.), изложенные в Строительных нормах и правилах (СНиП).

Многие нормативные требования устанавливаются на уровне отраслевых стандартов, технических условий и стандартов предприятий (ОСТ, ТУ, СТП).

1.10. Кейтеринг, как дополнительный бизнес ресторана

Кейтеринг – действия предприятия общественного питания, поставляющего готовые блюда, напитки, посуду и все необходимое для организации приема, банкета и специальных мероприятий.

Виды кейтеринга: в помещении, вне ресторана, социальный,

разъездной (по договору на поставку продукции), розничная продажа готовой кулинарной продукции, VIP-кейтеринг.

Кейтеринг в помещении организуют путем предоставления заказчику оборудованных помещений для проведения различных мероприятий. Это могут быть залы, производственные помещения с торгово-технологическим и холодильным оборудованием, моечной столовой посуды, помещения для хранения продуктов, напитков.

Кейтеринг вне ресторана предусматривает обслуживание на территории заказчика. Особенность этого вида кейтеринга связана с тем, что большинство ресторанов имеют небольшие залы и не могут обслуживать большое количество гостей. Приготовление блюд осуществляется в ресторане, после чего заказ доставляют к месту проведения мероприятия. Ресторан отвечает за качество приготовления и доставку блюд, сервировку, профессиональное обслуживание, уборку помещений и полный расчет с заказчиком по окончании мероприятия.

Социальный кейтеринг – это предоставление услуг рестораном на территории заказчика с использованием его оборудования для приготовления блюд. Заказчик и ресторан, предоставляющий услугу социального кейтеринга, заранее оговаривают дату, меню, особенности сервировки и обслуживания. В обязанности ресторана входит также уборка помещения после проведения мероприятия. Услугами социального кейтеринга пользуется заказчик при организации семейного торжества. При этом ресторан может предоставить заказчику согласно договору отдельные предметы для сервировки стола и аксессуары.

Разъездной кейтеринг осуществляется путем заключения договора на поставку полуфабрикатов, готовой пищи в офисы, на строительные и съемочные площадки для обеспечения питанием группы людей.

Розничная продажа готовой кулинарной продукции – это торговля продуктами питания (бутербродами, мучными кондитерскими изделиями, упакованными в целлофановую пленку), а также прохладительными напитками во время проведения спортивных соревнований, фестивалей, карнавалов.

VIP – кейтеринг – предусматривает выездное ресторанное обслуживание с привлечением высококвалифицированных поваров, официантов. В помещении заказчика и под его наблюдением осу-

ществляются обработка продуктов и приготовление блюд. Данные работники могут сопровождать заказчика в его длительных турне.

Выездное обслуживание – самый широкий спектр услуг, начиная с презентации новой продукции до организации барбекю на лоне природы или изысканного ужина при свечах.

Ресторан выездного обслуживания или банкетная служба ресторана располагает информацией о видах оказываемых услуг, которая помещается на видном месте в вестибюле, холле, на вкладыше в меню или рекламных проспектах.

Кофе-брейк (или кофе-пауза) организуют в ресторанах для быстрого обслуживания участников совещаний, конференций, деловых переговоров, а также вне ресторанов (конференц-залах, холлах). Прямоугольные или круглые столы накрывают цветными скатертями-юбками, как на фуршете. Гости едят и пьют стоя.

В меню кофе-брейка включают пирожные, пирожки, сладкие и соленые печенья, сдобные булочки, канапе с сыром и со свежими фруктами, лимон, сливки, кофе, чай. Из прохладительных напитков – минеральную воду, соки.

Стол сервируют следующим образом. По периметру стола устанавливают чашки с блюдцами емкостью 50 см³ и кладут чайные или кофейные ложки. По центру стола размещают вазу плато с пирожными и десертной лопаткой на пирожковой тарелке, низкие фарфоровые вазы с пирожками, блюда с канапе, вазы с ассорти из домашнего печенья. Ближе к чашкам ставят сахар в вазочке на пирожковой тарелке с резной бумажной салфеткой и щипцами, лоток с лимоном и двухрожковой вилкой для раскладки, стопки мелких десертных тарелок по 80 шт., сливки в сливочнике; заварной и доливной чайники; кофейник на закусочной тарелке с полотняной салфеткой, сложенной тюльпаном, ставят на стол за несколько минут до начала перерыва. На подсобный стол ставят самовар на хромированном или расписном подносе.

Гости подходят к столу, официанты предлагают им кофе или чай и наливают горячие напитки, придерживая крышку кофейника или чайника ручником. Можно использовать чай или кофе в одноразовой упаковке.

Менеджер банкетной службы, принимая заказ, согласовывает с заказчиком вид обслуживания (завтрак, бизнес-ланч, ужин, банкет за столом, фуршет, коктейль, чай, презентация), количество и

состав участников; размеры помещений, порядок расстановки столов, время начала и продолжительность обслуживаемого мероприятия. Менеджер предлагает заказчику на выбор один из вариантов эксклюзивного оформления интерьера, разработку оригинального сценария проведения торжества, организацию шоу-программы, знакомит заказчика с порядком предоставления услуг с указанием адреса ресторана, номера контактного телефона.

Он также предлагает заказчику несколько вариантов меню (на выбор) и, согласовав с ним меню и карту вин, сообщает о том, какие продукты и напитки имеются на предприятии, а какие необходимо приобрести ресторану или заказчику (если это национальные или местные продукты, на которые имеются сертификаты).

Заказ регистрируется в специальном журнале с указанием фамилии заказчика, телефона (кода), даты, времени и места проведения мероприятия. Затем работники ресторана знакомятся с помещениями, выделенными для проведения банкета или другого мероприятия, определяют ассортимент и количество посуды, приборов, столового белья, количество официантов, барменов и другого обслуживающего персонала. Официанты и бармены, осуществляющие обслуживание вне ресторана, должны иметь бейджики с указанием фамилии, имени, названия предприятия.

Работники ресторана на основании расчета, подбирают посуду, приборы, столовое белье, упаковывают в коробки, доставляют их на место заранее. Наиболее удобный вид транспортировки – контейнеры, оклеенные внутри мягкой тканью, с отделениями для определенного вида посуды.

Работники производства и сервис-бара на основании заранее согласованного с заказчиком меню готовят закуски, блюда, упаковывают в полиэтиленовую пленку, подготавливают напитки и заблаговременно с учетом установленных сроков хранения продукции отправляют их в день проведения мероприятия на место. До начала обслуживания гостей менеджер проводит инструктаж с официантами, барменами.

Приведем примерный расчет посуды, приборов и столового белья для проведения выездного банкета-фуршет на 100 человек.

Наименование посуды, приборов, столового белья	Норма на 1 гостя, шт.	Количество на 100 человек, шт.
Тарелки закусочные	4-4,5	400-450
Чашки чайные с блюдцами	1,5	150
Чашки кофейные с блюдцами	1,5	150
Фужеры	2	200
Бокалы для пива	2	200
Стаканы для сока	2	200
Стаканы роке для виски	2	200
Бокалы для белого вина		200
Бокалы для красного вина	2	200
Шоты для крепких напитков (водки)	2	200
Вазы для фруктов		9
Вилки закусочные	4-4,5	400-450
Ножи закусочные	2-2,25	200-250
Ложки чайные	1,5	150
Ложки кофейные	1,5	150
Приборы для раскладки:		
Салатный прибор (ложка, вилка)		12
Универсальный прибор		72
Лопатки для заливных блюд		6
Лопатки кондитерские		12
Кулер для льда		6
Щипцы для льда		6
Пелельницы	3-4	36-48 см.прим. 1
Сервировочный поднос		10 см.прим.2
Скатерти (полотно)	3	18 см.прим.3
Скатерти-юбки	3	42 см.прим.4
Салфетки полотняные		60 см.прим.5
Ручники	2	10
Бумажные салфетки	5	2500

Примечание

1. На 100 человек предусмотрено 3 банкетных стола длиной 5 м

каждый. По углам каждого стола ставят 4 пепельницы. Общее количество определяется с учетом четырехкратной оборачиваемости.

2. Количество официантов рассчитывается исходя из нормы (1 официант на 20 гостей). Общее количество официантов – 5. Количество сервировочных подносов – 10 (по два на одного официанта).

3. Предусмотрены три банкетные скатерти длиной 6 м для накрытия столешниц.

4. Длина скатерти-юбки предусматривается из расчета полной оборачиваемости столов (две длины и две ширины).

5. На каждом банкетном столе для гостей размещают 8 стопок закусочных тарелок (при двусторонней сервировке). За каждой стопкой располагают по три полотняных салфетки. Общее количество салфеток для гостей составит 48 (по 24 за каждым столом).

Количество салфеток для стола президиума – 12.

Выездное обслуживание является действенным способом увеличения доходов ресторана и максимального использования внутренних ресурсов персонала и кухни. Принимая заказ на кейтеринг для организации пикника, барбекю, ресторан как бы получает дополнительное помещение для расширения бизнеса, за аренду которого не надо платить. При этом рестораны предлагают гостям программы различных увеселительных игр с привлечением артистов, ансамблей, клоунов для детских праздников, доставку гостей на лодках или «тройках» к месту проведения пикника.

Экипировка – корзина с овощами и фруктами, корзина с хлебом, булочками, пирогами, крекерами, плетеный чемодан с пластиковыми тарелками, стаканами и приборами, складной мангал, столики и стулья, простые скатерти с ярким рисунком, бумажные салфетки и полотенца. Для пикника лучше всего подходит разноцветная посуда, которая легко упаковывается и не бьется.

Барбекю – означает приготовление мяса, птицы, рыбы, овощей на открытом огне. Для этого используют различное оборудование.

Барбекю-котел представляет собой передвижное оборудование, устанавливаемое на месте, выбранном заказчиком. Котел имеет два отверстия для вентиляции: на дне и крышке, что позволяет использовать стол для жарки на открытом огне без крышки или как духовку с крышкой. Барбекю-котлы имеют небольшие размеры, в них используют древесный уголь или брикеты для барбекю, но не дрова. Диаметр барбекю-котла составляет 57 см, поэтому его используют при небольшом количестве гостей.

Мангал – наиболее простой вид барбекю на твердом топливе. Он состоит из неглубокой емкости для сгорания топлива. Жарку продуктов осуществляют на решетке или на шампурах. Мангал устанавливают на месте, выбранном заказчиком. Его используют с целью приготовления пищи для большого количества гостей.

Газовые или электрические барбекю используют в закрытых помещениях. Эти виды барбекю подсоединяют к источнику газа или электрической сети. Барбекю выпускаются разного размера. Самые большие представляют собой сервировочный столик на колесах, который состоит из рабочей поверхности, теплоотражающей крышки и нижней полки для посуды, приборов.

При подготовке к барбекю рестораны должны обеспечить необходимую посуду для жарения на решетке и употребления блюд:

- тарелки, приборы, рюмки, стаканы из мелалита;
- инструменты – лопатки, щипцы, вилки.

Заранее приготовленные закуски доставляются упакованными в пленку к месту проведения барбекю. Закуски и напитки для гостей располагают вдали от огня. На случай непредвиденных обстоятельств предусматривают средства пожаротушения. Не рекомендуется проводить барбекю при сильном ветре. После окончания барбекю официант должен погасить огонь, провести уборку, очистить остывшие решетки, удалить пепел и золу, перенести оборудование для барбекю в подсобное помещение.

Организация летней торговли осуществляется ресторанами в период с апреля по ноябрь. В теплое время года большинство гостей предпочитают открытые площадки закрытым помещениям. Поэтому рестораны стремятся использовать террасы, веранды и прилегающие площадки для размещения дополнительных столов. На этих площадках устанавливают павильон из тентовых конструкций, зонтики или навес.

Летние кафе могут быть расположены как на прилегающей к ресторану территории, так и вне ее. При этом обязательно учитывают такие особенности, как живописный вид окрестности, уютный уголок. Летние кафе открывают на длительный и короткий периоды. На длительный период организуют летние кафе на пляжах, в парках, на оживленных улицах, а также в местах постоянного скопления людей – около метро, железнодорожных вокзалов.

На короткий период (от 1 до 7 дней) открывают летние кафе на ярмарках, массовых гуляниях, праздниках, выставках.

Площадка (зал для гостей) должна иметь оригинальное декоративно-художественное оформление (ограждение, освещение, озеленение).

Предложения ресторанов по организации летней торговли, режим работы летних кафе, количество мест, занимаемая площадь, декоративно-художественное оформление рассматриваются в районных управах, которые выносят решение о соответствии объектов требованиям, предъявляемым к предприятиям мелкорозничной сети.

Интерьер кафе должен отражать основной стиль ресторана (кантри, хай-тек и др.). В целях рекламы многие компании-производители пищевых продуктов и напитков предоставляют зонты, шатры, комплект практичной мебели, оборудование, посуду, аксессуары с изображением своей торговой марки бесплатно.

1.11. Стандарты обслуживания в ресторане

Каждое блюдо в ресторанах подается с соответствующими приборами и в соответствующей посуде. К тем блюдам, которые едят руками, обязательно подается полоскательница с водой, чтобы ополоснуть пальцы.

Блюда, приготовленные в отдельной посуде из расчета одной порции на каждого посетителя, подают и едят из этой посуды. Их несут в левой руке, а подают правой, причем официант подходит с правой стороны посетителя. Таким же способом подают блюда и десерты на тарелках, на порционных сковородках, в салатниках и другой посуде.

Дополнения к супам, салаты ко вторым блюдам, холодные или горячие соусы к ним подаются с левой стороны посетителя левой рукой.

Если несколько порций одного блюда оформлены к подаче в одной посуде, откуда их полагается переключать посетителю в тарелку, то подносят блюдо с левой стороны каждому посетителю левой рукой и переключают правой рукой. Так подают супы из супницы или закуски.

На блюдо с кушаньем, которое будет подаваться методом «в обнос», следует положить прибор для раскладки блюд, ложку или разливательную ложку.

Раскладывая блюдо на порции, официант должен следить за тем, чтобы порции были одинаковыми для всех посетителей и стараться сохранить оформление блюда. При подаче официант должен держаться свободно, слегка наклонившись к посетителю. Кроме того, подходя для подачи блюд с правой стороны, официант выдвигает вперед правую ногу, а подходя с левой стороны – левую.

При подаче следует соблюдать следующие правила:

– если заказан суп, то холодную закуску подают перед супом, а горячую – после супа;

– если супа не заказывали, то сначала подают холодную закуску, а затем горячую;

– когда подают два вторых блюда, то сначала подают более «легкое», а затем более «тяжелое» блюдо;

– блюда из рыбы, кур или молодого барашка подают перед блюдами из телятины, свинины или баранины.

Порядок подачи десертов – обратный порядку подачи блюд, т.е. начинают с подачи более «тяжелых» десертов (десерты с сиропами), а заканчивают подачей более «легких» десертов (кремы, мороженое и фрукты).

При подаче каждого блюда соблюдают следующие правила:

– если посетители одного пола, то в первую очередь подают заказчику, а затем всем остальным сообразно их возрасту;

– если в группе посетители разного пола, в первую очередь подают старшей по возрасту даме, затем более молодым дамам, потом самому старшему по возрасту мужчине и остальным чинам сообразно их возрасту;

– если посетители – военные, то подают, принимая во внимание воинское звание каждого.

Каждое следующее блюдо подают после того, как уберут использованную посуду. Исключение делается только для приправ, которые нужны для следующего блюда. Использованную посуду убирают с той стороны, с которой она была подана. В обоих случаях посуду, которую убирают перекладывают в левую руку или оставляют ее в левой руке. Одновременно посуду сортируют.

Следующих посетителей можно приглашать только за те столы, с которых уже сметены крошки и убраны остатки еды, и которые подготовлены к приему посетителей.

При подаче блюд с правой стороны посетителя официант движется по направлению часовой стрелки, а при подаче их с левой стороны в обратном направлении.

Приняв заказ, официант получает в сервизной посуду для холодных закусок и делает заказ. Затем он идет в горячий цех и заказывает горячие блюда. И только после этого пробивает чеки на кассовой машине для получения буфетной продукции. Обычно при заказе вторых блюд (горячих) официант делает заказ и на десертные блюда, для того, чтобы повара подготовили необходимые продукты или полуфабрикаты. Тогда в нужный для подачи момент приготовление их займет значительно меньше времени.

Получая заказные блюда из кухни, официант обязан обратить внимание на их оформление, температуру и т.д. Если при отпуске ему одинаковых блюд он увидит, что одно хорошо оформлено, а другое плохо, или одно из блюд покажется меньше по объему или весу, официант не должен принимать их. Необходимо вызвать метрдотеля или заведующего производством и исправить недочеты.

Запрещается принимать от раздатчика небрежно оформленные, подгоревшие или остывшие блюда.

При получении напитков, фруктов и других изделий из буфета официант обращает внимание:

- на соответствие их заказу по наименованию, полноте ассортимента и качеству;
- на чистоту наружной части бутылок (напитки должны быть подготовлены к отпуску);
- на целостность заводской укупорки и этикеток со штампом ресторана; проверить, нет ли осадка в бутылках, хорошо ли вымыты и обсушены яблоки, груши и т.д.

Винно-водочные изделия отпускаются из буфета в бутылках или в разлив в графинах, при индивидуальном заказе – 50–100 г напитка в рюмке. При получении алкогольных и безалкогольных напитков официант должен обратить внимание на температуру их подачи.

Полученную в буфете продукцию переносят в зал на подносе, застеленном салфеткой.

Официант в первую очередь подает минеральную и фруктовую воду, для чего откупоривает бутылки на подсобном столике (серванте), протирает горлышко салфеткой и с разрешения гостей разливает напиток в фужеры (первым обслуживает женщин).

Официант должен стоять с правой стороны от гостя, держа в правой руке бутылку так, чтобы ее этикетка была обращена к гостю.

После напитков официант получает и подает последовательно холодные закуски, горячие закуски, супы, вторые горячие блюда, а затем десерт.

При получении горячих закусок официант обращает внимание на чистоту посуды, наличие папилюток на кучках кокошниц и салфеток, на ручках кокильниц или ручках порционных сковород, сложенных треугольником. Это необходимо для предохранения левой руки гостя от ожогов, которой он во время еды придерживает посуду за ручку.

При получении супов официант должен:

- поставить на поднос, покрытый салфеткой, стопку подогретых глубоких тарелок (тарелки подогревают в тепловых шкафах или передвижных электрических кассетах), рядом со стопкой тарелок поставить миску с супом, накрытую крышкой, соусник или розетку со сметаной и зеленью, отпускаемыми отдельно;

- обратить внимание на чистоту посуды, температуру супа (для горячих супов 65–70 °С, для холодных 8–15 °С), наличие сметаны и зелени, подаваемых отдельно или в супе;

- перенести поднос с супом на подсобный стол.

Вторые горячие блюда отпускают с производства в металлической посуде на однопорционных или многопорционных блюдах, в баранчиках, сковородах, а также фарфоровой и керамической посуде.

Гарниры и соусы можно отпускать отдельно от основного продукта, горячие гарниры – в металлической посуде, а холодные – в фарфоровой.

При получении вторых горячих блюд официант должен:

- поставить на поднос с помощью ручника стопку подогретых мелких (столовых) тарелок;

- вручить марочнице (или повару) чек на сумму полученной продукции;

- обратить внимание на соответствие количества порции заказу, внешний вид, оформление блюда, чистоту посуды, температуру блюда (75–85 °С).

Официант должен ставить блюда с помощью ручника на поднос и доставить в зал на подсобный стол.

При получении сладких блюд особое внимание обращают на блюда, отпускаемые в стеклянной, хрустальной посуде, чтобы на ней не было сколов, трещин.

Интервалы между получением и доставкой разных блюд устанавливаются официант и посетитель по договоренности.

Стандарты обслуживания в барах ресторанов

Подача горячих напитков

К горячим напиткам относят чай, кофе, какао, шоколад. Они обладают высокими вкусовыми качествами и тонизирующими свойствами, и подаются к столу, как правило, после десерта.

Чай подают в чайных чашках, которые должны быть поставлены на чайное блюдце. Чашка должна быть повернута ручкой влево, чайная ложка на блюдце перед чашкой – ручкой вправо.

По просьбе гостей к чаю отдельно подают сахар в сахарнице и лимон в розетке. Кипяченое молоко, сливки подают к чаю в горячем виде в молочнике, сливочнике. При этом эти дополнения ставят под правую руку. Если же к чаю подают варенье, мед, джем, то их ставят рядом с левой стороны в креманке или вазочке. Розетки ставят рядом с вазочкой для варенья. Креманки, вазочки ставят на пирожковую тарелку, на которую кладут десертную или чайную ложку.

Чай зеленый. Обладает горьковатым вкусом, терпкостью. Поэтому в чай иногда добавляют молоко или подают его отдельно в молочнике. Подают зеленый чай в пиалах (в чашках без ручек), поставленных на блюдце.

Охлажденный зеленый чай подают летом. Он хорошо утоляет жажду. Приготовленный обычным способом, охлажденный сладкий чай подают в кувшинах (при групповом обслуживании).

Кофе черный подают в кофейных чашках емкостью 100–150 см³. Ручка чашки должна быть повернута влево, а ручка кофейной ложки, расположенная на блюдце, вправо со стороны гостя.

К черному кофе подают молоко, сливки (горячие), лимон, коньяк, ликер. Молоко, сливки и лимон подают так же, как и при подаче чая, а коньяк и ликер – в рюмках, налитых на подсобном столике.

Какао и шоколад подаются в горячем виде. Готовят с добавлением молока или сахара. Подают в чайной чашке. Иногда подают и охлажденными с добавлением мороженого или взбитых сливок.

Шоколад со взбитыми сливками подают в конических стаканах или чашках.

Подача прохладительных напитков

В ресторанах всегда есть широкий выбор безалкогольных напитков: минеральная вода, квас, фруктово-ягодные газированные напитки, соки, всевозможные коктейли, фирменные напитки.

В летнее время минеральную воду лучше подавать охлажденной. Бутылки с минеральной водой должны быть чистыми, с аккуратно наклеенными этикетками. Официант открывает их ключом на серванте, затем протирает горлышко бутылки ручником и, получив разрешение гостя, наливает воду в фужеры или ставит открытую бутылку на стол. Фужер наполняют на половину или на две трети емкости.

Холодные напитки с вином

Крюшон – напиток из смеси вин и сахарного сиропа, фруктов или ягод.

Пунш холодный приготавливают с добавлением ликера или коньяка, лимонного сока и сахара.

Коктейли – холодные напитки, приготовленные из различных смесей алкогольных напитков – коньяков, ликеров, виски, джина и др. с добавлением лимонного сока, сахарного сиропа, газированных безалкогольных напитков, льда и консервированных фруктов.

Подают прохладительные напитки в фужерах, конических и цилиндрических тонких стаканах, креманках. Холодные напитки можно рекомендовать к фруктам, сладостям.

Горячие напитки с вином

Горячие напитки с вином, как правило, рекомендуют в холодное время года. Подают в стаканах, рюмках, в высоких цилиндрических и конических стаканах.

Каждый сотрудник ресторана должен придерживаться вышеперечисленным стандартам обслуживания для достижения высокого уровня сервиса.

В заключение первой главы хотелось бы отметить, что особое место в организации деятельности ресторана занимает перспективное, стратегическое планирование, которое является одной из основных функций управления и представляет собой процесс определения целей создания организации, а также путей их достижения. Стратегическое планирование формирует основу для

всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля менеджмента ориентированы на разработку и реализацию стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, ресторан и отдельные его сотрудники будут лишены реального способа оценки целей и направления развития предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления коллективом фирмы. Можно отметить, что это планирование становится все более актуальным и для узбекских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными компаниями.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя концепция ресторана?
2. Каковы цели маркетинговых исследований?
3. Перечислите факторы внешнего рынка, влияющие на экономику предприятия.
4. Какова цель составления бизнес-плана?
5. Что включает в себя маркетинг-план ресторана?
6. Опишите жизненный цикл товара или услуг.
7. Перечислите факторы, влияющие на сбыт продукции (услуг).
8. Какие характеристики ресторана отражает финансовый план ресторана?
9. Опишите основные функции рекламы.
10. Расскажите об особенностях обслуживания кейтеринг.

Ключевые слова

Концепция ресторана, анализ рынка, маркетинговые исследования, конкуренция, хозяйственный риск, плановые решения, бизнес-план, финансовая поддержка, маркетинг-план, реклама, прогноз продаж, смета расходов, финансовый план, баланс, доход, расход, сбыт, стандарты, кейтеринг, кофе-брейк, барбекю, стандарты обслуживания.

ГЛАВА 2.

ЭКОНОМИКА РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

2.1. Состав и структура товарооборота ресторана

Главным показателем в общественном питании является товарооборот предприятия питания, который состоит из реализации продукции собственного производства и продажи покупных товаров.

Продукция собственного производства – это пищевые продукты и полуфабрикаты, изготовленные на предприятиях питания либо подвергшиеся какой-либо обработке, а также блюда, горячие и холодные напитки, кулинарные, кондитерские, мучные изделия, полуфабрикаты и т.д.

По степени готовности продукцию собственного производства подразделяют на готовые блюда и кулинарные изделия и полуфабрикаты, которые требуют в дальнейшем дополнительной доработки.

В зависимости от форм потребления, назначения в питании человека продукцию собственного производства подразделяют на обеденную и прочую продукцию.

В обеденную продукцию включают блюда, реализуемые и потребляемые в залах, а также отпускаемые на дом. Из общего выпуска продукции собственного производства на долю обеденной продукции в ресторанах приходится 50–65%.

К прочей продукции собственного производства относят бутерброды, изделия, запеченные в тесте, горячие напитки, мороженое, безалкогольные напитки собственного производства, молочно-кислая продукция и т.п., а также полуфабрикаты, изготовленные для продажи (мясные, рыбные, крупяные, овощные, очищенный картофель и др.), кондитерские, мучные изделия.

Продукция собственного производства учитывается и планируется в натуральных и стоимостных показателях.

Главным показателем и измерителем обеденной продукции является блюдо, то есть натуральный показатель. Количественный выпуск блюд характеризует объем производства и реализации обеденной продукции.

Учет прочей собственной продукции осуществляется в стоимостных показателях, лишь отдельные виды ее учитываются в штуках, стаканах, порциях, килограммах. Реализация продукции собственного производства потребителям в стоимостном выражении представляет товарооборот по продукции собственного производства. Удельный вес оборота продукции собственного производства зависит от типа предприятия питания (столовая, кафе, ресторан, закусочная, бар) и составляет от 45 % до 90 %.

К продаже покупных товаров относится реализация готовой продукции, не подвергавшейся какой-либо кулинарной обработки. Покупные товары поступают в готовом виде от других предприятий пищевой промышленности и отпускаются населению без какой-либо обработки (хлеб и хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, консервы, реализуемые в банках, мороженое, фрукты, ягоды и т.п.). К покупным товарам относятся также некоторые изделия, не являющиеся продуктами питания (алкогольные напитки, пиво, безалкогольные напитки, табачные изделия, спички). Реализация покупных товаров в стоимостном выражении составляет оборот по покупным товарам.

Реализация продукции собственного производства и покупных товаров непосредственно потребителям через обеденные залы, буфеты, кулинарные магазины составляет розничный товарооборот предприятий питания. В его состав включается продажа:

- готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки (блюд, кулинарных, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий) и покупных товаров, включая отпуск обедов на дом, а также через магазины, отделы кулинарии, палатки, киоски, развозную, разносную и другую торговую сеть, принадлежащую данному ресторану за наличный расчет;

- готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки юридическим лицам социального назначения и их обособленным подразделениям по безналичному расчету;

- готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки, покупных товаров рабочим и служащим с последующим удержанием их стоимости из заработной платы;

- горячего питания работающим с последующим удержанием его стоимости из заработной платы;

- цветов, сувениров и других непродовольственных товаров.

В объем розничного товарооборота по полной продажной стоимости включается также стоимость товаров, выданных через торговую сеть (магазины, рестораны) работникам юридических лиц, в счет заработной платы.

В розничный товарооборот ресторанного хозяйства не включаются:

- бесплатная реализация готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки отдельным категориям населения (учащимся школ, пенсионерам и т.д.), оплаченных органами социальной защиты;

- оптовая продажа полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, других товаров торговым организациям и предприятиям, а также другим предприятиям общественного питания;

- стоимость возвращенной поставщикам тары;

- внутренний отпуск продукции и товаров в пределах организации питания (из кладовой в столовую, возврат товаров на базу или кладовую, между структурными подразделениями и т.п.);

- стоимость сырья заказчика (так называемое давальческое сырье);

- выручка за просмотр концертных программ, бильярдных, танцевальных, игровых залов, видеосалонов и других бытовых предприятий.

Отдельные предприятия продают готовую продукцию или полуфабрикаты другим предприятиям общественного питания и розничной торговли. В результате продукты питания не сразу поступают в сферу личного потребления, поэтому их товарооборот является оптовым.

Оборот от реализации продукции собственного производства (розничная и оптовая продажа) и оборот от реализации покупных товаров образуют валовой товарооборот общественного питания, который характеризует полный объем производственной и торговой деятельности предприятия общественного питания.

По отношению к валовому товарообороту планируются другие показатели: издержки производства и обращения, расходы на оплату труда, прибыль и др. Товарооборот планируют и учитывают в розничных ценах, включая наценку общественного питания.

2.2. Создание запасов сырья и товаров

Любое предприятие общественного питания в целях обеспечения непрерывного процесса производственно-торговой деятельности обязательно создает запасы сырья и товаров.

Согласно инструкции по учету розничного товарооборота и товарных запасов в сети общественного питания учитываются запасы всех товаров, имеющиеся в наличии на предприятии, числящиеся на их балансе и предназначенные для текущего (нормального) хранения, обеспечивающие повседневную реализацию, а также запасы товаров сезонного хранения (включая картофель, овощи и фрукты). Товарные запасы в сети общественного питания учитываются в розничных ценах и включают товары, имеющиеся в наличии в ресторанах, столовых, кафе, закусочных, буфетах и т.п.

В объем товарных запасов не включаются: товары в пути, тара всех видов, товары материально-технического снабжения, запасы товаров на складах юридических лиц, их обособленных подразделений, занимающихся неторговой деятельностью, готовая продукция в подсобных производственных предприятиях, товары отгруженные, по которым расчетные документы не сданы на инкассо в учреждения банков.

Особенности запасов ресторанного хозяйства состоят в том, что они связаны с процессом производства и реализации.

Процесс производства на предприятиях питания обеспечивается, в основном, запасами сырья, а также переходящим незавершенным производством. Эти элементы запаса обеспечивают выполнение производственной деятельности предприятия питания.

Процесс реализации обуславливает наличие товарного запаса, то есть запасов готовой продукции, изготовленной предприятием, и покупных товаров. Эти элементы запаса обеспечивают процессы обращения и реализации.

Одна из особенностей запасов предприятий питания заключается в ограниченном их размере в связи с тем, что сырье и продовольственные товары имеют определенные сроки хранения, а небольшие предприятия питания не имеют в достаточном количестве складских помещений, не всегда обеспечены специальным оборудованием для хранения сырья и продуктов.

Различают текущие и сезонные запасы. Текущие запасы – это запасы сырья и товаров, объем которых обеспечивает выполнение производственной программы и плана реализации покупных товаров. Сезонные запасы могут быть созданы по картофелю, овощам и другой сельскохозяйственной продукции для обеспечения предприятий питания на длительный период.

По времени различают товарные запасы на начало и конец периода, а также средние запасы. Средний запас сырья и товаров – это величина средних за период (месяц, квартал, год) товарных запасов, выраженных в денежных единицах.

Данные о средних запасах сырья и товаров используют для расчета показателя товарооборачиваемости.

Для измерения запасов используют абсолютные и относительные величины. Абсолютные показатели запасов могут быть стоимостными и натуральными. Относительные показатели характеризуют размер запасов по сравнению с другими показателями, например, с однодневным товарооборотом или однодневным расходом сырья.

Важным относительным показателем товарных запасов является запас в днях оборота, или уровень товарных запасов (Z_d), вычисляемый по формуле:

$$Z_d = \frac{Z}{T_{\text{одн}}} = \frac{Z \times D}{T},$$

где $T_{\text{одн}}$ — среднедневной товарооборот (валовой); Z – товарные запасы на определенную дату в денежных единицах; D – количество дней в периоде (за год – 360, квартал – 90, месяц – 30); T – товарооборот (валовой) за период,

Для расчета запаса в днях оборота рекомендуется сумму валового товарооборота уменьшить на величину наценки на продукцию общественного питания, тогда объем оборота и величина запаса сырья и товара будут выражены в розничных ценах. В связи с этим предприятия питания могут рассчитывать запасы в днях оборота следующим образом:

$$Z_d = Z / P_{\text{одн}},$$

где $P_{\text{одн}}$ – среднедневной расход сырья и продуктов в розничных ценах.

Запасы в днях оборота рассчитывают по товарным группам и в целом по предприятию массового питания.

Важнейшим показателем эффективности деятельности ресторанного хозяйства является **товарооборачиваемость**. Под товарооборачиваемостью понимается время обращения товаров со дня их поступления до дня их реализации, а также скорость оборота сырья и покупных товаров. Она может быть выражена либо числом оборотов товаров за определенный период времени, либо количеством дней, необходимых для одного оборота. Речь идет об оборачиваемости денежных средств, вложенных в запасы.

Время обращения (товарооборачиваемость в днях) V_d определяют на основе данных о средних товарных запасах и товарообороте по формулам:

$$V_d = \frac{Z_{\text{ср}} \times D}{T} = \frac{Z_{\text{ср}}}{T_{\text{одн}}}.$$

Товарооборачиваемость в количестве оборотов (скорость оборота) $C_{\text{об}}$ рассчитывают по формуле.

$$C_{\text{об}} = \frac{T}{Z_{\text{ср}}} = \frac{D}{V_d}.$$

Величина скорости оборота находится в зависимости от продолжительности исследуемого периода.

Ускорение товарооборачиваемости имеет важное значение для повышения конкурентоспособности на предприятии, высвобождения оборотных средств, вложенных в сырье и товары, сокращения издержек по хранению сырья и товаров, снижения товарных потерь. В конечном итоге все это ведет к увеличению прибыли.

2.3. Валовой доход ресторанного хозяйства

Самостоятельной позицией в системе показателей товарооборота ресторанного хозяйства является продажа потребительских услуг, представляющая собой процесс оказания услуг в обмен на деньги, который совершается на специализированных предприя-

тиях (каким является ресторан) и который направлен на удовлетворение потребностей населения.

За оказываемые услуги по производству, реализации и организации потребления пищевой продукции ресторанное хозяйство взимает плату, которую называют ценой услуг. Этой платой становится торговая надбавка к цене закупленного сырья и товаров (или скидка), а также наценка на продукцию общественного питания.

Поэтому валовой доход ресторанного предприятия можно представить как сумму надбавок и наценок на реализуемую продукцию.

Валовой доход представляет собой часть продажной цены на продукцию общественного питания, которая предназначена для покрытия издержек производства и обращения предприятия питания и образования прибыли.

Роль и значение валового дохода заключаются в том, что он является источником формирования прибыли и служит источником пополнения собственных оборотных средств. Из валового дохода возмещаются издержки производства и обращения, а также формируются федеральные и местные бюджетные фонды.

Валовой доход предприятия питания измеряется в абсолютных и относительных величинах. В абсолютных величинах валовой доход характеризуется суммой, выраженной в денежных единицах, в относительных – уровнем.

Уровень валового дохода (Увд) рассчитывается как отношение суммы валового дохода к товарообороту (валовому), выраженное в процентах:

$$Увд = \frac{ВД}{Т} \times 100,$$

где $ВД$ – валовой доход, $Т$ – валовой товарооборот.

На предприятиях питания исчисляют валовой доход по продукции собственного производства и покупным товарам.

Уровень валового дохода по продукции собственного производства (УВД п.с.п.) рассчитывается по формуле:

$$Увд \text{ п.с.п.} = \frac{Увд \text{ С} Увд}{Д_{\text{с.п.т.}} (Авд - 1) + 100} \times 100,$$

где $СУ_{ВД}$ – соотношение уровня валовых доходов по продукции собственного производства к уровню валовых доходов по купленным товарам, %; $Д_{с.п.т.}$ – доля собственной продукции в товарообороте, %.

Уровень валового дохода по купленным товарам ($У_{ВД п.т.}$) можно рассчитать по формуле:

$$У_{ВД п.т.} = \frac{У_{ВД п.с.п.}}{СУ_{ВД}}$$

В связи с тем, что предприятия питания производят отчисления от валового дохода в различные бюджетные фонды, следует определять и оценивать *валовой доход, остающийся в распоряжении предприятия*, или чистый валовой доход ($ЧВД$) Его величину можно определить следующим образом:

$$ЧВД = ВД - О_{б.ф.} - О_{п.о.с.},$$

где $О_{б.ф.}$ – отчисления в бюджетные фонды; $О_{п.о.с.}$ – отчисления на пополнение оборотных средств.

Чтобы определить *уровень чистого валового дохода* ($У_{ЧВД}$), его сумму следует разделить на валовой товарооборот и умножить на 100:

$$У_{ЧВД} = \frac{ЧВД}{Т} \times 100.$$

Одним из источников валового дохода предприятий питания является торговая надбавка. Ее величина должна покрыть величину издержек обращения предприятий питания. Торговые надбавки устанавливаются в процентах к оптовой свободно-отпускной цене. Механизм их формирования регулируется исполнительными органами власти. Предприятия питания самостоятельно рассчитывают торговую надбавку – не выше предельного размера – исходя из издержек, установленных налогов и неналоговых платежей и прибыли. При определении торговой надбавки (77 %) рекомендуется использовать следующую формулу:

$$ТН = И_{пл} + Н + О_{с.о.с.} K + P,$$

где $I_{\text{пл}}$ – плановый уровень издержек, кроме процентов за кредит, %; H – налоги и отчисления, % к товарообороту; $O_{\text{с.о.с.}}$ – отчисления на пополнение собственных оборотных средств, % к товарообороту; K – проценты за кредит, % к товарообороту; P – рентабельность, % к товарообороту.

Важным элементом валового дохода предприятия питания является также наценка на продукцию собственного производства и покупные товары. Размер наценок зависит от категории предприятия, места и времени реализации собственной продукции и покупных товаров. Наценка на продукцию общественного питания предназначена для покрытия издержек производства предприятия. Предприятия питания определяют наценку на продукцию собственного производства и покупные товары самостоятельно, но ее величина не должна превышать предельных размеров, устанавливаемых исполнительными органами власти.

Расчетный уровень наценки ($PУН$) может быть определен на основе себестоимости и нормативного уровня рентабельности:

$$PУН = PУИ + УРР,$$

где $PУИ$ – расчетный уровень издержек производства и обращения, %; $PУР$ – расчетный уровень рентабельности, %;

$$PУН = \frac{ИФ}{C_c} \times 100,$$

где $ИФ$ – фактические издержки за период, предшествующий планируемому; C_c – фактическая стоимость сырья в розничных ценах за период, предшествующий планируемому;

$$C_c = T - H,$$

где T – фактический валовой товарооборот за период, предшествующий планируемому; H – фактическая наценка за этот период. Расчетный уровень рентабельности ($PУР$) определяется по следующей формуле:

$$PУР = \frac{\Pi}{C_c} \times 100.$$

Прибыль (Π) определяется по следующей формуле:

$$\Pi = \frac{P_T T}{100},$$

где P_T – рентабельность товарооборота (норматив или рентабельность предшествующего периода), %.

2.4. Основные фонды ресторанного хозяйства

Основные фонды ресторанного хозяйства – это материально-вещественные ценности, функционирующие в качестве средств труда, которые необходимы для осуществления процессов производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции. Многократно обслуживая эти процессы, основные фонды не изменяют всей вещественной формы и постепенно, частями, по мере износа, переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию общественного питания.

Классификация основных фондов ресторана сходна с классификацией основных фондов гостиниц. Однако при этом существуют некоторые особенности.

Основные фонды ресторана непосредственно связаны с процессами производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции. В процессе производства основные фонды используются для переработки сырья и полуфабрикатов (тестомесильные машины, жарочные шкафы и др.). В процессах реализации и организации потребления основные фонды играют также важную роль (кассовые аппараты, барные стойки, раздаточные стойки и др.). Примерно 55 % основных фондов общественного питания используется в процессе производства, 10 % – в процессе обмена и 35 % – в процессе организации потребления пищевой продукции.

Основные фонды ресторанного хозяйства подразделяются на активные и пассивные. Активная часть основных фондов оказывает прямое влияние на рост выпуска кулинарной продукции: оборудование, машины, производственный инвентарь. Пассивная часть основных фондов создает необходимые условия для производства, реализации и организации потребления кулинарной продукции. К ней относят хозяйственный инвентарь и транспортные средства.

Структура основных фондов предприятия общественного питания зависит от типа предприятия (ресторан, кафе, столовая и др.), количества мест, форм обслуживания и организации производства.

Основные фонды предприятия общественного питания выполняют производственные и непроизводственные функции. Производственные функции предприятия общественного питания связаны с выпуском, кулинарной продукции. Непроизводственные функции в первую очередь связаны со сменой форм стоимости (превращая ее из товарной в денежную). Кроме того, основные фонды предприятий питания участвуют в хранении запасов сырья и товаров.

Основные фонды ресторанного предприятия имеют свои особенности функционирования, состоящие в следующем:

– в структуре основных фондов ресторана выше доля машин и оборудования по сравнению с торговым предприятием, а, следовательно, доля амортизационных отчислений;

– основные фонды ресторана связаны с выпуском продукции в широком ассортименте, предназначенной для удовлетворения потребностей различных групп населения;

– основные фонды ресторана загружены неравномерно в течение рабочего времени, что зависит от потока потребителей и особенностей выпускаемой пищевой продукции.

Показатели оценки и движения основных фондов ресторанного хозяйства схожи с аналогичными показателями гостиничных предприятий. Показатели эффективности использования основных фондов ресторанного хозяйства рассчитываются на основе их среднегодовой стоимости.

Фондоотдача в ресторанном хозяйстве определяется отношением годового валового товарооборота, или оборота по продукции собственного производства, к среднегодовой стоимости основных фондов. Этот показатель можно применять для характеристики эффективности использования какой-либо части основных фондов, например, активной. Фондоотдача на предприятии общественного питания рассчитывается по следующим формулам:

$$\Phi O = T / \overline{O\Phi} = O_{\text{п.с.п.}} / \overline{O\Phi},$$

где $O_{\text{п.с.п.}}$ – оборот по продукции собственного производства.

$$\Phi O_{\text{акт}} = O_{\text{п.с.п.}} / \overline{O\Phi_{\text{акт}}}.$$

Фондоемкость – это показатель, обратный фондоотдаче. Фондоемкость рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости основных фондов к товарообороту.

Фондовооруженность и фондооснащенность характеризуют величину основных фондов на одного работника предприятия питания. Эти показатели рассчитываются по следующим формулам:

$$\Phi_{\text{осн}} = \overline{O\Phi} / \overline{N}_{\text{тп.п.}},$$

$$\Phi_{\text{осн}} = \overline{O\Phi} / \overline{N},$$

где $\Phi_{\text{в}}$ – фондовооруженность; $\overline{N}_{\text{тп.п.}}$ – среднесписочная численность торгово-производственного персонала.

Кроме того, рассчитываются и такие показатели, как прибыль на одно место, прибыль на 1000 шт. (1,0 т) изготовленных изделий.

Эффективность основных фондов зависит от удельного веса их активной части. Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$УВ_{\text{акт}} = \frac{\overline{O\Phi_{\text{акт}}}}{\overline{O\Phi}} \times 100.$$

Для определения эффективности использования основных фондов ресторана используются следующие показатели:

- розничный товарооборот на одно место предприятия питания;
- товарооборот на 1 кв. м площади торгового зала;
- оборот по продукции собственного производства на 1 кв. м производственной площади;
- оборот по продукции собственного производства на одно место;
- количество мест в торговых залах в расчете на работника предприятия, работника производства, одного потребителя.

Экономическая эффективность использования основных фондов гостиничного и ресторанного хозяйства проявляется в увеличении объема предоставляемых услуг, прибыли, экономии затрат труда. Интенсивное использование основных фондов дает возможность увеличивать качественные показатели хозяйственной деятельности без дополнительных капитальных затрат.

2.5. Оборотные средства ресторанного хозяйства

Одной из главных функций ресторанного хозяйства является производство собственной продукции. Поэтому кругооборотом оборотных средства ресторанного предприятия является совокупность операций, связанных с производством и реализацией продукции собственного производства, а также покупных товаров и организацией потребления пищевой продукции.

Оборотные средства ресторана необходимо формировать для обеспечения непрерывности процесса производства продукции и реализации собственной продукции и покупных товаров, а также своевременности финансирования коммерческой деятельности ресторана. Оборотные средства однократно участвуют в процессе производства. Их стоимость целиком переносится на продукт.

Как правило, предприятие питания производит затраты авансом. Вначале приобретаются сырье, полуфабрикаты, материалы, малоценный и быстроизнашивающийся инвентарь, тара и т.д., затем эти средства затрачиваются на производство продукции. После реализации этой продукции предприятие питания возмещает авансированные им денежные средства и получает определенные накопления. Так происходит кругооборот оборотных средств.

Длительность одного цикла кругооборота составляет время движения оборотных средств в сфере производства и сфере обращения. Величина оборотных средств в значительной мере определяется периодом их кругооборота.

Состав и структура оборотных средств зависят от типа предприятий питания. В ресторанах, вследствие повышенных требований к обслуживанию потребителей, сервировке столов, оформлению залов наиболее высок удельный вес оборотных средств, вложенных в малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Структура нормируемых оборотных средств предприятий питания отличается тем, что наибольший удельный вес в их составе имеют оборотные средства в запасах товаров, полуфабрикатов и сырья, а также средства, вложенные в малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Доля нормируемых оборотных средств в общей их сумме может достигнуть 80 %.

Оборотные средства в общем объеме всех финансовых средств предприятия питания составляют до 80 %. Структура оборотных

средств по предприятию питания зависит от его финансового состояния на конкретную дату, соблюдения финансово-расчетной дисциплины. На величину оборотных средств ресторанного хозяйства влияют следующие факторы:

- объем товарооборота, его состав;
- производственная программа;
- структура расходуемого сырья;
- ассортиментная структура покупных товаров;
- условия и частота завоза сырья и товаров;
- организация коммерческой работы;
- организация расчетов за товары с поставщиками и др.

Большинство показателей эффективности использования оборотных средств ресторанного хозяйства рассчитывается по той же методике, что и в гостиничном хозяйстве.

2.6. Прибыль ресторанных предприятий

Конечная цель и движущий мотив развития предприятия в условиях рынка – это получение прибыли. Прибыль – важнейшая экономическая категория. Управление прибылью находится в центре экономической деятельности предприятий, работающих на рынок.

В рыночных условиях ресторан и его структурные подразделения осуществляют свою производственно-эксплуатационную деятельность на основе самоокупаемости затрат на производство и реализацию продукции и услуг. Для обеспечения устойчивого развития и дальнейшего воспроизводства в процессе эксплуатационной деятельности ресторан должен получить прибыль.

Прибыль в ресторанном хозяйстве определяется как разница между выручкой от реализации продукции и услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции и услуг гостиницы. В ресторанном хозяйстве прибыль представляет собой разницу между валовыми доходами (за минусом отчислений от валового дохода) и текущими затратами. Таким образом, прибыль отражает конечный финансовый результат и экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия.

Прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление хозрасчета, позволяет удовлетворять экономические интересы государства, предприятия, работников и собственников. Объектом экономических интересов государства является та часть прибыли, которую предприятие уплачивает в виде налога на прибыль, а общество использует для развития экономики страны. Экономические интересы предприятия удовлетворяются за счет чистой прибыли (прибыли после уплаты налогов). За счет этой прибыли предприятие решает производственные и социальные задачи своего развития.

Экономические интересы работников связаны с материальным стимулированием и социальными выплатами, источником которых является чистая прибыль предприятия. Собственники также заинтересованы в увеличении прибыли предприятия, так как увеличатся их дивиденды и капитал.

Значение прибыли для ресторана заключается в том, что она является источником:

- финансовых ресурсов;
- образования фондов предприятия (накопления, потребления, развития и др.) и является фондообразующим показателем, так как от ее величины зависит размер фондов предприятия;
- материального стимулирования трудового коллектива;
- образования имущества, капитала;
- трудовых и социальных льгот для работников предприятия.

Прибыль предприятия выполняет распределительную, стимулирующую и оценочную функции.

Распределительная функция заключается в том, что прибыль используется как инструмент распределения чистого дохода на части, которые аккумулируются в бюджетах разных уровней и остаются в распоряжении предприятия.

Стимулирующая функция состоит в том, что прибыль является источником формирования различных фондов стимулирования деятельности предприятия.

Оценочная функция характеризует хозяйственную деятельность, рост или снижение ее объемов, успех или неудачу предпринимательской деятельности.

В зависимости от вида деятельности различают прибыль от эксплуатации номерного фонда гостиницы; прибыль от реализации

платных услуг (парикмахерской, спортивных сооружений, химчистки, сауны и др.); прибыль ресторанного хозяйства; прибыль от реализации имущества; прибыль от участия в деятельности других организаций; прибыль от проведения внереализационных операций.

В зависимости от порядка определения различают прибыль от реализации продукции (работ, услуг), балансовую (бухгалтерскую) прибыль, экономическую прибыль, налогооблагаемую прибыль, чистую прибыль.

Прибыль от реализации представляет собой разность между выручкой от реализации услуги затратами, включаемыми в себестоимость.

Балансовая прибыль выявляется на основе бухгалтерского учета всех хозяйственных операций ресторана и включает прибыль от реализации товаров, продукции и услуг; финансовые результаты по прочим операциям; финансовые результаты по внереализационным операциям за вычетом убытков от различных хозяйственных операций.

Внереализационные доходы включают:

- доходы, полученные на территории государства и за его пределами от долевого участия в деятельности других организаций; дивиденды по акциям и доходы по облигациям и другим ценным бумагам, принадлежащим организации;

- доходы от сдачи имущества в аренду, кроме случаев, когда сдача имущества в аренду является основным видом экономической деятельности организации;

- уплаченные, присужденные или признанные должником штрафы, пени, неустойки и другие виды санкций за нарушение условий хозяйственных договоров, а также доходы от возмещения причиненных убытков;

- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;

- положительные разницы, образовавшиеся при изменении Центральным банком курсов иностранных валют, по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;

- прибыль от покупки (продажи) иностранной валюты;

- поступление долгов, ранее списанных как безнадежные;

- излишек имущества, выявленный при инвентаризации;

- кредиторская и депонентская задолженность, по которой истекли сроки исковой давности;

- проценты, полученные «за хранение вещи», принятой на комиссию при возврате ее комитенту;
- средства, полученные от других организаций в виде безвозмездной финансовой помощи (кроме средств целевого назначения);
- разница между взыскиваемой с виновных лиц и учетной стоимостью недостающего имущества организации;
- другие доходы от имущественных операций: от перемеривания тканей, сдачи макулатуры, кости, стеклобоя, лома и отходов черных и цветных металлов, лома луженых консервных банок, молочных фляг и др.;
- проценты, полученные за хранение средств на счетах в банке;
- доходы по операциям с тарой;
- суммы, полученные от поставщиков в возмещение расходов по сбору, хранению, погрузке, транспортировке тары (бонус);
- суммы, полученные организациями – владельцами тары-оборудования от покупателей в возмещение расходов, связанных с ремонтом и естественным ее износом;
- выявленные при инвентаризации излишки тары;
- прочие доходы по таре;
- суммы, полученные от автотранспортных организаций в возмещение расходов по реализации проездных билетов и талонов на городской и пассажирский транспорт;
- другие доходы от операций, непосредственно не связанных с реализацией товаров.

К внереализационным расходам и потерям относят:

- расходы, связанные со сдачей имущества в аренду, кроме случаев, когда сдача имущества в аренду является основным видом экономической деятельности организации;
- некомпенсируемые потери от простоев по внешним причинам;
- потери от уценки производственных запасов;
- потери и убытки по операциям с тарой;
- судебные издержки и арбитражные расходы;
- уплаченные, присужденные или признанные штрафы, пени, неустойки и другие виды санкций за нарушение условий хозяйственных договоров, а также расходы по возмещению причиненных убытков;
- суммы сомнительных долгов по расчетам с другими органи-

зациями, а также с отдельными лицами, подлежащие резервированию в соответствии с законодательством;

– убытки от списания дебиторской задолженности, по которой срок исковой давности истек, и других долгов, нереальных для взыскания;

– убытки по операциям прошлых лет, выявленные или востребованные в текущем году;

– потери от стихийных бедствий (уничтожение и порча производственных запасов и других материальных ценностей), включая затраты, связанные с предотвращением или ликвидацией последствий стихийных бедствий;

– некомпенсируемые убытки в результате пожаров, аварий, других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;

– отрицательные разницы, образовавшиеся при изменении Центральным банком курсов иностранных валют, по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;

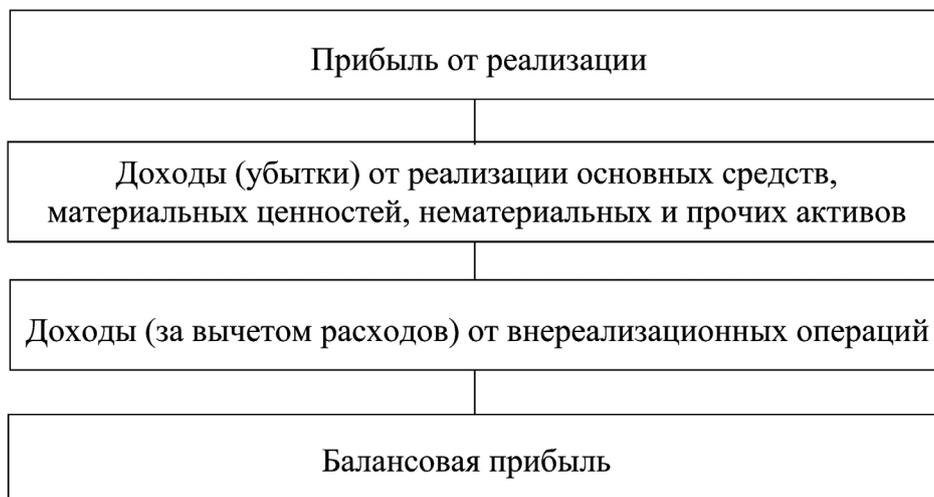
– убытки от продажи (покупки) иностранной валюты;

– убытки от недостачи имущества и (или) его порчи, произошедшие сверх норм естественной убыли, утвержденных в порядке, предусмотренном законодательством, виновники которых не установлены или суд отказал во взыскании с них;

– налоги и сборы, уплачиваемые в соответствии с действующим законодательством за счет финансовых результатов;

– другие расходы, не связанные с реализацией товаров.

Процесс формирования балансовой прибыли ресторана показан ниже:



Балансовая прибыль ресторанного хозяйства определяется так же, как и в гостиничном предприятии. Однако в общественном питании существуют особенности формирования прибыли от реализации, которая определяется как разность между валовым доходом (суммой торговых надбавок и наценок на собственную продукцию и покупные товары за вычетом отчислений от валового дохода) и издержками производства и обращения.

Экономическая прибыль представляет собой разность между выручкой от реализации услуг (в ресторанном хозяйстве – валовой доход) и затратами упущенных возможностей, заработной платы, процентов на капитал, рентных платежей за землю. Экономическая прибыль меньше бухгалтерской на величину неявных издержек предприятия.

Налогооблагаемая прибыль рассчитывается исходя из балансовой прибыли. Прибыль отчетного года уменьшается на величину прибыли, полученной от дивидендов и приравненных к ним доходов, облагаемых налогом на доход, а также на сумму исчисленного налога на стоимость за основные фонды. Прибыль от дивидендов и приравненных к ним доходов определяется как разность между полученными дивидендами и приравненными к ним доходами и налогом на доходы. Налогооблагаемую прибыль рассчитывают сами налогоплательщики.

Чистая прибыль представляет собой разность между балансовой прибылью и суммой налоговых платежей, уплачиваемых предприятиями из балансовой прибыли (на недвижимость, прибыль, доход). Предприятие распределяет и использует чистую прибыль самостоятельно.

В зависимости от метода оценки различают также номинальную, реальную, капитализированную, монопольную, плановую и другие виды прибыли.

2.7. Распределение прибыли

Распределение прибыли заключается в том, что предприятие должно участвовать своей прибылью в формировании государственного бюджета, а оставшаяся часть прибыли должна быть

распределена между собственником предприятия и собственником заемного капитала (и других финансовых ресурсов) в соответствии с заключенными договорами.

Типовым для всех предприятий является распределение прибыли на следующие цели, платежи в бюджет, формирование фондов накопления, потребления и резервного фонда; на другие цели. Предприятия могут создавать также фонды риска и выкупа имущества.

Фонд накопления создается для финансирования производственного развития предприятия – капитальных вложений, модернизации оборудования, нового строительства, реконструкции, приобретения оборудования, для погашения долгосрочных ссуд и процентов по ним, пополнения собственных оборотных средств, погашения расходов и т.п.

Фонд потребления является источником средств, зарезервированных хозяйствующим субъектом для осуществления мероприятий по социальному развитию и материальному поощрению коллектива, и направляется, в частности, на следующие цели:

- выплата единовременных вознаграждений по итогам работы за год;
- выплата пособий;
- оплата проезда;
- выдача беспроцентных ссуд;
- установление надбавок к пенсиям работающих пенсионеров;
- единовременные поощрения работников;
- установление трудовых и социальных льгот;
- выплата дивидендов, процентов по акциям и ценным бумагам.

Резервный фонд может быть создан на случай прекращения деятельности предприятия для покрытия кредиторской задолженности. Он используется на выплату дивидендов по привилегированным акциям в случае недостаточности для этих целей чистой прибыли.

Абсолютная величина прибыли не позволяет судить о доходности предприятия. Поэтому для оценки эффективности работы предприятия используется показатель рентабельности.

Рентабельность, как относительный показатель, характеризует процентное отношение суммы прибыли к одному из показателей

(например, к выручке, товарообороту, себестоимости, капиталу, фондам и т.д.). При расчете рентабельности используется балансовая прибыль, прибыль от реализованной продукции и чистая прибыль предприятия. Предприятие рентабельно, если суммы выручки от реализации продукта достаточны не только для покрытия затрат, но и для образования прибыли.

Каждый из показателей рентабельности играет определенную роль в оценке эффективности деятельности ресторана. На практике следует использовать систему показателей рентабельности. Различают общую рентабельность и рентабельность реализованной продукции.

Общая рентабельность характеризует эффективность производственно-хозяйственной (коммерческой) деятельности предприятия и определяется по формуле:

$$R_{об} = \frac{П_{об}}{\bar{\Phi}} \times 100 \%,$$

где $П_{об}$ – общая сумма балансовой прибыли, $\bar{\Phi}$ – среднегодовая стоимость основных фондов, нематериальных активов и материальных оборотных средств.

Абсолютный прирост общей рентабельности равен:

$$\Delta R_{об} = R_{об1} - R_{об0}.$$

На абсолютный прирост общей рентабельности влияют изменение балансовой прибыли и изменение стоимости основных фондов и оборотных средств

$$\Delta R_{об}(П_{об}) = \frac{П_{об1} - П_{об0}}{\bar{\Phi}_1} \times 100 \%,$$

$$\Delta R_{об}(\bar{\Phi}) = \frac{П_{об0}}{\bar{\Phi}_1 - \bar{\Phi}_0} \times 100 \%,$$

$$\Delta R_{об} = \Delta R_{об}(П_{об}) + \Delta R_{об}(\bar{\Phi}).$$

Рассмотрим изменение балансовой прибыли за счет изменения общей рентабельности, основных фондов и оборотных средств. Эти показатели тесно связаны между собой.

$$\Delta П_{об}(R_{об}) = (R_{об1} - \Delta R_{об}) \times \bar{\Phi}_1,$$

$$\Delta\Pi_{\Phi}(\bar{\Phi}) = (\bar{\Phi}_1 - \bar{\Phi}_0) \times R_{\text{об}},$$

$$\Delta\Pi_{\Phi} = \Delta\Pi_{\Phi}(R_{\text{об}}) + \Delta\Pi_{\Phi}(\bar{\Phi}).$$

Рентабельность реализованной продукции отражает эффективность использования текущих затрат (в отличие от показателя общей рентабельности, характеризующего эффективность авансированного капитала) и исчисляется как отношение прибыли от реализации продукции к полной себестоимости этой продукции

$$R_{\text{рп}} = \frac{\Pi_{\text{рп}}}{C} \times 100 \%,$$

где $\Pi_{\text{рп}}$ – прибыль от реализации продукции, C – полная себестоимость реализованной продукции.

Для определения размера прибыли на сум реализации рентабельность реализованной продукции определяется по формуле:

$$R_{\text{рп}} = \frac{\text{ЧП}}{P} \times 100 \%,$$

где ЧП – чистая прибыль, P – выручка от реализации продукции.

Показатель рентабельности реализованной продукции детализует общий показатель рентабельности. Анализ этих показателей дает наиболее точный результат об эффективности работы предприятия и его финансовых результатах.

2.8. Фонд заработной платы ресторанный предприятия

Фонд заработной платы предприятия представляет собой сумму расходов на оплату труда независимо от источников финансирования выплат, начисленных работникам за выполненную работу в течение отчетного периода и за неотработанное время, установленное законодательством.

Все средства, начисленные работникам предприятия в соответствии с количеством и качеством труда, включаются в фонд заработной платы. Состав фонда заработной платы регламентируется «Инструкцией о составе фонда заработной платы и выплат социального характера».

В фонд заработной платы включаются:

- заработная плата за выполненную работу и отработанное время;
- поощрительные выплаты;
- выплаты компенсирующего характера;
- оплата за неотработанное время;
- отдельные выплаты социального характера.

Заработная плата за выполненную работу и отработанное время включает следующие выплаты:

- зарплату, начисленную работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время;
- зарплату, начисленную за выполненную работу работникам по сдельным расценкам или в проценте от выручки от реализации работ (услуг);
- процентное или комиссионное вознаграждение независимо от того, выплачивается ли оно дополнительно к тарифной ставке (окладу) или является основной оплатой;
- суммы индексации заработной платы в связи с повышением цен на товары и услуги;
- индексацию (пени) заработной платы за несвоевременную ее выплату;
- стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты;
- заработную плату работников бухгалтерий за выполнение письменных поручений работников о перечислении из причитающейся им заработной платы страховых взносов по договорам добровольного страхования, коммунальных платежей и др;
- заработную плату учащихся и студентов учебных заведений, проходящих производственную практику на предприятии, если расчет за выполненную работу производился предприятием непосредственно с учащимися и студентами;
- выплату разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы, а также при временном замещительстве,
- выплату разницы между прежним заработком на новой работе в случае перевода работника на нижеоплачиваемую работу в

связи с производственной травмой либо профессиональным заболеванием;

- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполненных работ, выполнение обязанностей отсутствующего работника, руководство бригадой;

- доплаты низкооплачиваемым работникам;

- заработную плату работников, состоящих в списочном составе предприятия, за выполнение, кроме основной работы, работы по совместительству (внутреннее совместительство) или по договорам гражданско-правового характера (включая договоры подряда);

- заработную плату лиц, принятых на работу по совместительству из других предприятий;

- заработную плату работников не списочного состава, в том числе за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера, включая договоры подряда, если расчеты за выполненную работу производятся с физическими, а не с юридическими лицами и не с предпринимателями;

- суммы премий, вознаграждений, стоимость подарков, социальных льгот, начисленных (предоставленных) работникам, не состоящим в списочном составе предприятия (члены правления акционерного общества, учредители и другие лица), выполняющим работы по договорам гражданско-правового характера, включая договоры подряда;

- оплату услуг (гонорар) работников не списочного состава за чтение лекций, консультации, выступления по радио и телевидению, за публикации в периодической печати, не являющиеся объектами авторского права.

Поощрительные выплаты могут быть двух видов: регулярные и единовременные.

К регулярным поощрительным выплатам относятся:

- надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, почетное звание, ученую степень, высокие достижения в труде, за сложность и напряженность работы, знание и применение иностранных языков и т.п.;

- надбавки к заработной плате за продолжительность непрерывной работы (стаж работы);

- премии и вознаграждения, носящие регулярный или перио-

дический характер (выплачиваемые ежемесячно, ежеквартально), независимо от источников выплаты;

– другие регулярные поощрительные выплаты, включая денежную помощь (компенсацию), выплачиваемую всем или большинству работников на питание, проезд и т.п.

К единовременным поощрительным выплатам относятся:

– единовременные (разовые) премии и вознаграждения независимо от источников их выплат;

– вознаграждения по итогам работы за год;

– премии за содействие изобретательству и рационализации;

– некоторые виды материальной помощи;

– вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь);

– материальная помощь к отпуску, дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;

– стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;

– суммы прибыли, направленные на открытие лицевых счетов для своих работников;

– суммы чистой прибыли, выплаченные работникам предприятия;

– другие единовременные поощрения.

В состав фонда заработной платы предприятия питания также входят выплаты компенсирующего характера. К ним относятся доплаты, связанные с режимом работы и условиями труда:

– доплаты за работу при неблагоприятных условиях труда;

– доплаты к тарифным ставкам (окладам) за работу в зонах радиоактивного загрязнения;

– доплаты за работу в ночное время, за работу в многосменном режиме разделения рабочего дня на две части;

– оплата за работу в выходные и праздничные дни, сверхурочное время;

– денежная компенсация за неиспользованный отпуск;

– другие выплаты компенсирующего характера.

В состав фонда заработной платы входит оплата за неотработанное время, в том числе:

– оплата основных и дополнительных отпусков;

- оплата рабочего времени работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;
- заработная плата, сохраняемая за работниками, привлекаемыми на сельхозработы;
- оплата учебных отпусков, предоставляемых работникам, обучающимся в учебных заведениях;
- оплата простоев не по вине работника;
- другие виды выплат.

Фонд заработной платы предприятия содержит также отдельные выплаты социального характера. К ним относятся:

- полная или частичная оплата стоимости питания работников предприятия;
- средства на возмещение расходов работников по оплате квартирной платы, коммунальных услуг, найму жилья;
- стоимость предоставленных работникам бесплатно или по сниженным ценам товаров (кроме товаров, выдаваемых в порядке натуральной оплаты);
- оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии и путешествия за счет средств нанимателя;
- оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях, клубах, подписки на газеты и журналы, проездных билетов;
- другие расходы социального характера.

Прочие выплаты и расходы, не учитываемые в составе фонда заработной платы:

- выходное пособие, выплачиваемое работникам, уволенным в связи с сокращением штатов, реорганизацией или ликвидацией предприятия и другими обстоятельствами;
- надбавки к пенсиям, единовременные пособия работникам, уходящим на пенсию;
- пособия, выплачиваемые женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком;
- материальная помощь по семейным обстоятельствам;
- пособия по государственному социальному страхованию;
- материальная помощь, оказываемая лицам, не работающим на данном предприятии;
- материальная помощь работникам для первоначального взноса на кооперативное жилищное строительство, на частичное погашение кредитов, предоставленных на жилищное строительство;

– расходы на погашение ссуд, выданных работникам на улучшение жилищных условий, приобретение садовых домиков и обустройство домашним хозяйством;

– расходы по благоустройству садоводческих товариществ, строительству гаражей;

– стоимость жилья, переданного в собственность работника;

– доходы по акциям и другие доходы от участия работников в собственности предприятия.

Источниками средств для выплаты зарплаты являются:

– средства на оплату труда, включаемые в издержки производства и обращения (себестоимость услуг);

– прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и обязательных платежей, направляемая на личное потребление работников в виде денежных выплат и поощрений, трудовых и социальных льгот;

– заработная плата, сохраняемая по основному месту работы за время обследования или осмотра в медицинском учреждении за работниками, обязанными его проходить;

– оплата за время вынужденного прогула;

– средства специального назначения и целевые поступления.

2.9. Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства

Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства представляют собой стоимость затрат (кроме стоимости сырья и товаров). Предприятия общественного питания носят специфический характер, так как они выполняют функции производства собственной продукции, реализации продукции собственного производства и покупных товаров, а также организуют потребление собственной продукции и покупных товаров. Следовательно, издержки предприятия питания включают, наряду с затратами на производство продукции, также издержки реализации и потребления собственной продукции и покупных товаров.

Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства учитываются, анализируются и планируются в абсолютном выражении – в денежных единицах, а в относительных величинах – как

процент товарооборота. Относительная величина издержек называется уровнем издержек (УИ). Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства классифицируются таким же образом, как и затраты гостиничного хозяйства: явные и неявные; предельные; альтернативные; постоянные и переменные; прямые и косвенные; по статьям затрат и др.

В зависимости от функций, выполняемых предприятием питания, затраты ресторанного хозяйства подразделяются на три группы:

- на изготовление продукции собственного производства;
- на реализацию продукции собственного производства и покупных товаров;
- на организацию потребления.

К издержкам производства предприятия питания относят заработную плату работников производства, а также затраты на:

- транспортировку сырья;
- хранение сырья и полуфабрикатов;
- топливо, газ, электроэнергию;
- аренду производственных помещений;
- ремонт и амортизацию оборудования;
- износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства.

Издержки обращения предприятия питания включают:

- оплату труда торговых работников;
- расходы на доставку покупных товаров;
- амортизацию торгового оборудования;
- расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала;
- расходы на рекламу;
- другие затраты, связанные с реализацией продукции собственного производства и покупных товаров.

Издержки по организации потребления продукции предприятия питания включают:

- затраты на оплату труда официантов, уборщиц;
- расходы на стирку и починку столового белья, а также износа столового белья;

– другие расходы, связанные с организацией потребления продукции собственного производства и покупных товаров.

По отношению к товарообороту издержки подразделяются на постоянные (условно-постоянные), переменные (условно-переменные), смешанные.

Постоянные издержки – это расходы, которые остаются относительно постоянными в течение определенного времени и не изменяются в связи с колебанием объема товарооборота. Постоянные затраты существуют даже в том случае, если предприятие питания не работает по каким-либо причинам. К постоянным издержкам относят:

– зарплату работников по должностным окладам и тарифным ставкам;

– расходы на аренду и содержание помещений и инвентаря;

– износ основных средств;

– расходы на капитальный и текущий ремонт;

– износ санитарной одежды, столового белья, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, столовой посуды и приборов;

– часть отчислений на социальные нужды;

– часть прочих расходов.

Переменные издержки – это затраты, которые изменяются (пропорционально, дегрессивно или прогрессивно) в связи с колебаниями объема товарооборота. К переменным расходам относят:

– проценты за пользование кредитом и займами;

– расходы на транспортировку сырья и товаров;

– расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;

– расходы на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд;

– расходы на рекламу;

– потери товаров и продуктов при перевозке, хранении и реализации;

– расходы на тару;

– сдельный приработок, премиальные выплаты, если они зависят от объема реализации;

– часть отчислений на социальные нужды;

– часть прочих расходов (сбор на инкассацию торговой выручки, расходы на ведение кассового хозяйства, стоимость одноразовой посуды и др.).

В целях налогообложения расходы на продажу (издержки обращения) за месяц делятся на прямые и косвенные. К прямым расходам относятся транспортные расходы – расходы налогоплательщика на доставку покупных товаров до склада покупателя, если такие расходы не включены в покупную стоимость товаров. Прямые расходы распределяются между остатком товаров и реализованными товарами по среднему проценту. Все остальные расходы признаются косвенными и в полном объеме относятся на реализованные товары.

Прямые расходы, относящиеся к остатку товаров на конец месяца, исчисляются по среднему проценту издержек обращения и производства за отчетный месяц с учетом переходящего остатка на начало месяца в следующем порядке:

- суммируются прямые расходы (транспортные расходы), приходящиеся на остаток товаров на начало месяца и произведенные в отчетном месяце;

- определяются суммы товаров, реализованных в отчетном месяце (в оценке по учетным ценам), и остатка товара на конец месяца;

- определяется средний процент издержек обращения и производства как отношение суммы издержек обращения и производства к сумме реализованных и оставшихся товаров;

- сумма издержек обращения, относящихся на остаток товаров на конец месяца, определяется путем умножения среднего процента издержек на сумму остатка товаров на конец месяца.

На сумму и уровень издержек ресторанного хозяйства оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся те же факторы, что и в гостиничном хозяйстве.

Внутренние факторы подразделяются на экономические и организационные.

К экономическим факторам относят:

- объем, состав и структуру товарооборота;
- структуру расходуемого сырья и товаров;
- производственную программу;
- эффективность и производительность труда;
- формы и системы оплаты труда, систему премирования;
- товарооборотчиваемость;
- порядок начисления амортизации и др.

Организационные факторы включают:

- площадь предприятия, количество посадочных мест;
- режим работы предприятия;
- специализацию;
- тип и категорию предприятия питания;
- оснащенность оборудованием, стоимость оборудования, срок эксплуатации;
- методы обслуживания посетителей (шведский стол, самообслуживание, предварительное накрытие столов, обслуживание официантами и др.);
- систему снабжения предприятий питания полуфабрикатами;
- организацию труда работников, составление графиков выхода на работу, совмещение профессий;
- условия хранения сырья и товаров и др.

Итак, главным показателем в общественном питании является товарооборот предприятия питания, который состоит из реализации продукции собственного производства и продажи покупных товаров. Оборот от реализации продукции собственного производства (розничная и оптовая продажа) и оборот от реализации покупных товаров образуют валовой товарооборот общественного питания, который характеризует полный объем производственной и торговой деятельности предприятия общественного питания.

По отношению к валовому товарообороту планируются другие показатели: издержки производства и обращения, расходы на оплату труда, прибыль и др. Товарооборот планируют и учитывают в розничных ценах, включая наценку общественного питания.

Конечная цель и движущий мотив развития ресторана в условиях рынка – это получение прибыли. Прибыль – важнейшая экономическая категория. Управление прибылью находится в центре экономической деятельности предприятий, работающих на рынок.

Контрольные вопросы

1. Опишите структуру товарооборота.
2. Как формируется валовый доход ресторана?
3. Каким образом вычисляется расчетный уровень наценки?
4. Что представляют собой основные фонды ресторанного хозяйства?

5. Перечислите особенности функционирования основных фондов ресторана.

6. Как определяется состав и структура оборотных средств в ресторане?

7. Перечислите основные функции прибыли предприятия.

8. Что представляют собой внереализационные доходы?

9. Как формируется балансовая прибыль предприятия?

10. Как вычисляется экономическая прибыль?

11. Как формируется фонд заработной платы?

12. Перечислите виды издержек, которые несет ресторан.

Ключевые слова

Товарооборот, текущие и сезонные запасы, валовый доход, основные фонды, оборотные средства, балансовая прибыль, экономическая прибыль, внереализационные издержки, рентабельность, фонд заработной платы, издержки производства.

ГЛАВА 3.

ЦЕНА И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

3.1. Сущность цены. Принципы и стратегия ценообразования

Одной из задач ресторанного бизнеса является совершенствование в управлении продукцией и услугами ресторана и в продвижении их на рынок. Ресторан ставит перед собой цель завоевать и расширить рынок, увеличить прибыль. Немалую роль в этом занимает благоприятная цена, максимально низкая, а также политика ресторана в области ценообразования. Связано это с тем, что от цены во многом зависит рентабельность, экономическая устойчивость ресторана, а также многие другие показатели деятельности фирмы.

«Стоимость – это соглашение, а цена – это политика», – гласит английская поговорка, но единого определения сущности цены нет. Каждая экономическая теория дает свое определение.

Совершенная экономическая теория рассматривает цену как результат функционального взаимодействия комплекса ценообразующих факторов.

Сущность цены проявляется в следующих функциях:

- распределительной;
- стимулирующей;
- функции ориентации.

Содержание распределительной функции цены выражается в том, что валовой внутренний продукт и доход хозяйствующих субъектов, созданные с помощью цен, перераспределяются между предпринимателями и отраслями народнохозяйственного комплекса.

Содержание стимулирующей функции цены выражается в следующем: цены экономически развивают производство и потребление одних товаров и сдерживают производство и потребление других, а также стимулируют повышение качества продукции, освоение новых видов товаров и материалов, обеспечивают повышенную рентабельность новых товаров по сравнению с ранее выпускаемыми.

Функция ориентации проявляется в том, что цена дает необходимую информацию как для получения товара, так и для его продавца.

В случае изменений требования рынка ресторан не всегда может в кратчайшие сроки изменить сроки маркетинга (изменить ассортимент блюд, расширить торговую сеть). А изменяя цену он будет в состоянии оперативно реагировать на изменения в маркетинговой окружающей среде.

Таким образом, цена позволяет ресторану существовать на рынке в условиях жесткой конкуренции со стороны большого количества различных предприятий общественного питания. Проводя определенную политику в области ценообразования, ресторан активно воздействует как на объем продаж, так и на величину получаемой прибыли. Как правило, ресторан не руководствуется получением сиюминутной выгоды, реализуя свои блюда по максимально высокой цене, а проводит необходимую ценовую политику.

Факторы, оказывающие воздействие на величину цены:

1. Внутренние факторы:

- Цели организации и маркетинга;
- Стратегии комплекса маркетинга;
- Издержки, организация ценообразования.

2. Внешние факторы:

- Тип рынка;
- Оценка соотношения между ценой и успешностью продукта, осуществляемая потребителем;
- Конкуренция;
- Экономическая ситуация.

Цели ресторанов, влияющие на политику ценообразования:

I. Выживание;

II. Максимизация прибыли;

III. Максимизация рыночной доли;

IV. Лидерство в области качества блюд и услуг.

В основу определения базовых цен могут быть положены издержки, мнение покупателей, цены конкурентов.

Самый простой метод определения цены на основе издержек – их установление путем добавления к себестоимости блюд определенных наценок, характеризующих затраты, налоги и нормы.

На политику в области ценообразования сильное влияние оказывают конкуренты и их возможная реакция на изменение цен на

рынке. Изучение цен конкурентов – важный элемент деятельности в области ценообразования. Если в основу цены кладется цена конкурентов, издержки или спрос перестают быть решающими факторами, особенно когда сложно измерить эластичность спроса, т.е. определить влияние изменения цены на спрос.

Факторы, влияющие на установку цен:

1. Структура затрат (цена должна быть выше, чем затраты ресторана);
2. Конкуренция цен;
3. Цены, которые покупатели готовы установить;
4. Цены ресторанов (максимизация).

Являясь всего лишь одной из составляющих маркетинговых средств, цена выполняет тем не менее исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации. Именно от цен в конечном счёте зависят достигнутые коммерческие результаты, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее влияние как на конкурентоспособность туристских продуктов, так и на деятельность предприятия. Помимо этого цена является фактором, имеющим большое значение для потребителей. Она служит средством установления определённых отношений между фирмой и клиентами, и помогает созданию определённого представления, которое может оказать сильное воздействие на ее последующее развитие. И, наконец, цена – сильнейшее оружие в борьбе с конкурентами на рынке.

К сожалению, практика свидетельствует, что ценовые стратегии, разрабатываемые ресторанами, часто слабо увязываются с общей стратегией маркетинга. Это является причиной недостаточного использования ими такого мощного фактора воздействия на рынок, как цена.

Актуальность проблемы разработки ценовой стратегии в Деятельности ресторана связана со следующими факторами:

- ценообразование является одной из основных сторон маркетинговой деятельности, важным средством управления, которое позволяет формировать объем прибыли ресторана;
- свободное установление цены на продукцию и услуги ресторана связано с решением ряда методических проблем: как должна формироваться цена в рыночных условиях? какие критерии выбора

можно использовать? каков порядок регулирования цен со стороны государства?;

- большинство мелких и средних ресторанов не обладает достаточными ресурсами для активного использования методов неценовой конкуренции;

- рынок общественного питания по сути является рынком покупателя.

В маркетинговой деятельности цена выполняет важную функцию: согласование интересов ресторана и клиентов. При формировании ценовой стратегии необходимо учитывать следующие характерные особенности, которые влияют на процесс ценообразования в сфере сервиса:

- высокая эластичность цен в различных сегментах рынка общественного питания;

- разрыв во времени между моментом установления цены и моментом купли-продажи продукции или услуги ресторана;

- неспособность услуг к хранению, вследствие чего розничные торговцы не разделяют с производителями риска, связанного с образованием нереализованных запасов;

- высокая степень влияния конкурентов;

- необходимость сезонной дифференциации цен;

- высокий уровень ориентации на психологические особенности потребителя, поскольку цена блюда может быть связана со статусом клиента, его положением в обществе.

Указанные особенности определяют ценообразование туристских предприятий на двух уровнях.

Первый уровень соответствует стратегии ценообразования и представляет собой совокупность цен, подлежащих обязательному опубликованию в каталогах, брошюрах, путеводителях и других печатных изданиях. Данные цены затрагивают глобальные вопросы положения продукта и ресторана, долгосрочной прибыли на инвестированный капитал.

Второй уровень, определяющий в целом тактику ценообразования, характеризует цены, по которым осуществляется реализация продукции и услуг исходя из конкретной ситуации (например, время обеда или ужина, организация обеда на несколько человек и т.д.).

Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга, поэтому тщательная разработка ценовой стратегии выступает как важнейшая задача ресторана. При этом чрезвычайно важно обеспечить согласованность и взаимосвязь ценовой и общей стратегии предприятия.

Процесс выработки ценовой стратегии состоит из ряда последовательных этапов:

1. Выявление внешних по отношению к ресторану факторов, влияющих на цены.

2. Постановка ценообразования.

3. Выбор метода ценообразования.

4. Определение ценовой стратегии ресторана.

Типы стратегии ценообразования:

1. Стратегия высоких цен.

Цель – максимизация прибыли за счет тех гостей, которые готовы платить высокую цену за возможность потребления услуг, обладающих для них особой значимостью. Этот вариант возможен либо на монопольном рынке или на новом рынке (так называемая стратегия «снятия сливок»), либо при предоставлении услуг в этом конкретном ресторане на уровне, существенно отличающимся в лучшую сторону от конкурентов.

В случае применения стратегии «снятия сливок» услуга предлагается по изначально завышенной цене и реализуется, прежде всего, потребительскому сегменту, для которого цена не имеет значения. В этом случае максимизация выручки достигается за счет высокой цены, а не больших объемов продаж.

Затем, по мере насыщения рынка, утраты фактора новизны и возможного появления конкурентов, происходит постепенное снижение цены и охват более широкого рынка.

2. Стратегия низких цен.

В этом случае максимизация прибыли достигается за счет высоких объемов продаж при низких ценах.

Многие рестораторы применяют такую стратегию при выводе своего нового ресторана на рынок, пытаясь таким образом привлечь гостей.

3. Стратегия целевых цен.

Суть стратегии целевых цен заключается в установлении определенного «целевого» уровня прибыли, который может быть обеспечен при различных уровнях цен. Такой подход может быть реко-

мендован в том случае, если ресторан был построен или оборудован за счет заемных средств.

4. Стратегия «периодической» скидки.

Стратегия «периодической» скидки находит выражение в дифференциации цен на ресторанные услуги по сезонам года или дням недели. Основным принципом этой стратегии является то, что характер изменения цены можно прогнозировать по времени и он известен потребителю.

5. Стратегия «случайной» скидки.

Ресторан, в зависимости от загрузки в каждый конкретный день, может давать скидку при посещении.

6. Стратегия ориентации на конкурентов.

В современной рыночной ситуации специалисты-практики определяют цены на товары или услуги, ориентируясь на цены конкурентов.

Ориентация на конкурентов может принимать следующие формы:

- ориентация на цены основного конкурента (обычно колебание цен у конкурирующих компаний составляет 10–15 %);
- следование за ценами компании-лидера («гонка за лидером»);
- ориентация на рыночные цены (метод прецедентов). Недостаток метода отслеживания цен конкурентов состоит в том, что зачастую не имеется сведений об объемах продаж конкурентов.

7. Стратегия повышения цены.

Лучше повышать цены, когда клиенты чувствуют оправданность этого шага:

- увеличение цен на продовольствие, коммунальные услуги;
- увеличение минимальной заработной платы;
- рост инфляции;
- товар (услуга) уникален;
- ресторан много рекламируется (например, в рамках регионального маркетинга);
- рынок слишком мал для того, чтобы привлечь конкурентов;
- есть информация, что покупатели готовы платить больше.

Установление цен также во многом определяется имиджем ресторана. Предлагая свои услуги клиентам, он должен прежде всего заботиться о том, как будут восприниматься потребителем его продукция. Разрабатывая ценовую стратегию, ресторан должен учиты-

вать воспринимаемый клиентами имидж, поскольку, чем больший авторитет у ресторана, тем большим доверием и популярностью пользуются его продукция и услуги.

Различные клиенты по разному воспринимают имидж ресторана, так как у всех групп потребителей свои индивидуальные запросы и требования к уровню обслуживания. Следовательно, ценовая стратегия должна определять характер отношений с каждым отдельным сегментом потребителей. Так, небольшой ресторан может с недоверием восприниматься клиентами с высоким уровнем доходов. В то же время менее обеспеченные туристы с удовольствием будут пользоваться его услугами. Следовательно, этот ресторан должен разрабатывать свою ценовую стратегию таким образом, чтобы услуги, предлагаемые различным группам клиентов по своему качеству и цене соответствовали бы воспринимаемому ими имиджу предприятия.

3.2. Ценовая эластичность спроса

Ценовая эластичность спроса имеет большое значение для ценообразования в ресторанном бизнесе. Для определения степени чувствительности спроса к изменению цен используют показатель эластичности спроса по ценам, который определяется как отношение процентного изменения величины спроса к процентному изменению его цены. В общем случае эластичность спроса – это зависимость его изменения от какого либо рыночного фактора.

Различают ценовую эластичность спроса и эластичность спроса от доходов потребителей, которые подсчитываются аналогично.

Если увеличение цены приводит к относительно слабому падению спроса, то в этом случае спрос является не эластичным.

Если такое же увеличение цен приводит к значительному падению спроса – это эластичный спрос.

Коэффициент ценовой эластичности – это степень влияния эластичности спроса на изменение цены, который определяется как отношение процентного изменения величины спроса к процентному изменению цены.

Данный коэффициент является отрицательной величиной. Если

понижение цены вызывает такой рост продаж, что потери от низких цен компенсируются, то спрос квалифицируется как эластичный, если нет, то это свидетельство не эластичности спроса. Ценовая эластичность спроса в ресторанном бизнесе имеет свои особенности. Изменение цены в определенном спектре услуг не ведет к изменению спроса.

Степень ценовой эластичности зависит от мотивации и целей посещения ресторана. Деловые обеды постоянных гостей не реагируют на изменение цен. Посещаемость прочих гостей часто зависят от цен.

Относительно низкая цена привлекает дополнительных клиентов, но необычайно высокая цена в некоторых случаях может иметь такой же эффект. Потребители воспринимают более дорогие услуги как более высококачественные.

Потенциальные гости быстрее реагируют на изменение цены, чем на предоставленные им изменения блюд или услуг. Ценообразование включает не только установление цены, но и способ оплаты, виды скидок, политику изменения цен, определение цен на дополнительные услуги.

Сезонные колебания спроса в ресторанном бизнесе очень существенны, поэтому цены также меняют с учетом времени – в зависимости от сезона, дня недели.

Стратегия ценообразования должна быть увязана с целями ресторана и общим направлением ее развития. Это может быть получение максимального дохода, формирования круга своих клиентов, вытеснение конкурентов.

Стратегия «снятия сливок» предполагает установление высоких цен на продукцию и услуги. Это реально, если предлагается новая кухня или новый вид услуг и конкуренция отсутствует. Стратегия низких цен используется для устранения возможной конкуренции. Стратегия проникновения на рынок основана на установлении низкой цены с последующим ее повышением. Стратегия конкурентных цен используется на рынке, где есть другие рестораны, предлагающие аналогичные продукты.

3.3. Оптовые цены

Оптовые цены на продукцию промышленности – цены, по которым реализуется и закупается продукция предприятий, фирм и организаций промышленности независимо от форм собственности в порядке оптового оборота. Продукция продается и покупается оптовыми партиями со сменой форм собственности, чего не было при административном ценообразовании. В этом принципиальное отличие оптовых цен в условиях перехода к рыночным отношениям.

Оптовые цены на продукцию промышленности в свою очередь подразделяются на два подвида:

- оптовая цена предприятия (отпускная цена);
- оптовая цена промышленности.

Оптовая цена предприятия (отпускная цена) – цена изготовителя продукции, по которой предприятие реализует производственную продукцию оптово – сбытовым организациям или другим предприятиям. В условиях перехода к рынку эти цены призваны обеспечивать возможность дальнейшей хозяйственной деятельности предприятиям и организациям.

Разновидность оптовой цены предприятия – изготовителя является трансфертная цена. Она применяется при совершении коммерческих операций между подразделениями одной и той же фирмы или предприятия. Также может использоваться как в отношении готовых изделий, полуфабрикатов, сырья, так и в отношении услуг, в том числе управленческих платежей и процентов за кредит. Использование трансфертных цен может оказывать существенное влияние на конкурентоспособность фирмы на рынке. Пониженные трансфертные цены иногда применяются также для уменьшения таможенных пошлин и др. Однако это противоречит антимонопольному законодательству и может быть наказуемо. В последние годы трансфертные цены получают большее распространение, поскольку внутрифирменная торговля становится все более важным элементом международной торговли.

Оптовые цены промышленности – цены, по которым предприятия и организации – потребители оплачивают продукцию снабженческо-бытовым (оптовым) организациям. Оптовая цена промышленности помимо оптовой (отпускной) цены включает в себя снабженческо-сбытовую (оптовую) наценку или скидку и НДС.

Снабженческо-сбытовая наценка или скидка – это цена услуги по снабжению и сбыту.

Разновидностью оптовой цены промышленности является цена биржевого (или биржевых скидок). Эта цена формируется на базе биржевой котировки и надбавок или скидок с нее в зависимости от качества товаров, расстояния товара от места поставки, предусмотренного биржевым контрактом.

Таким образом, цены различаются в зависимости от того, на какой стадии товародвижения они формируются. Обычно массовый товар проходит три стадии товародвижения:

- предприятие – оптовая торговля;
- оптовая торговля – розничная торговля;
- розничная торговля потребители.

Этим стадиям товародвижения соответствуют три вида цен:

- оптовая цена предприятия (отпускная цена), ее еще называется ценой изготовителя;
- оптовая цена промышленности;
- розничная цена.

3.4. Розничные цены

Розничные цены – цены, по которым товары реализуются в розничной торговой сети населению, предприятиям и организациям, они являются конечными. По этим ценам товары выбывают из сферы обращения и потребления в домашнем хозяйстве или в производстве.

Состав розничной цены характеризуется следующими экономическими элементами, ее образующими: оптовой ценой промышленности, НДС и торговой надбавкой или торговой скидкой, а также налогом с продаж. Торговая надбавка состоит из издержек торговых организаций и их прибыли для продолжения их деятельности. Торговая надбавка устанавливается предприятиями розничной торговли в процентах к ценам приобретения товаров.

Разновидностью розничной цены является аукционная цена. Аукционная цена – цена товара, проданного на аукционе. Она может существенно отличаться от рыночной цены, поскольку отражает уникальные и редкие свойства и признаки товаров и в

значительной степени зависит от уровня профессионализма лица, проводящего аукцион.

Цены на бытовые и коммунальные услуги – это оплата за различного рода услуги, оказываемые населению бытовыми и коммунальными службами. К ним относятся: цены на услуги прачечных, парикмахерских, химчисток, цены на ремонт одежды и обуви, а также платы за квартиру, телефон и пр. Цены на эти услуги включает в себя себестоимость, прибыль и НДС.

Цены, обслуживающие внешнеторговый оборот, обладают следующими специфическими чертами:

1. Отражают внешнеэкономические связи государства с другими странами;

2. Находятся в зависимости от цен мировых рынков, отражающих условия производства и реализации мирового хозяйства.

Внешне торговые цены используются при экспорте товаров и их импорте. Внешнеторговые сделки осуществляются, как правило, на базе цен мировых товарных рынков.

Мировая цена есть денежное выражение мировой интернациональной стоимости. Она формируется под воздействием спроса и предложения того или иного товара на мировом рынке, колебаний валютных ресурсов и т.д.

Мировые цены находятся под значительным влиянием государства, которое проводит регулирование внешнеэкономической деятельности через лицензирование, квотирование, субсидирование экспорта и импорта. На мировые цены большое влияние оказывает инфляция.

Цена товара при рыночных взаимоотношениях продавца и покупателя приобретает всеобщий характер. Распространятся она и на товары не имеющих собственной стоимости, цена земли, девственного леса, акций и другие объекты купли – продажи, принадлежащим частникам, монополистам. В основе динамики цен главную роль играют факторы, изменяющие величину стоимости товаров. К ним относятся: средства механизма и автоматизации технологических процессов; использование дешевых заменителей материала; совершенствования организационных и учет социальных факторов, в целях повышения производительности труда, изучение конъюнктуры рынка, насыщенности его товарами.

3.5. Калькуляция блюд

Калькуляция блюд, количественный учет продуктов на предприятиях общественного питания – процесс трудоемкий. Расчет стоимости блюд происходит на основании норм закладки сырья для приготовления тех или иных блюд. Основным нормативным документом является сборник рецептов блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания.

Таблица 1

Салат картофельный из Сборника рецептов блюд

78. Салат картофельный	I		II	
	БРУТТО	НЕТТО	БРУТТО	НЕТТО
Картофель	790	593	928	695
Вес вареного картофеля	–	575	–	675
Салат зеленый	105	75	105	75
Лук зеленый	250	200	150	150
Салатная заправка, или майонез, или сметана	200	200	150	150
Зелень, специи	–	–	–	–
Выход	–	1000	–	1000

Для расчета стоимости продуктового набора калькулятору необходимо знать цену на продукты, входящие в состав того или иного блюда. Калькуляция блюд осуществляется с помощью калькуляционной карты.

На пересчет блюд может потребоваться до нескольких часов. Ведь при изменении цены хотя бы на одно наименование продукта, 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. А точнее, программы, которые созданы для автоматизации учета продуктов и калькуляции блюд.

В настоящее время существует множество программ. К сожалению, приобретение такой программы – удовольствие не из деше-

вых. К тому же, программы для общепита зачастую являются дополнительными модулями к бухгалтерским программным комплексам, они не могут работать как самостоятельные, и требуют установки программных платформ. Кроме того, такие бухгалтерские программы содержат ряд функций, которые могут быть не востребованными.

Но есть и небольшие программы, которые созданы не для бухгалтеров, а для поваров, поваров-бригадиров, зав. Производством или технологов. Такие программы имеют очень много функций, среди которых такие, как:

- Количественный учет продуктов в кладовой;
- Операции приход-расход (учет операций, печать документов);
- Ведение технологических карт блюд;
- Ведение калькуляции (автоматический расчет стоимости выбранного блюда или всех, имеющихся блюд, печать калькуляционных карточек и впечатывание изменений в уже распечатанные карточки II, III и IV колонки);
- Создание плана-меню;
- Расчет норм закладки продуктов согласно плана-меню (возможность автоматического формирования и распечатки требования в кладовую);
- Распечатка остатков продуктов в кладовой (по данным количественного учета – сличительная ведомость);
- Формирование акта передачи (возможность автоматического заполнения документа с последующей корректировкой данных);
- Автоматическая генерация товарного отчета за смену;
- Печать пустых бланков для общепита.

3.6. Бухгалтерский учет и отдельные вопросы налогообложения в ресторанах

Независимо от места расположения ресторана (в составе гостиничного комплекса или в виде отдельного объекта), а также при наличии в составе гостиничного комплекса буфетов, столовых, баров и кафе – их услуги должны:

- соответствовать, прежде всего, «Правилам оказания услуг общественного питания», а также другим нормативным документам;
- документально оформляться.

При любом варианте услуг (предварительный заказ или др.) кассир обязан выдать заказчику документ, свидетельствующий об оплате услуг (кассовый чек, счет и т.д.).

Учет сырья и продуктов питания в кладовых ведется материально ответственными лицами по каждому наименованию на карточках учета материалов.

Бухгалтерский учет наличия и движения продуктов и товаров ведется на счете 29 «Товары», субсчет «Товары на складах».

Делается запись на сумму приобретенных продуктов и товаров, включая НДС:

Д субсч. 29–10 «Товары на складах»;

К сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» (69 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»).

Для учета затрат, связанных с переработкой сырья при изготовлении готовых блюд, используется счет 20 «Основное производство», субсчет «Изготовление блюд».

На сумму израсходованных продуктов для изготовления блюд делается запись:

Д сч. 20 «Основное производство», субсч. «Изготовление блюд»;

К субсч. 29–10 «Товары на складах».

Готовые блюда, выпущенные из производства, учитываются на субсчете 28–10 «Готовая продукция кухни». При этом делается запись:

Д субсч. 28-10 «Готовая продукция кухни»;

К сч. 20 «Основное производство», субсч. «Изготовление блюд».

Конечное сальдо счета «Основное производство», субсч. «Изготовление блюд» показывает стоимость остатков продуктов, отпущенных кухне и не израсходованных на конец месяца, а также стоимость полуфабрикатов и нерезализованной готовой продукции кухни.

Издержки, связанные с функционированием подразделений общепита, в соответствии с Методическими рекомендациями по бухгалтерскому учету затрат, включаемых в издержки обращения и производства, и финансовых результатов на предприятиях торговли и общественного питания учитываются на счете 94 «Издержки обращения» (сч. 94 «Расходы на продажу» или сч. 90 «Продажи»). Номенклатура статей издержек обращения и производства организаций общепита включает в себя следующие виды затрат:

- транспортные расходы;
- расходы на оплату труда;
- отчисления на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
- амортизацию основных средств;
- расходы на ремонт основных средств;
- износ санитарной и специальной одежды, столового белья, посуды, приборов, других малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд;
- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;
- расходы на рекламу;
- затраты по оплате процентов за пользование займом;
- потери товаров и технологические отходы;
- расходы на тару;
- прочие расходы.

В составе прочих расходов, регламентированных Методическими рекомендациями по бухгалтерскому учету затрат, включаемых в издержки обращения и производства, и финансовых результатов на предприятиях торговли и общественного питания, рассмотрим затраты, отражающие специфику деятельности организаций общепита, входящих в состав гостиничного комплекса.

К таким затратам относятся:

- затраты на медицинский осмотр работников общественного питания, стоимость мыла, аптечек, медикаментов и перевязочных средств. Данные расходы относятся на затраты согласно договору и предъявленному счету медицинской организации по факту оказания услуг;
- расходы по ведению кассового хозяйства. Данные расходы включают: расходы на кассовые рулонные марки, кассовые чеки, контрольно-кассовые ленты и краски для печатающего механизма контрольно-кассовых машин (ККМ), расходы на инкассацию денежной выручки, плату сторонним организациям за обслуживание, технический надзор и уход за ККМ;
- оплата услуг почтовой, телефонной, телеграфной и факси-

мильной связи. К ним относятся расходы на содержание и эксплуатацию собственных телефонных станций, коммутаторов, теле-тайпов, диспетчерской связи и радиосвязи;

– расходы на экспертизу и лабораторный анализ товаров, продуктов и пищи;

– расходы на обслуживание посетителей в ресторанах, барах, буфетах гостиницы. К данным расходам относятся: расходы на содержание оркестров в ресторанах и кафе по договорам с учреждениями сферы культуры и искусства (кроме заработной платы состоящих в штате оркестрантов и эстрадных артистов, учтенной по статье «Расходы на оплату труда»); стоимость бумажных салфеток, бумажных скатертей, бумажных стаканчиков и тарелок, приборов одноразового пользования.

Делаются бухгалтерские записи:

Д сч. 94 «Издержки обращения» (сч. 94 «Расходы на продажу»);

Д сч. 64 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям»;

К сч. 10 «Материалы»;

К сч. 69 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами».

Собранные по дебету счета 94 «Издержки обращения»; (сч. 94 «Расходы на продажу») затраты списываются в конце месяца в дебет счета 90 «Реализация продукции (работ, услуг)» в доле, относящейся к реализованной продукции кухни.

Товары – продукты питания, приобретаемые для перепродажи без тепловой и холодной кулинарной обработки (хлеб, соки, минеральная вода, кетчуп и др.), учитываются в текущем учете по цене приобретения плюс торговая наценка.

На сумму приобретения таких товаров (включая НДС) делается запись:

Д субсч. 29-10 «Товары на складах»;

К сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» (69 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»).

На сумму торговой наценки делается запись:

Д субсч. 29-10 «Товары на складах»;

К сч. 29.80 «Торговая наценка».

Для учета реализации продукции ресторана (кухни) используется счет 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсчет «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)».

Документальное оформление отпуска готовых изделий из производства зависит от расположения раздаточной. Если раздаточная отделена от производства, то отпуск продукции на раздачу оформляется дневными заборными листами.

Списание реализованных готовых изделий производится по учетным ценам сырья согласно калькуляционной карточке, что обеспечивает списание стоимости израсходованного сырья по ценам, по которым оно было отпущено на производство.

Если раздаточная не отделена от производства, то отпуск продукции на раздачу (реализацию) оформляется актом о реализации готовых изделий кухни за наличный расчет.

Отпуск продукции кухни (готовых блюд) в буфеты оформляется дневными заборными листами.

Заведующий производством ежедневно составляет в двух экземплярах отчет о движении продуктов и тары по кухне, при этом первый экземпляр под расписку передается в бухгалтерию. К отчету прилагаются план-меню и меню текущего дня.

В соответствии с действующим порядком реализация готовой продукции и товаров производится с торговой наценкой.

На сумму выручки от реализации готовой продукции кухни согласно отчету кассира и показаниям счетчиков ККМ делаются записи:

Д сч. 50 «Касса»;

К сч. 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)».

Для учета торговой наценки в системном учете используется счет 29.80 «Торговая наценка», субсчет «Торговая наценка на готовую продукцию кухни».

На сумму торговой наценки делаются записи:

Д сч. 28, субсч. «Готовая продукция кухни»;

К сч. 29.80 «Торговая наценка», субсч. «Торговая наценка на готовую продукцию кухни».

Списание реализованной готовой продукции отражается записями:

Д сч. 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)»;

К сч. 28, субсч. «Готовая продукция кухни».

Величина торговой наценки, относящаяся к объему реализо-

ванной готовой продукции кухни, определяется исходя из среднего процента торговой наценки и стоимости реализованной готовой продукции кухни, исчисленной по стоимости израсходованного сырья.

При этом делаются записи:

Д сч. 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни);

К сч. 29.80 «Торговая наценка», субсч. «Торговая наценка на готовую продукцию кухни» – красное сторно.

НДС, подлежащий уплате бюджету, исчисляется исходя из установленной ставки и суммы торговой наценки, относящейся к объему реализованной готовой продукции кухни. При этом делаются записи:

Д сч. 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)»;

К сч. 68 «Расчеты с бюджетом», субсч. «Расчеты по налогу на добавленную стоимость».

Учтенные на счете 94 «Издержки обращения» (сч. 94 «Расходы на продажу»), субсч. «Затраты кухни» списываются в дебет счета 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсчет «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)».

При этом делаются записи:

Д сч. 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)»;

К сч. 94 «Издержки обращения», субсч. «Затраты кухни» (сч. 94 «Расходы на продажу»).

Финансовый результат от реализации готовой продукции кухни определяется путем сопоставления кредитовых и дебетовых записей на счете 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)».

На сумму полученной прибыли делаются записи:

Д сч. 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)»;

К сч. 91 «Прибыли и убытки» (сч. 99).

На сумму полученных убытков составляются записи:

Д сч. 91 «Прибыли и убытки» (сч. 99);

К сч. 90 «Реализация продукции (работ, услуг)», субсч. «Реализация готовой продукции ресторана (кухни)».

Таким образом, бухгалтерский учет в ресторанном бизнесе основан на законодательной и нормативной базе отрасли «Общественное питание».

Являясь всего лишь одной из составляющих маркетинговых средств, цена выполняет тем не менее исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации. Именно от цен, в конечном счёте, зависят достигнутые коммерческие результаты, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее влияние как на конкурентоспособность туристских продуктов, так и на деятельность предприятия. Помимо этого цена является фактором, имеющим большое значение для потребителей. Она служит средством установления определённых отношений между фирмой и клиентами и помогает созданию о ней определенного представления, которое может оказать сильное воздействие на ее последующее развитие. И, наконец, цена – сильнейшее оружие в борьбе с конкурентами на рынке.

Контрольные вопросы

1. Каковы функции цены на предприятии общественного питания?
2. Перечислите факторы, оказывающие воздействие на величину цены.
3. Какие цели ресторана могут повлиять на политику ценообразования?
4. Что представляет собой такая стратегия ценообразования, как стратегия «переодической» скидки?
5. Как формируется розничная цена на товары в ресторане?
6. Что представляет собой «мировая» цена?

Ключевые слова

Цена, ценообразование, стратегия ценообразования, оптовая цена, розничная цена, калькуляция блюд, бухгалтерский учет, эластичность спроса, налогообложение.

ГЛАВА 4.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА МЕНЮ

4.1. Характеристика и виды меню

Важнейшим элементом управления процессами обслуживания гостей на предприятиях питания является меню. Его образно называют «полномочным представителем» ресторана, осуществляющим постоянную связь предприятия с гостями.

Меню – это перечень расположенных в определенной последовательности закусок, блюд и напитков, которые имеются на предприятии (в ресторане, кафе, баре) в течение всего времени работы залов. При составлении меню должна учитываться следующая последовательность предложения блюд:

- I. Фирменные блюда.
- II. Закуски (холодные и горячие).
- III. Супы.
- IV. Основные блюда (отдельно рыбные, мясные, вегетарианские).
- V. Сладкие блюда.
- VI. Напитки (безалкогольные, горячие, алкогольные).

При большом выборе напитков рекомендуется составить их отдельное меню. Предложение напитков оказывает решающее значение на успех работы большинства предприятий питания. Поэтому очень важно привести в меню правильный выбор напитков, при этом максимально учесть желания гостей.

Напитки обычно делят на две большие группы: алкогольные и безалкогольные.

Алкогольные напитки в свою очередь подразделяются на три подгруппы: вина, пиво, спиртные напитки.

Перечень напитков в меню осуществляется в следующей последовательности:

Вина	отечественное белое отечественное красное импортное белое импортное красное шипучие игристые вина южные вина
-------------	---

Аперитивы	белый вермут красный вермут горький аперитив анисовый аперитив и т.д.
Крепкие спиртные напитки, ликеры	водка виски (шотландские, ирландские, бурбон, канадские) джин ром брэнди, коньяк, кальвадос и т.д.
Пиво	отечественное импортное
Смешанные напитки	коктейли
Безалкогольные напитки	минеральная вода, лимонады, соки
Горячие напитки	кофе, чай, молоко

В последние годы в сознании людей укоренилась мысль, что минеральная вода – составная часть хорошей еды. Предлагая в меню минеральную воду, следует представить:

- местную природную минеральную воду;
- национальную природную минеральную воду;
- минеральную воду международного значения (Perrier, Evian);
- минеральную воду без газов;
- родниковую воду;
- столовую воду (Bonaqua).

В меню напитки могут быть также разделены:

1) по форме предложения (розлива) – с использованием бокалов, фужеров, рюмок; в закрытом графине; в бутылках;

2) по возрасту – сначала указываются «молодые» вина (ординарные), затем выдержанные;

3) по размерам цен – сначала указываются дешевые вина, затем дорогие.

Дополнительно в меню могут содержаться описания вкусовых качеств напитков. К примеру, для вина: букет нежный, тонкий, богатый; вкус полусладкий, сладковатый, сладкий, кисловатый, терпкий, с горчинкой и т.д. Однако подобными рекомендациями не стоит злоупотреблять, так как после пробы напиток у гостя может возникнуть впечатление, что указанные качества не соответствуют действительности.

При составлении меню следует различать ширину и глубину предложения блюд и напитков.

Под шириной предложения понимается большой выбор самых разнообразных блюд и напитков: мясных блюд из дичи, птицы, свинины, телятины, рыбных блюд из морской и речной рыбы, Вегетарианских, мучных блюд, горячих, алкогольных, безалкогольных напитков. Глубина ассортимента предполагает наличие вариантов блюд из определенного продукта. Глубокий ассортимент предлагают специализированные предприятия – рыбные, молочные, вегетарианские рестораны, пиццерии, пельменные.

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, типа и мощности предприятия питания, применяемых форм и методов обслуживания и других факторов различают следующие виды меню:

Меню «а ля карт» (a la carte). Указывает порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое. Этот вид чаще всего используется в дорогих ресторанах, расположенных в высококатегорийных гостиничных комплексах, где концепция обслуживания гостиницы и ресторана позволяет создать наиболее дорогие и комфортные условия.

Меню «табльдом» (table d'hote). Предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам. Этот вид меню широко используется на предприятиях питания при гостиницах, так как гости считают его экономичным.

Меню «дю жур» (du jour) – меню дежурных (дневных) блюд.

Туристское меню. Строится так, чтобы привлечь внимание туристов, акцентируя дешевизну и питательные качества блюд, являющихся существенной информацией для туриста.

Калифорнийское меню. В некоторых калифорнийских ресторанах можно заказать любое блюдо в любое время суток.

Большинство ресторанов имеют заранее определенные меню, которые не меняются день ото дня. Такие меню называются статичными. Содержание статичных меню может меняться только по причине включения в него сезонных продуктов либо замены блюд, не пользующихся спросом.

Противоположностью статичному меню является циклическое меню. Оно предлагает определенный перечень блюд и напитков, который повторяется через какой-то период.

4.2. Составление меню

Составление меню считается сложным делом. Это одновременно наука и искусство, требующие большого практического опыта и учета разнообразных факторов, к которым прежде всего относятся:

- предпочтения гостей;
- численность и квалификация персонала;
- наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность;
- наличие и свежесть необходимых ингредиентов.

При составлении меню также учитывают результаты качественного анализа меню.

Предпочтения гостей. Меню составляется с мыслями о гостях, а не о том, что любит владелец и может приготовить шеф-повар. Меню должно соответствовать профилю и концепции ресторана. Например, если концепция обращена к широкому кругу гостей со средним достатком, то в меню обязательно должен быть предусмотрен широкий (но не глубокий) ассортимент блюд и напитков со средним уровнем цен на них. Причиной успеха многих известных предприятий питания явилось то, что они смогли сфокусировать свои концепции на вкусах и пожеланиях гостей, прежде всего, получивших отражение в меню.

Численность и квалификация персонала. Учет данного фактора позволяет ответить на вопросы:

1. Достаточно ли численность персонала для того, чтобы справиться с потоком заказов в часы пик?
2. Соответствует ли профессиональное мастерство персонала (поваров, официантов) ожиданиям гостей?

Извечной проблемой для всех предприятий питания является рациональное распределение рабочей нагрузки в течение дня, в особенности, когда предприятие предлагает широкий ассортимент блюд и напитков. В решении этой проблемы огромное значение уделяется расчету потребности в персонале обслуживания и построению рабочего графика, максимально учитывающего всплески и спады активности гостей.

Определяющим показателем профессионального мастерства и

квалификации персонала является его соответствие условиям конкретного предприятия, имеющего меню с определенным числом блюд определенной сложности и обслуживающего определенное число гостей. В современных больших ресторанах высокое качество блюд и быстрота обслуживания достигаются за счет глубокой специализации выполнения производственных процессов. К примеру, классическая кухонная бригада (*Le service de cuisine*), состав которой продумал еще Жорж Агюст Эскофье (1847–1935), включает в себя:

- 1) шеф-повара (фр. *maitre saucier*);
- 2) заместителя шеф-повара (*sous chefs*). Поскольку шеф-повар тратит много времени на административную работу, повседневное руководство рабочими сменами приходится осуществлять его заместителю. В зависимости от размера предприятия может быть несколько заместителей: один или два отвечают за дневную смену, один – за вечернюю, один – за банкеты и т.д.;
- 3) сменного повара (*chef de partie*);
- 4) специалиста по соусам (*saucier*);
- 5) специалиста по жаркому (*rôtisseur*). Готовит жареные и тушеные блюда из мяса, птицы, рыбы, гриль, шашлыки;
- 6) специалиста по супам;
- 7) специалиста по холодным мясным закускам (*garde-manger*). Обрабатывает сырое мясо, делает холодные закуски, паштеты, салаты;
- 8) банкетного повара. Готовит по меню банкетов;
- 9) специалиста, занимающегося приготовлением сладких блюд, всевозможной выпечки (*pâtissier*);
- 10) специалиста по приготовлению овощных блюд и гарниров (*entremetier*).

Широкий выбор напитков, предлагаемых в меню, требует наличия в бригаде официантов специалиста по винам (фр. *sommelier*).

Наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность. При составлении меню очень важно учесть этот фактор. Проблема учета мощностей обусловлена широким разнообразием блюд в меню, приготовление которых требует сложной технологии и соответствующего оборудования.

Во время функционирования ресторана, кафе, бара перестройка

кухонного оборудования обходится очень дорого. В этом случае проще изменить меню, приспособив его к уже имеющемуся оборудованию. Меню должно быть составлено так, чтобы равномерно задействовать имеющиеся мощности. Меню, которое перегружает определенную часть оборудования, например гриль, бройлер или фритюр, снижает его производительность, замедляет обслуживание и делает контроль за качеством более затруднительным.

Тенденции 70–80-х годов двадцатого столетия, среди которых главной было стремительное развитие цепей предприятий общественного питания, привели к тому, что к разработке и подготовке меню стали относиться как к серьезной науке. Меню было положено в основу строительства и поставки оборудования. Предприятия стали закупать и устанавливать строго определенное оборудование, необходимое для приготовления блюд, предусмотренных в меню.

Наличие и свежесть необходимых ингредиентов. Большинство ингредиентов, необходимых для приготовления блюд, должны иметься в наличии круглый год. Клиентов важно правильно проинформировать о том, из каких продуктов были приготовлены блюда: из свежих, замороженных, консервированных, сушеных и т.д. Следует также иметь в виду, что одни и те же блюда в разное время года имеют различные цены, что прежде всего обусловлено сезонными изменениями цен на продукты (к примеру, свежие овощи и фрукты намного дешевле летом и осенью, чем зимой и весной).

4.3. Качественный анализ и оптимизация меню

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

Известны несколько классических методов анализа меню. Один из старейших методов был предложен Джеком Миллером. В основе его анализа лежит разделение ассортимента блюд на две группы:

- 1) блюда, пользующиеся спросом клиентов;
- 2) блюда, не пользующиеся спросом клиентов.

Пользующиеся высоким спросом блюда Джек Миллер называл «победителями», несмотря на низкий процент рентабельности.

В 1985 году Хайесом и Гуфманом был предложен метод, в основе которого лежит ранжирование блюд в меню – присвоение каждому блюду индивидуального ранга в зависимости от прибыльности. Блюда первых трех рангов приносят наивысшую прибыль (табл. 2).

Таблица 2

Ранжирование блюд по методу Хайеса и Гуфмана

Ранг	Блюдо	Чистая прибыль (убыток) (усл.)
1	Лангет	58,30
2	Филе куриное в белках	26,66
3	Помидоры, фаршированные сырным салатом	21,03
4	Салат из кукурузы с черносливом	19,75
5	Карбонад с гарниром	16,65
6	Креветки	-2,32
7	Грибы, запеченные в сметане	-10,15
8	Осетрина заливная	-17,74
9	Спагетти	-19,40
10	Баранина, жаренная на вертеле	-20,35

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

Метод Миллера, разработанный в 1980 году, предполагает следующую матрицу: вертикальная ось координат – объем продаж, горизонтальная ось координат – себестоимость (в процентах) (табл.3). Лучшими («лидерами») признаются блюда с наименьшей себестоимостью и большим спросом (объемом продаж).

Анализ меню по методу Миллера

Объем продаж	высокий	I Лидеры	II Отстающие
	низкий	III Отстающие	IV Проигравшие
		низкая	высокая
Себестоимость, %			

В 1982 году профессором Вашингтонского университета Доналдом Смитом в учебном курсе «Инжиниринг меню» была предложена схема, состоящая из четырех позиций, оценивающих каждое блюдо в меню. Блюда, занимающие наилучшую позицию, называются «звездами» (табл. 4). Они обладают высокой валовой прибылью (горизонтальная ось координат) и самым высоким объемом продаж (вертикальная ось), причем валовую прибыль Смит определяет как разницу между ценой и себестоимостью – без учета объема продаж.

Противоположную (наихудшую позицию) в матрице занимают блюда «собачки».

В меню каждого предприятия обычно присутствуют все четыре позиции блюд: от «звезд» до «собачек». Менеджеры стремятся увеличить число «звезд» и вовсе избавиться от «собачек». Однако на практике сделать это очень трудно, поскольку случается так, что сегодняшняя «звезда» завтра надоедает гостям и превращается в «загадку» или «рабочую лошадку». И наоборот, блюдо «загадка» превращается в очередную «звезду».

Анализ меню по методу Д.Смита

Объем продаж	высокий	I «Двойные коровы» («рабочие лошадки»)	II «Звезды»
	низкий	III «Собачки»	IV «Загадки»
		низкая	высокая
Валовая прибыль			

В 1983 году Дэвид Пэйвесик для анализа меню предложил руководствоваться комбинацией трех переменных: себестоимостью блюд, валовой прибылью, объемом продаж (табл. 5).

Таблица 5

Анализ меню по методу Д.Пэйвесика

Средневзвешенная валовая прибыль		I Лучшие	II Стандартные
		III Залежавшиеся	IV Проблемные
		низкая	высокая
Себестоимость, %			

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

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

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

Проверка правильности составления меню может быть осуществлена с помощью приемов экономической диагностики, Критериями этой диагностики во взаимосвязи с предлагаемым гостям ресторана меню служат потребительский спрос, структура товарооборота продукции общественного питания и валовая прибыль (доход).

Потребительский спрос характеризует количество гостей ресторана, пользующихся услугами данного предприятия общественного питания в различное время (утренние, дневные и вечерние часы). Если предложенное гостям ресторана меню привлекает их внимание, подтвержденное количеством и стоимостью сделанных

заказов на отпускаемые блюда и напитки, можно говорить о том, что потребительский спрос существует. Обобщающими показателями наличия потребительского спроса служат степень загрузки мест в зале ресторана (выраженная в процентах) и товарооборот в денежном выражении.

Структура товарооборота характеризует соотношение продукции собственного ресторанного производства (кухни) и покупных товаров (хлеба, напитков и т.д.), имеющих в ассортиментном предложении меню. Из анализа структуры товарооборота можно сделать вывод, на чем концентрируются покупательские предпочтения гостей ресторана: отдают ли они свои деньги, в основном, за продукцию собственного ресторанного производства или за покупные товары. В более углубленной форме аналогичный анализ проводится по каждой позиции готового блюда, гарнира (если выделяются в меню отдельно), напитков, содержащихся в меню. По результатам анализа определяется блюдо, гарнир, напиток – лидер меню, а также блюдо, гарнир, напиток – аутсайдер. Выявленные аутсайдеры подлежат замене в меню на новые ресторанные предложения с учетом имеющегося потребительского спроса.

Валовый доход (прибыль) ресторана от реализации продукции общественного питания в конечном итоге показывает, насколько успешным является меню ресторана, предлагаемое гостям. Западная ресторанная практика рекомендует рассчитывать валовый доход (прибыль) по каждой позиции меню.

4.4. Точность составления и внешние особенности оформления меню

Меню должно содержать перечень именно тех блюд, которые есть в наличии или могут быть приготовлены для гостей.

Внешний вид меню должен отражать рыночную концепцию, облик и дизайн предприятия. Палитра, используемая при оформлении меню, должна соответствовать цветовой гамме, используемой при отделке помещения ресторана. Размер и четкость шрифта определяются с учетом освещенности зала, так как слабое освещение в зале затрудняет гостям чтение меню.

Меню может быть напечатано на различных материалах: от тонкой бумаги разового пользования до специально выделанной кожи или пергамента. Однако чаще всего меню печатают на недорогой бумаге, которую потом вкладывают в прочную обложку длительного пользования.

Часто используется многоцветная печать с фотографиями (рисунками) предприятия, его залов, фирменных и национальных блюд. Несмотря на то что украшение карты меню с помещением на ней фотографий блюд «звезд» или «загадок» широко используется в ресторанном бизнесе, отношение к этому специалистов неоднозначно. Так, французские специалисты склоняются к тому, что всякие картинки и фотографии на карте меню ни к чему. Клиент должен вообразить блюдо, а не рассматривать его на фотографии.

Часто в меню используется описание блюд. В данном случае важно указать ингредиенты, которые хочет подчеркнуть шеф-повар. Простое перечисление названий блюд, пусть и оригинальных (к примеру «Кантата», «Эвлега», котлета «Варшава»), ничего не скажет клиенту. Если в меню описания блюд отсутствуют, официант должен быть готов в устной форме рассказать об их составе и особенностях приготовления.

При составлении меню особое отношение требуется к предложению десерта. Десерт – это традиционный финал настоящей трапезы. В его точном кулинарном понимании это не просто завершающее блюдо стола. Смысл всякого десерта – не добавить сытости, а, наоборот, снять ощущение послеобеденной тяжести, не вызвать у клиента желание заснуть. Основное правило при предложении десерта следующее: выбор десертов должен быть небольшим, однако при этом не следует экономить место в меню. Совершенно недопустима в меню следующая запись:

«Фрукты в ассортименте» или «Мороженое в ассортименте». Настоящий, хорошо и «вкусно» преподнесенный десерт в карте меню – это лицо ресторана. Как последнее блюдо десерт обязательно запоминается гостями.

В меню не допускается никаких исправлений от руки, подтирок, помарок.

При осуществлении заказа в ресторане пользуются определенными правилами подачи меню. Меню подают правой рукой с

правой стороны гостя в раскрытом виде на той странице, где перечислены фирменные блюда или холодные закуски.

Если гостей двое – мужчина и женщина, то меню предлагают мужчине, который сам передает его даме. После того как дама делает выбор, мужчина диктует заказ официанту.

Если пришла группа, меню подают старшему или старшей по возрасту.

Если в группе есть мужчины и женщины, то меню подают тому гостю, который обратился к официанту. Если гостей много, желательно принести несколько экземпляров меню.

Подав меню, официант должен предоставить время сделать выбор и подойти к столу вновь, когда гость положит меню на стол или пригласит его.

Таким образом, меню является важнейшим элементом управления процессами обслуживания гостей на предприятиях питания. Его образно называют «полномочным представителем» ресторана, осуществляющим постоянную связь предприятия с гостями. Внешний вид меню отражает рыночную концепцию, облик и дизайн предприятия. Одновременно профессионально составленное меню содержит лишь те блюда, которые пользуются наибольшим спросом и приносят высокую прибыль.

Контрольные вопросы

1. В какой последовательности располагаются блюда в меню ресторана?
2. Перечислите основные виды меню.
3. Что представляет собой Меню «дю жур»?
4. Какие факторы необходимо учитывать при составлении меню?
5. Что представляет собой качественный анализ и оптимизация меню?
6. Опишите анализ меню по методу Д. Смита.
7. Каковы особенности внешнего оформления меню?

Ключевые слова

Меню «а ля карт» (a la cart), меню «табльдот» («table d'hote»), меню «дю жур» (du jour), туристское меню, анализ и оптимизация меню.

ГЛАВА 5.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА

5.1. Задачи экономического анализа

Задачи экономического анализа определяются в первую очередь содержанием этой науки и сводятся к следующему:

1. Повышение обоснованности плановых решений по количеству, структуре и качеству выпускаемой продукции (выполнения работ и оказания услуг) с точки зрения выявления и удовлетворения спроса, бесперебойности, ритмичности производственных процессов, а также контроля и всесторонней оценки результатов исполнения планов.

Продолжая и завершая контрольные функции учета, используя данные бухгалтерского и статистического учета, материалы других источников, экономический анализ характеризует выполнение заказов и планов как в текущем периоде, так и по завершении отчетного периода, выявляет отклонения от плановых предположений, их причины и следствия.

В организации при оценке выполнения плана основное внимание обращается на объем оптовой и розничной продаж, ассортиментную структуру, рациональное соотношение запасов, поступление и выбытие материальных ценностей. Очень важно, чтобы анализ осуществлялся оперативно, в ходе выполнения плановых заданий. Только в этих условиях можно выявить и устранить отрицательные моменты в работе ресторана. Анализ по истечении отчетного периода имеет большое значение для дальнейших оценок деятельности ресторана на перспективу.

2. Оценка использования организациями своих материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Наиболее рациональное и эффективное использование ресурсов – важнейшая экономическая задача.

На основе экономического анализа дается оценка эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. В ресторанном бизнесе, например, в этом плане исследуются эф-

эффективность использования средств и предметов труда, зданий и сооружений, технологического оборудования, сырья и материалов; эффективность живого труда (по численности и профессиональному составу работников, по основному, вспомогательному, обслуживающему и управленческому персоналу, по производительности труда и т.д.); эффективность использования финансовых ресурсов (собственных и заемных, основных и оборотных).

3. Оценка финансовых результатов деятельности организаций, соизмерение доходов и расходов.

При оценке финансовых результатов деятельности организаций используются в органической связи количественные и качественные показатели. Так, размер прибыли организации в промышленной сфере определяется не только количеством и ассортиментом выпускаемых изделий, но и их себестоимостью. Прибыль организации зависит как от выполнения плана продаж (по объему и структуре), так и от фактически сложившейся структуры затрат, от соблюдения режима экономии, рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Правильная оценка соблюдения принципов коммерческого расчета и финансовых результатов требует подразделения факторов, оказавших влияние на исследуемые показатели, на зависящие и не зависящие от ресторана.

В том случае, если произошло, например, изменение цен (что от ресторана, как правило, не зависит), то соответственно изменятся и финансовые результаты.

4. Выявление неиспользованных резервов.

Экономический анализ (с его подчас довольно сложными и трудоемкими расчетами) оправдывает себя в конечном счете тогда, когда он приносит обществу реальную пользу. Полезность экономического анализа заключается, главным образом, в изыскании резервов и упущенных возможностей на всех участках планирования и руководства организацией. Изыскание внутренних резервов приобретает в настоящее время огромное значение.

Выявление резервов в процессе экономического анализа происходит путем критической оценки принятых планов, сравнительного изучения выполнения планов различными подразделениями орга-

низации, однородными организациями данной системы, родственными организациями различных систем путем изучения и использования передового опыта внутри страны и за рубежом.

5.2. Система показателей экономического анализа

В процессе экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности приходится постоянно иметь дело с системой показателей. Экономические показатели – это микромоделли экономических явлений. Отражая динамику и противоречия происходящих процессов, они подвержены изменениям и колебаниям и могут приближаться или отдаляться от своего главного предназначения – измерения и оценки сущности экономического явления. Поэтому аналитик должен всегда помнить о цели и задачах исследования и использовать показатели для описания и оценки конкретных аспектов деятельности организации.

Хозяйственно-финансовая деятельность ресторана измеряется множеством экономических показателей, которые можно свести в определенную систему, разделив по определенным признакам:

а) стоимостные и натуральные – в зависимости от положенных в основу измерителей;

б) количественные и качественные – в зависимости от того, какая сторона явлений, операций и процессов измеряется;

в) объемные и удельные – в зависимости от применения отдельно взятых показателей или же их соотношений.

Стоимостные показатели относятся в настоящее время к числу наиболее распространенных. Использование стоимостных показателей вытекает из наличия в хозяйстве товарного производства и товарного обращения, товарно-денежных отношений. В денежном измерении выражаются, естественно, оптовый и розничный объем продаж, издержки обращения, прибыль. Денежный (стоимостный) измеритель вытекает из экономической сущности перечисленных категорий.

Натуральные показатели используются в плановой и учетно-аналитической практике организаций всех отраслей. Особенно они необходимы для контроля сохранности собственности, рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

В ресторанах товары учитывают и анализируют не только в стоимостном, но и в натуральном выражении (по ассортименту в соответствии с установленной номенклатурой).

Под *количественными показателями* при анализе понимают те, которые выражают количественную определенность явлений и могут быть получены путем непосредственного учета. Количественные показатели используют для выражения абсолютных и относительных величин, характеризующих объем производства и реализации продукции, его структуру и другие стороны работы ресторанов. Количественные показатели могут выражаться как в стоимостном, так и в натуральном измерителях. Так, количественными показателями являются:

- объем реализованной продукции в сумах;
- выпуск продукции в килограммах, литрах;
- оптовый объем продаж по той или иной товарной группе в сумах и натуральных показателях;
- объем розничных продаж в сумах.

Качественные показатели определяют внутренние качества, признаки и особенности изучаемых явлений. Эти показатели используют для оценки выпущенной продукции, ее соответствия установленным требованиям (стандартам, техническим условиям, образцам), оценки экономической эффективности трудовых и материальных затрат, а также финансовых вложений.

Большое значение сейчас приобретают показатели, характеризующие качество работы ресторанов. К качественным показателям работы ресторанов относятся следующие:

- показатели, характеризующие ритмичность продаж;
- выполнение плана продаж по заданной структуре товаров (с учетом внутригруппового ассортимента);
- полное удовлетворение спроса потребителей (отсутствие случаев неудовлетворенного спроса);
- изучение спроса и его прогнозирование (в связи с явлениями сезонности, изменением вкусов потребителей, изменениями моды, предложением новых товаров производителями);
- сплошную или выборочную приемку товаров по качеству, препятствующую продаже низкосортных и недоброкачественных товаров (отсутствие претензий со стороны покупателей на низкое качество проданных товаров);
- соблюдение требований санитарного надзора и др.

Хозяйственные явления и процессы обычно содержат как количественные, так и качественные факторы. Задача экономиста часто сводится к необходимости отделить и измерить влияние тех или других.

Увеличение объема выпуска товаров может происходить, например, за счет увеличения числа рабочих (количественный показатель) и за счет повышения производительности труда (качественный показатель). Объем товарной продукции может возрасти в результате как увеличения выпуска количества изделий, так и повышения удельного веса в них изделий высшего сорта.

Объемные показатели представляют собой первичное отражение изучаемых хозяйственных явлений и процессов с точки зрения их объема, состава и т.д. Величины оптовой и розничной продаж, оборотных средств, издержек обращения, дохода – все это объемные показатели.

Экономические явления и процессы выражаются обычно в абсолютных и относительных показателях. Абсолютный показатель характеризует количественные размеры явления безотносительно к размеру других явлений. Относительные показатели отражают соотношение величины изучаемого явления с величиной других явлений или с величиной этого явления, но взятой за другой период времени. Относительный показатель получают делением одной величины на другую.

Относительные величины представляют собой частное от деления одного абсолютного числа на другое. Так, если разделить текущее значение показателя на базисное, можно получить простое отношение, называемое часто коэффициентом и показывающее, во сколько раз первое число больше второго. Умножив частное на 100, получим процентное отношение.

Примером относительных величин являются проценты (исчисляются для характеристики выполнения плана, изменения показателя от начала к концу периода), удельные веса (для изучения структуры показателей), коэффициенты (исчисляются для характеристики, например, оборачиваемости оборотных средств и т.д.), индексы (применяются для характеристики темпа роста продаж, изменения цен, производительности труда и др.).

Удельные показатели являются относительными, производными от соответствующих объемных показателей. Удельными показателями можно считать: выработку на одного работника, товарные

запасы в днях оборота, уровень издержек на один сум продаж и др. Широко применяются в экономических расчетах и другие относительные величины, характеризующие выполнение плана, структуру, динамику, интенсивность развития.

Показатель структуры (удельный вес) – относительная доля составного элемента в общей сумме (табл. 6).

Таблица 6

Пример расчета удельного веса

Вид товара	Объем продаж, тыс. сум	Удельный вес, %
Десерт	100 000	30
Вторые блюда	150 000	45
Первые блюда	80 000	25
Итого:	330 000	100

Абсолютный прирост – это разность между последующим и предыдущим значениями показателя (цепные) или начальным значением (базисные). Цепной абсолютный прирост характеризует последовательное изменение показателей, а базисный абсолютный прирост – изменение нарастающим итогом. Абсолютный прирост показывает, на сколько абсолютных единиц изменился данный уровень по сравнению:

- а) с предыдущим уровнем при цепном способе;
- б) с начальным уровнем при базисном способе.

Между цепным и базисным абсолютным приростом существует взаимосвязь – сумма цепных приростов дает соответствующий базисный абсолютный прирост. За весь период, описываемый рядом, абсолютный прирост выразится как разность между последним и первым уровнем ряда. Абсолютный прирост может быть как положительным, так и отрицательным и обязательно имеет единицы измерения и размерность.

Относительными показателями также являются темпы роста и прироста, характеризующие динамику изменения показателя.

Темп роста – это отношение последующего значения показателя

теля к предыдущему (цепные темпы роста) или постоянному, принятому за базу сравнения (базисные темпы роста).

Цепной способ характеризует последовательное изменение, а базисный способ – изменение нарастающим итогом. Между цепными и базисными темпами роста существует взаимосвязь – произведение цепных темпов роста дает соответствующий базисный темп роста. Темп роста может выражаться в коэффициентах или в процентах.

Темп прироста показывает, на сколько процентов изменяется данный уровень по сравнению:

- а) с предыдущим уровнем ряда при цепном способе;
- б) с базисным, начальным уровнем ряда при базисном способе.

Темп прироста обычно выражается в процентах и показывает, на сколько процентов увеличился (+) или уменьшился (–) текущий уровень по сравнению с предыдущим (базисным).

Базисным периодом может считаться первый год деятельности организации, предыдущий год и др.

Пример расчета роста, темпа роста и темпа прироста приведен в табл. 7.

Таблица 7

Пример расчета роста и прироста

Год	Численность персонала, чел	Рост, чел		Темп роста, %		Темп прироста, %	
		базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной
2005	54	–	–	100,00	100,00	0	0
2006	61	7	7	112,96	112,96	12,96	12,96
Год	Численность персонала, чел	Рост, чел		Темп роста, %		Темп прироста, %	
		базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной
2007	67	13	6	124,07	109,84	24,07	9,84
2008	59	5	–8	109,26	88,06	9,26	–11,94

Важным относительным показателем также является относительная величина координации – соотношение частей целого между собой. Примером может служить соотношение в пассиве баланса организации собственного и заемного капитала.

Нужно заметить, что помимо абсолютных и относительных величин в анализе хозяйственной деятельности используются средние величины. Они применяются для обобщенной характеристики группы однородных явлений по количественному признаку, т.е. одним числом характеризуют всю группу объектов.

Средними величинами следует пользоваться только при изучении и обобщающей характеристике массовых, качественно однородных совокупностей. Вполне обоснованно использование таких показателей, как средняя заработная плата, средний запас товаров и т.п. При нарушении качественной однородности изучаемой совокупности средними величинами оперировать нельзя, так как за ними могут скрываться существенные недостатки в работе организации. Поэтому наряду с использованием средних величин необходимо анализировать показатели, из которых они складываются.

Каждый из рассмотренных выше показателей имеет определенный смысл и свое значение для контроля и анализа. Так, если эти показатели рассматривать отдельно, то окажется, что некоторые из них страдают известной ограниченностью. Но экономический анализ предполагает комплексное, системное использование показателей. Только при этом условии можно всесторонне и объективно исследовать хозяйственную деятельность организации в целом в той или иной области.

5.3. Метод и методика экономического анализа

Под методом экономического анализа понимается способ познания, исследования и описания хозяйственной деятельности ресторанов в их развитии.

Сущность метода экономического анализа хозяйственной деятельности определяется его предметом и задачами, а выбор метода определяется целями исследования. Важно различать метод экономического анализа, т.е. способ подхода к изучению хозяйственной

деятельности, и технические приемы и методики, используемые при анализе.

В экономической литературе нет достаточно четкого разграничения между методами и методиками экономического анализа, однако такое разграничение провести следует.

Метод анализа имеет следующие характерные для него особенности:

- комплексность изучения хозяйственной деятельности;
- рассмотрение хозяйственных процессов в их взаимосвязи и взаимообусловленности, их движении, изменении и развитии;
- раскрытие факторов и измерение их влияния на хозяйственную деятельность;
- обобщение результатов анализа;
- разработка мероприятий по устранению недостатков и дальнейшему улучшению всей работы организации.

Комплексное изучение хозяйственной деятельности означает, что работа каждой организации должна анализироваться не изолированно, а в органической связи с деятельностью других организаций, с явлениями и процессами, происходящими в экономике страны. Например, изменения объема и структуры продаж должны рассматриваться в связи с общим ростом производства товаров в данном районе, области, изменениями в покупательной способности местного населения, а также с учетом происходящих изменений в структуре потребления населения.

В ходе экономического анализа хозяйственной деятельности организаций выявляют и измеряют факторы, нередко действующие в противоположных направлениях. Так, рост прибыли, например, может быть обусловлен увеличением объема продаж, сокращением затрат, а уменьшение прибыли – замедлением оборачиваемости оборотных средств. Для того чтобы полученные результаты были понятнее и давали как можно больше информации, комплексные (сложные) показатели расчленяют на составные элементы, изучают их от общего к частному, применяя дедуктивный прием исследования. Изучение отдельных элементов в связи с общими результатами – это индуктивный прием исследования – от частного к общему.

Так, например, при оценке выполнения плана продаж сначала применяют дедуктивный прием исследования: определяют выпол-

нение плана по всей организации, затем устанавливают отклонения по отдельным товарам, товарным группам и т.д., а также изучают факторы, вызвавшие эти отклонения. Затем применяют индуктивный прием исследования: группируют выявленные частные результаты, обобщают наиболее важные причины и факторы, повлиявшие на выполнение плана, и делают выводы. Дедуктивный и индуктивный приемы – это две стороны исследования, они обеспечивают единство и неразрывную связь анализа и синтеза.

Обобщение результатов анализа представляет собой существенную часть метода. После изучения отдельных сторон и показателей хозяйственной деятельности подводят итоги исследования. Данные анализа обобщают так, чтобы можно было получить представление об объеме и качестве работы не только ресторана в целом, но и его частей и подразделений. Впоследствии результаты анализа систематизируют по направлениям хозяйственной деятельности, по основным участкам работы ресторана, дают характеристику показателей, указывают основные причины и факторы, повлиявшие на уровень отдельных показателей и общие результаты деятельности ресторана, делают выводы, дают оценку проделанной работе.

Анализ завершается разработкой мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков, на мобилизацию и использование резервов, на дальнейшее улучшение всей хозяйственной деятельности организации.

С учетом описанных особенностей методов экономического анализа в эту категорию можно включить:

- маркетинговый анализ;
- бюджетирование;
- бизнес-планирование;
- экономико-математическое моделирование;
- функционально-стоимостной анализ;
- анализ хозяйственной деятельности;
- финансовый анализ;
- сетевое планирование и др.

Метод экономического анализа предполагает использование специальных приемов и способов аналитической обработки цифровой информации. Совокупность приемов и способов, которые

применяются при изучении хозяйственных процессов, составляет методику экономического анализа.

Методики экономического анализа иногда называются методами по причине уже сложившейся терминологии, хотя при проведении анализа они играют вспомогательную роль и обеспечивают возможности лишь для проведения отдельных этапов комплексного экономического анализа.

К традиционным способам и приемам экономического анализа относятся:

- предварительная ориентировка в итогах работы организации;
- сравнение показателей;
- исчисление средних и относительных величин;
- индексный метод, способ скорректированных показателей (цепных подстановок);
- графическое отражение результатов;
- группировка;
- составление аналитических таблиц;
- балансовая увязка различных показателей.

Методические приемы данной группы просты и доступны для практического применения.

Статистические методы включают в себя использование средних и относительных величин, индексный метод, корреляционный и регрессионный анализ и др.

Экономико-математические методы можно разделить на три группы:

1) экономические (матричные методы, теория производственных функций, теория межотраслевого баланса);

2) методы экономической кибернетики и оптимального программирования (линейное, нелинейное, динамическое программирование);

3) методы исследования операций и принятия решений (теория графов, теория игр, теория массового обслуживания).

Предварительная ориентировка в итогах работы ресторана проводится путем рассмотрения по данным отчетности основных показателей хозяйственной деятельности: выполнение планов продаж, доходов, расходов, наличие собственных оборотных средств и др. Она дает общее представление об итогах хозяйственной дея-

тельности и позволяет определить направления анализа факторов, обусловивших фактически сложившиеся показатели.

Исчисление средних и относительных величин, которые широко применяют в экономическом анализе, позволяет объективно оценить хозяйственные процессы. Как правило, при анализе используют абсолютные (стоимостные, натуральные) величины, но часто при их сравнении трудно сделать вывод (обобщение) о качестве выполнения плана или выявленных тенденциях по тому или иному показателю. В этом случае используют средние и относительные величины.

Сравнение – научный метод познания, в процессе которого изучаемые явления и объекты сопоставляются с уже известными или изученными ранее с целью определения общих черт либо различий между ними.

Рассмотрим наиболее типичные ситуации, в которых используется способ сравнения.

1. Сопоставление плановых и фактических показателей, а также показателей базисного и текущего периодов (табл. 8).

Таблица 8

Пример сравнения показателей при оценке выполнения плана

Вид блюда	Объем продаж, порция		Абсолютное отклонение, порция	Темп роста, %
	план	факт		
Бифштекс	300	325	27	109
Рыба в горшочке	250	225	-25	90

План по продажам Бифштекса перевыполнен на 9 %, а по продаже Рыбы в горшочке – невыполнен на 10 %.

2. Проверка обоснованности плановых показателей осуществляется с использованием фактических показателей за 3–5 лет, средние значения этих показателей сравниваются с плановыми показателями текущего года (табл. 9).

Таблица 9

Пример сравнения показателей для оценки обоснованности планов

Вид товара	Производство товаров за прошлые годы				В среднем за 4 года	План на будущий год
	2005	2006	2007	2008		
Курица в сладком соусе	280	300	300	320	300	300
Баранина в духовке	200	205	218	221	211	250

Данные таблицы свидетельствуют о том, что план по производству Курицы в сладком соусе является недостаточно обоснованным, так как плановый показатель текущего года находится на уровне фактически достигнутых результатов в среднем за четыре года и ниже объема производства продукции за прошлый год.

3. Выявление резервов производства осуществляется путем сравнения фактических данных о росте объема производства в результате проведенных мероприятий за год с плановыми показателями. Если план по увеличению выпуска товаров не был выполнен, то это можно рассматривать как неиспользованный резерв увеличения производства (табл. 10).

Таблица 10

Пример сравнения показателей для анализа эффективности мероприятий по совершенствованию производства

Мероприятие	Продажа товаров, порция		Изменения (+/-)	
	по плану	фактически	абсолютное, порц.	относительное, %
Изменение ассортимента блюд	150	120	-30	-20
Проведение дегустаций блюд	300	270	-30	-10
Смена шеф-повара	500	545	45	+9

Из таблицы видим, что не выполнен план увеличения продаж по первым двум мероприятиям, выявленный резерв – 60 порций.

4. Сопоставление фактических показателей с утвержденными нормами необходимо для выявления экономии или перерасходов ресурсов на производство товаров, для оценки утерянных возможностей выпуска товаров и снижения себестоимости.

5. Сравнение фактически достигнутых результатов с данными прошлых периодов дает возможность оценить темпы изменения изученных показателей и определить закономерности развития экономических процессов в ресторане.

6. Сопоставление показателей, оценивающих деятельность ресторана, с достижениями науки и передовыми показателями результатов работы других ресторанов позволяет выявить новые возможности производства.

7. Сравнение показателей, оценивающих деятельность ресторана, со средними показателями других ресторанов данной отрасли, по городу или региону также позволяет выявить новые возможности производства.

В каждом случае сравнение зависит от цели анализа и стоящих перед ним задач. Так, непременным условием сравнения должны быть сопоставимость показателей, одинаковость по содержанию и структуре.

Выявленные отклонения являются объектом дальнейшего анализа. При анализе отклонений от плановых значений выявляют обстоятельства, связанные с качеством самого планирования. Так, например, значительные плюсовые отклонения от плана могут быть результатом заниженного или недостаточно напряженного плана.

Индексный метод основывается на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к его уровню, взятому в качестве базы сравнения. Используют несколько видов индексов, которые применяются при анализе: агрегатные, арифметические, гармонические и т.д.

Расчитав индексы и построив временной ряд, характеризующий, например, выпуск продукции в стоимостном выражении, можно квалифицированно судить о динамике объема производства.

Способы табличного отражения аналитических данных и графические способы являются наиболее рациональными и удобными для восприятия формами представления результатов анализа.

Существует три вида таблиц:

1) простые таблицы (где перечисляются элементы характеризуемого объекта);

2) групповые таблицы (данные объединяются в группы по однородному признаку);

3) комбинированные (данные разбиваются на группы и подгруппы по нескольким признакам).

Групповые и комбинированные таблицы предназначены для установления связи между изучаемыми явлениями, а простые таблицы дают перечень информации об изучаемом объекте.

Графическим отражением результатов является изображение их на графиках при помощи тех или иных геометрических фигур, линий, точек – наиболее наглядный способ показа и характеристики анализируемых данных. В экономическом анализе применяют два основных вида графиков – диаграммы и картограммы. В диаграммах отчетные данные изображаются в виде различных фигур и линий, а в картограммах – в виде условных обозначений на схемах. В зависимости от способа построения различают столбиковые, секторные (круговые), линейные и фигурные диаграммы.

Группировки аналитических данных широко применяются при анализе плановых и отчетных показателей. Группировка информации – деление изучаемой совокупности объектов на однородные группы по соответствующим признакам. В зависимости от целей анализа используют структурные, типологические и аналитические группировки. Структурные группировки позволяют изучить внутреннее строение показателя и соотношение в нем отдельных частей. Например, с помощью структурной группировки можно изучить состав рабочих по профессиям, стажу работы, по возрасту и т.д. Примером типологической группировки может быть группировка организаций по видам деятельности или по формам собственности. Аналитические группировки используются для определения связей между отдельными изучаемыми объектами.

Группировки подразделяются по сложности построения:

- на простые (с помощью которых изучается взаимосвязь между объектами, структурированными по определенному признаку);

- на комбинированные (сначала делятся по одному признаку, а потом внутри каждой подгруппы происходит деление по другим признакам).

Только продуманные группировки дают возможность глубоко проанализировать явления, характеризовать их черты, взаимосвязи между отдельными показателями. С их помощью можно показать зависимость уровня затрат от объема продаж, оборачиваемости и др. Действительно, без них нельзя узнать, за счет чего перевыполнен или невыполнен план, как он выполняется разными типами организаций.

В процессе аналитической работы можно сгруппировать подразделения ресторана по уровню выполнения плана, производительности труда, загрузке оборудования, оснащенности средствами автоматизации и механизации труда, чтобы определить уровень экономической эффективности отдельных подразделений ресторана, выявить резервы улучшения работы отстающих подразделений.

Балансовый метод состоит в сравнении, соизмерении двух комплексов показателей, стремящихся к определенному равновесию. Он позволяет выявить в результате новый аналитический (балансирующий) показатель. Балансовая связь различных показателей нужна для изучения отдельных сторон хозяйственной деятельности ресторанов. С помощью этого приема анализируют соотношение наличия и поступления товарных фондов с их использованием и т.д.

Например, при анализе обеспеченности организации сырьем сравнивают потребность в сырье, источники покрытия потребности и определяют балансирующий показатель – дефицит или избыток сырья.

Так вспомогательный балансовый метод используется для проверки результатов расчетов влияния факторов на результативный совокупный показатель. Если сумма влияния факторов на результативный показатель равна его отклонению от базового значения, то, следовательно, расчеты проведены правильно. И наоборот, отсутствие равенства свидетельствует о не полном учете факторов или о допущенных ошибках.

Метод корреляционного и регрессионного анализа широко используется для определения взаимосвязи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости, т.е. связь проявляется не в каждом отдельном случае, а в определенной зависимости. Например, на уровень средней заработной платы работника влияет его квалификация. Однако уровень оплаты труда работ-

ников с одинаковой квалификацией может быть различен, так как на него влияют и такие факторы, как организация производственного процесса, производительность труда и др. Вероятностная зависимость между явлениями, не имеющая функционального характера, называется корреляционной.

С помощью корреляции решаются две главные задачи:

1) составляется модель действующих факторов (уравнение регрессии);

2) дается количественная оценка тесноты связей (коэффициент корреляции).

Эвристические методы относятся к неформальным методам решения экономических задач. Они используются в тех случаях, когда основным источником получения информации является интуиция ученых и специалистов, работающих в определенных сферах науки и бизнеса. Из них наиболее распространенным является метод экспертных оценок, сущность которого заключается в организованном сборе суждений специалистов по исследуемой проблеме с последующей обработкой полученных ответов. При использовании этого метода проводится опрос специалистов, который может быть индивидуальным, коллегиальным, очным или анонимным. Организаторы такого опроса определяют объекты и цели экспертизы, подбирают экспертов (причем компетентных), а затем анализируют и обобщают результаты экспертизы.

Разновидностями метода экспертных оценок являются:

- метод «мозговой атаки» (возникновение идей происходит в творческом споре и личном контакте специалистов);

- метод «мозгового штурма» (когда одна группа экспертов выдвигает идею, а другая ее анализирует);

- метод «дельфи» (предусматривает анонимный опрос специалиста по заранее подготовленным вопросам с последующей обработкой ответов).

В аналитической работе имеют широкое распространение методы математического программирования, сетевого планирования, теории игр, теории массового обслуживания. С их помощью решают наиболее сложные аналитические задачи, неразрешимые традиционными методами. Например, определяют оптимальные варианты перевозки грузов из большого количества пунктов, разме-

щения торговой сети, прикрепления розничных торговых организаций к поставщикам и т.д.

Матричные модели представляют собой схематическое отражение экономического явления или процесса с помощью научной абстракции. Наибольшее распространение здесь получил метод анализа «затраты – выпуск», строящийся по шахматной схеме и позволяющий в наиболее компактной форме представить взаимосвязь затрат и результатов производства.

Математическое программирование – это основное средство решения задач по оптимизации производственно-хозяйственной деятельности.

Метод исследования операций направлен на изучение экономических систем, в том числе производственно-хозяйственной деятельности организации, в целях определения такого сочетания структурных взаимосвязанных элементов систем, которое в наибольшей степени позволяет определить наилучший экономический показатель из ряда возможных.

Теория игр как раздел исследования операций – это теория математических моделей принятия оптимальных решений в условиях неопределенности или конфликта нескольких сторон, имеющих различные интересы.

В экономическом анализе также используются методы, основанные на кибернетических подходах и решениях (методы имитации, обучения, распознавания образов), методы математической теории планирования, экстремальных экспериментов, эвристические методы (методы адаптационной оптимизации и адаптационного контроля). Эти методы получают все большее распространение благодаря использованию информационных и компьютерных технологий.

5.4. Информационное обеспечение и последовательность экономического анализа

Экономико-финансовая деятельность и происходящие в ней процессы, явления и ее результаты раскрываются через посредство различной информации, которая в совокупности образует информационную базу. Аналитическая работа всегда начинается со сбора

необходимой информации. Различают плановые, учетно-отчетные и внеучетные ее источники.

Плановые источники содержат информацию о показателях, подлежащих обязательному выполнению.

К учетно-отчетным источникам информации относятся данные бухгалтерского, статистического и оперативного учета, различные оперативные сведения планового отдела, отдела маркетинга, подразделений основного и вспомогательного производств, а также баз и складов, формирующих сведения о наличии и движении запасов (сырья, материалов, незавершенного производства, готовых товаров и др.). При анализе хозяйственной деятельности (в зависимости от цели) используют годовую, квартальную, месячную и текущую (ежедневную, еженедельную, ежедекадную) отчетность.

Внеучетные данные подразделяются на дополнительные (акты аудиторских проверок, материалы обследований, постановления вышестоящей организации, материалы внутреннего и финансового контроля и др.); информационные (книги отзывов и предложений, решения производственных совещаний, материалы выставок-продаж, сообщения периодической печати и др.).

Особое место занимают сведения, полученные от работников ресторана (руководителей, специалистов, продавцов), которые непосредственно участвуют в производственно-хозяйственной деятельности.

Несомненно, анализ не будет полным, если не учесть общеэкономические и социально-экономические показатели района в деятельности ресторана: материалы о его экономике, сведения о численности населения и его составе, покупательском спросе, профессиональном, половом, возрастном и национальном составе населения и т.д. Все перечисленные материалы не исключают, а дополняют друг друга, позволяют полнее и глубже изучить и проконтролировать работу ресторана.

Последовательность в системе комплексного экономического анализа деятельности ресторана в значительной степени определяется логикой взаимосвязи обобщающих показателей, всесторонне отражающих деятельность ресторана и обуславливающих формирование результатов.

Порядок и содержание работы во многом зависит от вида анализа. Когда он охватывает длительный период (квартал, год) и все

стороны хозяйственной деятельности организации, аналитическая работа строится в такой последовательности:

- *первый этап* – установление цели анализа и объема работы, составление плана аналитической работы, конкретной программы анализа; подбор документов, проверка достоверности источников информации, приведение данных в сопоставимый вид, группировки данных, составление аналитических таблиц;

- *второй этап* – изучение показателей, характеризующих деятельность анализируемой организации;

- *третий этап* – обобщение и оформление результатов анализа, составление аналитических записок с конкретными предложениями, принятие решений, организация контроля исполнения предложений по результатам анализа.

Очевидно, от того, как будут определены цели аналитической работы, зависят ее объемы и характер. Эти цели вытекают из задач, стоящих перед организацией.

Необходимым условием анализа является составление его программы. В программе предусматриваются: сроки проведения анализа; материалы, по которым проводится анализ, а также список лиц (с указанием должности), у которых можно получить нужную информацию; порядок проведения анализа и обобщения его результатов; исполнители (плановый отдел, бухгалтерия и др.), календарные сроки выполнения работ.

Проверка материалов, используемых при анализе, их изучение и систематизация (составление соответствующих аналитических таблиц, подбор и распределение по отдельным вопросам дополнительно привлеченных материалов и т.д.) – необходимое условие анализа. Материалы могут содержать ошибки и искажения. Искажением отчетных данных считается неправильное их отражение в отчетности, допущенное как в результате умышленных действий должностных лиц с целью сокрытия доходов и в других корыстных целях, так и вследствие нарушения действующих инструкций и методических указаний по составлению отчетности, а также арифметических ошибок.

Особенно внимательно необходимо проверять внеучетные материалы. Счетная проверка данных позволяет установить их достоверность, выявить и устранить приписки и разного рода ошибки, искажающие показатели выполнения плановых заданий. Сопоста-

вимость данных предполагает сопоставимость территории, периодов времени, единиц измерения, экономического содержания показателей. Если изменились цены на товары и услуги при сопоставлении показателей за периоды до и после этого изменения, необходимо пересчитывать фактические данные в цены и тарифы базисного периода путем их деления на соответствующий индекс цен.

Аналитическую работу в ресторанах ведут работники бухгалтерии. Так, например, главный бухгалтер отвечает за финансовое состояние ресторана. Вместе со своим заместителем он готовит информационный материал и изучает хозяйственную деятельность по данным бухгалтерского учета и отчетности, контролирует выполнение планов, расходование и использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов так, чтобы предупредить потери, нерациональные расходы, обеспечить сохранность собственности. О результатах анализа докладывает руководителю ресторана. По характеру работы бухгалтеру легче, чем кому бы то ни было, выявлять резервы улучшения показателей хозяйственной деятельности. Обеспечить их мобилизацию – важная задача работников учета.

Большую роль в проведении анализа играют работники отделов маркетинга и сбыта, например, в изучении плана продаж и его выполнения, особенно ассортиментной структуры, выполнения договоров на поставку товаров.

Оформление результатов анализа – завершающий этап аналитической работы. Результаты анализа деятельности организации за год, квартал, месяц оформляют в виде аналитических записок. Формами аналитических записок являются объяснительная записка к годовому или квартальному отчету об итогах хозяйственной деятельности организации и заключения аудиторов.

Объяснительная записка начинается с общей характеристики выполнения плана и изменения показателей по сравнению с предыдущими периодами. Затем приводятся результаты анализа причин отклонений от плана (или другой базы), выявляются взаимосвязь и взаимодействие отдельных факторов и их влияние на показатели хозяйственной деятельности. Аналитические расчеты обычно оформляют в виде аналитических таблиц, к каждой из них дается текстовое приложение, содержащее важнейшие выводы и раскрывающее взаимосвязь показателей. Заключительная часть объяс-

нительной записки содержит главные выводы проведенного анализа, подсчет выявленных резервов, предложения по их использованию, мероприятия по улучшению хозяйственной деятельности. Изложение объяснительной записки должно быть ясным, сжатым и увязанным с аналитическими таблицами.

5.5. Ассортиментная политика и планирование ассортимента блюд

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы ресторан своевременно предлагал определенную совокупность блюд, которые бы, соответствуя профилю его тематической направленности, полностью удовлетворяли требованиям определенных категорий гостей. Набор блюд, предлагаемых рестораном гостям, называют ассортиментом.

Блюда делятся на ассортиментные группы (типы) в соответствии с входящими в состав продуктами, качеством, ценой.

Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации.

Товарный ассортимент характеризуется широтой (количеством ассортиментных групп), глубиной (количеством позиций в каждой ассортиментной группе) и сопоставимостью (соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен).

Ассортиментная политика ресторана связана с общей рыночной стратегией, и в рамках этой стратегии осуществляется формирование и совершенствование состава и структуры ассортимента предлагаемых блюд. Хорошо организованная и продуманная ассортиментная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства организации своего рода указателем общей направленности действий.

Важным элементом ассортиментной политики является своевременное внесение в блюдо изменений для повышения его потре-

бительной ценности или расширения круга его возможных потребителей (использование в салатах свежих овощей вместо маринованных или приготовление блюда из ассортимента мяса). Другой стратегический подход, направленный на сохранение или даже увеличение доли рынка, состоит в создании и введении на рынок новых блюд взамен исчерпавших свой жизненный цикл без существенных изменений в технологических процессах, характерных для данного ресторана. Такая политика рассчитана на определенный сегмент рынка, сформировавшийся круг покупателей, которые обрели доверие к торговой марке ресторана.

Совершенствование ассортимента фактически сводится к проведению работ в следующих направлениях:

- разработка принципиально новой продукции, отличающейся от продукции конкурентов существенной новизной;
- разработка продукции с улучшенными характеристиками относительно ранее выпускаемой;
- разработка новых видов использования ранее выпускаемой продукции за счет ее модернизации или дополнительных приспособлений;
- сокращение ассортимента выпускаемой продукции или снятия с производства продукции, не пользующейся спросом.

При разработке ассортиментной политики необходимо определить, какие блюда должны производиться в течение следующего планового периода и в каком количестве, нужно ли начинать предлагать новое блюдо и когда необходимо остановить продажу некоторых блюд в ресторане, как распределить мощности организации, чтобы достичь роста и использовать имеющиеся рыночные шансы. Новые блюда и услуги должны вводиться своевременно, чтобы за счет их успеха можно было возместить спад спроса на другие виды блюд и услуг.

Планирование ассортимента блюд – непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла блюда, начиная с момента зарождения замысла о его создании и завершая изъятием из меню ресторана. Оценка и пересмотр всего ассортимента, планирование и управление ассортиментом – неотъемлемая часть маркетинга.

Важным условием успеха планирования ассортимента является

систематический контроль за реакцией гостей на блюдо, за его жизненным циклом. Только при таком условии будет получена полная и достоверная информация, позволяющая принимать верные решения.

Таким образом, планированию и формированию ассортимента предшествует разработка ассортиментной политики, дающей коммерческое обоснование и практически выполнимое представление о перспективном ассортименте ресторана, его оптимальном варианте, опирающемся на прогнозные данные относительно характера будущего спроса и потенциальных возможностей удовлетворять предполагаемый спрос.

Целевая направленность и искусство планирования проявляются в воплощении реальных и потенциальных возможностей ресторана в определенное соотношение блюд, удовлетворяющих потребности покупателей на высоком уровне и позволяющих получить достаточную прибыль.

Можно сделать вывод, что экономический анализ (с его подчас довольно сложными и трудоемкими расчетами) оправдывает себя в конечном счете тогда, когда он приносит обществу реальную пользу. Полезность экономического анализа заключается, главным образом, в изыскании резервов и упущенных возможностей на всех участках планирования и руководства организацией. Изыскание внутренних резервов приобретает в настоящее время огромное значение.

Выявление резервов в процессе экономического анализа происходит путем критической оценки принятых планов, сравнительного изучения выполнения планов различными подразделениями организации, однородными организациями данной системы, родственными организациями различных систем путем изучения и использования передового опыта внутри страны и за рубежом.

Контрольные вопросы

1. Каковы задачи экономического анализа?
2. Что представляют собой качественные показатели экономического анализа ресторана?
3. Приведите пример расчета роста и прироста дохода от продажи какого-либо блюда.

4. Опишите использование способа сравнения в экономическом анализе.

5. Опишите особенности эвристических методов решения экономических задач.

Ключевые слова

Экономический анализ, показатели экономического анализа, абсолютный прирост, темп роста, метод и методика анализа, корреляционный и регрессионный анализ, метод «мозгового штурма», информационное обеспечение, ассортиментная политика.

ГЛАВА 6.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

6.1. Понятие качество услуг

Существуют различные подходы к толкованию понятия «качество услуги». Наиболее употребляемым является определение, данное в Международном стандарте ИСО 8402-94 «Управление качеством и обеспечение качества. Словарь»: «Качество услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности».

В МС ИСО 8402-94 также принят термин «качество обслуживания», который рассматривается как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

К важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.

Надежность определяется как способность персонала в точности предоставить обещанную услугу. С обеспечения надежности должна начинаться разработка программы качественного сервиса. Основанием для надежности является компетентность персонала обслуживания. Сгладить некомпетентность персонала не помогут ни большие затраты на реконструкцию и обновление гостиничного здания, ни дружелюбное и приветливое обслуживание клиента.

Предупредительность – решимость помочь клиенту и без задержки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации или же у клиентов появляются особые желания (поставить в номере белый рояль или кровать «королев-

ских размеров» и т.д.). В подобных случаях оценивается способность предприятия найти неординарное и эффективное решение. Особенность деятельности предприятий сферы услуг и, в частности, гостиничных такова, что здесь всегда возникали и будут возникать нештатные ситуации. Поэтому необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы. В таких случаях необходима качественная работа персонала, который должен незамедлительно реагировать на возникающие проблемы в соответствии с принципами каждого конкретного предприятия в работе с требовательными и скандальными клиентами (согласно Правилу Парето можно предположить, что 20 % клиентов создают 80 % проблем). Исследования, проведенные на гостиничных предприятиях, подтверждают, что одна из первых мыслей, возникающих у персонала обслуживания во время конфликтных ситуаций, – это стремление защитить себя, доказать, что они не причастны к возникновению проблемы. Данное обстоятельство свидетельствует о неуверенности служащих в том, что руководство действительно поощряет заботу об удовлетворении клиентов. В противном случае вместо углубления конфликта и доказательства своей правоты они прежде всего попытались бы справиться с проблемой, проявив великодушие по отношению к «придирчивому» клиенту. Клиент в действительности не всегда прав. Однако какую выгоду получит ресторан, доказав, что клиент не прав? Несомненно, оно потеряет клиента, а привлечь нового будет гораздо сложнее и дороже. Исследования, проведенные Международной ассоциацией обслуживания клиентов, показали, что завоевание нового клиента стоит в пять раз дороже, чем сохранение старого. Другое же исследование, проведенное Институтом программ исследований по техническому содействию, свидетельствует, что 91 % недовольных клиентов больше никогда не обратится на это предприятие и каждый из них поделится рассказом о своих проблемах минимум с девятью другими клиентами. Однако от 54 до 70 % клиентов снова воспользуются услугами «предприятия-обидчика», если их жалобы были удовлетворены. Если же клиенты видят, что возникающие проблемы решаются очень быстро, то эта цифра возрастает до 95 %.

Доверительность – умение персонала вызывать доверие. Для создания доверительности очень важно акцентировать внимание на внешних признаках, которым потребители доверяют в большей степени. Хорошо организованный интерьер гостиничного холла, номеров, ресторана, чистота помещений и опрятный вид улыбающихся служащих – все это внешние критерии качества обслуживания, по которым клиенты сделают заключение о том, что на каком-то конкретном предприятии все в порядке и ему следует довериться.

Доступность – легкость установления связей с персоналом обслуживания. К примеру, если гость вызвал в номер рассыльного, то тот должен прибыть в течение нескольких минут, а не часов.

Коммуникативность – способность обеспечить такое обслуживание, которое исключит недопонимание между персоналом и клиентами за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их сторон.

Внимательное отношение – индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту. Особая ценность этой характеристики качества услуги объясняется тем, что каждый клиент имеет особые потребности, отличающиеся от потребностей других людей. Чтобы обеспечить верность клиента предприятию, при предоставлении услуги следует показать, что конкретный клиент является для предприятия особенным, что его индивидуальные потребности будут учтены.

При рассмотрении качества услуг часто употребляются нестандартизированные определения: «соответствует – не соответствует требованиям», «выше уровня – ниже», «хорошо – плохо», «удовлетворяет потребности – не удовлетворяет» и т.д. Например: «Качество обслуживания в отечественных гостиницах не соответствует требованиям международных стандартов», «Уровень обслуживания в гостинице «Полет» ниже уровня обслуживания в трехзвездочной гостинице», «Качество услуг, предоставляемых в гостиницах небольших районных городов, можно оценить на «неудовлетворительно»». Широкое распространение нестандартизированных терминов в отношении качества услуг вполне оправдано, так как позволяет показать всю многогранность качественных характеристик в деятельности предприятий гостеприимства.

6.2. Качество услуги с точки зрения потребителя

Для предприятий гостеприимства решающее значение имеет то, что и как потенциальный потребитель принимает за качество на рынке услуг, то есть при рассмотрении понятия «качество» в центре внимания находится личность потребителя.

При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал получить. Ожидаемая услуга представляет из себя ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта обращения к производителям подобных услуг, от знания услуги, рыночной коммуникации (сведений из рекламы, СМИ, каталогов, проспектов), личных желаний потребителя и имиджа производителя. Потребляемая услуга как воспринимаемое качество подчинена эффектам отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого.

Отборочное восприятие означает, что одна и та же услуга воспринимается всеми ее потребителями по-разному, вследствие индивидуальности их характера, интересов, личных качеств, знаний, а также ситуации, в которой происходит потребление услуги. К ситуационным особенностям восприятия качества относится предоставленное в распоряжение время (например, в спешке можно не заметить, а в спокойной обстановке рассмотреть все детали), конкретная обстановка (например, при плохой погоде отдыхающие – клиенты курортных гостиниц начинают обращать внимание на мебель и обстановку номера, у них проявляется повышенный интерес к качеству питания и т.д.).

Восприятие качества может во время потребления приспособиваться к сформировавшимся ожиданиям. Если воспринимаемое качество незначительно отклоняется от ожиданий, то потребитель подгоняет восприятие под свои ожидания. Но если воспринимаемая услуга полностью не соответствует ожиданиям, возникает эффект контраста: более высокие ожидания усиливают эффект контраста. Крайний случай неудовлетворения, как правило, отмечается, если человек уже создал для себя определенный образ и выбирает из того, что ему предложили, только ту информацию, которая входит в рамки этого образа.

Постоянное исправление воспринимаемого происходит, когда потребитель пытается использовать чужой опыт – друзей, коллег по работе, соседей, которым знакома услуга или ее отдельные элементы. В результате укрепляются положительные впечатления, а негативные вытесняются либо наоборот.

Описанная модель восприятия потребителем качества услуги позволяет рассмотреть это понятие как единство трех составляющих частей:

- базового качества;
- требуемого качества;
- желаемого качества.

Базовое (основное) качество – это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным, само собой разумеющимся. Надеясь обнаружить эти качества, потребитель не считает необходимым говорить о них производителю. Примерами базовых качеств для услуг ресторана могут быть:

- наличие чистого постельного белья и полотенец при заселении в гостиницу;
- ежедневная уборка номера горничной;
- гарантии безотказной работы телевизора и другой аппаратуры, имеющейся в номере;
- безошибочные операции при проведении окончательного расчета с гостем за проживание и т.д.

Обеспечение базовых качеств услуги может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя. С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя (клиента). Производитель сильно рискует своим имиджем и последующим бизнесом, если он не уделяет надлежащего внимания базовому качеству услуги.

Требуемое (ожидаемое) качество – это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Они показывают, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Именно требуемые свойства услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем. Примерами требуемых технических характеристик гостиничных услуг являются: наличие

коммунальных удобств в номерах (ванны, душа, туалета), кондиционеров, конференц-залов, переговорных комнат и т.д. Примерами требуемых функциональных характеристик гостиничных услуг могут быть: круглосуточное обслуживание в номерах и на этажах, ежедневная доставка свежей прессы и т.д.

Желаемое качество представляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации. Особенность желаемых показателей качества состоит в том, что потребитель не должен придумывать их сам. Он, как правило, не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему услуге. Примерами гостиничных услуг с желаемым качеством являются спутниковое и кабельное телевидение в номерах; предложение гостю оставить себе в подарок на память о пребывании в гостинице фен, зонт, фирменные косметические средства и т.д.; бесплатная бутылка шампанского к ужину и т.п. Если услуга, учитывающая желаемое качество, выполнена хорошо, то она может резко увеличить удовлетворенность потребителя, максимально расширяя сектор рынка для производителя. Бессистемность и непоследовательность предложения дополнительных услуг, выступающих в качестве показателей желаемого качества, может превратиться в серьезную проблему для производителя. Учет производителем желаемого качества в создаваемой услуге является хорошим индикатором его потенциальной возможности в нововведениях и создает благоприятные условия для прорыва на рынок и дальнейшего улучшения услуги, а также опережения возможных конкурентов. Желаемые показатели качества должны быть недоступны конкурентам, по крайней мере до тех пор, пока они их не скопируют.

Реализация желаемых показателей качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель и как он будет этим пользоваться. Учет производителем желаемого качества во вновь создаваемой услуге может стимулировать формирование новых потребностей общества.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет предложенная американскими учеными Ке-

доттом и Тердженом типология элементов обслуживания. В результате изучения потребностей, оказывающих влияние на принятие решения клиентов о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания:

- критические;
- нейтральные;
- приносящие удовлетворение;
- разочаровывающие.

Критические элементы являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение потребителя. Они должны присутствовать в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если предприятия хотят выжить в конкурентной борьбе, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Примеры их очень просты: чистота гостиничных номеров, общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.д. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет. Критические же они еще и потому, что игнорирование этих элементов может быть прощено предприятиям индустрии гостеприимства лишь в критических ситуациях.

Нейтральные элементы, наоборот, не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия. К этим элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.д. Так как эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит тратить значительные управленческие усилия.

Приносящие удовлетворение элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примерами могут служить обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т.д. Очевидно, что подобные элементы позволяют предприятию быть заметным на

общем фоне аналогичных предприятий. Никто не будет возражать против бесплатного угощения, цветов или шоколада, найденного вечером на подушке в спальне. Точно так же не многие будут жаловаться, что не довольны уровнем обслуживания, поскольку подобные сюрпризы специально не оплачивали. Такие элементы не доставляют неприятностей, если клиенты их не получают, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиенты вдруг обнаруживают их.

Разочаровывающими элементы становятся тогда, когда они не выполнены правильно и соответственно вызывают отрицательную реакцию. Однако никакой реакции может не последовать, если все делается правильно. К таким элементам относятся и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти; отказ от оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам; недружелюбие персонала; грязные пепельницы и т.д.

6.3. Относительное качество

К понятию «качество услуги», которое позволяет всесторонне оценить деятельность предприятий гостеприимства, примыкает понятие «относительное качество», являющееся отправным в разработке общей стратегии качества, ориентированного на потребителя. Растущая гласность рынка позволяет предприятию провести прямое сравнение своего пакета услуг с предложениями конкурентов – отсюда и происходит понятие «относительное качество», которому присущи следующие характеристики:

- возможность сравнения с услугами самых сильных конкурентов;
- возможность рассмотрения с точки зрения потребителя;
- независимость от структуры цен на предприятии;
- возможность охвата не только материальных, но и нематериальных услуг, включая поведение персонала.

Выявление относительного качества укрепляет надежность предприятия, помогает завоевать и удержать позиции на рынке. Методика выявления относительного качества включает два этапа.

Первый этап. Следует выделить важнейшие с точки зрения

потребителя критерии (5–10), которые приводят к принятию решения о приобретении услуг, при этом цены не должны приниматься в расчет. Важность выделенных критериев необходимо согласовать с мнением персонала, который непосредственно контактирует с потребителем и имеет большой опыт общения.

Второй этап – оценка критериев по 5–10-балльной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Чем больше будет предприятий, тем точнее будут критерии относительного качества, которые лучше изобразить графически, в результате чего получится своеобразный профиль качества (диаграмма 1).

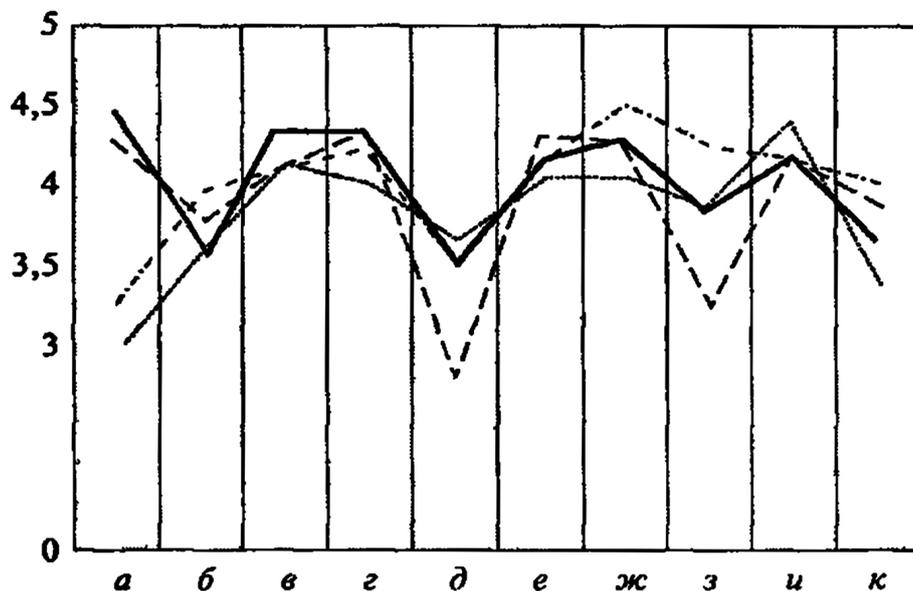


Диаграмма 1. Профиль относительного качества ресторанных услуг:

а – расположение; *б* – качество питания; *в* – безопасность;
г – компетентность персонала; *л* – предложение дополнительных услуг;
е – чистота в помещении ресторана; *ж* – вежливость и доброжелательность персонала; *з* – работа видео, аудио аппаратуры;
и – тишина и поведение соседей; *к* – мебель в ресторане

Понятие «качество» с позиции потребителя рассматривают многие авторы. Так, Ф. Татарский утверждает, что «качества вообще не бывает, а бывает оно только применительно к конкретным требованиям конкретных потребителей и оказывается, как правило, неким компромиссом между качеством и ценой». Дж. Харингтон подходит к этому понятию следующим образом:

«Качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность. Высокое качество – превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает». В этом плане интерес представляет и формула, по которой американские потребители оценивают продукцию:

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Качество} + \text{Надежность} + \text{Удобство в обслуживании}}{\text{Цена}}.$$

Таким образом, удовлетворение определяется не только качеством. Удовлетворение – это результат анализа цены и пользы, а именно сравнения качества и цены. Очень часто происходит, особенно в сфере услуг, что потребитель остается недовольным, несмотря на то что считает качество высоким. При этом причина недовольства – цена. В то же самое время этот потребитель будет доволен другим, более дешевым продуктом. Например, при бронировании одноместного номера в гостинице клиента информируют о том, что в необходимый для него период времени для проживания будут свободны только номера класса люкс по цене 220 долларов за сутки; номера же экономического класса по цене 45 долларов за сутки и бизнес-класса по цене 62 доллара за сутки на этот период уже забронированы. Не оспаривая качества услуг, которые были бы предоставлены клиенту при размещении в номере люкс, он уже не получил удовлетворения, соответственно, не принял решения о покупке предложенного номера и пытается найти другой, менее дорогой путь к получению желаемого конечного результата – обращается в другие гостиницы.

В сфере услуг анализ потребителем соотношения «качество–цена–результативность» происходит постоянно. Это дает основание говорить о необходимости использования в управлении качеством услуг такого понятия, как «качество цены».

Понятие «качество услуги» также можно рассматривать как комплекс, состоящий из следующих частей:

- качества потенциала (технического качества);
- качества процесса (функционального качества);
- качества культуры (социального качества).

Качество потенциала, или *техническое качество*, состоит из критериев, относящихся к производственному состоянию предприятий гостеприимства. В отношении гостиничных услуг это качество гостиничных номеров, блюд в ресторане, предлагаемых в аренду автомобилей, коммуникационной техники и т.д. Потребитель имеет возможность частично оценить техническое качество гостиничной услуги до ее приобретения.

Функциональное качество – это качество процесса предоставления гостиничных услуг, когда происходит непосредственное взаимодействие с персоналом (бронирование номера, оформление в рецепции, сопровождение в номер, доставка багажа, предоставление различных услуг и т.д.). Отличное функциональное качество может улучшить впечатление от номера, который не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то даже прекрасный номер в гостинице не может исправить возникшее чувство неудовлетворенности.

Социальное качество – это качество культуры, которое формируется поведением и позицией сотрудников гостиницы по отношению к гостям. Важнейшими критериями социального качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Во многих зарубежных гостиницах, уделяющих большое внимание вопросам качественного обслуживания, за критерий качества принимают предъявленные жалобы, что позволяет оценить, по поводу какого из трех составляющих общего качества имеется больше всего обоснованных жалоб клиентов. По свидетельству специалистов, в этих гостиницах в более чем 70% случаев клиенты жалуются на качество процесса и культуры. Качество потенциала здесь достигло высокого уровня и удовлетворяющего клиентов соотношения «цена–услуга».

6.4. Понятие стандартизации

Стандартизация – это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретение услуг надлежащего

качеств за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда. Цель стандартизации – достижение оптимальной степени упорядочения в той или иной области посредством широкого и многократного использования установленных положений, требований, норм для решения реально существующих, планируемых или потенциальных задач. Цели стандартизации можно разделить на общие и узкие.

Общие цели вытекают прежде всего из содержания понятия. Конкретизация общих целей связана с выполнением тех требований стандартов, которые являются обязательными. К ним относятся разработка норм, требований, правил, обеспечивающих безопасность услуг для жизни и здоровья людей, окружающей среды и имущества, качество услуг в соответствии с уровнем развития научно-технического прогресса, экономии всех видов ресурсов, безопасность хозяйственных объектов, связанная с предотвращением возникновения различных катастроф (природного и техногенного характера) и чрезвычайных ситуаций и т.д.

Узкие (конкретные) цели стандартизации относятся к определенной области деятельности, сфере услуг в целом, тому или иному предприятию в отдельности, конкретной услуге и т.д. Стандартизация имеет свой объект (предмет) и область. Объект стандартизации – услуга, процесс обслуживания, для которых разрабатывают те или иные требования, характеристики, параметры, правила и т.п. Стандартизация может касаться либо объекта в целом, либо его отдельных составляющих (характеристик).

Область стандартизации – совокупность взаимосвязанных объектов стандартизации. Например, гостиничная индустрия является областью стандартизации, а объектами стандартизации могут быть конкретные гостиничные услуги: услуги по оформлению и размещению гостей, услуги горничной по уборке номеров, услуги питания и т.д.

В зависимости от того, участники какого географического, экономического, политического региона мира принимают стандарт, различают уровень стандартизации:

- международный – деятельность, открытую для соответствующих органов любой страны;
- региональный – деятельность, открытую только для соответс-

твующих органов государств одного географического, политического или экономического региона мира;

- национальный – стандартизацию в одном конкретном государстве. В свою очередь национальная стандартизация может осуществляться на разных уровнях: на государственном, отраслевом, в том или ином секторе экономики, на уровне ассоциаций, объединений, предприятий.

Международная и региональная стандартизация осуществляется специалистами стран, представленных в соответствующих международных и региональных организациях.

В процессе стандартизации вырабатываются нормы, правила, требования, характеристики, касающиеся объекта стандартизации которые оформляются в виде нормативного документа. Разнообразности нормативных документов рекомендованы Руководством 2 ИСО/МЭК, составленным международной организацией по стандартизации (ИСО). Это стандарты, документы технических условий, своды правил, регламенты.

Стандарт – это нормативный документ, разработанный на основе консенсуса, утвержденный признанным органом, направленный на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области. В стандарте устанавливаются для всеобщего и многократного использования общие принципы, правила, характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Стандарт должен быть основан на обобщенных результатах науки, техники и практического опыта, и направлен на достижение оптимальной пользы для общества.

Руководство 1 ИСО/МЭК, обобщая международный опыт стандартизации, представляет следующие возможные виды стандартов:

- основополагающий стандарт имеет широкую область распространения или содержит общие положения для определенной области, может применяться непосредственно в качестве стандарта или служить основой для других стандартов;

- терминологический стандарт распространяется на термины, к которым, как правило, даются определения, а в некоторых случаях – примечания, иллюстрации и т.д. Например, стандартизованными могут быть следующие термины: гостиничная услуга, услуга общественного питания, гостиница, ресторан, кафе, бар и т.д.;

- стандарт методов испытаний устанавливает методики, правила, процедуры различных испытаний и сопряженных с ним действий;
- стандарт на услугу, процесс, продукцию устанавливает требования, которым должны удовлетворять услуга, процесс, продукция, с тем чтобы обеспечить их соответствие назначению;
- стандарт на совместимость устанавливает требования, касающиеся совместимости продукции или систем в местах их сочленения;
- стандарт с открытыми значениями, неидентифицирующий стандарт содержит перечень характеристик, для которых должны быть указаны значения или другие данные для конкретизации услуги или процесса. Как правило, такие данные конкретизируются в договорных отношениях производителем либо потребителем.

Документ технических условий устанавливает технические требования, которым должна удовлетворять услуга (продукция, процесс). В документе технических условий должны быть указаны, в случае необходимости, процедуры, с помощью которых можно установить, соблюдены ли данные требования.

Свод правил – документ, рекомендуемый технические правила или процедуры проектирования, изготовления, обслуживания, эксплуатации.

Регламент – документ, содержащий обязательные правовые нормы и принятый органом власти.

Развитие международной торговли и международного сотрудничества во всех областях человеческой деятельности объективно привело к необходимости согласования (гармонизации) национальных стандартов, разработке и широкому применению международных стандартов.

6.5. Понятие сертификации

Слово «сертификация» в переводе с латинского языка означает «сделано верно». Для того чтобы убедиться, что услуга «оказана верно», необходимо знать, каким требованиям она должна соответствовать и каким образом возможно получить достоверные

доказательства этого соответствия. Общеизвестным способом такого доказательства служит сертификация соответствия.

Сертификация – процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что услуга соответствует заданным требованиям. Под третьей стороной понимается лицо или орган, признанный независимым ни от производителя услуг (первой стороны), ни от их потребителя (второй стороны).

Процедуры, правила, испытания и другие действия, которые можно рассматривать как составляющие самого процесса сертификации, могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Среди них – законодательство, касающееся стандартизации, качества и непосредственно сертификации, особенности объекта сертификации, что в свою очередь определяет выбор метода проведения исследований и т.д. Другими словами, доказательство соответствия производится по той или иной системе сертификации. В соответствии с Руководством 2 ИСО/МЭК – это система, которая осуществляет сертификацию по собственным правилам, касающимся как процедуры, так и управления.

В общем виде систему сертификации составляют:

- центральный орган, который управляет системой, проводит надзор за ее деятельностью и может передавать право на проведение сертификации другим органам;
- правила и порядок проведения сертификации;
- нормативные документы, на соответствие которым осуществляется сертификация;
- процедуры (схемы) сертификации;
- порядок инспекционного контроля.

Сертификацию услуг осуществляют органы по сертификации, аккредитованные в центральном (национальном) органе. Функции органа по сертификации услуг могут выполнять предприятия и организации, отвечающие требованиям независимости и компетентности и имеющие не менее двух экспертов-аудиторов.

Системы сертификации могут действовать на национальном, региональном и международном уровнях. Если система сертификации занимается доказательством соответствия определенного вида услуг, – это система сертификации однородных услуг, которая в своей практике применяет стандарты, правила и процедуру, относящиеся именно к данным услугам.

Сертификация может носить обязательный и добровольный характер.

Обязательная сертификация осуществляется на основании законов и законодательных положений и обеспечивает доказательство соответствия услуг гостеприимства требованиям технических регламентов, обязательным требованиям стандартов – безопасности, охраны здоровья людей и окружающей среды.

Обязательная сертификация введена законами «О защите прав потребителей», «О сертификации продукции и услуг». Для осуществления обязательной сертификации создаются специальные системы обязательной сертификации. Номенклатура объектов обязательной сертификации устанавливается на государственном уровне управления.

Добровольная сертификация проводится по инициативе юридических или физических лиц на договорных условиях между заявителем и органом по сертификации в системах добровольной сертификации. Решение о добровольной сертификации обычно связано с проблемами конкурентоспособности услуг, продвижением услуг на рынок (особенно зарубежный), предпочтениями покупателей, все больше ориентирующихся в своем выборе на сертифицированные услуги.

Наиболее распространенным примером добровольной сертификации в индустрии гостеприимства является сертификация предприятий на соответствие требованиям определенной категории по действующей классификации.

Добровольная сертификация проводится органами по сертификации по договорным ценам и только после получения обязательного сертификата безопасности.

Порядок проведения сертификации услуг включает:

- 1) подачу заявки на сертификацию;
- 2) принятие решения по заявке, в том числе выбор схемы сертификации;
- 3) разработку методики проведения проверки;
- 4) проведение сертификационной проверки;
- 5) выдачу сертификата соответствия и лицензии на применение знака соответствия, заключение договора на проведение инспекционного контроля за соответствием;

б) осуществление инспекционного контроля за соответствием сертифицированной услуги требованиям нормативных документов.

Инспекционный контроль осуществляется органом, выдавшим сертификат, в течение всего срока действия сертификата, но не реже одного раза в год, в форме периодических и внеплановых проверок. Результаты инспекционного контроля оформляются актом, в котором дается оценка результатов контроля и заключение о возможности сохранения действия выданного сертификата. Акт хранится в органе по сертификации, а его копии направляются исполнителю услуг и организациям, принимавшим участие в инспекционном контроле.

В случае выявления нарушений действие сертификата может быть приостановлено либо прекращено.

Следует отметить, что за рубежом тысячи гостиниц и ресторанов сертифицируют свои системы качества в национальных и международных системах сертификации, что дает им значительные преимущества в конкурентной борьбе.

6.6. Роль персонала ресторана в улучшении качества ресторанных услуг

С развитием международной торговли и глобальных связей во всех областях деятельности человека растут усилия ученых и менеджеров различных организаций по совершенствованию управления персоналом. Индустрия туризма уникальна тем, что служащие составляют часть ее продукта (товара). Анализ экономических исследований в области туристского бизнеса показал, что когда речь идет о совершенствовании управления туристской организацией, то особое внимание уделяется вопросам окружающей среды, рынка, конкурентам, клиентам и т.п., однако главные усилия управления в индустрии туризма должны быть направлены на ее персонал.

Персонал в ресторанном бизнесе является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и следовательно, качество обслуживания в ресторанах зависит от мастерства и

сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций ресторана – в функцию управления персоналом. Это позволило выделить задачу совершенствования управления персоналом в одну из ключевых в концепции развития индустрии гостеприимства на микроэкономическом уровне.

Продукт ресторана состоит из двух частей: материальной и нематериальной (рис. 5).

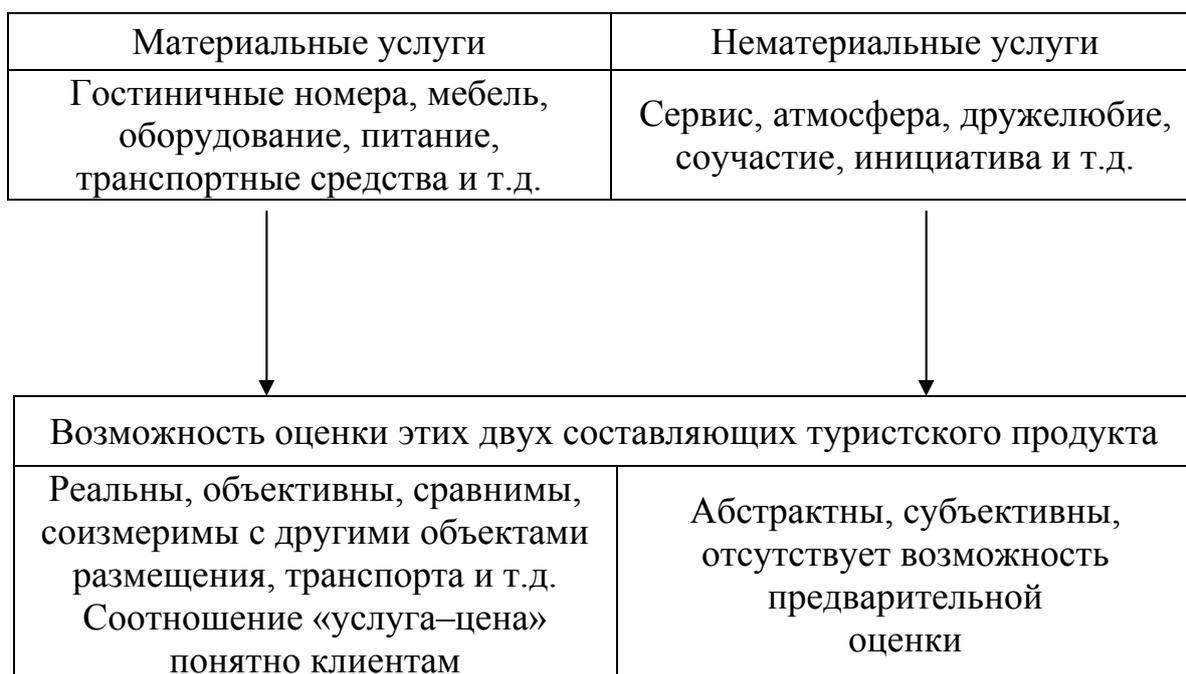


Рис. 5. Составляющие части туристического продукта

Подобный подход к терминологии вполне приемлем и с точки зрения экономической теории, где продукт определяется как результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленной в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг, и с позиции маркетинга, где в термине «продукт» совмещаются понятия «товары» и «услуги».

Важной особенностью ресторанного продукта, отличающей его прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий

фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество.

Для поддержания качества обслуживания многие рестораны разрабатывают стандарты обслуживания – комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций.

Стандарт определяет критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала гостиницы. К таким критериям в ресторанах относятся: время ответа на звонок о получении информации или бронировании стола (15, 20, 30 секунд); время оформления обслуживания (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, транширование птицы должно занимать не более 5 мин); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и др. Однако стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как качество ресторанных услуг – это свойство, которое предназначено для формирования у потребителя чувства удовлетворенности, восприятия им полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям). Клиентов у ресторана бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, а потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество обслуживания в гостиничных предприятиях зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;
- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;
- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в ресторанах, помимо технологической подготовки, знаний в области ресторанного бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличност-

ного общения. Все большее значение приобретают личностные качества работника, его интуиция, опыт, способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и с точки зрения своих клиентов, возможность творчески и новаторски подойти к решению возникающих проблем (табл. 11).

Таблица 11

Рейтинг требований к персоналу туристских организаций

Требования к персоналу туристских организаций ¹	Рейтинг требования (1 – наименьший, 5 – наибольший)				
	1	2	3	4	5
Знания					
Высшее/неполное высшее образование в области туризма				✓	
Знание иностранного языка		✓			
Минимальный рабочий стаж/практика работы в туризме	✓				
Умения и навыки					
Навыки продаж, презентаций	✓				
Работа на персональном компьютере с различными информационными системами	✓				
Личностные и деловые качества					
Коммуникабельность				✓	
Ориентация на достижение результата					✓
Клиентоориентированность				✓	
Ответственность					✓
Обучаемость			✓		
Способность планировать работу, организованность		✓			
Стрессоустойчивость					✓
Умение работать в команде			✓		
Аккуратность				✓	
Внимательность				✓	
Лояльность к компании					✓
Знания					
Высшее/неполное высшее образование в области туризма				✓	
Знание иностранного языка		✓			
Минимальный рабочий стаж/практика работы в туризме	✓				

¹ Источник: Тарелкина Т. Подбираем менеджеров по

Умения и навыки					
Навыки продаж, презентаций	✓				
Работа на персональном компьютере с различными информационными системами	✓				
Личностные и деловые качества					
Коммуникабельность				✓	
Ориентация на достижение результата					✓
Клиентоориентированность				✓	
Ответственность					✓
Обучаемость			✓		
Способность планировать работу, организованность		✓			
Стрессоустойчивость					✓
Умение работать в команде			✓		
Аккуратность				✓	
Внимательность				✓	
Лояльность к компании					✓

Из приведенных в табл. 11 данных видно, что наибольший рейтинг присвоен таким личностным и деловым качествам, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, стрессоустойчивость, аккуратность, внимательность и лояльность к компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания.

В экономической и специализированной литературе описаны многочисленные случаи качественного обслуживания в туристских организациях. Однако плохое обслуживание вызывает большую реакцию у потребителя, чем хорошее. Таким образом, грамотно разработанная концепция и хорошее материально-техническое оснащение гостиницы, на которые гостиница «Ройтахт» потратила много времени и усилий, – это еще далеко не все. Гости не будут возвращаться в гостиницу, если ее работники не оправдывают их ожиданий.

Весь персонал должен приложить усилия, чтобы у клиента после проживания в гостинице осталось чувство глубокого удовлетворения. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания. Так, например, каждый сотрудник ресторана, контактирую-

щий с клиентами, воспринимается последними как полномочный представитель всего ресторана и его профессионализм и человеческие качества формируют в конечном итоге имидж ресторана. В этом деле нет мелочей, поэтому даже полная реконструкция здания ресторана не может стать гарантией успеха на рынке, если руководство пренебрегает кадровыми вопросами.

Служащие компаний, организующих прием гостей, предоставляют услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта. Часто довольно трудно дифференцировать материальную часть продукта конкурирующих компаний в индустрии туризма (например, идентичные блюда в ресторанах незначительно различаются по стоимости). Различия продукции нередко связаны с тем, как обслуживаются клиенты. Персонал организации должен обслужить потребителя так, чтобы последний превратился в постоянного клиента. От этого напрямую зависит доход организации – чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль.

Говоря о культуре поведения работников сферы ресторанного сервиса, мы выделяем две стороны: контакты с клиентом и контакты с персоналом, которые подразумевают в первую очередь организацию проживания и самое главное – общение с клиентом. Независимо от интерьера и кухни в ресторане крайне важным остаются уровень обслуживания и общение с клиентом.

Ресторан часто является предприятием, деятельность которого направлена на обслуживание отечественных и иностранных гостей. Поэтому неукоснительным правилом для персонала является уважительное отношение к любым культурным традициям и образу мышления, а также готовность к общению без предрассудков со всеми. Гордостью любого ресторана является персонал, способный говорить на разных языках и производить хорошее впечатление на гостей уровнем своих знаний и гибкостью общения.

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружественной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник ресторана сможет добиться расположения гостя. Гости и сотрудники должны строить свои отношения на взаимном уважении, становясь равноправными деловыми партнерами. Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к любому сотруднику ресторана со своими проблемами и забо-

тами и его ожидания оправдались. Именно такой уровень обслуживания является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке ресторанных услуг.

Необходимо постоянно проявлять заботу о гостях, потому что гость – это самая важная персона, независимо от того, позвонил ли он, написал письмо или пришел лично.

Гость – это не кто-то, кто мешает работе персонала, напротив, он – главная причина, по которой трудится весь персонал. Обслуживание гостей не должно выглядеть как одолжение. Наоборот, это гости оказывают любезность, давая возможность каждому сотруднику проявить себя и заработать.

Гость – не тот человек, с которым следует спорить или которому следует доказывать, кто сильнее. Гость всегда прав!

Каждый сотрудник ресторана должен понимать, что качество – это не недоступная роскошь, а неусыпное внимание к потребностям гостей. Персонал любого ресторана должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей.

Немаловажную роль играют и взаимоотношения персонала между собой. Если персонал ресторана многонационален, сотрудники должны относиться друг к другу с уважением независимо от положения и культурных различий. Должностные лица, начальники отделов и департаментов, а также весь остальной персонал должны знать друг друга и общую организационную структуру. Очень важен навык персонала работать в команде. Необходимым для работы являются принцип демократического управления и возможность профессионального роста и повышения квалификации.

Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет гостиница.

Культура поведения работника ресторана включает в себя все стороны внешней и внутренней культуры человека, а именно: правила обхождения и обращения, умение правильно выразить свои мысли, соблюдать речевой этикет.

Вежливость свидетельствует о культуре человека, его отношении к работе и к коллективу.

Для работника ресторана очень важно быть тактичным во взаимоотношениях с гостями, постоянно помнить об уважении к человеку.

Тактичное поведение работника ресторана складывается из ряда факторов.

Главный из них – это умение не замечать ошибок и недостатков в поведении гостей, не акцентировать на них внимание, не проявлять излишнего любопытства к их одежде, обычаям, традициям.

Нельзя задавать ненужных вопросов, рассказывать о своих делах, проявлять назойливость.

Нельзя показывать гостю, нравится он тебе или нет, делать ненужные замечания, читать нравоучения, высказывать различные претензии, расспрашивать гостей об их личной жизни.

Достоинство и скромность – обязательные для работника ресторана черты человеческого характера.

Если скромность требует сдержанности и такта в общении, то дисциплина – соблюдения установленного порядка, аккуратности, точности. Скромность и дисциплина предполагают и высокое чувство ответственности за порученный участок работы.

Длительные контакты гостей с обслуживающим персоналом иногда приводят к фамильярности, выходящей за рамки служебных взаимоотношений. Обслуживающий персонал должен помнить всегда, что зал ресторана – это прежде всего служебные помещения, а персонал, занятый в смене, находится при исполнении служебных обязанностей.

Культура поведения и общения связаны и с понятием культуры речи. Работнику ресторана необходимо уметь грамотно, ясно излагать свои мысли. За культурой речи, как и за тоном, нужно следить постоянно. Культура речевого этикета предполагает не только умение говорить, но и умение слушать. Внимательно выслушать собеседника, не перебивая его, и проявить при этом искреннее участие – искусство.

Многое зависит от умения правильно встретить гостя. Гость должен быть встречен в администраторской приветливой фразой: «Добро пожаловать в наш ресторан!».

Провожая гостя, администрация и работники гостиницы помимо вежливого прощания должны обязательно пожелать гостю доброго пути и пригласить снова посетить ресторан. Разумеется, это не имеет ничего общего с раболепством и заискиванием перед гостями.

Гость с первого шага при входе в ресторан и до самого ухода из него должен чувствовать уважение к себе.

Тактичность проявляется и во внимании к гостю. Если гость заболел, нужно помочь ему достать лекарство, позвонить по телефону. Особенно внимательными и тактичными надо быть к пожилым людям, прощать их слабости – ведь они часто рассеяны, забывчивы и ранимы.

Каждый из сотрудников ресторана вносит свой вклад в создание у гостя хорошего впечатления о ресторане. Поэтому, разговаривая по телефону, общаясь лично или в письменной форме, мы обязаны вести себя «стильно» как с гостями, так и с коллегами. Идея «стиля» осуществляется благодаря соблюдению следующих правил.

«Лицо» персонала. Разговаривая с гостем или коллегой, сотрудники ресторана должны быть вежливы, доброжелательны, дружелюбны. Человека следует приветствовать следующими словами: «Доброе утро», «Добрый день», «Добрый вечер».

Следует быть внимательными к просьбам гостя. В этом случае любой сотрудник ресторана должен дать совет или оказать необходимую помощь. При разговоре с гостем настроение персонала должно быть только со знаком «+»!

Если персонал ресторана знает гостя по имени, то и обращаться к нему следует следующим образом: «Добро пожаловать в ресторан, господин Миллер, надеюсь, что Ваша поездка будет удачной... Мы желаем Вам приятно провести время. Если мы что-нибудь можем сделать для Вас, пожалуйста, обращайтесь к нам в любое время».

Прощаясь с гостем, тоже необходимо обратиться к нему по имени: «До свидания, господин Миллер. Счастливого пути, и мы надеемся увидеть Вас снова!».

«Лицо» в корреспонденции. Стильным должен быть и язык персонала в письмах. Вся корреспонденция (факсы, письма, телексы, служебные записки) демонстрирует уровень эффективности работы и профессионализма. В ресторане должны оставаться все копии исходящей корреспонденции. Кроме того, корреспонденция:

- должна получить ответ в течение 24 ч;
- должна быть отпечатана на правильно выбранной бумаге или бланке;

- должна быть красиво отформатирована; должна быть адресована конкретному лицу с указанием его полного имени;
- не должна содержать орфографических ошибок;
- не должна быть написанной от руки;
- должна под именем и должностью отправителя всегда содержать подпись.

«Лицо» при телефонных разговорах. Персоналу ресторана следует так разговаривать с гостем по телефону, как будто он находится перед вашими глазами. Отвечать на звонок следует быстро, не позднее 3-го звонка. Это говорит о вежливости и эффективности работы персонала. Необходимо представиться и представить то место, в которое гость позвонил, а также предложить свою помощь.

Телефонные разговоры играют важную роль в деятельности работников гостиниц. Поэтому остановимся подробнее на таком понятии, как «телефонный этикет».

Многие люди отвечают на телефонные звонки бессистемно. Некоторые называют себя по имени, некоторые – по фамилии, другие – и по имени, и по фамилии сразу. Некоторые не представляются.

Обучаясь искусству правильно отвечать по телефону, следует помнить, что слова, которые выбирает собеседник в начале разговора, определяют тональность дальнейшей беседы. В разговоре следует тщательно следить за тем, чтобы речь была грамотной, избегать жаргона, так как в ловушку жаргона легче всего попасться, когда вы пользуетесь телефоном.

Как отвечать на звонки, поступающие в гостиницу? Что и как мы говорим, формирует впечатление у клиентов о ресторане.

Телефонный разговор следует начинать со слов: «Добрый день», «Доброе утро». Затем желательно сказать название ресторана, имя ответившего на звонок.

Отвечать следует обстоятельно, но коротко, избегая монотонного перечисления.

В большом рабочем помещении особенно важна согласованность действий, поэтому говорить по телефону следует так же, как и другие сотрудники, отвечающие по телефону. Работая в одном стиле, вы и ваши коллеги покажите, что вы – единая команда, что вы профессионалы.

Ответы на внутренние и внешние звонки. При ответе называйте как ваше имя, так и фамилию. Называя себя подобным образом, вы производите впечатление ответственного и авторитетного сотрудника. Тот, кто, отвечая на телефонные звонки, называет только свое имя, рискует быть воспринят как человек, имеющий обязанности, но не имеющий власти. Такова одна из маленьких хитростей правил ведения телефонных переговоров.

Когда звоните вы. Телефонный этикет требует, чтобы вы назывались и в том случае, если вы сами звоните. Это освободит секретаря или человека, отвечающего на звонки, от обременительной обязанности спрашивать: «Кто спрашивает?». Когда вам ответят, не вступайте в немедленную беседу. Проявите любезность и спросите, есть ли у абонента время для разговора. Ваш партнер по общению оценит то, что вы считаетесь с его временем.

Если вы случайно набрали номер неправильно, то не вешайте трубку без извинения.

Заканчивая телефонный разговор с гостем, имя которого известно, следует обратиться к нему по имени и поблагодарить за звонок. Говорить следует спокойно, медленно, давая гостю возможность обращаться к вам с просьбами.

Когда следует перезвонить. Если вас нет на месте и вы, естественно, не можете ответить на телефонный звонок, то вам следует как можно скорее перезвонить звонившему вам человеку. Оперативные ответы на звонки могут привести большие дивиденды.

Добивайтесь от других, чтобы они перезванивали быстро. Когда вы звоните человеку, который не может ответить на ваш звонок, объясните, когда и где вас можно застать. Чем быстрее вы все объясните, тем большим профессионалом вы будете выглядеть в глазах своих коллег.

Разговаривая с человеком, с которым вам будет необходимо продолжить разговор, договаривайтесь о точном времени следующего звонка. Будьте вежливы с административным персоналом. Спросите, когда лучше перезвонить.

Когда ваши телефонные звонки не дают никаких результатов, поищите альтернативную связь. Отправьте человеку записку или свяжитесь с ним по факсу.

Некоторые советы при разговоре по телефону, когда звонят

вам. Готовьтесь к разговору заранее, прежде чем ответить на телефонный звонок, отложите в сторону другую работу. Улыбайтесь, когда вы отвечаете по телефону! Звонящий почувствует искреннее расположение вашего звонка. Не перебивайте собеседника во время разговора, научитесь выдерживать паузу.

Не заставляйте человека ждать, а если это необходимо, убедитесь в том, что он или она будет ждать (обычно не дольше 30–60 с). Когда вы вновь берете трубку, возобновите разговор со слов: «Спасибо за ожидание». Ваша любезность позволит дать понять, что вы помните о том, что собеседник проявил любезность, потратив свое время на ожидание.

Если вы втянуты в беседу, которой, кажется, не будет конца, тогда сделайте паузу и попытайтесь закончить разговор словами типа: «Хорошо, я не хочу больше отнимать у вас времени» или «Спасибо за то, что вы нашли время поговорить со мной. Я знаю, что вы очень заняты, поэтому...».

Пять хороших приемов, с помощью которых вы сможете справиться с малоприветным человеком:

1. Не прерывайте собеседника.
2. Повторяйте то, что вам сказали, – это значит, что вы его поняли.
3. Несколько раз в течение разговора называйте человека по фамилии.
4. Объясните, что вы намерены сделать, и выполните свое обещание.
5. Если возможно, запишите суть разговора.

Далеко не каждый человек может управлять ситуацией и в короткий период времени общения с клиентом создать у него благоприятное впечатление от ресторана в целом. Менеджеры должны удостовериться, что служащие компетентны и с энтузиазмом относятся к своей компании и к услугам, которые они реализуют. В противном случае невозможно заинтересовать клиентов и превратить их в постоянных.

Таким образом, количество звезд у гостиницы – это не гарантия, а всего лишь претензия на высокое качество обслуживания, обещание его, и стандартизация гостиничного обслуживания сама по себе не в состоянии обеспечить удовлетворенность требований

гостя. Качество обеспечивают люди, их желание и умение понять гостя, организация их деятельности, управление качеством, которое начинается с выбора философии качества.

6.7. Всеобщее управление качеством

Важнейшая роль в развитии концепции Всеобщего Управления Качеством (ВУК или TQM – Total Quality Management) принадлежит ученым Э. Демингу и Дж. Джурану. Разработанные ими философия качества и методы обеспечения качества являются основополагающими в теории ВУК. В изданной в 1982 году книге Э. Деминга «Качество, продуктивность, конкурентоспособность» содержится 14 знаменитых постулатов менеджмента, практическая реализация которых в сущности и составляет концепцию ВУК.

Постулаты Деминга

1. У персонала предприятий должно быть выработано постоянное стремление к повышению качества продукции и услуг. Повышение качества должно осуществляться не эпизодически, а непрерывно и планомерно, стать одной из важнейших задач производителя. При этом необходимо обеспечить рациональное размещение ресурсов, удовлетворение долгосрочных потребностей, конкурентоспособность, наращивание бизнеса, занятость и создание новых рабочих мест.

2. Необходимо овладеть новой философией бизнеса, состоящей в том, что в меняющихся экономических условиях руководитель не может довольствоваться сегодняшними успехами. Изучив сложившуюся ситуацию, он должен периодически брать на себя руководство переходом предприятия к деятельности в новых условиях.

3. Прекратить зависимость от инспекции. Необходимо устранить инспекции как способ достижения качества.

4. Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен. Необходимо всегда соотносить качество с ценой.

5. Постоянно улучшать систему. Постоянное и непрерывное улучшение системы планирования, производства и обслуживания предусматривает оперативное решение возникающих проблем, постоянное улучшение качества и повышение производительности.

6. Обучать на рабочем месте. Для организации обучения непосредственно на рабочем месте необходимо ввести современные методы подготовки и переподготовки на рабочих местах для всех, включая управленческий персонал. Особое внимание должно быть уделено использованию возможностей каждого работника.

7. Учредить руководство. Подразумевается учреждение института руководства с целью оказания помощи персоналу в решения поставленных задач.

8. Искоренить страх. Работники предприятий работают значительно эффективнее, если среди движущих мотивов принуждение и страх играют незначительную роль.

9. Устранить барьеры. Имеется в виду устранение барьеров между отделами и группами персонала. Кадры должны восприниматься как единая команда.

10. Избегать пустых лозунгов и призывов. Не призывать к повышению качества, не учитывая способов его достижения. Пустые лозунги, как бы привлекательны они ни были, имеют определенный эффект в течение короткого времени и потом забываются.

11. Не следует преувеличивать значение, придаваемое в организации работы всевозможным нормативам. Хорошей работы в большей степени следует добиваться через культивирование системы лидерства.

12. Дать возможность гордиться принадлежностью к компании. Устранить барьеры перед чувством гордости за работу. Очень трудно иметь чувство гордости за свою работу, если выпускаемая продукция или оказываемые услуги не пользуются хорошей репутацией или работник не может влиять на рабочую ситуацию.

13. Поощрять образование и самосовершенствование. Продвижение по служебной лестнице должно определяться уровнем знаний.

14. Вовлечь каждого работника в деятельность по преобразованию предприятия. Одним из главных условий успеха в процессе достижения качества является убежденность высшего руководства в необходимости этого вовлечения. Руководство должно ежедневно принимать участие в процессе повышения качества и производительности. Только при условии, что руководитель верит в необхо-

димось обеспечения качества и принимает в этой работе непосредственное и активное участие, возможно непрерывное улучшение качества.

Основная заслуга в разработке систем ВУК принадлежит Японии. Учитывая опыт Японии и ряда стран Запада, при реализации постулатов Деминга особое внимание следует уделять следующим моментам:

- эмоциональной сфере. Как отмечалось ранее, необходимо устранить страх сотрудников перед наказанием или увольнением, заменив его доброжелательными отношениями между сотрудниками и руководством;

- мотивационной сфере. Следует отказаться от пустых неконкретных лозунгов, так как они не являются мотивирующими факторами;

- развитию человеческих ресурсов. Рекомендуется поощрять образование и самообразование; взаимоотношениям между руководителем и подчиненными. Считается, что задача руководителя не контролировать, а помогать подчиненным в их работе;

- взаимоотношениям между разными отделами и службами. Рекомендуется не только устранять барьеры между отделами, но и поощрять взаимопомощь.

Важнейшими элементами ВУК являются (рис. 6):

- акцентирование всей деятельности на требованиях и пожеланиях потребителей;

- фокусирование внимания на процессах, рассматриваемых в качестве оптимальной системы достижения главной цели – максимизации ценности продукта для потребителя и минимизации его стоимости; постоянное и непрерывное улучшение качества;

- обеспечение возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели – удовлетворить запросы потребителей;

- базирование всех решений только на фактах, а не на интуиции или опыте работников.



Рис. 6. Ключевые элементы ВУК

Акцент на потребителя. В центре концепции ВУК – роль потребителя. Качество оценивается только потребителем и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий. Это значит, что потребитель является участником процесса, осуществляемого производителем, и заинтересован в конечном результате, являясь главным арбитром в его оценке.

Новая парадигма, порожденная главенствующей ролью потребителя, заключается в следующем:

- процессы существуют, чтобы удовлетворять нужды людей и потребности общества;
- процессы полезны, если они добавляют ценности для людей и общества;
- желания и нужды различны во времени и пространстве (для разных культур и у разных наций);
- потребности и процессы их удовлетворения могут быть смоделированы и отслежены с помощью статистического анализа;
- лучшая модель процесса удовлетворения потребностей общества должна быть принята руководством при непосредственном участии каждого члена общества.

В соответствии с новой парадигмой любой процесс для удовлетворения нужд должен гармонично учитывать как интересы общества, так и интересы каждого конкретного человека.

Новая парадигма изменяет наше представление о ценности не только продукта, но и каждого участника процесса его создания. Если ранее ценился работник, который беспрекословно выполнял указания руководителя – «босс всегда прав», то теперь ценность его работы оценивается потребителем – «потребитель всегда прав».

Акцент на потребителя означает не только его главенствующую роль в деятельности системы, но и получение достоверной информации о нуждах и желаниях потребителя. Поэтому появляется необходимость в контактном персонале, от которого зависит не только достоверность поступающей информации, но и субъективный имидж предприятия в глазах потребителя. Так, клиент получает первое впечатление от гостиницы, в которую решил поселиться, от сотрудников служб обслуживания, приема и размещения. От того, каким будет это впечатление, зависит имидж ресторана.

Основное требование ВУК – рассмотрение потребителя как участника процесса создания высококачественного продукта (услуги).

Первым шагом, который необходимо предпринять для того, чтобы включить потребителя в процесс создания высококачественного продукта, является определение его желаний и нужд. Для этого необходимо исследовать рынок и реализовать рыночные ожидания при планировании, разработке и изменении продукта.

Существует много различных методов поиска и сбора данных об ожиданиях потребителя. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, не обеспечивая полноту ответов на вопросы, интересующие производителя. Наиболее популярными являются следующие методы:

- письменное анкетирование потребителя при помощи заранее подготовленной анкеты;
- личное анкетирование потребителя (в том числе и по телефону), обеспечивающее более быстрый ответ;
- групповое обсуждение проблемы в коллективах потребителей, представляющих собой группу из 8–12 человек, согласившихся встретиться в свободное от работы время;
- наблюдения за потребителем.

Помимо вышеуказанных прямых методов контакта производителя с потребителем существует ряд косвенных методов, позволяющих получить необходимые данные. Примерами таких методов являются учет данных, полученных на основании публикуемых исследований рынка, специальных отзывов, жалоб потребителей, принятие на себя роли клиента и т.д. В целом необходимо ис-

пользовать несколько методов одновременно, чтобы получить действительную картину «желаний и нужд потребителя».

Внимание процессам. ВУК рассматривает процесс как любую организованную деятельность. У процесса есть границы, определяемые начальной стадией (вход) и конечной (выход).

Процесс выполняет свою деятельность, используя ресурсы (людей, оборудования и т.д.), которые должны быть распределены в нем. Поэтому процесс в соответствии с МС ИСО 8402 – это совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие. Часто ресурсы рассматриваются как вход процесса.

По своей сущности процессы могут быть:

1) индивидуальными, выполняемыми отдельными индивидуумами;

2) функциональными или вертикальными, отражающими деятельность предприятия по вертикали и соответствующими его структуре взаимодействия руководителей, отделов, подразделений и служащих;

3) деловыми или горизонтальными, которые пересекают по горизонтали деятельность предприятий и представляют собой совокупность взаимосвязанных интегрированных процессов, обеспечивающих финальные результаты, соответствующие интересам предприятия.

В результате деятельности предприятия выполняется огромное количество процессов. В то же время один процесс может пересекать многие сферы деятельности предприятия.

С точки зрения ВУК процесс необходимо рассматривать как источник качества. Отсюда следует, что качество процесса равно качеству результата этого процесса. Фокусировка внимания на процесс означает, что главным фактором является профилактика, а не исправление ошибок.

Влияние на процесс, а не на результаты процесса – базовая концепция управления процессами ресторана, работающего в условиях ВУК. Нельзя ожидать конечного результата, а затем исправлять ошибки. Необходимо влиять на сам процесс, чтобы не допустить их.

Постоянное улучшение качества. Непрерывное улучшение ка-

чества является одним из основных элементов успеха стратегии качества. Оно может быть крупным или постоянным мелким. Крупные улучшения предполагают единовременную кардинальную реорганизацию процесса и требуют больших инвестиций. Крупное улучшение качества связано с применением принципиально новых технологий, широкой реконструкцией и т.д. Улучшения такого рода японцы называют «кайрио» (kairyō). Они характерны для западного предпринимательства.

Система улучшения кайрио характеризуется следующими особенностями:

- не требуется больших усилий людей, а требуются большие инвестиции;
- только несколько специалистов вовлечены в систему улучшения;
- необходимо использовать лишь ограниченное количество технологий;
- подход используется для решения только поставленных целей. При мелких улучшениях эффект «отдельного шага» очень мал, но большая серия таких повсеместных и постоянных улучшений дает эффект, вполне соизмеримый с тем, который обеспечивается улучшениями первого типа, но при значительно меньших инвестициях. Этот подход характерен для японского менеджмента. Систему улучшения такого рода японцы называют «дайзен» (kaizen).

Система улучшения кайзен характеризуется следующими особенностями:

- требуются большие усилия людей и незначительные инвестиции;
- все вовлечены в систему улучшения;
- необходимо большое число мелких шагов;
- системе присущ философский подход, соответствующий философии ВУК.

Привлечение к работе по улучшению качества всех участников процесса. Система улучшения кайзен, используя по сравнению с системой кайрио небольшие инвестиции, требует постоянных усилий всех участников процесса в улучшении качества. Вот почему ни один участник процесса не должен оказаться в стороне от этой работы ни по причине личной незаинтересованности, ни

потому, что ему не была предоставлена возможность быть вовлеченным.

Как уже подчеркивалось ранее, успех стратегии качества, проводимой компанией, немыслим без вовлечения в процесс улучшения качества высшего руководства. Лидерство и координация действий в этом процессе имеют огромное значение. Однако успех постоянного улучшения качества по системе кайзен может быть обеспечен в том случае, если руководством компании будет предоставлена возможность и стимулировано участие в данной работе каждого сотрудника. Только таким образом можно максимально использовать опыт и навыки всего персонала.

Для эффективного участия каждого сотрудника (начиная от низшего звена и кончая высшим руководством) в стратегии качества необходимо:

- обучение персонала основам ВУК, концепциям постоянного улучшения работы;
- наделение всех работников ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе;
- выявление реальной заинтересованности работников в результатах своего труда;
- поощрение улучшений результатов работы.

Выполнение всех перечисленных требований позволит успешно выполнить программы улучшения качества.

Участие каждого в процессе улучшения качества определяется его возможностями влиять на протекание процесса. А это, в свою очередь, во многом зависит от политики руководства. В этой связи в ВУК используется понятие «политика рассредоточений».

Политика рассредоточения – это наделение каждого элемента организационной структуры управления предприятием определенными функциями по улучшению качества за счет передачи им функций руководства. Возможно, в частности, рассредоточение по предприятию прав руководителя, соответствующих определенным обязанностям исполнителя в вопросах улучшения качества.

Существует две схемы политики рассредоточения:

1. Вертикальная – характерна для предприятий с авторитарным стилем управления, когда руководство «спускает» приказы отделам и подразделениям, работающим на потребителей. В этом случае

цели и стратегии рассредоточиваются одним путем – сверху вниз. При такой политике не ясны и поэтому, как правило, из-за функциональных барьеров отсутствуют связи между целями на различных уровнях и запросами потребителей.

2. Горизонтальная – имеет очень тесную связь с потребителями на определенном (горизонтальном) уровне, хотя учет их требований производится лишь на этом уровне и не вызывает изменений в целях остальных уровней. В этом случае ослаблено централизованное руководство, что мешает реализации долгосрочных и перспективных планов улучшения качества продукции и услуг.

Базирование решений только на фактах. Незыблемое требование ВУК – все принимаемые решения должны основываться только на фактах, а не на интуиции или личном опыте специалиста, принимающего решение.

Международный опыт показывает, что от 20 до 90 % всех проектов улучшения качества терпят провал только по причине ошибочного мнения о состоянии рынка, на базе которого принимается решение о стратегии бизнеса предприятия. Объяснениями такого положения могут быть следующие моменты:

- отсутствует полная оценка того, что действительно хотят потребители и как много они готовы заплатить за это. Решения не базируются на конкретных цифрах;
- предприятия имеют недостаточные знания о своих услугах и продуктах в период предшествующий появлению услуг и продуктов.

В отношении неполноты знаний люди либо признают ее, либо не признают. Наиболее опасна вторая ситуация. Если люди осознают, что не очень хорошо разбираются в ситуации, они могут провести исследование или эксперимент, пытаясь узнать то, что они не понимают. Когда же люди уверены в своей правоте, даже если недостаточно хорошо разбираются в ситуации, решать проблемы непросто.

Принятие правильного решения требует статистического мышления, которое включает следующие основные требования:

1. Больше доверия конкретным фактам, а не абстрактным идеям.
2. Выражение фактов в количественной форме, непосредствен-

но связанной с проводимыми исследованиями, а не с помощью слов и эмоций.

3. Осознание, что наблюдения всегда ведутся над частью целого и поэтому результаты содержат ошибки и отклонения.

4. Выявление в результате многочисленных и длительных наблюдений устойчивой тенденции, представляющей собой надежную информацию.

Статистическое мышление предусматривает знание и умение применять статистические методы, которые должны обеспечивать надежность интерпретации статистических данных, всеобъемлемость информации и простоту использования.

Таким образом, качество услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал получить. Ожидаемая услуга представляет из себя ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта обращения к производителям подобных услуг, от знания услуги, рыночной коммуникации (сведений из рекламы, СМИ, каталогов, проспектов), личных желаний потребителя и имиджа производителя. Потребляемая услуга как воспринимаемое качество подчинена эффектам отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого.

Качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность. Высокое качество – превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает.

Контрольные вопросы

1. Что подразумевается под понятием «качество услуг»?
2. Перечислите основные характеристики услуги, обеспечивающие ее способность удовлетворять определенные потребности.
3. В чем разница между функциональным качеством и социальным качеством обслуживания?

4. Опишите цели стандартизации услуг в ресторанах.
5. Что представляет собой сертификация?
6. Какова роль персонала в улучшении качества ресторанных услуг?
7. Перечислите ключевые элементы ВУК.

Ключевые слова

Качество услуг, потребитель, базовое качество, требуемое качество, желаемое качество, относительное качество, ценность, функциональное качество, социальное качество, цена-услуга, стандартизация, сертификация, персонал ресторана, материальные услуги, нематериальные услуги, всеобщее управление качеством.

ГЛАВА 7.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕСТОРАНА

7.1. Принцип формирования конкурентоспособного бренда

Конкурентоспособный бренд – это сильный бренд, сила которого зависит от многих составляющих: лояльность к бренду; информированность о нем, узнаваемость; способность воздействия на потребителя; ассоциативная емкость и т.д. Специалисты выделяют пять уровней лояльности потребителей к бренду (табл. 12).

Таблица 12

Уровни лояльности потребителей к бренду организаций

1	Потребитель ориентируется на цену и приобретает продукт любой марки. Лояльность к торговой марке отсутствует
2	Торговые марки обеспечивают организации определенную защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции
3	Потребитель удовлетворен. Причины покупать продукт другой марки отсутствуют
4	Потребитель удовлетворен и понесет убытки при покупке продукта другой марки
5	Доверие потребителей облегчает осуществление организацией стратегии расширения торговой марки

Сила бренда в значительной степени зависит от того, какое число клиентов ресторана относится к группам 3–5, т.е. лояльны к ней, а также от таких факторов, как:

- качество марочной ресторанной услуги;
- репутация производителя услуг;
- выделение его специфических позиций на рынке;
- адекватность динамике потребительских ожиданий и предпочтений, активная и гибкая политика производителя;
- образ страны – производителя ресторанных услуг.

Для ресторанной услуги в связи с наличием у нее специфических характеристик (неосвязаемость, неразрывность производства и потребления, изменчивость и неспособность к хранению)

одной из важнейших составляющих бренд-имиджа является репутация организации-производителя. Для формирования сильного бренда целесообразно идентифицировать ресторан в профессиональной среде и конкурентном окружении, формируя ее специфическую позицию на рынке и таким образом выделяя ее из ряда подобных.

Торговая марка занимает важное место в мероприятиях маркетинга и продаж. Потребители, как правило, ассоциируют бренд с ценностью услуги, а доверие и знакомство с ней являются важными составляющими коммерческого успеха. Для многих компаний бренд связан с позиционированием услуг на рынке. Потребители также все больше и больше полагаются на конкретные торговые марки, которые должны соответствовать их ожиданиям.

Процесс создания сильного бренда состоит в выборе объекта брендинга. Практика показывает, что в производственной сфере целесообразнее направлять больше усилий на создание положительного образа организации-производителя, а в потребительской – бренд-имиджа услуги.

Задачу создания услуги, соответствующей меняющимся запросам потребителей, возможно решить двумя путями: радикального изменения потребительских свойств уже существующей услуги и ее совершенствования.

У туристских организаций имеется определенный опыт работы в указанных направлениях:

- создание революционно новой услуги, не имеющей аналогов;
- предоставление услуги, новой для ресторанного бизнеса (как правило, в результате реакции на услугу конкурента);
- разработка услуги следующего поколения, выгодно отличающейся от предшественницы;
- расширение ассортимента предлагаемых услуг;
- перепозиционирование услуги ресторана.

7.2. Услуга, как составляющая сервиса и определяющий фактор успешной конкуренции

Сегодня на рынке общественного питания присутствуют современные комплексы, отвечающие международным требованиям к

объектам подобного класса. Фактор меняющегося потребителя усиливает искушенность клиентов в вопросах ассортимента услуг и способа их предоставления, поэтому сегодня уже недостаточно просто хорошего ресторана. По материальной составляющей многие рестораны имеют одинаковые параметры, но их может отличать нематериальная составляющая сервиса – услуга, которая является неотъемлемой частью конечного продукта любого ресторана, а также качество предоставления этой услуги.

Оплатив услугу, клиент не уносит с собой ничего конкретного. Отсутствие понятия обладания характеризуется такими последствиями:

- субъективность мнения гостя, так как он в оценке конкретного ресторана основывается только на впечатлениях и воспоминаниях;
- невозможность предварительной заготовки услуги и ее хранения, так как она предоставляется одномоментно;
- сложность рекламы услуги, так как с созданием образа того, что никак не выражено, могут возникать определенные трудности. Рекламодатель должен сконцентрироваться на демонстрации преимуществ, которые клиент получит при условии покупки услуги;
- доверие потребителя к производителю услуги должно существовать априори, по определению, так как клиент не может попробовать услугу, не оплатив ее предварительно.

Важно понимать, что клиент, гость, непосредственно управляет ритмом работы ресторана как производителя услуг. Он находится в постоянном контакте с лицом, предоставляющим услуги.

Многие рестораны залогом своего процветания видят в последние годы в совершенствовании системы обслуживания гостей, в повышении качества оказываемых услуг.

Проблема повышения качества выходит на первый план. С ее решением ресторанный бизнес связывает свои надежды на будущее. Как показывает мировой опыт, успех в ресторанном бизнесе может быть достигнут, если перед менеджментом ресторана в качестве главной цели стоит достижение наивысшего уровня качества обслуживания и сам ресторанный менеджмент трансформирован, таким образом, в менеджмент качества.

При этом особое внимание должно быть уделено вопросу удо-

влетворения права потребителя на полную и достоверную информацию о качестве приобретаемой услуги. Реализация такого права при высоком уровне качества оказываемых услуг – залог успеха в конкурентной борьбе.

В простейшем случае контроль достоверности и полноты информации о качестве услуг осуществляет клиент и непосредственный потребитель услуг – гость.

Услуга, предоставляемая рестораном, принципиально отличается от других услуг или товаров. Понимание этого, а также самой сути отличия крайне важно для выявления объективных показателей и правильных путей обеспечения качества услуг. Качество зачастую является определяющим фактором успеха в ресторанном бизнесе и успешной конкуренции на рынке услуг конкретного вида.

Существуют различные подходы к толкованию качества услуг (обслуживания).

Во-первых, понятие качества трактуется как совокупность свойств и характерных особенностей услуги, удовлетворяющей запросы потребителя.

Во-вторых, под качеством понимается отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента.

В-третьих, качество может рассматриваться как техническое и функциональное. Техническое качество касается материальной составляющей услуги. Техническое качество средства размещения – это качество зала ресторана, инфраструктуры (мебель, столовые принадлежности, архитектура и дизайн здания) и прочих материальных атрибутов услуг (например, качество питания). Функциональное качество – это качество процесса предоставления услуги, или качество обслуживания. В процессе взаимодействия с исполнителями услуги потребители проходят несколько этапов. Функциональное качество придает услугам средств размещения такую характеристику, как изменчивость качества, т.е. качество зависит от того, кто и при каких условиях оказывает услуги. Следовательно, ключевая роль в обеспечении функционального качества отводится персоналу ресторана. Персонал ресторана характеризуется по следующим параметрам:

- личные качества;
- образование и уровень подготовки;
- подходы к мотивации и управлению кадрами.

Таким образом, качество услуги ресторанов складывается из технического качества и функционального качества. Высокое функциональное качество может улучшить впечатление от предлагаемых блюд, которые не вполне оправдывают ожидания потребителя.

Безопасность услуг ресторанов. Для определения качества услуги ресторана существует еще один важный аспект, касающийся такой ее основополагающей характеристики, как безопасность. Безопасность для потребителя заключается в невозможности нанесения услугой вреда его жизни, здоровью или имуществу. Для потребителя услуга ресторана заключается в отсутствии недопустимого риска нанесения ущерба жизни, здоровью, имуществу в результате пользования услугами.

Факты внедрения мер безопасности обычно не рекламируются, так как это касается отрицательных сторон услуг, однако любой потребитель услуги ресторана ожидает, что она является безопасной, и воспринимает ее безопасность до тех пор, пока не произойдет случай нанесения вреда. Но даже единственный случай нанесения вреда (особенно серьезного) способен свести на нет все прочие характеристики как технического, так и функционального качества и повлияет на формирование дальнейших ожиданий.

В силу потенциальной опасности услуг ресторана заранее на государственном уровне были установлены и закреплены нормативные требования по безусловному обеспечению безопасности, касающиеся экологической, технологической, пожарной, санитарно-гигиенической и эпидемиологической безопасности.

Ожидания потребителя. Ожидания потребителя услуг ресторана формируются на основе личных стандартов качества жизни, его прошлого опыта, под влиянием мнений друзей, партнеров, конкурентов, общественного мнения, имиджа компании, усилий компаний по продвижению услуг и цен.

И та, и другая категории информации неразрывно связаны с принадлежностью потребителя к конкретной социальной группе. Под стандартами качества жизни понимаются установленные в привычной для гостя социальной среде представления о достойном уровне условий проживания, качестве питания, стиле и характере взаимоотношения с персоналом. Исповедуемые потребителем личные стандарты качества жизни находят отражение в его представлении об интерьере и ухоженности помещений, зданий, оборудо-

вания, надлежащей и соответствующей цене блюд и напитков, оперативности, внимательности, обязательности, вежливости и услужливости персонала и т.д.

Оплачивая существенно отличающиеся в цене два вида однородных услуг, потребитель имеет различные ожидания: чем выше цена, тем более высокое качество (большее количество характеристик, свойств и особенностей услуг) ожидается. При этом в обоих случаях потребитель может быть удовлетворен характеристиками услуги и они оправдывают его ожидания.

Выбирая услуги ресторана из одного ценового диапазона, потребитель заинтересован в получении услуги более высокого качества по данной цене. Он не сравнивает дешевый ресторан с рестораном высшего ценового диапазона. Однако потребители услуг ресторана обоих ценовых диапазонов ожидают, что услуги предприятий, их оказывающих, не будут иметь недостатков.

Восприятие и оценка качества услуг ресторанов. Основная информационная компонента получаемого обслуживания – это личное восприятие его потребителем, состоящее из:

- накопление самых разнообразных впечатлений от обслуживания из всего, что с ним связано;
- сопоставление получаемых впечатлений с ожидаемым эмоциональным эффектом от получения услуг;
- формирование общего информационного настроения по отношению к исполнителю услуги.

На восприятие услуги влияет внешний вид ресторана, его интерьер, отношение персонала, уровень и характер шумов в вечернее и дневное время и многое другое, что может привлечь внимание потребителя.

Восприятие услуги может быть подготовлено или даже обострено путем использования реально осязаемых объектов, в частности, состоянием освещенности, температуры и влажности воздуха и тому подобных элементов окружающей среды. А также с помощью широкого набора неосязаемых элементов, таких как внимательное отношение персонала.

К числу основных факторов, влияющих на восприятие качества услуги ресторанов, можно отнести следующее:

Безопасность – чувство покоя и защищенности, испытываемое, например, от хорошо освещенной и охраняемой автомобильной

стоянки или присутствие специальной службы охраны в холле ресторана.

Надежность – ощущение высокого качества обслуживания, сохраняемого во времени на прежнем уровне.

Доступность – длительность ожидания, которое может предшествовать обслуживанию, легкость, с которой можно получить обслуживание.

Репутация – доверие потребителей к компании.

Поведение обслуживающего персонала – удовольствие, испытываемое потребителем от проявляемого к нему уважительного отношения со стороны служащих предприятия.

Понимание потребителей – осязаемость действий компаний в стремлении узнать потребности гостей.

Компетенция – наличие у персонала знаний и умений, необходимых для качественного обслуживания гостей.

Полнота – соответствие выбора всех предложенных в каталоге (прейскуранте, меню) услуг фактически полученным.

Условия – окружающая среда и инфраструктура.

По степени соответствия восприятия своим ожиданиям потребитель оценивает полученную услугу, сопоставляет ее с понесенными затратами (деньги, время, усилия и психологические затраты). Следовательно, уровень качества услуги средства размещения с точки зрения потребителя – это соответствие восприятия оказанной услуги его ожиданиям.

Формирование ожиданий относительно услуги – сугубо индивидуальный процесс. При этом у владельцев, руководителей и персонала свои ожидания, собственные представления и практический опыт, касающиеся предлагаемых ими услуг. Когда рестораны через рекламу и при прямых контактах заверяют, что предоставляемые услуги соответствуют запросам потребителя, это должно означать следующее:

- владельцы и руководство предприятия доподлинно знают об ожиданиях каждого потребителя, и они довели данный массив информации до персонала в виде конкретных для каждого работника и обязательных для выполнения правил обслуживания;

- персонал ресторана хочет и может работать по установленным для него правилам.

Совершенно ясно, что качество обслуживания достигнет своего наивысшего уровня, если:

- совпадают ожидания всех сторон, причастных к процессу обслуживания, – потребителя, персонала, руководителей и владельцев предприятия;
- персонал обеспечивает исполнение и безупречную повторяемость (однородность) оказываемых услуг в полном соответствии с совпавшими ожиданиями.

При управлении качеством услуг наиважнейшая задача заключается в определении правильного уровня ожиданий потребителей. Если установленный уровень ожиданий слишком низкий, то потребители будут удовлетворены, но привлечь достаточное их количество будет трудно. Напротив, если планка ожиданий поднята слишком высоко, то потребители будут разочарованы.

В современных рыночных условиях, характеризующихся усилением конкуренции, для успешного развития рестораны, безусловно, заинтересованы в том, чтобы восприятие услуг соответствовало ожиданиям, что создает основу для повторного бизнеса (формирования сегмента постоянных гостей), а следовательно, предприятие должно создать определенный уровень качества, соответствующий предполагаемым запросам потребителя, заявить об этом потребителю, а затем в процессе обслуживания подтвердить заявленный уровень качества.

Для победы в конкурентной борьбе предприятию следует ориентироваться на высокий уровень качества, потому что просто удовлетворенные потребители легко поменяют поставщика с появлением лучшего предложения.

Ученые Института стратегического планирования (США) определили, что предприятия, предоставляющие услуги низкого качества, ежегодно теряют до 2% доли рынка, а их средняя прибыль составляет всего 1 % объема продаж. В то же время доля рынка компаний, услуги которых отличаются высоким качеством, увеличивается на 6 % в год, а норма прибыли (к объему продаж) составляет в среднем 12 %.

Абсолютное качество обслуживания вряд ли может быть достигнуто в силу его обусловленности человеческим фактором, а следовательно, стремление к качеству представляется процессом бесконечным, но в современных рыночных условиях решение

вопросов качества – путь к победе в конкурентной борьбе. Одним из ключевых вопросов является снижение непостоянства качества, чему должна способствовать разработка единых стандартов, нормативов, правил обслуживания.

В международной и отечественной практике под стандартом понимается нормативный документ по стандартизации, разработанный на основе согласия, характеризующегося отсутствием возражений по существенным вопросам у большинства заинтересованных сторон (производителей и потребителей), утвержденный признанным органом и обязательный к применению.

Прежде чем остановить свой выбор на конкретном ресторане, потребитель стремится собрать информацию о данном предприятии. Объем информации, необходимый для принятия решения, должен соответствовать тому набору показателей, который использует потребитель для формирования ожиданий. Право потребителя на полную и достоверную информацию о качестве приобретаемой услуги закрепляется в законодательном порядке. Реализация этого права – важная составляющая управления качеством услуг.

В силу неосвязаемости услуг ресторанов в распоряжении предприятий не так много способов передать потребителю информацию о качестве. Рестораны стремятся визуализировать свои услуги, повысить их осязаемость с помощью:

- 1) печатных изданий, брошюр, каталогов;
- 2) видеоинформации на различных носителях;
- 3) Интернета.

Эти носители информации дают возможность в том или ином объеме создать представление о техническом качестве и номенклатуре предоставляемых услуг. Однако не существует ни одного способа показать функциональное качество до момента начала обслуживания. В распоряжении потребителя могут находиться лишь косвенные свидетельства данного качества – мнения других потребителей, информация о достижениях ресторана в области качества (сертификаты, дипломы и т.д.). Таким образом, принимая решение воспользоваться услугами ресторана, потребитель в любом случае рискует не получить ожидаемой услуги.

Снизить степень риска и повысить адекватность формирующихся ожиданий призвано ранжирование ресторана по категориям исходя из уровня качества услуг (обслуживания) – рейтинг, или

категоризация. Ранжирование осуществляется по принятой шкале. Уровень качества услуг определяет преимущества, получаемые потребителем, а также лимитирует сферу его притязаний по ассортименту и качеству потребляемых услуг, т.е. ограничивает ожидания.

Установление выполнения предприятием нормативных требований осуществляется в процессе сертификации. Сертификация услуги – процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от исполнителя и потребителя организация удостоверяет в письменной форме, что услуга соответствует установленным требованиям.

Сертификация услуг средств размещения является одним из важнейших элементов системы управления качеством услуг, дающих возможность объективно оценить уровень качества услуг, подтвердить их безопасность для потребителя.

Добросовестное отношение к работе – замечательное качество. Но его поведенческое выражение может сильно варьироваться в зависимости от индивидуального понимания сотрудником содержания, которым это отношение наполнено. Клиент, который посетил ресторан, хочет одинаково доброжелательного и вежливого обслуживания как со стороны сотрудника службы безопасности, так и со стороны официанта ресторана. Потому важно предоставление услуги гостю осуществлять по одному и тому же стандарту, прописанному и утвержденному компанией.

Понятие сервиса включает в себя обязательное наличие и строгое соблюдение следующих стандартов:

- стандарт технологии обслуживания, который предполагает соблюдение установленной технологии обслуживания в ресторане. Это означает, что процедуры обслуживания гостей, уборки зала ресторана, изготовления и подачи блюд и напитков и так далее должны быть четко прописаны и, что очень важно, хронометрированы;

- стандарты внешнего вида обслуживающего персонала. Обязательным требованием к обслуживающему персоналу является соблюдение стандартов внешнего вида. Внешний вид сотрудника несет в себе огромную смысловую нагрузку для гостя. Если сотрудник одет в опрятную униформу и аккуратно причесан, то гость будет чувствовать уважение к себе;

- стандарты поведения обслуживающего персонала. Подразумевается, что персонал должен быть достаточно профессионален и компетентен, чтобы четко, быстро и культурно обслуживать гостя.

Нематериальность, невозможность оценить обслуживание заранее представляет собой огромную проблему для оценки и контроля качества оказываемых услуг. Всем нам понятно, что плохо оказанную услугу нельзя вернуть в магазин, как некачественный товар, она существует только в конкретный период времени. Невнимательность, недоброжелательность или грубое отношение обслуживающего персонала к гостям, если таковое все же имеет место, в одночасье формирует мнение гостя об уровне обслуживания в этой гостинице. В психологии сервиса существует четкое понимание того, что первое впечатление, которое в обыденной жизни мы привыкли часто называть «обманчивым», создает установку потребителя на пользование этой услугой вновь или отказ от нее. При этом не следует забывать и о том, что гость, которому обслуживание не понравилось, не только не придет сам в этот ресторан еще раз, но и даст «хорошую» рекламу данному гостиничному предприятию среди своих знакомых и друзей.

7.3. Взаимосвязь корпоративной культуры и конкурентоспособности

Фактором повышения конкурентоспособности ресторанов, а также эффективности производства ресторанной услуги и управления является корпоративная культура, которая представляет собой сложную многоуровневую систему взаимоотношений организации и потребителя ее услуг.

Разработка концепции культуры организации началась в начале 1980-х гг. под влиянием трех научных направлений: исследований в области стратегического управления, теории организаций и исследований организационного поведения. Корпоративная культура объединяет ценности и нормы, свойственные для организации стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития. Культура определяет пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом иерархическом уровне, возможности использования ресурсов ресторана в целом,

ответственность; дает направления развития; регламентирует управленческую деятельность. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение отдельных ее членов. В ее основе лежат потребности личности и потребности организации.

Влияние корпоративной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- отождествление сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;
- реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;
- формирование стратегии развития организации;
- единство процесса реализации стратегии и эволюции корпоративной культуры под влиянием требований внешней среды.

Корпоративная культура имеет две стороны – внешнюю и внутреннюю. Внешняя сторона – осуществление связи миссии организации и ответственности, целей и методов. Внешняя сторона корпоративной культуры складывается из взаимоотношений ресторана с клиентами, с партнерами по бизнесу, из творческого развития компании.

Корпоративная культура выражается во взаимодействии компании с клиентом (потребителем). Сюда входят все элементы, характеризующие особенности соприкосновения фирмы с внешней средой: умение заявить о себе, привлечь внимание, вызвать симпатию. Конечно, это рекламная деятельность, работа специалистов туристской организации по связям с общественностью и т.п. Большое значение в формировании культуры имеет наличие бренда у организации.

Также к внешней стороне корпоративной культуры относится умение ресторана грамотно строить взаимоотношения с партнерами и конкурентами. Благодаря именно этой работе формируется авторитет организации среди профессионалов.

Кроме того, ресторан должен находиться все время в развитии, в поиске неординарных идей и решений как в бизнесе, так и в сопровождающих его рекламных, презентационных и прочих художественно-эстетических элементах.

Внутренняя сторона корпоративной культуры – это интеграция работников ресторана, обеспечение предсказуемости их поведения,

расширение возможностей по регулированию и координации их деятельности.

Целостная корпоративная культура невозможна без понимания миссии ресторана, в которой представлены базовые цели компании. Фактически миссия организации – это концентрированное выражение философии и политики, провозглашаемое и реализуемое высшим руководством. По мнению некоторых руководителей туристских компаний, в настоящее время миссия туристских фирм заключается в разработке и предоставлении потребителю комплексного, высококачественного, продуманного до мелочей и обеспеченного всеми необходимыми составляющими продукта, имеющего свою индивидуальность и способного с течением времени трансформироваться и модифицироваться в товар.

Уровень корпоративной культуры непосредственно отражает поведенческий кодекс, так как в нем содержатся правила и нормы поведения, основанные на принципах общечеловеческой морали, ритуалы и традиции делового поведения в различных ситуациях межличностного общения. Чтобы эти принципы работали, мало их разработать и зафиксировать в организационных документах, они должны быть доведены до сознания каждого сотрудника. В современных условиях необходимы переориентация корпоративной культуры на человеческую индивидуальность, уважение к отдельной личности и органичное соединение собственных интересов с системой коллективных отношений. Уровень корпоративной культуры отражает уровень организационного развития коллектива (наличие команды в организации – высокий уровень развития коллектива). В такой системе человек рассматривается не как функционер, а как личность в широком смысле слова.

Объединение людей происходит на основе общих ценностей и норм, при этом отсутствуют какие-либо предписания сверху, кроме общечеловеческих норм и требований. Создаются благоприятные условия для развития инициативы и творческой активности работника. Не отрицаются элементы расчета и выгоды, что позволяет сказать о важнейшем командном принципе – оптимальном сочетании личных и организационных интересов.

Конкретизация норм и правил поведения диктуется необходимостью изменения отношения человека к объекту труда. Профессиональный долг работника в любой сфере деятельности должен

состоять в том, чтобы отвечать требованиям должного отношения к работе, а именно: работник должен любить свою работу и учиться работать, постоянно повышать свою квалификацию, уважать себя и свое дело.

Большое значение для развития корпоративной культуры имеет психологический климат в коллективе.

Психологический климат в организациях индустрии туризма зависит от различных факторов, в том числе и от стиля и методов руководства, личностных качеств руководителя. Различная степень сплоченности коллектива формируется на основании благоприятной обстановки на работе. В подавляющем большинстве случаев руководитель способен повлиять на формирование благоприятного психологического климата, задавая такие базовые установки, которые определяют порядок взаимоотношений в коллективе. В некоторых организациях индустрии туризма благоприятную обстановку сотрудники оценивают как единственный и главный мотивирующий фактор в их деятельности.

Психологический климат строится на взаимоотношениях между руководством и подчиненными. При оценке отношений «руководитель – подчиненный» лидерство принадлежит непосредственно начальнику. Несмотря на общую переориентацию к демократической концепции управления со стороны рядовых сотрудников, руководство пытается использовать прежние, преимущественно командно-административные методы воздействия на подчиненных, которые позволяют выполнить больший объем работ, чем при демократическом стиле управления. Однако относительно низкая мотивация, меньшая оригинальность мышления, напряженный психологический климат в коллективе, агрессивность сотрудников обуславливают поиск других типов управления.

Усиливающаяся конкуренция вынуждает компании обращаться к стратегическому управлению, туристские организации нуждаются в упорядочении своей деятельности, подчинении общей идее.

Одним из важнейших аспектов, характеризующих принятые в коллективе ценности, является мотивация трудового поведения. Основополагающими современной концепции управления персоналом являются признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его

трудоспособности, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Поэтому важные изменения в кадровой политике, стилях и методах руководства персоналом связаны с изменениями в системе трудовой мотивации, которая позволяет обеспечить восстановление смыслообразующей функции труда, утратившей свои позиции в нынешних экономических условиях, возвращение нормальной трудоспособности работников и формирование нового трудового сознания. На трудовую мотивацию влияют следующие показатели:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень заработной платы и справедливость распределения доходов;
- условия и содержательность труда;
- признание со стороны окружающих и карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа;
- желание самоутвердиться и постоянный риск;
- жесткие внешние команды и внутренняя культура и др.

Готовность и стремление сотрудника выполнять свою работу наилучшим образом рассматриваются руководством ресторанов в качестве ключевого фактора успеха организации. Знание мотивов, побуждающих человека к труду, и механизмов их возникновения позволяет разработать систему управления персоналом.

Профессиональная роль любого сотрудника связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений с коллегами, подчиненными, клиентами, партнерами. Соблюдение этики деловых отношений является главным критерием оценки уровня развития корпоративной культуры в организации.

Нормы корпоративной культуры находят свое отражение во всей деятельности ресторана, оказывают влияние на качество предоставляемых услуг. С этой точки зрения корпоративная культура более чем какой-либо другой параметр, характеризует ресторан, возможности его выживания и развития, определяет внутренний настрой, сплоченность, трудовую дисциплину и психологический комфорт ее работников.

Мировая практика управления предполагает в управлении персоналом переориентацию с управленческого давления на персонал к предоставлению работникам прав самоуправления. Такой подход

предусматривает соучастие работников в принятии решений за счет расширения использования организационного потенциала и хозяйственной инициативы работников.

Таким образом, сложные экономические условия и острая конкурентная борьба между ресторанами предъявляют к современным руководителям новые требования в осуществлении кадровой политики ресторана, в умении организовать, сплотить, мобилизовать и вдохновить коллектив на эффективную работу. Формирование эффективно работающей команды – это один из решающих факторов повышения конкурентоспособности организаций, их адаптивности и эффективности производства ресторанной услуги в условиях рынка.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой конкурентоспособный бренд?
2. Опишите особенности восприятия и оценки качества услуг ресторана.
3. Каковы основные факторы, влияющие на восприятие качества услуг ресторана?
4. При каких условиях качество обслуживания может достигнуть наивысшего уровня?
5. Что представляет собой корпоративная культура ресторана?
6. Как корпоративная культура ресторана влияет на конкурентоспособность предприятия?
7. Какие показатели влияют на трудовую мотивацию персонала?

Ключевые слова

Бренд, конкурентоспособность, восприятие качества, корпоративная культура, качество сервиса

Литература

1. Алексеева А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: КНОРУС.
2. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. М.: Новое знание, 2008.
3. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес. М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Ефимова О., Ефимова И. Экономика гостиниц и ресторанов. Мн.: Новое знание, 2004.
5. Ефимова О. Экономика общественного питания/Под ред. Н.И.Кабушкина. Мн.: Новое знание, 2000.
6. Жукова М. Л. Интеграционная стратегия как средство достижения конкурентных преимуществ в индустрии туризма // Экономическая наука современной России. 2002. № 4.
7. Кабушкин Н., Бондаренко Г. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн.: Новое знание, 2002.
8. Карнаухова В.К., Краковская Т.А. Сервисная деятельность. / Под ред. Ю.М.Краковского. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2008.
9. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). М.: ОАО НПО Экономика, 2000.
10. Чечевицына Л. Н., Чуев И. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности М.: Дашков и Ко, 2003.
11. Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном. М.: РосКонсульт, 2000.

Оглавление

Предисловие	3
Глава 1. Общая характеристика деятельности ресторана	4
1.1. Разработка концепции ресторана	9
1.2. Маркетинговые исследования	16
1.3. Хозяйственный риск в принятии плановых решений в ресторане	233
1.4. Разработка бизнес-плана ресторана	277
1.5. Структура бизнес-плана	288
1.6. Маркетинг-план ресторана	333
1.7. Финансовый план ресторана	377
1.8. Планы по сбыту и рекламе	411
1.9. Основные требования к предприятиям общественного питания	444
1.10. Кейтеринг, как дополнительный бизнес ресторана	477
1.11. Стандарты обслуживания в ресторане	544
Глава 2. Экономика ресторанного хозяйства	
2.1. Состав и структура товарооборота ресторана	61
2.2. Создание запасов сырья и товаров	644
2.3. Валовой доход ресторанного хозяйства	666
2.4. Основные фонды ресторанного хозяйства	70
2.5. Оборотные средства ресторанного хозяйства	733
2.6. Прибыль ресторанных предприятий	744
2.7. Распределение прибыли	799
2.8. Фонд заработной платы ресторанного предприятия	82
2.9. Издержки производства и обращения ресторанного хозяйства	87
Глава 3. Цена и ценообразование в ресторанном бизнесе	
3.1. Сущность цены. Принципы и стратегия ценообразования	93
3.2. Ценовая эластичность спроса	99
3.3. Оптовые цены	101
3.4. Розничные цены	102
3.5. Калькуляция блюд	104
3.6. Бухгалтерский учет и отдельные вопросы налогообложения в ресторанах	105
Глава 4. Экономическая диагностика меню	
4.1. Характеристика и виды меню	112

4.2. Составление меню	115
4.3. Качественный анализ и оптимизация меню.....	117
4.4. Точность составления и внешние особенности оформления меню	121

Глава 5. Экономический анализ хозяйственной деятельности ресторана

5.1. Задачи экономического анализа.....	124
5.2. Система показателей экономического анализа	126
5.3. Метод и методика экономического анализа	131
5.4. Информационное обеспечение и последовательность экономического анализа	141
5.5. Ассортиментная политика и планирование ассортимента блюд ...	145

Глава 6. Управление качеством услуг

6.1. Понятие качество услуг	149
6.2. Качество услуги с точки зрения потребителя	152
6.3. Относительное качество	156
6.4. Понятие стандартизации.....	159
6.5. Понятие сертификации	162
6.6. Роль персонала ресторана в улучшении качества ресторанных услуг	168
6.7. Всеобщее управление качеством	177

Глава 7. Конкурентоспособность ресторана

7.1. Принцип формирования конкурентоспособного бренда.....	188
7.2. Услуга, как составляющая сервиса и определяющий фактор успешной конкуренции.....	189
7.3. Взаимосвязь корпоративной культуры и конкурентоспособности.....	198
Литература	204

Аковбянц Евгения Рубеновна

**ЭКОНОМИЧЕСКО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕСТОРАНА**

Учебное пособие для профессиональных колледжей

Редактор **Э. Хуснутдинова**
Художник **М. Адылов**
Комп. верстка **А. Тиллахужаев**

Подписано в печать 8.11.2010. Формат 60×84¹/₁₆.
Усл. печ. л. 13,0. Уч. изд. л. 12,37. Тираж 22 экз.
Заказ ____ . Цена договорная.

Издательство «IQTISOD-MOLIYA».
100084, Ташкент, ул. Кичик халка йули, 7.

Отпечатано на ризографе в типографии
«HUMOYUNBEK-ISTIQLOL MO‘JIZASI»
100000, Ташкент, ул. Кари-Ниязи, 39.