

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Л.Н. РОЖДЕСТВЕНСКАЯ
Л.Е. ЧЕРЕДНИЧЕНКО
О.В. РОГОВА

ТЕХНОЛОГИЯ ОТКРЫТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИТАНИЯ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

НОВОСИБИРСК
2019

ББК 65.29я73
Р 623

Рецензенты:

Т.И. Белова, канд. экон. наук,
директор центра международного образования
А.Н. Сапожников, канд. техн. наук, доцент кафедры ТОПП

Работа подготовлена на кафедре
технологии и организации пищевых производств

Рождественская Л.Н.

Р 623 Технология открытия предприятия питания: учебное пособие / Л.Н. Рождественская, Л.Е. Чередниченко, О.В. Рогова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2019. – 134 с.

ISBN 978-5-7782-3992-0

В пособии освещаются вопросы технологии открытия предприятия питания. Рассматриваются составляющие конкурентоспособности концепции, принципы позиционирования и выбора местоположения. Включены рекомендации по выбору организационно-правовой формы собственности и перечень необходимых разрешительных документов. Приведена методика разработки внутренних стандартов организации. Представлены слагаемые проектирования бизнес-процессов, а также методы их автоматизации. Пособие будет полезно магистрантам в освоении дисциплины «Технология открытия предприятия питания»

ББК 65.29я73

ISBN 978-5-7782-3992-0

© Рождественская Л.Н., Чередниченко Л.Е.,
Рогова О.В., 2019
© Новосибирский государственный
технический университет, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Обоснование концепции	5
1.1. Целеполагание в создании предприятия индустрии питания	5
1.2. Миссия, видение, стратегия развития	14
1.3. Анализ целевой аудитории	20
1.4. Обзор рынка конкурентов	24
1.5. Разработка меню	27
1.6. Создание бренда.....	33
2. Нормативно-правовое регулирование	39
2.1. Обоснование организационно-правовой формы собственности	39
2.2. Разрешительная документация	45
2.3. Документация, регламентирующая и обеспечивающая качество продукции и услуг	49
3. Выбор месторасположения предприятия	58
3.1. Обоснование локации	58
3.2. Интегральная оценка потенциальных мест размещения	63
3.3. Многоугольник конкурентоспособности.....	66
4. Управление бизнес-процессами предприятия питания.....	71
4.1. Организационная и управленческая структуры	71
4.2. Проектирование и моделирование бизнес-процессов	74
4.3. Контроль исполнения бизнес-процессов	85
4.4. Разработка стандартов организации и коммуникативных модулей.....	93
4.5. Автоматизация процессов управления производством и обслуживанием	102
5. Запуск предприятия	117
5.1. Обоснование требуемых кадровых, финансовых, материально- технических и информационных ресурсов	117
5.2. Бизнес-планирование предприятия питания	122
5.3. План-график запуска предприятия.....	127
Список использованных источников	132

ВВЕДЕНИЕ

Пособие «Технология открытия предприятия питания» разработано для магистрантов направления 19.04.04 – Технология продукции и организация предприятий в индустрии питания как вспомогательный учебный материал в освоении дисциплины «Технология открытия предприятия питания».

После кризиса 2014–2016 годов в ресторанном бизнесе наблюдается уверенный рост. В 2018–2019 годах в сфере общественного питания наметились новые тренды. Эксперты прогнозируют дальнейшее развитие сетевых проектов, сдвиг клиентского интереса в сторону более демократичных форматов – стритфуда и фастфуда, укрепление роли соцсетей и омниканальности в маркетинге, рост рынка доставки. По данным 2ГИС за прошедший год во всех городах-миллионниках наблюдается прирост предприятий общественного питания: в Москве на 9,2 %, в Уфе – 7,3 %, в Санкт-Петербурге – 5,5 %, в Новосибирске – 5 %, в Омске – 1,9 %. Однако в ходе работы круглого стола Новосибирского Торгового форума «Как поднять выручку на предприятиях общественного питания» (ноябрь 2018) отмечалось, что 70 % вновь открывшихся заведений закрываются в первый год своей работы, 30 % из оставшихся – во второй год. Действительно, несмотря на большие риски, ресторанный бизнес остается одним из наиболее привлекательных для инвесторов. Постоянная потребность людей в еде, желание попробовать что-то неизведанное или хорошо знакомое, но в другом формате, получить новые впечатления – все это всегда будет создавать предпосылки для открытия новых кафе, ресторанов, закусочных и пр.

В пособии рассмотрены наиболее важные вопросы открытия предприятия питания, направленные на обеспечение его дальнейшей жизнеспособности в современных условиях жесткой конкуренции и растущих требований потребителя. Начиная от целеполагания и формирования концепции и заканчивая планом-графиком запуска предприятия, магистранты смогут последовательно изучить все этапы открытия этого бизнеса.

1. ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ

1.1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В СОЗДАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ

Определение целей и путей их достижения в бизнесе посредством намеченных и разработанных программ действий, которые в итоге должны привести к определенному результату, называется *планированием*. *Планирование* считается стратегически значимым видом управленческой деятельности, связанным с определением целей управляемой системы, поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей, формированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей. Все вышеперечисленное актуально для предприятий индустрии питания. Результатом планирования на начальном этапе создания предприятия является план мероприятий, обеспечивающих возможность начала его функционирования, конкурентоспособность и рентабельность в перспективе.

Однако именно на планирование деятельности не всегда выделяется достаточно времени. Многим трудно понять, что в сложном проекте время на планирование может составлять 80 % от общего объема временных затрат на начальном этапе. Некоторые руководители говорят о тщетности планирования деятельности организации на долгий срок в силу постоянно меняющихся условий на рынке, вспоминая известную фразу генерала Колина Пауэлла: «После встречи с реальным противником любой план трещит по швам». И тем не менее планирование деятельности компании является важной формой ее защиты от непредвиденных ситуаций. Все зависит от того, как именно происходит этот важный процесс, как осуществляется эта значимая функция управления.

Первым этапом является определение *целей* деятельности организации. Значение цели заключается в том, что каждая организация (команда, человек) существует ради какого-то результата, а цели позволяют как определить этот результат, так и довести его до окружающих (сотрудников, клиентов, партнеров и пр.). *И только на основе четкого понимания цели начинается грамотное планирование деятельности компании.*

Процесс планирования начинается с определения *миссии*. Сформулированная миссия увеличивает вероятность достижения успеха. Например, в широко известном исследовании выпускников Йельского университета, выполненном в 1953 году, только 3 % студентов, у которых планы на будущее существовали в виде записей конкретных целей и задач, через двадцать лет выглядели более счастливыми и их совокупное благосостояние было больше, чем у оставшихся 97 % их сокурсников вместе взятых. Подобные исследования были проведены и для организаций. Они показали, что компании с четко сформулированной миссией более успешны, чем другие. Миссия задает основные направления движения организации, позволяет выстроить направления процессов, протекающих внутри и вне ее. Миссия позволяет сформировать клиентский и партнерский рынок, притянуть к себе «правильных» сотрудников. Поэтому в миссию организации закладывается *социальная, внешнеориентированная роль* организации и значение организации для тех, кто в ней работает.



Рис. 1.1. Взаимосвязь миссии, видения и ценностей

Кроме того, миссия в самом общем виде определяет содержание деятельности организации и формы протекающих в ней процессов. Так, например, если миссия определена как «стать самым мощным лидером в своем рыночном сегменте», то и сотрудники, приходя работать в компанию, ориентируются на лидерскую позицию, партнеры понимают, что в основе отношений с компанией будут строгие рыночные условия. Миссия «способствовать развитию людей, организации, общества» настраивает сотрудников, партнеров, клиентов на позицию

сотрудничества, развития, творчества. Итак, о миссии, видении, а также ценностях (рис. 1.1), которыми руководствуется компания, и об особенностях их формирования рассказывается ниже в п. 1.2. Именно эти три компонента являются основой для *стратегического уровня целей и планов* (уровень компании), которая, в свою очередь, формирует тактический уровень (уровень подразделений) и далее операционный (уровень отделов) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Уровни целей, планов в организации

Целеполагание – первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач. **Целеполагание** – это определение и установка целей в какой-либо деятельности. В менеджменте – один из важных этапов стратегического бизнес-планирования. Термин на английском языке – *targeting*.

Цель – это четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, т. е. дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет. Различают *краткосрочные* и *долгосрочные* цели, цели

компании во **внешней** (продукция, клиенты, конкуренты) и во **внутренней** среде, связанные с производством, персоналом. Планирование на каждом уровне поддерживает все нижеследующее. Что произойдет, если цель не будет конкретизирована или доведена до сотрудников? Компания превращается в хаотичную систему, где каждый пытается выжить (рис. 1.3).

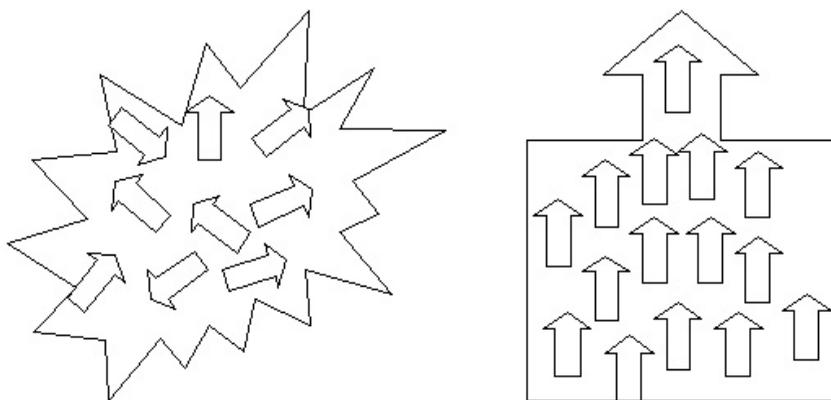


Рис. 1.3. Схема развития организации при согласовании/несогласовании целей

Только ясное видение развития компании и четко сформулированная стратегия, разделяемые всеми членами команды, помогают ей стать саморазвивающейся, сплоченной и динамично двигающейся к намеченным целям. *Цели организации* есть конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе.

Уже давно доказано (и теорией, и практикой), что результат компании в целом зависит от понимания результата индивидуально каждым работником. Когда есть четко прописанный процесс, то и результат приближен к тому, что ожидается. При этом есть понимание каждым работником ценностей, стратегий и т. п. Важно, чтобы результаты достижения были очень четко прописаны и по ним было достигнуто единство понимания всеми сотрудниками.

Формулировка целей – это один из способов, с помощью которых организация борется с неопределенностью, очерчивает границы, вне которых деятельность организации уместна или неуместна в данный

момент и в данном месте. Правильно сформулированные цели позволяют выявить уникальные черты организации – то, что в формальном смысле отличает ее от всех других, включая ее конкурентов в данной области. Цели и ограничения выполняют следующие основные задачи в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым;
- руководящие требования к действиям;
- критерии принятия решений;
- инструменты контроля.

Какими должны быть эффективные цели? В мировой практике менеджмента принята концепция **SMART**-целей («умных»), аббревиатура от Specific, Measurable, Achievable, Related, Time-bound):

- **Specific** – быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;
- **Measurable** – выражать количественно все, что можно, и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;
- **Achievable** – и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима;
- **Related** – соотноситься со стратегией хозяйственными целями организации, интересами исполнителя;
- **Time-bound** – определена на шкале времени по срокам ее достижения.

Кроме того, если организация хочет работать «умнее» (**SMARTER**), то ее цели должны отвечать еще двум параметрам, они должны быть:

- **Evaluated** – взвешенно оценены руководством в контексте процесса деятельности и достигнутых результатов и
- **Reviewed** – цели должны периодически пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации. Например, это может быть связано с тем, что меняется мода; создаются новые технологии; привычная практика устаревает; умирают старые рынки; возникают новые рынки; у людей меняются взгляды, вследствие чего они начинают по-другому думать о том, что делают, и т. д.

Таким образом, *при определении целей предприятия* необходимо обеспечить чтобы они:

- были ясными, четкими и без возможности двойного толкования;
- сформулированы в терминах будущих состояний предприятия;

- соответствовали стратегии, политике, плану и процедурам предприятия;
- соответствовали компетентности персонала или предполагали также рост компетентности работников предприятия;
- были содержательными и с элементом вызова, приглашающими к серьезной работе.

В процессе **целеполагания** – выбора и формулирования целей важно учитывать следующие **аспекты**.

1. **Характеристики и качество целей** (сложность, достижимость, допустимые потери, срок достижения, актуальность, экологичность и т. д.).

2. **Ограничения** – лидера, сотрудников, клиентов, конкурентов, общества. Проекция целей.

3. **Системность и этапность целей**.

4. **Миграция целей**. Ложные цели. Запасные цели. Подцели. Сложные (составные) цели. Примерка целей. Инкрустация целей.

5. **Функционально-технические**.

6. **Эмоционально-психологические** свойства цели.

Коротко основные **принципы целеполагания** могут быть сформулированы следующим образом.

- **Структурирование** целей на основе ряда критериев (например, цели можно структурировать как минимум по трем критериям: по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень); по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т. д.); по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым).

- Логическая стройность и **непротиворечивость системы** целей.

- **Взаимодополняемость** и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рис. 1.4). Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;

- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.



Рис. 1.4. Иерархия целей организации

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Выделяют **четыре источника целей в организации** [1].

- Собственник (или собственники).
- Бизнес (как деятельность в социальном контексте).
- Менеджеры.
- Персонал.

Можно выделить **шесть типов целей**.

1. Достижение определенных значений показателя **рыночной доли**.

2. Инновационные цели. Без разработки новых продуктов и появления новых услуг организация очень быстро может быть выбита конкурентами из борьбы. Примером цели данного типа может быть обеспечение определенной доли сбыта за счет внедренных за последние пять лет продукции и услуг.

3. Ресурсные цели характеризуют стремление организации привлекать наиболее ценные ресурсы: квалифицированных сотрудников, капитал, современное оборудование. Эти цели имеют маркетинговый характер. Так, организации конкурируют по привлечению наиболее способных выпускников вузов, розничные торговцы – за лучшее месторасположение торговых точек. В итоге достижение таких результатов создает предпосылки для выполнения других задач.

4. Цели повышения эффективности деятельности. Когда персонал, капитал и производственно-технический потенциал не используются достаточно эффективно, тогда и потребности потребителей будут удовлетворяться недостаточно, или это будет достигнуто за счет чрезмерных затрат ресурсов.

5. Социальные цели направлены на снижение отрицательного воздействия на природную среду, на оказание помощи обществу в решении проблем занятости, в области образования и т. п.

6. Цели получения определенной прибыли могут быть установлены только после формулирования предыдущих целей. Прибыль – это то, что может помочь привлечь капитал и стимулировать желание владельцев разделить риск. Прибыль поэтому лучше рассматривать скорее как ограничительную цель. Минимальная прибыльность необходима для выживания и развития бизнеса.

Цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на ... %;
- повышение объемов продаж на ... %;
- увеличение темпов роста чистого дохода;
- увеличение доли собственного капитала до... %;
- выход на новые рынки сбыта;
- повышение качества производимой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и т. д.

В литературе указывается на наличие *двух типов связей между целями*:

- вертикальные (три уровня: нижний, промежуточный и верхний или конечный);

- горизонтальные (пять типов соотнесенности: идентичные, ком-плементарные или взаимодополняющие, конкурирующие, антагони-стичные и индифферентные).

Конкурентные и антагонистичные цели, как правило, вступают в кон-фликт, разрешение которого может быть сведено к четырем стратегиям:

- **доминирование** – полная реализация одних целей за счет ча-стичного или полного невыполнения других;

- **переоценка значимости** – выделение и реализация максимально значимых аспектов целей;

- **разведение по сферам** – обеспечение реализации целей в част-ных конкретных сферах;

- **слияние** – переформулирование проблемы, постановка цели с принципиально новой позиции, устраняющей имевшие место проти-воречия.

Современная концепция управления деловыми организации пред-полагает, что в конечном итоге усилия менеджмента должны быть направлены на достижение главной экономической цели – **повы-шения стоимости бизнеса**, которая складывается из двух составля-ющих: прибыльности операций и уровня использования капитала. Та-ким образом, руководство должно в первую очередь стремиться по-вышать доходы, снижать затраты, сокращать период оборачиваемости денежных средств, распродавать непрофильные активы и выводить вспомогательные функции на аутсорсинг. Все эти приоритеты должны быть отражены при формулировании целей и задач предприятия.

В результате реализации стратегического планирования организа-ция получает:

- 1) разработанный план действий по достижению стратегической цели организации (часто с финансово-экономическим и организацион-ным обоснованием, оценкой рисков и прибыльности);

- 2) объединение усилий руководства и персонала предприятия по достижению стратегической цели;

- 3) мобилизацию и получение ресурсов для достижения цели (це-лей), в том числе путем привлечения внешних инвестиций.

Заключительным пунктом первого этапа является построение си-стемы стратегического управления. Система стратегического управле-ния – это организационная подсистема, в состав которой входят: сово-купность бизнес-процессов; обученный персонал – исполнитель дан-ных бизнес-процессов; методическое обеспечение деятельности пер-сонала системы стратегического управления.

1.2. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Как было отмечено ранее, исходными пунктами для постановки той или иной цели могут выступать миссия, видение, ценности компании, принцип отношений с конкурентами, проблемы компании, потребности компании.

Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т. е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации. Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. *Формулировка видения* должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает слоган или девиз компании) и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Основные компоненты миссии

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т. е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. Категории целевых групп потребителей.
3. Применяемые управленческие технологии и функции, т. е. способ удовлетворения нужд потребителей.
4. Конкурентные преимущества.
5. Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Характеристика основных компонентов миссии

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, индустриальных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.

Существует два подхода к пониманию миссии: широкий и узкий. В широком понимании миссия – это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т. п.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

В корпоративных ценностях отражаются руководящие принципы компании. В дальнейшем то, насколько организация следует заявленным убеждениям, определяет уровень доверия к ней со стороны клиентов и сотрудников. Например, ключевые ценности The Walt Disney Company – воображение и благотворное влияние, у Sony – возвышенность японской культуры, «быть первопроходцем, а не последователем», стремление к невозможному, а для Икеа – инновации, скромность, простота, учет интересов большинства.

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Узко заданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий. Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления. Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений. Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях. В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Один очень эффективный **метод формулирования миссии** основан на подходе под названием «*Пять почему*». Начните с описательного утверждения, например «Мы производим товары X и предоставляем услуги Y», а затем задайте пять раз вопрос: «*Почему это важно?*». Ответив на несколько таких вопросов, вы начнете понимать истинную миссию предприятия. Этот метод подходит почти для любой организации, производящей товары или услуги. С каждым следующим вопросом «почему» вы все ближе и ближе подходите к истинной причине существования организации, к тому, какую ценность (Value) вы пытаетесь создать или какой вклад внести. Этот процесс обладает такой силой, потому что основывается на понятии абстракции – перехода к другому уровню при отвлечении от свойств предметов

В качестве примера – несколько формулировок миссии, видения и ценностей успешных компаний индустрии питания.

Миссия и видение компании «**Starbucks**» – стать ведущим поставщиком лучших сортов кофе в мире, соблюдая в ходе роста компании наши непоколебимые принципы (место работы, где уважают сотрудников; культурное разнообразие; высшие стандарты работы с кофе, удовлетворение клиентов; вклад в местное сообщество; прибыльность).



Видение «**Росинтер Ресторантс Холдинг**» – быть лидером среди сетевых семейных ресторанов, не следуя, а предвосхищая ожидания гостей, коллег, партнеров благодаря профессиональному ведению бизнеса и высочайшему уровню качества еды, напитков и сервиса от самого сердца. *Миссия* «Росинтер Ресторантс Холдинг»: «Каждый день мы предоставляем гастрономическое удовольствие в уютной обстановке наших ресторанов, чтобы завоевать сердца гостей». *Ценности* «Росинтер Ресторантс Холдинг»: двигаться вперед, добиваться результата, работать в команде.





Видение «Long John Silver's» – стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. «Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо».

Миссия «Теремок»:

1) мы создаем национальную сеть общественного питания;

2) мы должны быть любимы покупателями, предлагая национальные блюда нового поколения: блины, каши, похлёбки и квас, с наилучшими вкусовыми качествами в России;

3) наша продукция должна быть доступна большей части населения России;

4) мы всегда будем рады видеть у нас людей всех возрастов;

5) мы должны дарить людям радость, удовольствие.



Миссия «McDonald's»: быть любимым местом наших клиентов для того чтобы поесть или попить. А формула для достижения этой цели – одна давняя формула «Макдоналдс»: ККЧ и Д, что означает Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступность



Миссия KFC: привносить радость в жизнь.

На основании видения компании формируется стратегия бизнеса, которая распределяет ресурсы бизнеса и фиксирует долгосрочные и краткосрочные цели: «Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей» [2].

Таким образом, миссия, видение, стратегия и цели компании, постоянно взаимодействуя, составляют стратегический план ее развития. И суть стратегического планирования сводится к ответам на четыре вопроса.

1. Где мы находимся?
2. Куда мы хотим попасть?
3. Как мы этого можем достичь?
4. Можем ли мы это себе позволить?

Ответить на эти вопросы оказывается не так просто, но просто необходимо, если вы решили прийти на рынок всерьез и надолго.

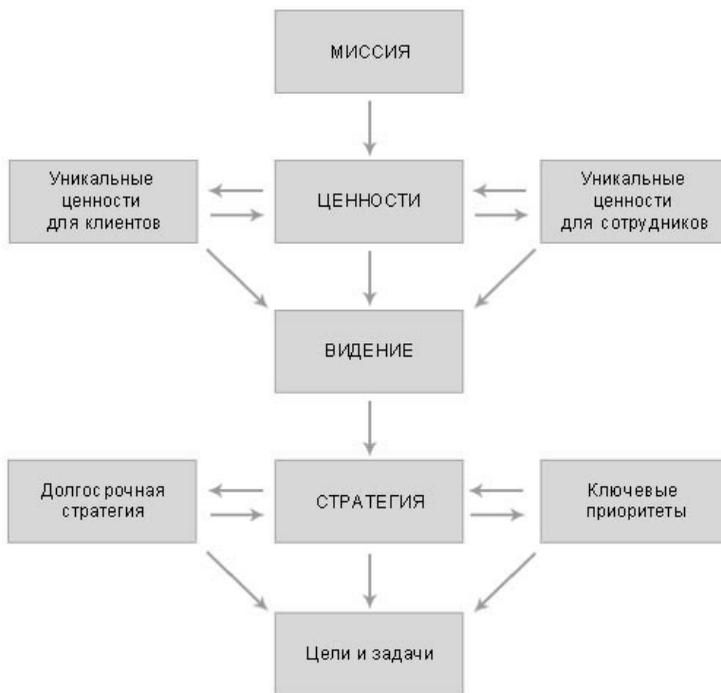


Рис. 1.5. Связь стратегии миссии, видения и ценностей компании

Миссия, ценности и стратегия компании становятся главными ориентирами, позволяющими вести бизнес в соответствии с выбранным курсом. Именно они являются мерилем для новых идей и концепций: «Говорят, итальянцы для того, чтобы проверить готовность спагетти, бросают их небольшую часть об стену. Если спагетти прилипнут, значит, они готовы. Между идеей, миссией, стратегией и спагетти существует прямая связь. Когда у члена команды возникает новая идея или подход, прежде всего их исследуют на соответствие миссии и стратегии. Если идея прилипла к модели миссии и стратегии, можно продолжать» [2].

Миссия и видение компании должны быть осязаемы каждым сотрудником в виде конкретных действий. Иначе они будут восприни-

маться не более чем формальность, а в худшем случае вызывать раздражение. Миссии, созданные для галочки и рекламных буклетов, не имеют ничего общего с философией бизнеса. Для того чтобы миссия вовлекала сотрудников, важно донести до них то, как они могут ей следовать, выполняя свою работу. В то же время, несмотря на то что со временем могут меняться идеи, клиенты, рынок, неизменным должно быть одно – четкое видение и ясные цели.

1.3. АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Базовые принципы описания целевой аудитории

Целевая аудитория товара (англ. target audience, target group) представляет собой конкретную группу людей, на которую направлены все маркетинговые коммуникации бренда. В целевую аудиторию входят не только существующие покупатели продукта компании, но также и потенциальные потребители, привлечь которых важно для завоевания стабильного положения в отрасли.

Для описания целевой аудитории или составления портрета целевого потребителя, необходимо задать себе следующие вопросы.

- Как понять, *кто* является целевой аудиторией данного предприятия питания?
- На каком *этапе* стратегии следует выбирать целевую аудиторию?
- *Где брать* информацию для составления портрета целевого потребителя?
- Какие *характеристики* существуют для описания целевой аудитории?
- Как *подробно* следует описывать целевую аудиторию?

Кто является целевой аудиторией?

При составлении портрета целевой аудитории необходимо помнить, что **целевая аудитория** – это группа людей/клиентов, которая стремится удовлетворить ту свою потребность, для удовлетворения которой и создан ваш продукт. Другими словами, ваше предприятие питания реализует ту продукцию, по той цене и в тех условиях, которые как раз нужны данным людям и полностью их устраивают. Целевая аудитория может быть широкой (например, все потребители кремовых кондитерских изделий) или узкой (например, потребители кон-

дитерских изделий в низко-ценовом сегменте без содержания маргарина). Чем шире целевая аудитория, тем ее описание будет более размыто, так как сложно будет выделить ярко выраженные характеристики потребителей (все потребители будут очень разными).

На практике компании все же ориентируются на широкую целевую аудиторию, ограничивая ее рамками дохода, возраста, ценностями. Затем широкую целевую аудиторию компании разделяют на несколько групп по модели потребительского поведения, описывая каждую группу уже более подробно (используя поведенческие характеристики и выраженность потребности потребителя). В дальнейшем для каждой группы потребителей в рамках широкой целевой аудитории разрабатываются отдельные продукты, отдельные рекламные сообщения и стратегии работы с клиентами.

Для описания целевой аудитории можно использовать следующие **социально-демографические характеристики**:

- пол, возраст;
- образование;
- уровень дохода;
- социальный и семейный статус;
- профессия, место работы, род деятельности;
- национальность или расовая принадлежность;
- географию проживания.

Пример описания целевой аудитории по социально-демографическим характеристикам: женщины 35–55 лет, с доходом средним и выше среднего, имеющие высшее или среднеспециальное образование, среднестатистические офисные работники или руководители среднего звена, проживающие в крупных городах численностью свыше 500 тыс. чел.

Для описания целевой аудитории дополнительно можно использовать следующие **психологические характеристики**:

- описание черт характера (консервативный, амбициозный, веселый, новатор, душа компании и т. п.);
- ценности, жизненные позиции и отношение к важным социальным проблемам (мнение относительно окружающей среды, глобализации, абортов, уровня жизни населения);
- личные увлечения, хобби, образ жизни;
- модель покупательского поведения (описание, как потребитель совершает покупки от принятия решения о покупке до выбора на полке в магазине);

- описание мест приобретения товара и особенностей потребления товара (Где покупают? Как используют);
- отношение к цене продукта;
- факторы, определяющие выбор продукта или драйверы потребления.

При определении целевой аудитории, отталкиваясь от особенностей собственной продукции и услуг, необходимо ответить на шесть ключевых вопросов.

1. Как выглядит социально-демографический портрет моего клиента? (пол, возраст, доход, социальный статус в обществе и т. п.)

2. Какие психографические особенности имеет целевая аудитория?

3. Какие основные требования предъявляет целевой потребитель к вашей продукции?

4. Какие ключевые потребности стремится решить, посещая ваше предприятие питания?

5. Как целевой потребитель предпочитает делать заказ, что влияет на его выбор?

6. Где целевой потребитель получает информацию об особенностях вашей кухни, акциях и т. п., с какими средствами коммуникации взаимодействует в течение дня?

В описании целевой аудитории следует рассказывать о наиболее ярком представителе целевого рынка, стараясь описывать общие характерные черты, по которым можно отличить потребителя вашего предприятия питания от всех остальных. Составляя портрет своего потребителя, следует описывать не только текущих гостей заведения, но и всех потенциальных клиентов, которые к вам еще не заходили.

Целевая аудитория **выбирается на этапе** разработки *стратегии позиционирования*, после проведения анализа и сегментирования рынка. Для понимания, кто ваши будущие клиенты, необходимо изучить продукцию конкурентов; сравнить ее с собственной продукцией; выделить отличительные или главные черты, которыми ценен ваш продукт; понять, кто покупает это сейчас и является лояльным покупателем; представить идеального покупателя продукта (кто должен покупать продукт?); на основании полученной информации составить портрет целевой аудитории.

В идеале портрет целевой аудитории должен включать текущих потребителей (потому что данные клиенты уже приносят стабильный доход), включать потенциальных клиентов (иметь вектор развития) и основываться на потребностях, которые решает продукт с помощью своих отличительных или самых важных характеристик.

Где брать информацию для описания целевой аудитории?

Для того, чтобы составить подробный портрет целевой аудитории, вам необходимо понять: кто покупает и не покупает ваш товар; почему покупают или не покупают ваш товар; как его выбирают, покупают и используют (весь процесс); как относятся к другим товарам и компаниям-конкурентам; какой имеют опыт в использовании товара. Ответить на все эти вопросы помогает опрос, проведенный среди потребителей и непотребителей продукта. Составьте небольшую анкету и опросите наиболее выраженных представителей ваших покупателей. Вопросы анкеты зависят от того, как подробно по каким характеристикам вы хотите описать целевую аудиторию. Дополнительными источниками информации могут быть менеджеры отдела сбыта, которые непосредственно общаются с клиентами; открытые исследования в интернете; данные из интернет-источников при наличии контактов потребителей.

Какие характеристики существуют для описания целевой аудитории?

Все характеристики целевой аудитории, по которым можно составить портрет стандартного потребителя компании можно разделить на четыре группы. Все параметры целевой аудитории берутся из критериев сегментирования потребительского рынка (табл. 1.2.)

Таблица 1.2

Характеристики целевой аудитории

Параметры целевой аудитории	Краткое описание
Географические	Географические характеристики целевой аудитории задают фактические границы рынка
Социально-демографические	Социально-демографические характеристики целевой аудитории позволяют задать четкий таргетинг при рекламных кампаниях и определить границы рынка с точки зрения возраста, социального статуса и платежеспособности аудитории

Параметры целевой аудитории	Краткое описание
Психографические	Психографические характеристики позволяют составить подробный портрет потребителя и описать его с точки зрения человеческих черт характера и ценностей, очень необходимы на высококонкурентных рынках и при использовании эмоционального позиционирования продукта. Поведенческие параметры целевой аудитории определяют основные причины и мотиваторы покупки, сезонность продаж, средний чек потребителя и пр.
Поведенческие	Поведенческие параметры целевой аудитории позволяют описать подробно особенное поведение потребителей при выборе, покупке и использовании товара, что может очень помочь при проведении рекламных кампаний

Насколько подробно следует описывать целевую аудиторию?

Создавая портрет целевой аудитории, следует описывать наиболее типичного ее представителя. В описании необходимо использовать все группы параметров, описанных выше, создавая яркий и четкий портрет своего потребителя. Описание целевой аудитории необходимо закончить обозначением вектора развития целевой аудитории в формате: как есть сейчас и как должно быть в идеале. Такое описание поможет понять ключевые изменения, которые должны быть сделаны в развитии и продвижении продукции и услуг предприятия на рынке.

1.4. ОБЗОР РЫНКА КОНКУРЕНТОВ

Функционирование товара или услуги на рыночном поле практически невозможно без наличия конкурентной среды. Это обусловлено тем, что на сегодняшний день за долю на рынке борется не только основная группа конкурентов, о которой принято говорить. Помимо всего прочего, конкуренция находится в основе экономики. В основу

модели Портера [3] легли пять рыночных сил: угроза вторжения новых игроков, поставщики, покупатели, товары-заменители и непосредственно сама отрасль.

Угроза вхождения новых игроков

Новые игроки на рынке – это одновременно положительное и отрицательное явление как для рынка в целом, так и для каждой компании в отдельности. Положительные моменты: привлечение на рынок новых производственных мощностей, снижение цен и поиск новых каналов для повышения лояльности целевой аудитории, новые мелкие игроки не представляют опасности для укоренившихся в отрасли игроков. Негативные моменты: уход с рынка субъектов-банкротов, необходимость изменения существующего маркетингового плана и увеличение бюджета.

Угроза вхождения новых игроков на рынок достаточно сильна, тому доказательство – статистика. Несмотря на экономические проблемы, субъекты индустрии питания подстраиваются под те условия, которые диктует им рынок.

Поставщики и покупатели

Ресторанный рынок как никакой другой испытывает потребность в обеспечении всем необходимым за счет поставщиков. Представляется, что всю группу поставщиков можно разделить на влиятельных и тех, кто особого влияния не имеет. В первую очередь, влиятельные поставщики обладают достаточно ценным товаром для субъектов ресторанного бизнеса, соответственно могут влиять как на исход сделки, так и на конечную стоимость блюда в ресторане.

Что касается потребителей, то эта группа будет влиятельна в случае, если они совершают покупки в больших масштабах. Таким образом, одиночные потребители, выбирающие ресторан или кафе для вечернего времяпрепровождения, не будут влиятельны так, как компания, планирующая корпоратив на 350 человек.

Поскольку факторы, влияющие на поставщиков и потребителей, подвержены некоторым изменениям, следует отлеживать и корректировать стратегические решения согласно этому.

Товары-заменители

Товары-заменители (касаемо сферы общественного питания, то правильнее говорить об услугах-заменителях) или родовые конкуренты могут значительно уменьшить прибыль как отдельного игрока

рынка, так и всей отрасли в целом. Например, за последние годы возросло количество субъектов рынка в сегменте стрит-фуда и одновременно с этим развивается направление престижных ресторанов. Наибольшего внимания со стороны субъекта рынка заслуживают те услуги-заменители, которые могут достичь наилучшего соотношения по цене и качеству по сравнению с уже существующими и производятся отраслью, получающей высокую прибыль.

Отрасль

Конкуренты в отрасли стремятся к лидерству в отрасли, используя метод ценовой конкуренции, рекламные возможности и продвижение товара на рынке. Также большую роль играет тот фактор, что одни игроки рынка могут поглощаться другими, более крупными. Также существует вариант, когда одни заведения, не выдержав конкуренции, покидают рынок.

Как проводить обзор конкурентов

Чтобы выполнить обзор конкурентов, составляется карта, которая определяет долю участия каждого игрока на рынке. Изучая их, нужно получить и проанализировать следующую информацию.

Политика ценообразования – статистика цен на основные и сопутствующие продукты (услуги), как часто проводится повышение или снижение стоимости.

Ассортимент и уровень качества продукции – какие достоинства имеет продукция или услуги конкурента, почему покупатели отдают им предпочтение.

Стратегия маркетинга – как осуществляется привлечение клиента, какие рекламные кампании используются.

Каналы сбыта – как и где продаются услуги или продукция.

Уровень популярности на рынке – насколько известен ваш конкурент потребителям, узнаваем ли его бренд.

Сегмент рынка – кто является основным покупателем ваших конкурентов.

Поставщики и партнеры – кто поставляет сырье или товары, какие компании осуществляют сервисные услуги (грузоперевозки, техническое обслуживание и т. д.).

Кадровый состав и система менеджмента – какие специалисты привлечены в работе, их уровень и оплата труда, какая используется схема управления предприятием.

Сильные и слабые стороны конкурента – что является достоинством, а что недостатком продукции или товаров по мнению потребителей, а также каковы риски конкурентов на рынке.

Для выявления конкурентов и ключевых показателей, которые будут отличать новое предприятие от остальных (меню, цена, комфорт, местоположение, оригинальность заведения и пр.), составляется многоугольник конкурентоспособности (более подробно об этом в разделе 3.3). Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств вашего предприятия питания и конкурентов, с последующей визуализацией результатов сравнения в форме многоугольника.



1.5. РАЗРАБОТКА МЕНЮ

Меню является визитной карточкой предприятия питания. Это перечень блюд, напитков с указанием цены и выхода блюд. Весь перечень блюд должен быть в продаже в течение всего времени работы предприятия питания [4].

На первом этапе составления меню разрабатывают ассортимент блюд и напитков в соответствии с типом и концепцией предприятия. При этом необходимо постоянно следить за изменяющимися предпочтениями потребителей, изучать спрос на блюда и вносить изменения в меню.

В Правилах оказания услуг общественного питания (Постановление правительства РФ № 1036 «Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания» от 15.08.1997, ред. от 04.10.2012) перечислена информация, которую заведение общепита обязано доводить до потребителей:

- перечень услуг и условия их оказания;
- цены в рублях и условия оплаты услуг;
- фирменное наименование (название) предлагаемой продукции общественного питания с указанием способов приготовления блюд и входящих в них основных ингредиентов;
- сведения о весе (объеме) порций готовых блюд продукции общественного питания, емкости потребительской тары предлагаемой алкогольной продукции и объеме ее порции;

- сведения о пищевой ценности продукции общественного питания (калорийности, содержании белков, жиров, углеводов, а также витаминов, макро- и микроэлементов при добавлении их в процессе приготовления продукции общественного питания) и составе (в том числе наименование использованных в процессе изготовления пищевых добавок, биологически активных добавок, информация о наличии в продуктах питания компонентов, полученных с применением генно-инженерно-модифицированных организмов);

- обозначения нормативных документов, обязательным требованиям которых должны соответствовать продукция общественного питания и оказываемая услуга.

В основном меню указывать всю подробную информацию (пищевая ценность, содержание жиров, белков и углеводов и пр.) не обязательно. Однако при запросе гостя эта информация должна быть незамедлительно представлена.

Меню должно быть составлено таким образом, чтобы не только удовлетворять желания гостей, но и равномерно распределять рабочую нагрузку на технологическое оборудование. Например, если в меню запланировано много блюд-гриль, то это перегрузит сам гриль, значительно сокращая срок его эксплуатации, а также замедлит процесс обслуживания. Число блюд, включенных в меню, в определенной степени влияет на ценообразование и контроль за качеством продукции. Меню должно быть разнообразным по набору продовольственного сырья (желательно с учетом сезонности продуктов) и способам его механической и тепловой обработки.

Порядок записи блюд в меню

При разработке меню необходимо соблюдать правила расположения закусок и блюд с учетом последовательности их подачи посетителям. Порядок расположения закусок, блюд и изделий в меню должен соответствовать следующим требованиям [4]:

- название блюд и закусок ведется от менее острых, содержащих небольшое количество экстрактивных веществ, к более острым, пряным;

- перечисление горячих блюд начинается от отварных, припущенных и переходит к жареным, тушеным и запеченным;

- супы перечисляются от прозрачных к заправочным, супам-пюре, молочным, холодным, сладким.

Последовательность расположения закусок и блюд в меню принята следующая: *сначала в меню указывают фирменные блюда*, их включают в отдельный раздел меню независимо от того, к какой группе блюд они относятся. Затем в меню называются *холодные блюда и закуски, молочные продукты*. После холодных блюд и закусок перечисляются *салаты* в очередности, зависящей от основного продукта (рыба, мяса, птица, дичь, овощи, грибы, сыр и пр.). На специализированных предприятиях меню начинают с блюд и напитков, характерных для данного предприятия.

Коммерческая информация, содержащаяся в меню, включает в себя: адрес предприятия, номер его телефона, режим работы, особенности кухни, перечень дополнительных услуг, их стоимость, условия резервирования мест. Информация может быть дополнена интересной исторической справкой о предприятии или отдельных блюдах меню. В конце меню дается информация о порядке оплаты услуг.

Составление меню

Все виды меню подразделяют в зависимости от контингента потребителей, типа предприятия и принятых форм обслуживания меню. К основным видам меню, используемым на предприятиях питания, относятся:

- меню со свободным выбором;
- меню комплексного обеда;
- меню бизнес-ланча;
- меню воскресного бранча;
- меню дневного рациона;
- банкетное меню;
- вегетарианское, постное, сезонное меню;
- меню тематических мероприятий;
- цикличное меню.

На предприятиях общественного питания при отелях и гостиничных комплексах используются следующие виды меню.

• **Меню «a la carte»** – указывает порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое. Используется в дорогих ресторанах, чаще всего расположенных в гостиничных комплексах высокой категории.

• **Меню «table d' hote»** – меню общего стола, предлагает варианты сформированных комплексов закусок, блюд, десертов, напитков по единой фиксированной цене. Программа меню общего стола включает от пяти до семи наименований. Применение такого меню практикуется

в ресторанах при гостиничных комплексах, так как обеспечивает быстрое и экономичное обслуживание.

- **Туристское меню** строится так, чтобы привлечь внимание туристов, акцентируя дешевизну и питательные качества, – существенная информация для туристов. Могут быть подчеркнуты национальные блюда, интересные для туристов, либо возможность пообедать быстро и недорого.

- В ресторанах практикуется составление **экспресс-обедов** (на отдельных бланках), причем блюда этого меню не должны повторяться в меню заказанных блюд. Меню обеденных блюд и экспресс-обедов применяют только в дневные часы работы ресторана.

- В **меню обеда** (дежурные блюда) включают блюда несложного приготовления, которые удобны для отпуска. Этот вид меню удобно использовать в вокзальных ресторанах, аэропортах. В качестве дежурных блюд должны быть закуски трех-четырех наименований, первые блюда – двух, вторые – четырех-пяти, сладкие блюда, горячие и холодные напитки трех-четырех наименований, а также мучные кондитерские изделия.

При составлении меню необходимо учитывать многие факторы:

- концепция предприятия;
- целевая аудитория, кто наши гости?;
- вкусы и желания посетителей, модные тенденции (например, здоровое питание, вегетарианство, постный стол и пр.);
- квалификация поваров: могут ли справиться с потоком заказов в час пик и отвечает ли их кулинарное мастерство ожиданиям гостей;
- имеющееся оборудование и мощности;
- цены и ценовая стратегия (себестоимость и доходность);
- точность формулировок;
- внешнее оформление меню.

Необходимо привлекать особое внимание гостей к маргинальным (наиболее прибыльным) блюдам в меню. Можно поместить их в отдельный блок, добавить фотографии, использовать крупнее шрифт или контрастно выделить названия на фоне других позиций. Самые маргинальные блюда рекомендуется ставить на первые или последние позиции в своей категории. Можно сделать на них искусственное ограничение. Например, сезонное предложение, лимитированное блюдо от шеф-повара, – только в определенные дни и т. д. Акцентируйте внимание гостей на редких, сезонных, особенно удачных в данный момент ингредиентах в составе блюд.

Особенности оформления меню

Меню должно быть удобным, привлекательным, безупречным с точки зрения грамотности, чистым и аккуратным.

Дизайн меню может сделать из невыгодных блюд меню самые популярные, приносящие владельцу значительную прибыль. Дизайн меню, который является волшебным средством превращения обычного меню в инструмент эффективной торговли, основывается на следующих факторах:

- точное планирование всех пунктов меню;
- психология клиентов;
- ценовой анализ;
- определение «выгодных» и «невыгодных» блюд.

Современные тенденции и высокие темпы жизни также повлияли на формат меню, сделав его более лаконичным. Сегодня наиболее удобны следующие варианты дизайна меню:

- перечень блюд, расположенный на одной странице, но «главные» блюда должны располагаться на верхней половине листа;
- перечень блюд, расположенный на двух листах (развороте).

При этом форма и размер могут быть самыми разнообразными. Однако следует учесть, что слишком большие размеры затрудняют просмотр посетителем меню. Также не следует делать меню маленьким, мелкий шрифт трудно читать. На двухстраничном меню «главные» блюда должны располагаться в верхнем правом углу. Если меню располагается на трех листах, то главные блюда должны быть перечислены на верхней части центрального листа.

Дизайн меню связан с интерьером ресторана самым тесным образом. Изысканная отделка требует изысканного оформления меню, более простой интерьер предполагает и более скромный дизайн меню. Дизайн меню должен стать настоящим искусством. Только тогда есть шанс не просто привлечь внимание посетителей, но и завоевать их искреннее расположение.

Карта вин

Предприятия питания, имеющие лицензию на торговлю винно-водочными изделиями, могут оформлять предложение алкогольной продукции разными способами. В зависимости от типа предприятия это может быть прейскурант покупной продукции, винная карта (от 50 позиций), карта бара или винная книга (от 100 наименований).

В последнее время в России все больше используют в ресторанах и барах карты вин. Примерное расположение позиций в карте вин следующее:

- фирменные напитки;
- водки и водочные изделия;
- настойки и наливки: горькие и сладкие;
- вина: белые, розовые, красные, десертные, игристые;
- коньяки и коньячные изделия;
- ликеры;
- кремы;
- вода минеральная, фруктовые соки;
- пиво в ассортименте.

Иногда в карте вин указываются кондитерские изделия и фрукты.

Как правило, в прейскуртанте (или карте вин) имеются четыре графы: наименование напитка, емкость бутылки, цена за всю емкость бутылки, цена за 100 г. Карта вин играет большое значение, так как обыгрывание процесса выбора и подачи вина является ярким моментом и важным элементом обслуживания на предприятии индустрии гостеприимства. Вопрос составления винной карты можно отнести к вопросу оперативного планирования, он распадается на такие составляющие: нужна винная карта или нет; сколько, по какой цене и какие вина должны в нее входить? В проблеме определения количества вин основным является принцип необходимой достаточности и соответствия следующим параметрам:

- количество посадочных мест;
- наличие летней площадки и период ее работы;
- средняя сумма счета;
- цена на основные блюда;
- общая концепция ресторана (среднеевропейская кухня, национальная, клубный ресторан или ресторан с ночным клубом).

Не менее важным является определение доли вин в общих затратах по закупке. Здесь просматривается такая закономерность: 30 % составляют вина коммерческие (высокооборотные, стоимость от 12 до 25\$) и 70 % – вина «респектабельные», придающие значение и вес винной карте, стоимостью выше 30\$. Основным параметром здесь выступает цена закупки, так как сегодня баланс цены и качества чаще всего соблюдается и импортерами, и производителями. Это соотношение (30 : 70) может колебаться, так как сильно зависит от покупательской способности посетителей, и в периоды спада доля дорогих вин сокра-

щается [4]. Основную долю винной карты элитного ресторана должны составлять вина категории АОС – контролируемое наименование по происхождению (не менее 70 %), для демократичного ресторана – 40...50 %. Столовые вина (VdT) также играют определенную роль в винной карте, их должно быть не более 5 % (т. е. два-три наименования). Выполняют они чаще всего роль аперитивов или «вин бокала».

В вопросе этнической составляющей естественным видится преобладание вин того региона, национальную кухню которого представляет ресторан (кафе). Общемировые тенденции в региональном балансе имеют следующий вид:

- классическая Европа – не менее 60 %;
- Новый Свет (Аргентина, Австралия, Чили и пр.) – 35 %;
- 5 % – что-то особенное, если ресторан претендует на оригинальность.

Соотношение белого, розового и красного вина в карте определяется как 30 : 10 : 60, при условии, что пропорция рыбных и мясных блюд примерно соответствует 35 : 65.

1.6. СОЗДАНИЕ БРЕНДА

Концепция предприятия индустрии питания вбирает в себя все составляющие бизнеса: особенности кухни, меню, дизайн, средний чек, сколько и какого потребуются персонала, расчет количества посетителей, доходность заведения и т. д. [12]. Уникальность этой концепции заключается в разработке решения, оптимально учитывающего тип предприятия питания, его расположение в заданном месте города, в конкретном помещении и в текущий момент времени, при этом обеспечивая прибыльность заведения. В данном случае возможно использовать уже существующие решения на рынке с адаптацией к существующим условиям. Излишняя оригинальность может повлечь определенный ажиотаж, которой вовсе не обязательно перерастет в приверженность к заведению [8].

Базой для написания концепции является обязательное маркетинговое исследование. Формы его проведения могут отличаться, но в любом случае проводится комплексный анализ: существующего помещения, его привязки к конкретному месту размещения (анализ потенциальных посетителей, конкурентная среда и т. п.), представленных на рынке основных концепций, приближенных к разрабатываемой, и др. В случае необходимости изменения существующей концепции

собственнику необходимо определить проблему существующей концепции и выбрать верное направление ее преодоления.

В первую очередь необходимо определить портрет потенциального гостя (какой сегмент рынка будет обслуживать предприятие) и только после этого принимать решение о концепции. Необходимо определить, чем станет ваше предприятие индустрии питания для потенциального посетителя.

Успешной является такая концепция, в которой все составляющие в целом лучше, чем у конкурентов. С помощью данных рис. 1.6 можно самостоятельно осуществить проверку полноты реализации всех элементов концепции в деятельности предприятия индустрии питания. Для этого следует оценить соответствие расположенных по кругу элементов элементу, расположенному в центре (концепция и рынок). Затем дать оценку в баллах от 1 до 10 каждому из элементов, расположенных по кругу. Это позволит выявить задачи предприятия индустрии питания, которые требуют доработки [8].

Помимо указанных на рис. 1.6 элементов при анализе полноты реализации концепции необходимо учитывать наличие уникального торгового предложения, выгодно выделяющего данное предприятие среди конкурентов.



Рис. 1.6. Элементы концепции предприятия индустрии питания

Ниже приведен ряд оригинальных концепций предприятий индустрии питания.

Ресторан *Ninja, Нью-Йорк*. 22 каменных домика деревушки являются одновременно кабинетами ресторана. Блюда здесь подают одетые в черное официанты, владеющие кунг-фу. В ресторане устраиваются театральные представления.

Conflict Kitchen, Пумтсбург, Пенсильвания. У этого заведения есть собственные принципы. Не важно, с кем сейчас воюют Штаты: в меню всегда присутствуют национальные блюда враждующей стороны. Внутри заведение напоминает конференц-зал: вместе с меню посетители получают информационный дайджест, который знакомит их с историей и культурой страны-соперницы, наиболее злободневными новостями; в ресторане время от времени проходят видеоконференции со специалистами по обсуждаемому вопросу, а также встречи с политиками и историками [12].

Тенденции в изменении ресторанных концепций можно отследить по вручениям премий за лучшую ресторанный концепцию «Пальмовая ветвь».

1. True Cost Bar (Москва). Ресторан-лоукостер, где все блюда и напитки продаются по себестоимости. Вход в заведения осуществляется по фиксированной цене. Авторы концепции: Александр Кан, Илиодор Марач (финалист 2017 г.).

2. Exclusive height (Москва). Многоформатный гастрокомплекс и общественное пространство на высоте 354 м. Три этажа: веранда летом и каток зимой на крыше небоскреба, русский ресторан с русской печью и icebar'ом, клубный ресторан с системой true cost. Авторы концепции: Алексей и Дмитрий Васильчуки, Дмитрий Сергеев, Александр Кан, Илиодор Марач [19] (финалист 2017 г.).

3. Жан Хуан Лу (Новосибирск). «Транссибирская изакаая» – ресторан и бар с открытой кухней, оригинальной винной и коктейльной картой и традиционными блюдами Европы, Латинской Америки, России и Азии, которые подаются в формате закусок, как принято в классических японских изакаая или испанских тапас-барах. Автор концепции Денис Иванов (финалист 2017 г.).

4. Doctor Whisky (Ялта) Ресторан & chef's table с самой большой коллекцией виски в стране, шотландской и черноморской кухней, а также ежемесячными гастролями известных российских и иностранных шеф-поваров. Авторы концепции Роман Лужный и Кирилл Сударьков (финалист 2018 г.).

5. «Замес» (Екатеринбург). Бистро уральской кухни, фирменными блюдами которого являются посикунчики с разными начинками, а также традиционные и авторские варианты пельменей и вареников. Авторы концепции Владимир Олькиницкий и Шакир Юлдашев (финалист 2018 г.).

6. «Камчатка Local Kitchen» (Петропавловск-Камчатский). Гастрономический ресторан локальной кухни, основанной на местных продуктах. Автор концепции Игорь Кацевич (финалист 2018 г.).

7. J'Pan (Москва). Повседневное японское бистро с современной городской кухней: донбури, собы, оконотомияки, карри, такояки, тайяки и т. д. Авторы концепции: Денис и Михаил Левченко, Елена Кожина (финалист 2019 г.).

8. «Шкаф. Кофе и Вино» (Йошкар-Ола). Концепция строится вокруг двух классических напитков – кофе и вино, объединенных в одном «шкафу». Утром здесь пьют кофе, а вечером – вино. Авторы концепции Рамиль и Альбина Вафины (финалист 2019 г.).

Проанализировав представленные концепции, можно отметить, каким важным элементом является сегодня выбор названия предприятия. Название предприятия должно быть лаконичным, отражать тип заведения и специфику меню: оно может соответствовать профилю заведения либо быть названо по имени владельца, географического названия и т. д. [5]. После выбора названия заведения следует проверить его на наличие юридической регистрации (названия зарегистрированных торговых марок можно проверить на сайте www1.fips.ru), после чего следует приступать к разработке логотипа предприятия и регистрации торговой марки [8].

Логотипы бывают следующих типов: символические (рис. 1.7, *а*), текстовые (рис. 1.7, *б*) и комбинированные (рис. 1.7, *в*). Логотип должен отвечать следующим характеристикам.

- Быть уникальным и запоминающимся, должен кратко и четко передавать отличительные характеристики данного предприятия, подчеркивать его конкурентные преимущества.

- Графическая и текстовая части логотипа должны быть логически связаны и выполнены в едином стиле. В частности, если рисунок имеет округлый контур, то выбирается «округлый» шрифт без засечек.

- Все графические знаки и тексты логотипа должны хорошо выглядеть при любых размерах (визитка, вывеска и т. д.) и цветовых решениях (цветное и черно-белое исполнение, последнее в частности используется для теснения).

- Быть долговечным и не терять своей актуальности под влиянием моды. Как правило, крупные компании лишь слегка корректируют дизайн своего логотипа, делая его более современным (Starbucks, MsDonalds) [6].



Рис. 1.7. Логотипы предприятий индустрии питания

На практике разрабатывается два варианта исполнения логотипа в едином стиле: вертикальный (близкий к квадратной форме) для размещения в соцсетях и других интернет-ресурсах и горизонтальный (прямоугольный) для печати на рекламной и фирменной продукции. Вариации могут быть одинаковой формы, но в разном цвете – для размещения на темном или светлом фоне. Расцветка логотипа всегда задается цветами фирменного стиля. Желательно использовать не более трех основных цветов.

Фирменный стиль (айдентика) – это набор элементов бренда, созданных в одном стиле, которые предприятие индустрии питания реализует для формирования нужного образа в глазах потребителя [6, 9, 14].

К элементам фирменного стиля предприятий индустрии питания относятся: логотип; фирменные цвета; лозунг предприятия; упаковочные материалы и рекламно-сувенирная продукция с логотипом предприятия; фирменные бланки с логотипом; фасад предприятия индустрии питания (вывеска, декоративные элементы, оформление витрин); внутреннее оформление, дизайн интерьера; фирменная одежда для обслуживающего персонала; дизайнерское оформление меню, винной карты; фирменная посуда, вазы, салфетки, пепельницы и т.д.; шоу-программы и фоновая музыка [19]. Желательно использовать не более двух шрифтов во всех элементах фирменного стиля.

2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

2.1. ОБОСНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ

Правильно выбранная организационно-правовая форма предприятия может дать учредителям дополнительные инструменты для осуществления своих планов по развитию и защите бизнеса. Чаще всего регистрируют общества с ограниченной ответственностью (ООО) и индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица (ИП). Каждая из этих форм имеет свои преимущества и недостатки и используется в зависимости от тех задач, которые предстоит решать предпринимателям. *Первым шагом гражданина, решившего начать собственное дело, является выбор организационной формы, т. е. решение заниматься хозяйственной деятельностью в качестве индивидуального предпринимателя или в качестве зарегистрированного юридического лица (предприятия).* В большинстве случаев выбор определяется желанием самого гражданина (исключение составляют определенные законодательством виды деятельности, осуществление которых разрешено только юридическим лицам, например, производство алкогольной продукции).

Любая предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационной формы. Ее выбор индивидуален, но в основном определяется объективными условиями: сферой деятельности, наличием денежных средств, намерениями на реализацию алкогольной продукции и пр. Ресторан, кафе и другие предприятия питания законодательство позволяет регистрировать как в виде ИП, так и в качестве общества с ограниченной ответственностью.

Независимо от выбранной формы деятельности при составлении учредительных документов лучше указать сразу несколько кодов

общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД):

- 52.25 – розничная торговля напитками, в том числе и алкогольными;
- 55.30 – основной код – деятельность кафе и ресторанов;
- 55.40 – деятельность баров;
- 55.52 – поставка продуктов общественного питания.

Если какая-либо из указанных деятельностей не будет осуществляться рестораном с момента его открытия, указать ее в регистрационных документах нелишне. В противном случае, например при создании в дальнейшем дополнительно бара, придется совершать лишнюю работу и переделывать большую часть уже оформленных документов.

Каждый начинающий ресторатор должен понять разницу между формами деятельности ИП и ООО. Главное отличие в данном случае заключается в принципе ведения внутреннего документооборота, а также бухгалтерской отчетности. Сравнительный анализ форм собственности ИП и ООО представлен в табл. 2.1. (цены указаны на текущий период).

Таблица 2.1

Сравнительный анализ форм собственности ИП и ООО

Индивидуальный предприниматель (ИП)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
<i>Регистрация</i>	
<p>Необходимый пакет документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • заявление по форме Р21001; • копия паспорта; • квитанция об оплате госпошлины (800 рублей). <p>Уставный капитал не требуется. Регистрация по домашнему адресу, обслуживание в налоговой инспекции по месту прописки, даже если деятельность ведется в другом регионе. За исключением бизнеса на ЕНВД и ПСН</p>	<p>Необходимый пакет документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • заявление по форме Р11001; • 4000 руб. (госпошлина) + 800 руб. (услуги нотариуса) + 10 000 руб. (минимальный размер уставного капитала, может быть внесен имуществом); • протокол собрания учредителей или единоличное решение участника; • документ, подтверждающий юридический адрес; • учредительный договор и устав. <p>Зарегистрировать можно в любом регионе, где есть арендованное или находящееся в собственности помещение</p>

Продолжение табл. 2.1

Индивидуальный предприниматель (ИП)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
<i>Виды деятельности</i>	
Есть ограничения по видам деятельности. ИП не могут заниматься производством и продажей спиртных напитков (кроме пива и прочего крепостью до 6 %)	Нет ограничений
<i>Количество участников и управленческие решения</i>	
Только один участник, все решения принимаются самостоятельно. У бизнеса один владелец. Невозможно зарегистрировать партнерские отношения. Также невозможно формально продать (передать) бизнес другому лицу	От одного до 50 участников. Доля в прибыли пропорциональна доле в уставном капитале. Все решения согласовываются со всеми участниками и документально оформляются протоколами собраний. Даже если участник всего один
<i>Налогообложение и специальные налоговые режимы</i>	
Общий режим налогообложения: НДФЛ 13 %. По остальным налогам ставки не отличаются. УСН есть у ИП и ООО, но патентная система доступна только для ИП	Общий режим налогообложения: налог на прибыль 20 %. По остальным налогам ставки не отличаются. Также доступны специальные налоговые режимы (УСН)
<i>Налоговая отчетность</i>	
Платежи делают на основе уведомлений из ИФНС	Юридические лица сами рассчитывают платеж и обязаны представлять декларации, в том числе по имущественному, земельному и транспортному налогу
<i>Бухгалтерский учет</i>	
ИП не обязаны вести бухгалтерский учет и сдавать бухгалтерскую отчетность	Для юридических лиц бухгалтерский учет и отчетность – это обязательные процедуры

Продолжение табл. 2.1

Индивидуальный предприниматель (ИП)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
<i>Кассовая дисциплина</i>	
ИП освобождены от обязанности соблюдать кассовую дисциплину	Обязаны оформлять приходные и расходные кассовые ордера, вести кассовую книгу
<i>Вывод прибыли</i>	
Вся выручка бизнесмена принадлежит только ему, ею можно распоряжаться когда угодно и как угодно. Она облагается налогом только один раз	Учредитель может получить деньги при выплате дивидендов. При этом прибыль предприятия сначала облагается налогом в зависимости от системы налогообложения, а затем удерживается НДФЛ с той части, которая выплачена учредителю
<i>Пополнение средств</i>	
ИП могут свободно пополнять свой расчетный счет личными деньгами, когда это необходимо, и это не будет считаться доходом и не будет облагаться налогом	Пополнить расчетный счет фирмы деньгами учредителей можно только строго определенными способами: <ul style="list-style-type: none"> • дополнительный взнос в уставный капитал; • финансовая помощь учредителя; • заем учредителя
<i>Ответственность по обязательствам</i>	
Основной минус индивидуального предпринимательства в том, что ИП рискует <i>почти</i> всем своим имуществом в случае финансовой неудачи. «Почти» всем, потому что последнее жилье, земельный участок, домашний скот не отберут. Подробнее о неприкосновенном имуществе можно узнать из п. 1 ст. 446 ГК РФ	Учредители ООО несут ответственность только в пределах имущества, принадлежащего компании. Но это правило действует только в том случае, если фирма стала несостоятельной в силу внешних причин, не зависящих от учредителей. Если будет доказано, что неплатежеспособность была вызвана действиями учредителей, то на погашение долгов пойдут и личные активы участников общества

Продолжение табл. 2.1

Индивидуальный предприниматель (ИП)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
<i>Страховые взносы (на 2019 г.)</i>	
<p>Взнос в ПФР, если доход ИП за год не превышает 300 тыс. руб. – 29 354 руб. Взнос в ПФР, если доход ИП за год превышает 300 тыс. руб. – 29 354 руб. + 1 % от суммы превышения, но не более 234 832 руб. (29 354 руб. × 8) Взнос в ФФМОС 6884 руб.</p>	<p>ООО должно платить взносы за наемных работников, но если в обществе один учредитель, который работает без трудового договора, то взносов не будет</p>
<i>Привлечение наемной рабочей силы</i>	
<p>При этом, независимо от статуса нанимателя, он должен удерживать с начисленной заработной платы НДФЛ, а также за свой счет перечислять страховые взносы за сотрудников. На 2019 год это:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 % на пенсионное страхование; • 5,1 % на медицинское страхование; • 2,9 % на страхование по временной нетрудоспособности и материнству; • от 0,2 до 8,5 % на страхование от несчастных случаев. <p>При наличии хотя бы одного наемного работника все работодатели сдают отчеты по страховым взносам в ИФНС, ПФР и ФСС. Разницы между ИП и ООО в этом нет</p>	
<i>Привлечение инвестиций</i>	
<p>ИП долю своего бизнеса отдать не может, поэтому ему придется обходиться займами и кредитами</p>	<p>Инвестор может войти в состав участников ООО и иметь свою долю в прибыли</p>
<i>Штрафные санкции</i>	
<p>Часто за одни и те же нарушения штрафы для ИП и ООО предусмотрены разные. Санкции для организаций строже, при этом дополнительно отдельные штрафы могут накладываться на руководителей и других должностных лиц предприятия</p>	

Индивидуальный предприниматель (ИП)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
<i>Ликвидация</i>	
Решив прекратить бизнес, предприниматель должен лишь написать заявление, погасить долги по налогам и отчетности и уплатить госпошлину	Ликвидация фирмы – это долгий процесс, который включает в себя, помимо уплаты пошлины, множество мероприятий и длится несколько месяцев

Подводя итоги, можно выделить следующие **плюсы и минусы** при выборе между индивидуальным предпринимателем и организацией.

	Индивидуальный предприниматель (ИП)	Юридическое лицо и его учредители (ООО)
Плюсы	<ul style="list-style-type: none"> • более низкая ставка налога на доходы; • более простая система учета и отчетности; • возможность самостоятельно принимать решения в рамках своей деятельности; • упрощенный порядок создания и ликвидации 	<ul style="list-style-type: none"> • в зависимости от ОПФ организации ответственность учредителей по ее долгам может быть либо субсидиарной, либо ограниченной (например, учредители ООО и АО не несут ответственности по обязательствам организации); • отсутствие налоговой и административной ответственности учредителей за правонарушения, совершенные организацией; • возможность принимать наиболее важные решения в рамках деятельности организации, а решение текущих вопросов делегировать руководителю организации
Минусы	<ul style="list-style-type: none"> • не имеет фирменного наименования; • полная имущественная ответственность по своим обязательствам; • налоговая, административная и уголовная ответственность за нарушения в процессе предпринимательской деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • двойное налогообложение при распределении между учредителями прибыли, полученной организацией; • сложная система бухгалтерского учета и отчетности в организации (за исключением организаций, применяющих УСН)

Для государственной регистрации ООО требуется:

- заявление по форме Р11001, в одном экземпляре;
- решение о создании ООО (для единственного участника), в двух экземплярах;
- протокол о создании ООО (для двух и более участников), в двух экземплярах;
- договор об учреждении (для двух и более участников), в двух экземплярах;
- устав ООО, в двух экземплярах;
- гарантийное письмо с адресом местонахождения, в первом экземпляре;
- квитанция об оплате государственной пошлины в размере 4000 руб. (если два участника и более, государственная пошлина делится поровну и оплачивается каждым участником).

Для государственной регистрации ИП требуется:

- заявление по форме р24001;
- копия паспорта (лист с реквизитами и пропиской);
- квитанция об оплате государственной пошлины в размере 800 руб.

Заявление о применении специального налогового режима – УСН можно подать как с основным пакетом документов, так и в течение 30 календарных дней после государственной регистрации ООО или ИП. После регистрации компании необходимо **подать заявление о начале деятельности** в Роспотребнадзор (МФЦ, Госуслуги или напрямую).

Многие рестораторы сегодня прибегают к **совместному использованию** обеих форм собственности (**ИП и ООО**) **в рамках одного заведения**. Так делают те, кому все же нужна алкогольная лицензия. По факту на одной площади (во всяком случае в одном зале) ведут деятельность два лица. ООО продает алкоголь, а ИП обслуживает кухню. И гость получает два чека: один на алкоголь, другой на еду. И тут решается сразу две проблемы: есть возможность снятия наличных, так как вся кухня проходит через ИП, и в случае проверки и штрафов на кухню (ИП), уменьшение размер штрафов в десятки раз.

2.2. РАЗРЕШИТЕЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

При открытии предприятия общественного питания необходимо руководствоваться следующими законами.

1. Налоговый кодекс РФ.

2. Гражданский кодекс РФ.
3. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе».
4. Решение городского Совета Новосибирска от 25.10.2006 № 372 «О Правилах распространения наружной рекламы и информации в городе Новосибирске», в редакции от 29.04.2015 и поправки к нему; Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ (ред. от 03.08.2018).
5. «О лицензировании отдельных видов деятельности».
6. Федеральный закон от 22 ноября 1995 г. № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта; алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции».
7. Федеральный закон от 29.06.2015 № 182-ФЗ, которым внесены изменения в Федеральный закон № 171 о подключении к ЕГАИС оптового и розничного звена, а также производителей пива и пивных напитков.
8. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».
9. Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».
10. Федеральный закон от 02.01.2000 № 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов».
11. Федеральный закон от 23.02.2013 № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака».
12. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».

Перечень документов, необходимых для открытия предприятия питания на текущий период (2019 г.):

- 1) свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
- 2) свидетельство о постановке на налоговый учет;
- 3) учредительный договор;
- 4) устав;
- 5) выписка из единого государственного реестра;
- 6) приказ о назначении директора;
- 7) приказ о назначении главного бухгалтера;
- 8) договор аренды или документы о собственности помещения;

- 9) алкогольная лицензия, при реализации алкогольной продукции;
- 10) разрешение на рекламное место (вывеску, места размещения рекламы);
- 11) карточка ККМ (контрольно-кассовой машины);
- 12) паспорт ККМ;
- 13) договор на подключение к системе ЕГАИС;
- 14) журнал кассира-операциониста;
- 15) договор с пожарно-охранной организацией;
- 16) договор с ветеринарной инспекцией;
- 17) договор на проведение работ по дезинфекции, дезинсекции и дератизации;
- 18) договор на вывоз пищевых отходов, ТБО (твердых бытовых отходов) и КГМ (крупногабаритного мусора);
- 19) договор на утилизацию отработанного жира;
- 20) договор на утилизацию люминесцентных ламп;
- 21) протокол бактериологического исследования смывов;
- 22) протокол исследования питьевой воды;
- 23) протокол и заключение об измерениях шума и вибрации;
- 24) свидетельство о поверке весов;
- 25) ХАССП (программа производственного контроля с элементами ХАССП);
- 26) прејскурант;
- 27) регистрация в Роспотребнадзоре;
- 28) договор с Российским авторским обществом (РАО) и Всемирной организацией интеллектуальной собственности (ВОИС).

За разрешением от органов пожарной безопасности необходимо обратиться в местное Управление ГПС МЧС России (противопожарная служба) по месту регистрации предприятия общественного питания. Для составления заключения необходимо будет подать письменное заявление и приложить к нему следующие документы:

- письменное заявление на получение заключения о соответствии помещения противопожарным нормам;
- документы, удостоверяющие право собственности или аренды помещения;
- учредительные документы предприятия;
- свидетельство о госрегистрации;
- свидетельство о постановке налогоплательщика на учет;
- выписку из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ);

- план помещения, составленный и заверенный в БТИ, с экспликацией;
- документы об обучении персонала и овладении им мерами противопожарной защиты;
- договоры с аккредитованными компаниями на техобслуживание средств локализации и тушения пожара, пожарной сигнализации, вентиляции, молниезащиты, противодымной защиты;
- акт проверки работоспособности вентиляционной системы и технического состояния дымохода;
- акт о замере показаний сопротивления в электросети;
- разработанное для данного помещения руководство по обеспечению пожарной безопасности;
- акт об испытании работы системы противопожарного водоснабжения;
- приказ о назначении сотрудника, на которого возложена ответственность за обеспечение пожарной безопасности объекта.

Кроме этого, предприятие питания должно иметь следующий комплект документов, связанных с сотрудниками:

- личные дела, медицинские книжки;
- график работы, лист учета сотрудников;
- договор с клининговой компанией;
- правила трудового распорядка;
- внутренние стандарты предприятия;
- трудовые договоры;
- аттестационные карточки, отметки о повышении квалификации.

Среди прочих документов понадобится сертификат по ISO 22000:2007. Система менеджмента в области безопасности продовольствия и пищевой продукции ISO 22000 2007 – система управления и контроля качества и безопасности пищевой продукции, созданная для предприятий сферы пищевой промышленности. На территории Российской Федерации с февраля 2015 года сертификация ISO 22000 является обязательной для всех компаний, занимающихся пищевой промышленностью. Работа предприятий, занимающихся производством пищевых продуктов и не имеющих сертификата ИСО 22000 2007 ГОСТ, является незаконной, соответственно их владельцы могут понести административное наказание. Стоит отметить, что в России считается действительным как международный стандарт ISO 22000 2007 ГОСТ, так и его российский аналог ГОСТ Р ИСО 22000–2007.

2.3. ДОКУМЕНТАЦИЯ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩАЯ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

ГОСТ 30524–2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу. Устанавливает общие требования к обслуживающему (официант, бармен, бариста, метродотель), производственному (шеф-повар, пекарь) и административному (кассир, управляющий) персоналу, а также к отдельным категориям работников.

Правила оказания услуг общественного питания (ПОУОП), утв. постановлением Правительства РФ от 15.08.1997 № 1036, с изм. и доп., утв. постановлением Правительства РФ от 21.05.2001; № 389 от 10.05.2007; № 276 – с изменениями, внесенными постановлением Правительства РФ от 21.08.2012 № 842. Постановления регулируют отношения между потребителями и исполнителями в сфере оказания услуг общественного питания, а также обеспечивают права потребителей на получение услуг надлежащего качества и безопасных для жизни и здоровья, информации об услугах и исполнителях услуг, определяют порядок реализации этих прав.

ГОСТ 31984–2012 «Услуги общественного питания. Общие требования». Стандарт устанавливает перечень услуг общественного питания, общие требования к услугам, методы оценки качества услуг. Все предприятия общепита: кафе, рестораны, бары, столовые и т. д. обязаны соблюдать установленные в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах, технологических нормативах обязательные требования к качеству услуг, их безопасности для жизни, здоровья людей, окружающей среды и имущества. Правовым регулированием деятельности предприятий общепита является сертификация услуг общественного питания.

Обязательная сертификация услуг общественного питания осуществляется на соответствие требованиям безопасности для жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, установленным в законодательных актах, государственных стандартах России, санитарных нормах и правилах, строительных нормах и правилах, Правилах производства и реализации продукции и услуг общественного питания, утвержденных Постановлением № 332 Правительства Российской Федерации от 13.04.93 и других документах, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации устанавливают обязательные требования к услугам [2].

ХАССП (англ. HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points, анализ рисков и критические точки контроля) – это система управления безопасностью пищевых продуктов, которая обеспечивает контроль на абсолютно всех этапах пищевой цепочки, в любой точке производственного процесса, а также хранения и реализации продукции, где существует вероятность возникновения опасной ситуации.

При разработке и внедрении Системы менеджмента безопасности пищевой продукции на основе принципов ХАССП на предприятиях общественного питания следует руководствоваться не только основополагающими документами, но и дополнительными рекомендациями *Кодекс Алиментариус* для предприятий общественного питания. Комиссией Кодекс Алиментариус разработаны «Рекомендуемые международные технические нормы и правила. Общие принципы гигиены пищевых продуктов» (CAC/RCP 1-1969, Rev. 4 (2003)). Данные нормы и правила применяются совместно с отраслевыми стандартами и рекомендациями.

Для предприятий общественного питания разработаны «Нормы и правила по гигиене готовых пищевых продуктов и полуфабрикатов в общественном питании» (CAC/RCP 39–1993).

В РФ существует *ГОСТ Р 51705.1–2001 «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования»*, устанавливающий основные требования к системе управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов ХАССП.

ГОСТ 30390–2013 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия» приводит классификацию продуктов питания, устанавливает требования к их производству, реализации, упаковке, маркировке, приемке и контролю.

ГОСТ 31986–2012 «Услуги общественного питания. Метод органолептической оценки качества продукции общественного питания», М.: Стандартинформ, 2014. Он устанавливает порядок и методологию проведения оценки продукции общественного питания (блюд, кулинарных изделий, кондитерских изделий): отбор и подготовку образцов, проведение проверки и критерии качества.

Бракераж проводится только в случае массового производства – в столовых, на бизнес-ланчах, а в ресторане с заказными порционными фирменными блюдами его не делают. Однако бракеражный журнал при проверках часто запрашивают. Приказом по ресторану (кафе)

можно возложить на повара или шеф-повара право личного бракеража.

ГОСТ 31987–2012 «Услуги общественного питания. Технологические документы на продукцию общественного питания. Общие требования к оформлению, построению и содержанию». В нем изложена иерархия технологической документации, в соответствии с которой должна вырабатываться продукция общественного питания. Устанавливаются три вида технологических документов на продукцию общественного питания (блюда, кулинарные изделия, кондитерские изделия): технические условия (ТУ), технологические карты (ТК) (на стандартные блюда) и технико-технологические карты (ТТК) на фирменные блюда. В сети ресторанов или кафе можно работать только по ТТК (без ТУ, разрабатывать которые дорого и сложно), указав, что продукция распространяется в заведениях, входящих в предприятие общественного питания.

Кроме того, для контроля качества продукции применяются следующие нормативные документы.

Отраслевые стандарты (ОСТ) являются основным нормативным документом, регламентирующим производство полуфабрикатов и кулинарных изделий. Отраслевые стандарты разрабатываются и утверждаются министерствами мясной и молочной промышленности, пищевой промышленности, рыбного хозяйства, вырабатывающими продукцию для общественного питания.

Технические условия (ТУ) разрабатываются научно-исследовательским институтом общественного питания, который является базовой организацией по стандартизации продукции общественного питания. Технические условия – это основной регламентирующий документ, определяющий производство полуфабрикатов только на предприятиях общественного питания. Отраслевые стандарты и ТУ содержат требования к качеству сырья и полуфабрикатов по органолептическим и физико-химическим показателям.

Технологические инструкции (ТИ) вводятся одновременно со стандартами (техническими условиями). Они являются основными технологическими документами, определяющими: ассортимент вырабатываемых полуфабрикатов; требования к качеству и нормы расхода сырья; порядок проведения технологических процессов; требования к упаковке и маркировке; условия и сроки хранения и транспортирования.

Стандарты предприятий (СТП) разрабатывают на кулинарные изделия с нетрадиционными способами холодной и тепловой обработки, на новые процессы. Проект СТП согласовывают с территориальной

санэпидслужбой. Утверждает СТП руководитель предприятия на срок, утверждаемый им. Процесс, изложенный в СТП, должен обеспечить показатель и требования безопасности, установленные государственными актами. СТП не может нарушать Госстандарты [4].

Ответственность за соблюдение санитарных требований и выпуск безопасной пищевой продукции несет предприниматель. Он или сам изучает нормативные документы и делает все в соответствии с требованиями или привлекает специалистов. На предприятии самостоятельно проводится производственный контроль, качество продукции должно подтверждаться лабораторными исследованиями. В течение года должен исследоваться весь ассортимент продукции.

Ниже приводится перечень основных законов и нормативных правовых актов, соблюдение которых является обязательным при осуществлении предпринимательской деятельности, касающиеся санитарных норм.

- Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

- Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».

- Федеральный закон от 02.01.2000 № 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов».

- Федеральный закон от 23.02.2013 № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака».

- Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».

- Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании».

- Федеральный закон от 12.06.2008 № 88-ФЗ «Технический регламент на молоко и молочную продукцию».

- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции».

- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 005/2011 «О безопасности упаковки».

- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки».

- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 023/2011 «Технический регламент на соковую продукцию из фруктов и овощей».

- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 024/2011 «Технический регламент на масложировую продукцию».
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 027/2012 «О безопасности отдельных видов специализированной пищевой продукции, в том числе диетического лечебного и диетического профилактического питания».
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 029/2012 «Требования безопасности пищевых добавок, ароматизаторов и вспомогательных технологических средств».
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции».
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции».
- Единые санитарно-эпидемиологические требования к товарам, подлежащим санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю), утвержденные Решением Комиссии таможенного союза от 28.05.2010 № 299.
- Единый перечень товаров, подлежащих санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю) на таможенной границе и таможенной территории Таможенного союза, утвержденный Решением Комиссии Таможенного союза от 28.05.2010 № 299.
- СП 2.3.6.1079–01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья».
- СанПиН 2.3.2.1324–03 «Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов».
- СанПиН 2.3.2.1078–01 «Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов».
- СП 3.1.7.2616–10 «Профилактика сальмонеллеза».
- СП 3.1.7.2817–10 «Профилактика листериоза у людей».
- СП 1.1.1058–01 «Организация и проведение производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий».
- СанПиН 2.2.4.548–96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений».
- СП 3.1.1.3108–13 «Профилактика острых кишечных инфекций».
- СП 3.5.1378–03 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации и осуществлению дезинфекционной деятельности».

- СП 3.5.3.1129–02 «Санитарно-эпидемиологические требования к проведению дератизации».

- Правила продажи отдельных видов товаров, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 19.01.1998 № 55.

Правовые основы работы с потребителями предприятий индустрии питания

В индустрии питания под потребителем понимается гражданин, имеющий намерение заказать или заказывающий, использующий услуги общественного питания исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности (ПОУОП).

Следовательно, если посетитель заказывает в предприятии общественного питания блюда с целью последующей их перепродажи, т. е. осуществления предпринимательской деятельности, то к его действиям не могут применяться ЗОЗПП и ПОУОП. В данном случае действует ГК РФ, часть 2, глава 30.

Информация для потребителя

На вывеске предприятия общественного питания в *обязательном порядке* размещается следующая информация: тип предприятия (кафе, ресторан и т. д.), наименование предприятия, его адрес и режим работы (ПОУОП, п. 11).

В удобных для ознакомления потребителя местах (уголок потребителя) размещаются:

- информация о государственной регистрации и наименовании зарегистрировавшего данное ООО или ИП органа;
- информация о номере, сроке действия лицензии, а также об органе, ее выдавшем (при реализации алкогольной продукции);
- закон о защите прав потребителей.

По требованию потребителя должна предоставляться книга отзывов и предложений (ПОУОП, п. 8, 11).

В случае временного приостановления деятельности предприятия общественного питания (санитарный день, ремонт и т. д.) собственник обязан своевременно предоставить потребителю информацию о дате и сроках приостановления своей деятельности (ПОУОП, п. 4).

Предприятие общественного питания обязано оказать услуги любому потребителю, обратившемуся к нему с намерением заказать

услугу, на условиях, согласованных сторонами (ПОУОП, п. 16). При этом предприятие общественного питания вправе самостоятельно устанавливать правила поведения для потребителей в заведении (дресс-код, запрет на нахождение животных в помещении и т. д.). Установленные правила не должны противоречить законодательству РФ (ПОУОП, п. 5). Пример правил поведения в кафе приведен в приложении А.

Потребитель обязан оплатить оказываемые услуги в сроки и в порядке, согласованными с работником предприятия общественного питания. После оплаты услуги потребителю выдается кассовый чек, счет или другой документ, подтверждающий оплату. Оплата услуг может осуществляться в форме предварительной оплаты, либо после отбора блюд, или после приема пищи в виде наличного или безналичного расчета (ПОУОП, 20).

Кроме услуг общественного питания потребителю могут быть предложены дополнительные возмездные услуги, перечень которых предприятие общественного питания определяет самостоятельно. При этом предприятие общественного питания не вправе без согласия потребителя выполнять дополнительные услуги за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты таких услуг, а если они оплачены – потребовать возврата уплаченной суммы (ПОУОП, 24, ГОСТ 30389–2013, п. 5.16).

Согласие потребителя на выполнение дополнительных услуг за плату оформляется в письменной форме. (ЗоЗПП, ст. 16, п. 3).

При этом запрещается обуславливать приобретение одних услуг обязательным приобретением иных товаров или услуг. Убытки, причиненные потребителю вследствие нарушения его права на свободный выбор услуг, возмещаются предприятием общественного питания в полном объеме (ЗоЗПП, ст. 16, п. 3). В данном случае услуга в виде подарка или комплимента от заведения не являются дополнительной услугой, так как оказываются потребителю на безвозмездной основе.

Потребитель обязан оплатить оказанные ему услуги в порядке и в сроки, которые установлены договором. Оплата производится наличным или безналичным расчетом после принятия потребителем выполненной в полном объеме услуги. С согласия потребителя услуга может быть оплачена при заключении договора в полном размере или путем выдачи аванса (ст. 37 ЗоЗПП).

Потребитель вправе в любое время отказаться от заказанной им услуги при условии оплаты исполнителю фактически понесенных расходов, связанных с исполнением обязательств по договору (п. 27 ПОУОП).

Требования к меню предприятия общественного питания

Потребителю предоставляется возможность ознакомиться с меню, прейскурантами и условиями обслуживания как в зале, так и вне зала обслуживания предприятия общественного питания. Указанная информация предоставляется в обязательном порядке на русском языке и может дополнительно дублироваться на государственных языках субъектов РФ и родных языках народов РФ (ПОУОП, п. 13, 14). Данная информация должна содержать:

- перечень услуг и условия их оказания;
- цены в рублях и условия оплаты услуг;
- наименование предлагаемой продукции общественного питания с указанием способов приготовления блюд и входящих в них основных ингредиентов;
- сведения о массе (объеме) порций готовых блюд. При этом предприятие общественного питания обязано предоставить потребителю возможность проверки объема (массы) предлагаемой ему порции (ПОУОП, п. 21);
- сведения о пищевой ценности готовых блюд (калорийности, содержании белков, жиров, углеводов, а также витаминов, макро- и микроэлементов при добавлении их в процессе приготовления);
- сведения о составе готовых блюд (в том числе наименование использованных в процессе изготовления пищевых добавок, биологически активных добавок, информация о наличии в продуктах питания компонентов, полученных с применением генно-инженерно-модифицированных организмов);
- обозначения нормативных документов, обязательным требованиям которых должны соответствовать продукция общественного питания и оказываемая услуга.

При этом условия оказания услуги общественного питания и ее цена устанавливаются одинаковыми для всех потребителей. Допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей в соответствии с правовыми актами РФ (ПОУОП, п. 16).

Потребитель вправе получить дополнительную информацию об условиях приготовления, качестве и основных потребительских свойствах блюд, если эти сведения не являются коммерческой тайной (ПОУОП, п. 12, 15, 16).

При реализации алкогольной продукции в меню (винной карте) указываются:

- наименование, объем и цена алкогольной продукции при реализации ее в потребительской таре;
- при порционной реализации: наименование, объем и цена за порцию алкогольной продукции, объем которой устанавливается по усмотрению предприятия и не должен превышать 1 л (ПОУОП, п. 13).

Меню оформляется типографским способом в виде общего меню и/или отдельных меню: меню ланча, бранча, меню десертов, меню салат-бара, меню детского, вегетарианского, сезонного и т.д.

Допускается оформление меню в альтернативном формате: использование грифельных досок, стендов, световых табло, сенсорных мониторов и пр. В буфетах, кафетериях, магазинах кулинарии оформляют прейскуранты и ценники на реализуемую продукцию (ГОСТ 30389–2013), п. 5.14.

Требования к ассортиментному перечню, предназначенному для включения в меню, представлены в (ГОСТ 30389–2013), п. 5.15. Ассортиментный перечень зависит от типа предприятия индустрии питания.

3. ВЫБОР МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. ОБОСНОВАНИЕ ЛОКАЦИИ

На рынке услуг общественного питания именно за счет применения логистического инструментария возможны решение вопросов оптимизации направлений материальных, информационных, финансовых и людских потоков (потоков потребителей), а также выявление факторов, определяющих экономически выгодное размещение предприятия индустрии питания в рамках определенной территории. Территории города имеют различную степень инвестиционной привлекательности. Зачастую при выборе места размещения предприятия питания предприниматели полагаются лишь на собственную интуицию. В то же время выбор оптимального места размещения является существенным фактором, определяющим успех или неудачу деятельности предприятий общественного питания, дающим возможность максимального приближения к потребителям, с одной стороны, и, выстраивания оптимальной цепи поставок, с другой.

Особое значение эти проблемы имеют для крупнейших (с численностью более одного миллиона человек) городов, отличающихся высокой деловой активностью, положительной динамикой платежеспособного спроса, а самое главное, изменением модели поведения потребителей услуг общественного питания, вызванным ускорением темпов жизни жителей мегаполисов и ориентацией на образ жизни населения индустриально развитых стран.

Вопросы поиска оптимального места размещения предприятий питания имеют важное значение не только для предпринимателей (или руководителей предприятий общественного питания), но и для потенциальных инвесторов, которые стремятся минимизировать риски и обеспечить рентабельность создаваемому бизнесу.

В этой связи предлагается учитывать два основных вида факторов: факторы макросреды и микросреды.

К первым относятся экономические, политические, социальные и технические, экологические, нормативно-правовые факторы (PESTLE анализ). Критерием отбора территорий на данном этапе будет служить минимально приемлемый или принятый инвестором, девелопером или другим заинтересованным лицом уровень для каждого фактора.

Более детальная оценка (оценка микрорасположения) заключается в применении многофакторного метода, т. е. в использовании для оценки таких показателей, как уровень платежеспособного спроса потребителей в данном районе города, степень конкуренции с однотипными или близкими по концепции организациями и пр.

Оценка микрорасположения должна заключаться в выявлении и отборе потенциальных мест расположения предприятия питания. На дальнейшую эффективность данного выбора будут оказывать влияние следующие факторы:

- население данной территории города (возможна оценка по показателям уровня платежеспособного спроса потребителей);
- инфраструктура, поскольку она определяет доступность и позиционирование объекта;
- существующие на данной территории однотипные объекты многофункциональной недвижимости;
- расходы, в том числе расходы непосредственно на строительство, проведение дополнительных или реконструкцию существующих коммуникаций (для городов наиболее затратной с этой точки зрения является их историческая часть) и пр.

Основными факторами привлекательности, учет которых необходим на стадии обоснования проекта, являются: качество торговой зоны (с точки зрения местоположения наиболее привлекательными обычно являются центральная часть города, а также густонаселенные кварталы с высокой покупательской способностью населения); человекопоток; транспортная доступность; возможность парковки; наличие развитой инфраструктуры.

Среди перечисленных факторов особо стоит выделить такой комплексный критерий, как качество торговой зоны. Предполагается, что до начала стадии подготовки строительной или разрешительной документации инициатору проекта в лице администрации, застройщика, инвестора, агентства недвижимости или их совокупности необходимо определить возможное месторасположение и просчитать эффективность.

Кроме того, является необходимым определение факторов непривлекательности, среди которых: нерационально спроектированные потоки населения; плотность размещения многофункциональной недвижимости на территории районов; необеспеченность спросом за счет низких доходов жителей.

Детализированную маркетинговую информацию для более точного обоснования местоположения предприятия питания и планирования ее концепции целесообразно получать в ходе комбинированного полевого исследования, включающего в себя элементы как полевого, так и кабинетного исследований. При планировании стартового маркетингового исследования очень важно не только зафиксировать текущее состояние рыночных факторов, но и спрогнозировать их изменение как минимум на перспективу до 5 лет, а для крупных предприятий питания (комбинат питания, фабрика-заготовочная) и сетевых объектов – на перспективу до 10 лет. Реконцепция крупного предприятия питания или комплексного предприятия, как правило, сопровождается такими дорогостоящими мероприятиями, как реконструкция и ребрендинг. Низкое качество стратегических концептуальных решений по объекту, помимо всего прочего, приводит к сокращению жизненного цикла объекта, а следовательно, к снижению рентабельности девелопмента.

Стандартный состав задач маркетингового исследования в целях обоснования проекта по созданию новой точки общественного питания выглядит следующим образом.

1. Анализ привлекательности местоположения будущего объекта:

- пешеходная доступность (доступность объекта для потенциальных посетителей-пешеходов, интенсивность естественных пешеходных потоков, транспортная пешеходная инфраструктура, наличие труднопреодолимых физических или психологических препятствий (реки, захламленные пустыри, огороженные промзоны, лесополосы, заброшенные парки и пр.);

- транспортная доступность и удобство доступа к объекту на личном и общественном транспорте (развитость транспортной инфраструктуры, наличие и популярность маршрутов общественного транспорта, интенсивность и структура автомобильного потока, наличие физических и иных препятствий на пути потока автотранспорта (пробки на дорогах, удобство подъездных путей, возможности для организации парковки и пр.);

- визуальная доступность участка (видимость будущего объекта для пешеходов и автомобилистов, необходимость организации системы внешней навигации);

- анализ имиджа местности и характеристик застройки в месте организации новой точки (тип местности, плотность и этажность жилой застройки, имидж местности у населения и бизнес-сообщества);

- определение конфигурации и площади торговой зоны объекта (вытянутая, округлая, эллиптическая, неправильная по форме торговая зона, ее радиус). Эта информация очень важна для оценки количества потенциальных посетителей предприятия питания, а следовательно, для прогнозирования объемов продаж;

- наличие объективных труднопреодолимых рисков (например, наличие сложных подземных коммуникаций, отсутствие места для организации парковки, объект находится в охранной зоне исторической застройки и пр.).

2. Анализ экономической и конкурентной среды:

- социально-экономическая и демографическая характеристика города (района города);

- насыщенность потребительского рынка (по специфичным для исследования ассортиментным группам блюд и дополнительных услуг);

- наличие в пределах торговой зоны объекта конкурирующих операторов, в том числе сетевых операторов федерального/регионального уровня;

- наличие строящихся или реконструируемых объектов сходного формата и специализации;

- маркетинговая характеристика существующих конкурентов;

- наименование, адрес, формат заведения и этажность, общая и торговая площадь;

- ассортиментная структура предложения блюд и изделий, специализация, форма обслуживания;

- качество предоставляемых услуг и реализуемого ассортимента, примерная стоимость услуг и блюд (по отношению к средним по городу ценам на аналогичные продукты);

- уровень обслуживания и квалификация торгового персонала;

- популярность заведения у населения, обслуживаемый слой населения по обеспеченности, полу, возрасту, роду занятий;

- посещаемость предприятия в целом (среднесуточный поток посетителей) – анализ структуры потока по цели посещения;
- имиджевые характеристики конкурентов;
- частота посещения данного предприятия питания посетителями;
- мотивы и ситуации посещения;
- сумма затрат на одно посещение;
- лояльность и степень приверженности потребителей к изучаемым конкурентам;
- позиционирование предприятий-конкурентов в сознании посетителей, их представления о достоинствах и недостатках этих предприятий питания и др.

3. Анализ потенциальных покупателей и покупательского поведения:

- частота посещения предприятий питания/заказов на доставку и пр.;
- объем разовых затрат на приобретение блюд/услуг (специфичных для данного исследования) – так называемый «средний чек»;
- предпочитаемые форматы и типы предприятий питания;
- факторы выбора предприятий питания;
- основные районы посещения предприятий (специфичных для данного исследования);
- посещаемые предприятия питания (название, местоположение);
- основные способы проведения досуга;
- оценка мобильности населения при посещении предприятий питания;
- готовность к посещению объекта нового формата в обозначенном месте;
- ожидания в отношении нового предприятия питания (предложение блюд, услуг, развлечений, продуктовых брендов и пр.);
- определение количества потенциальных посетителей, обладающих целевыми характеристиками и описание (профилирование) потенциальной клиентуры объекта (пол, возраст, род занятий, уровень доходов, наличие автомобиля, психографические характеристики).

Стартовое маркетинговое исследование в целях обоснования проекта по открытию предприятия питания имеет смысл проводить в два этапа. На первом этапе осуществляется предварительный зондаж маркетинговой ситуации, принципиально оценивается маркетинговая целесообразность подобного проекта в данном месте, формируется круг

принципиальных предположений относительно посещаемости и доходности, конкурентоспособности, позиционирования по среднему чеку и имиджу и т. д. На втором этапе осуществляется проверка предварительных предположений (они, как известно, называются рабочими гипотезами исследования) и сбор детализированной информации, необходимой для разработки торгово-технологической и архитектурной концепции будущего объекта и бизнес-плана.

3.2. ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ МЕСТ РАЗМЕЩЕНИЯ

Местоположение – фундаментальный вопрос для формирования стратегических и тактических задач предприятий индустрии питания. Удачное расположение предприятия питания обеспечивает ему устойчивое конкурентное преимущество и является одним из основных критериев выбора предприятия питания у потребителей. И поскольку вопрос о месте размещения является определяющим для обеспечения эффективности деятельности предприятия индустрии питания, необходимо рассмотреть варианты его комплексной оценки.

Методика комплексной оценки эффективности размещения предприятий общественного питания, включает следующие этапы: 1) этап анализа предложения, который заключается в оценке сложившейся системы размещения предприятий на территории города по ряду показателей, что позволяет определить специфику предложения; 2) этап анализа спроса, который позволяет выявить потребительские предпочтения, движение и направление потоков населения, интенсивность внутригородской миграции; 3) логистический этап, предполагающий разделение совокупности предприятий общественного питания, с одной стороны, на зоны различной коммерческой активности, а с другой – на ABC-группы и определение взаимосвязи значений полученных показателей; 4) картографический этап – выделение зон потенциального спроса на услуги общественного питания на логистической территории, исходя из критериев показателя эффективности использования площади, вместимости и концентрации предприятий, а также специфики обслуживания определенного контингента. 5) экономический – расчет рыночного потенциала эффективности размещения и на его основе выделение диапазонов потенциальной экономической эффективности размещения [15].

Интегральная оценка потенциальных мест размещения применительно к планируемому предприятию предполагает начальный выбор трех-семи потенциальных мест для расположения и проведения их оценки. Первоначальный выбор осуществляется исходя из заданных критериев (указанных районов, достаточности площади, инфраструктурного обеспечения, цены за 1 м² и др.).

Выбирая место для нового предприятия питания, необходимо учитывать ряд факторов, основными из которых можно назвать следующие:

- наличие достаточного для окупаемости и эффективного функционирования объема рынка;
- характеристика потенциальных клиентов;
- политические и социально-экономические факторы развития региона;
- наличие свободных земельных участков под строительство или подходящего здания, которое можно в последующем реконструировать;
- отсутствие конкурентов в непосредственной близости;
- наличие рядом достопримечательностей или популярных мест отдыха;
- экологичность, отсутствие по соседству вредных производств и пр.

Выбор факторов, определяющих месторасположение, может быть проведен по различным методам как на основании экспертного опроса, так и в ходе брейншторма проектной команды или прочего.

В случае использования метода экспертного опроса целесообразно в качестве экспертов привлечь: научных работников, имеющих непосредственное отношение к поставленной проблеме; руководителей предприятий, которые являются основными потребителями коммерческой недвижимости; руководителей строительных предприятий, которые являются одновременно и заказчиками, и застройщиками; руководителей риелторских агентств, представителей администрации и маркетинговых агентств, специализирующихся на изучении рынка услуг питания. Выбор факторов для оценки потенциальных мест размещения может быть осуществлен и по категориям: экономические показатели, экологические показатели, показатели инфраструктуры, социальные показатели, территориальные показатели и пр. Один из примеров выделения определяющих факторов приведен в табл. 3.1.

Факторы, определяющие месторасположение

Покупатели	Доступность	Конкуренция	Затраты
Количество Уровень дохода Структура расходов Плотность населения Стиль жизни Личный транспорт	Видимость Людские потоки Препятствия (ж/д, крупные автомагистрали) Тип местности Транспортное сообщение Состояние автодорог Парковка Общественный транспорт	Уровень конкуренции Типы конкурирующих предприятий Индекс насыщенности рынка Близость основных конкурентов (лидеров рынка, крупных компаний)	Затраты на строительство Аренда Уровень з/п Налоги Транспортные затраты

Помимо выбора факторов необходимо прийти к согласованному решению об их значимости и осуществить ранжирование с количественным указанием весомости/значимости факторов. Далее производится балльная оценка по выделенным факторам по пятибалльной шкале по всем определенным для потенциального размещения местам. Интегральная оценка является результатом суммирования значений произведений балльной оценки на ранг соответствующего фактора:

$$OM = \sum (n \times v), \quad (1)$$

где OM – интегральная оценка месторасположения;

n – количество баллов – значение балльной оценки фактора;

v – значение весомости фактора;

Σ – количество всех оценок.

Место, набравшее максимальную интегральную оценку, может быть рекомендовано для размещения предприятия питания.

3.3. МНОГОУГОЛЬНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Объективная и своевременная оценка конкурентоспособности предприятия и его продукции становится в настоящее время определяющим условием успешности принимаемых управленческих решений по усилению конкурентных позиций на рынке. С развитием экономики страны многие компании оказываются в более «жестких» условиях конкуренции, а появление на российском рынке зарубежных компаний заставляет искать все новые и новые способы повышения конкурентоспособности.

В общем виде конкурентоспособность предприятия может быть определена как его сравнительное преимущество перед другими фирмами данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность, по мнению М. Портера, профессора Гарвардской школы бизнеса, отражает продуктивность использования ресурсов. Это означает, что компания должна стремиться эксплуатировать максимально эффективно все имеющиеся в ее распоряжении ресурсы: материальные, трудовые, технологические и прочие.

Конкурентоспособность организации может оцениваться путем сопоставления конкретных позиций нескольких организаций на одном и том же рынке по таким параметрам, как технология, знания и практический опыт персонала, система управления, маркетинговая политика, имидж и коммуникации, что характеризует конкурентоустойчивость организации и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции. Речь идет о комплексе интеллектуальных, технико-технологических и организационно-экономических характеристиках, определяющих успех организации на рынке [16].

Конкурентоспособность организации определяется следующими факторами [16]:

- качество продукции и услуг;
- наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- уровень квалификации персонала и менеджмента;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует организация;
- доступность источников финансирования.

Оценка конкурентоспособности осуществляется посредством трех основных методов: эвристического (экспертного), квалиметрического, комплексного (интегрального). На тактическом уровне критерием

оценки конкурентоспособности организации выступает комплексный показатель состояния организации, исчисляемый на основе методики комплексной оценки и финансово-хозяйственной деятельности. Однако на сегодняшний день существует довольно большое количество методик оценки состояния организации. Стандартов же оценки, как и единой методики, не существует.

Возможно определение общей оценки конкурентоспособности по совокупности решающих параметров. Для этого, как правило, привлекаются эксперты, с помощью которых определяют удельные веса этих параметров (ключевых факторов успеха) и осуществляется балльная оценка этих параметров, исходя из некоторой шкалы. Общая оценка конкурентоспособности может быть получена путем суммирования взвешенных рейтинговых оценок.

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности предприятия реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства. Преимуществом этого метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия.

«Многоугольник конкурентоспособности» – метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности предприятия питания в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции. Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств компании и конкурентов и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника.

В процедуре оценки конкурентоспособности в качестве экспертов могут выступать как сотрудники (директор, главный бухгалтер, инженер по производству, шеф-повар, администратор и пр.) так и приглашенные эксперты. Сначала выделяются показатели конкурентоспособности – параметры сравнения предприятия и его конкурентов и формируются критерии и шкалы оценки. Эксперты заполняют анкеты, содержащие описание каждого показателя конкурентоспособности и их ранжирование. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, предприятию питания необходимо уделить внимание тем факторам, в которых он уступает лидерам на рынке.

Рассмотрим основных конкурентов и проведем сравнительный анализ конкурентоспособности на примере предприятия питания

«Дионис», специализирующегося на европейской кухне. Для расчета конкурентоспособности ресторанов-конкурентов были рассмотрены следующие факторы: цена, ширина ассортимента, сервис, гибкость оплаты, наличие интернет-сайта, скидки. Краткая характеристика состояния факторов конкурентоспособности ресторанов, специализирующихся на европейской кухне, дана в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Сравнительный анализ факторов конкурентоспособности ресторанов, специализирующихся на европейской кухне

Фактор	Рестораны			
	«Дионис»	«Волшебная ночь»	«Такао»	«Пир Pyza»
Цены	Средне рыночные	Среднерыночные	Среднерыночные	Высокие, так как услуги предназначены для посетителей со средним и выше среднего достатком
Ассортимент	Не является широким, нет услуги «на вынос»	Разнообразен, удовлетворит любой вкус	Стандартный набор услуг	Весьма разнообразен
Сервис	Удовлетворительный сервис, возможность заказа столика через интернет	Сервис находится на хорошем уровне, есть услуга заказа столика через интернет-сайт	Оформление на низком уровне, качество обслуживания среднее	Высокий уровень сервиса
Гибкость оплаты	Наличный, безналичный расчет	Наличный, безналичный расчет	Наличный, безналичный расчет	Наличный, безналичный расчет
Интернет-сайт	Есть. Дизайн приятен, полная информация о ценах, удобная навигация, редкое обновление новостей	Есть. Приятный дизайн, много общей развивающей информации, сайт на двух языках	Есть. Максимально полная информация, сайт на двух языках	Есть, немного мрачноваты дизайн, полная информация о ценах
Скидки	Относительно слабое стимулирование потребителей	Бонусы и подарки постоянным клиентам	Бонусы, подарки, скидки	Бонусы и подарки постоянным клиентам

Далее рестораны были оценены по каждому фактору по десяти-балльной шкале (10 баллов – наилучшая характеристика показателя) и результаты представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Экспертные оценки параметров конкурентоспособности ресторанов

Наименование параметра	Экспертные оценки					
	«Дионис»	«Волшебная ночь»	«Акио»	«Гнездо»	«Пир Pyza»	«Такао»
Ассортимент услуг	4,6	8	6,5	6,7	7,5	9,5
Цена услуг	7	6	8	5,4	6,5	7,8
Персонал	7,6	5,5	7,5	5,1	5,8	6,4
Качество услуг	6,4	8,7	6,1	7,6	8,3	7,8
Финансовое состояние	6	7,4	5,	7,9	7,2	6,9
Информационное обеспечение	7	5,9	6,6	6	7	6,6
Инновационная деятельность	6,8	6,6	7,5	5,9	6	7
Техническое оснащение	6,4	7,9	6,4	6,4	7	8
Организационная культура	6	5,9	8,4	6,2	6,4	7,1
Имидж	6,6	8,7	7	7	7	8,6
Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия питания	6,4	7,1	6,8	6,5	6,9	7,5

Значения отдельных параметров, входящих в интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемых ресторанов, находящихся на рынке, представлены на рисунке.



Многоугольник параметров конкурентоспособности конкурентов предприятия питания

Как видно из представленного выше рисунка, ресторан «Дионис» значительно проигрывает в конкурентной борьбе по показателям ассортимента и срокам выполнения заказа. Связано это с узкой специализацией на европейскую кухню и высоким количеством посадочных мест. Однако занимаемая доля рынка помогает ресторану выживать в условиях территориальной загруженности исторического центра города. Так, ресторан более комфортен по сравнению с конкурентами по уровню цен и качеству работы персонала, что немаловажно в современных условиях.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

4. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИТАНИЯ

4.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРЫ

Структура управления – это упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления. Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые бывают горизонтальные и вертикальные.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены права и ответственность за их выполнение.

Структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации, а структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми. В индустрии питания в настоящее время наибольшее распространение получили линейная, функциональная и линейно-функциональная структуры управления.

При линейной организационной структуре все функции сосредоточены в линейных звеньях и каждый работник подчиняется и получает указания только от одного руководителя. Руководитель каждого звена отвечает за весь объем работы вверенного ему подразделения и наряду с общим руководством выполняет все функции управления. Это обуславливает централизацию полномочий в принятии стратегических и тактических решений. Такая организационная структура

применяется на небольших предприятиях общественного питания (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Линейная организационная структура предприятия

Функциональная организационная структура требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Вместо универсальных работников, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, компетентных в своей области и отвечающих за определенное направление.

Функциональная структура предполагает систему подчинения и ответственности в зависимости от выполняемой функции. Функциональному руководителю психологически легче работать, чем линейному руководителю, поскольку он компетентен и ответствен в какой-то одной функциональной области (финансы, реклама и т. д.). Но подчиненному психологически сложнее подчиняться сразу нескольким функциональным руководителям, он вынужден варьировать, выбирать, чье расположение более важно в тот или иной момент. Повар, например, получает указание по технологии выполнения работ от технолога и заведующего производством, по эксплуатации оборудования – от механика и т. д.

Линейно-функциональная организационная структура (рис. 4.2) обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем подчиненных ему работников. Такая организационная структура применяется на крупных предприятиях общественного питания, комбинатах, объединениях.

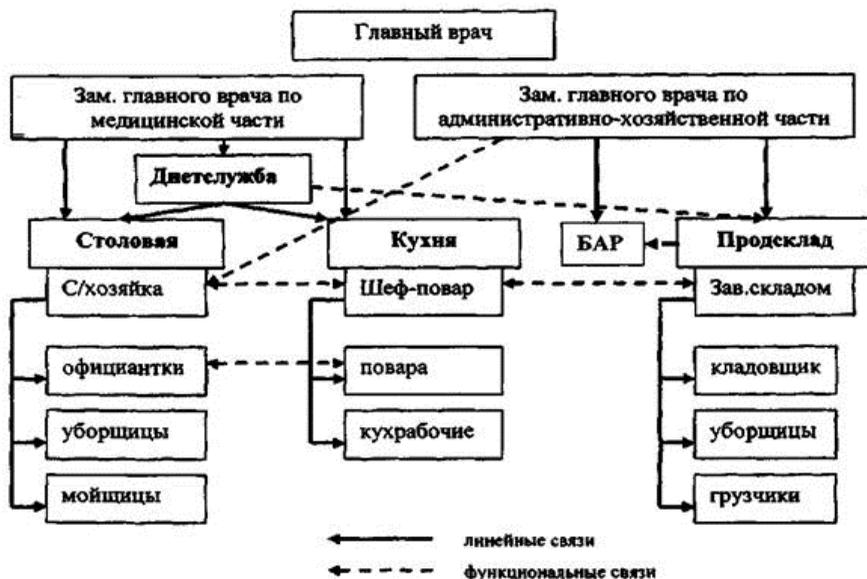


Рис. 4.2. Линейно-функциональная организационная структура питания санатория

Преимущества и недостатки указанных организационных структур представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Основные типы организационных структур предприятий

Тип	Преимущества	Недостатки
Линейная	<ul style="list-style-type: none"> – Четкая система взаимных связей – Выраженная ответственность – Оптимальное соотношение руководителей и подчиненных – Быстрота реакции в ответ на прямые приказания 	<ul style="list-style-type: none"> – Тенденция к бюрократизации при решении вопросов между подразделениями – Перегрузка руководителей верхнего уровня – они должны обладать разносторонними знаниями по всем функциям уравнивания – Повышенная зависимость работы от наличия на месте руководителя, его личных и деловых качеств

Тип	Преимущества	Недостатки
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> – Освобождает линейных руководителей от решения ряда спецвопросов – Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов – Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля 	<ul style="list-style-type: none"> – Усложняются взаимосвязи – Затрудняется координация – Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
Линейно-функциональная	<ul style="list-style-type: none"> – Освобождает руководителя от целого ряда функций – Во главе функциональных звеньев стоят специалисты 	<ul style="list-style-type: none"> – Затрудняется координация – Слабые горизонтальные связи между функциональными отделами – Постоянная необходимость согласования принимаемых решений на высшем уровне вызывает замедление сроков реализации целей

Четкая отлаженная организационная структура предприятия общественного питания – это краеугольный камень его успешной работы. Благодаря строгой иерархии персонала управление рестораном производится быстро и эффективно. Иногда организационная структура может видоизменяться, однако это вовсе не означает, что заведение будет работать неэффективно. Если при корректировках в структуре остаются линейные руководители (администратор, шеф-повар), то ресторан имеет все шансы на процветание.

4.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

При создании бизнеса необходима уверенность, или хотя бы надежда о контролируемости ситуации. Эта контролируемость позволяет конкурировать и выживать, в том числе в условиях кризиса. Для достижения определенного состояния, позволяющего планировать и контролировать процессы изменения входных ресурсов, в результате

используется одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века – *процессный подход*. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Для того чтобы управлять бизнесом, необходимо управлять процессами.

В современном менеджменте существует большое количество подходов к определению термина «бизнес-процесс». Бизнес-процесс – это регулярно повторяющаяся последовательность действий, направленная на достижение конкретной цели, несущая в себе ценность для клиента. Это определение раскрывает термин «бизнес-процесс» с позиции ценностного предложения для потребителя. Некоторые авторы рассматривают бизнес-процесс как механизм коммерциализации инноваций, другие – как действенный инструмент управления организацией.

Понятие «бизнес-процесс» происходит из разработанной в практике рыночной экономики теории управления качеством. Приставка «бизнес-» в термине не несет какой-либо особой смысловой нагрузки и в данном случае только подчеркивает наличие экономической рыночной составляющей. В остальном это те же технологические процессы, предполагающие определенную деятельность преобразования входов в выходы. Предполагается, что на вход поступают некоторые ресурсы, а на выходе после преобразования бизнес-процессом получается продукция, представляющая ценность для потребителя. В случае рассматриваемого нами бизнеса это гости, а продукция – в простейшем случае блюда и услуги предприятия питания. Содержание входов общеизвестно. Бизнес-процесс осуществляется под некоторым управлением, может взаимодействовать с другими процессами, имеет владельца, т. е. ответственного за правильную и качественную реализацию преобразования входов в выходы. Бизнес-процессы могут быть сквозными (входы из внешней среды и выходы во внешнюю среду) и внутренними. В последнем случае входы получаются от других бизнес-процессов внутри предприятия, и выходы тоже внутренние. Таковым на предприятиях гостеприимства, например, является производство блюд и услуг. Продукты и расходные материалы поступают от бизнес-процесса «Логистика», а выход поступает на вход бизнес-процесса «Продажи».

Устойчивая деятельность, образующая бизнес-процесс, в любом случае имеет следующие основные составляющие:

- вход – это ресурсы, которые потребляются и видоизменяются во время прохождения бизнес-процесса (сырьевая база, комплектующие, информация);

- выход – итоговый результат прохождения бизнес-процесса. Выход одного бизнес-процесса может являться входом для бизнес-процесса, протекающего за ним;
- ресурсы – это вспомогательные элементы бизнес-процесса (рабочие, инструменты);
- владелец процесса – это ответственное за качество выхода и корректное протекание процесса лицо.

Взгляд на организацию как на совокупность взаимосвязанных, последовательно протекающих бизнес-процессов – это суть процессного подхода к управлению организацией. Взаимосвязь бизнес-процессов обуславливается зависимостью протекания процесса от качества выполнения предыдущего процесса.

Каждый процесс должен привносить добавочную ценность продукту, получаемому на выходе предыдущего процесса. Это критерий, на котором строит свою классификацию бизнес-процессов Портер, – добавочная ценность. Согласно данной классификации бизнес-процессы делятся:

- на основные – связанные с производством основного продукта;
- вспомогательные – обеспечивающие протекание основного процесса. К ним относятся документооборот, техническое и информационное обеспечение, поддержание работы инфраструктуры;
- управленческие – включают в себя формирование стратегии и путей ее исполнения.

Управленческие процессы имеют особую иерархию:

- обеспечивающие процессы, которые снабжают ресурсами производственный процесс (работа с персоналом, управление движением ресурсов и др.);
- текущая деятельность – управленческие решения в ходе основного процесса по преобразованию сырья в готовую продукцию, а также реализации побочных продуктов, например, утилизации отходов;
- процессы оперативного управления – ведение финансовой отчетности, распределение заработной платы и премий;
- процессы тактического и стратегического управления – бизнес-планирование, ценообразование, составление внутренних норм, стратегий.

Современный менеджмент базируется на следующих основных подходах:

- TQM (Total Quality Management) – система тотального управления качеством;

- PIQS (Process Integrated Quality System) – система менеджмента качества, интегрированная с бизнес-процессами;
- стандарты ИСО серии 9000 – стандарты, регламентирующие требования к системам менеджмента качества;
- BPMS (Business Process Management System) – системы управления бизнес-процессами;
- ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексный подход к управлению ресурсами компании.

Таким образом, бизнес-процесс – это единица, лежащая в основе процессного подхода к организации и для формализации бизнес-процесса как объекта управления необходимо:

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

В индустрии питания можно выделить следующие бизнес-процессы:

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

- обеспечение (жизнедеятельности, кадровое, юридическое, безопасности).

Бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Процессно-ориентированные организации стараются устранять барьеры и задержки, возникающие на стыке двух различных подразделений организации при выполнении одного бизнес-процесса.

Бизнес-процесс может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, процедур и функций, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности.

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые не обязательные или вовсе лишние активности. На выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличиваются ценность для потребителя и рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

Бизнес-процессы могут подвергаться различному анализу в зависимости от целей моделирования. Анализ бизнес-процессов может применяться при бизнес-моделировании, функционально-стоимостном анализе, формировании организационной структуры, реинжиниринге бизнес-процессов, автоматизации технологических процессов.

Одним из методов анализа текущей деятельности является составление модели бизнес-процесса «как есть» (англ. as is). После этого модель бизнес-процесса подвергается критическому анализу или обрабатывается специальным программным обеспечением. По результатам анализа формируется модель бизнес-процесса «как должно быть» (англ. to be) и план мероприятий по внедрению необходимых изменений.

Главной целью процессного подхода является повышение операционной эффективности компании, т. е. организация всех дел наиболее оптимальным способом, ведущим к снижению затрат и одновременно к улучшению качества предлагаемых продуктов или услуг. Для того чтобы провести такого рода оптимизацию, нужно в первую очередь смоделировать основные процессы, повседневно происходящие во всех подразделениях предприятия питания.

Важно четко понимать связь между стратегическими и текущими целями создаваемого предприятия и типовыми и повторяющимися бизнес-процессами, обуславливающими эффективность деятельности. Помочь в этом может ССП-BSC – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения. ССП концепция – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение. BSC разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном (David P. Norton). На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ), в английском варианте – Key Performance Indicator (KPI). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. Методология BSC позволяет перевести стратегию на уровень операциональной деятельности компании. Правильное применение методологии позволяет решить следующие задачи.

1. Установление конкретных параметров стратегических целей: стратегических показателей с их численными значениями – KPI (key performance indicators), причинно-следственных связей между целями, связей между стратегическими показателями, сроков достижения стратегических целей.

2. Распределение между должностными лицами компании ответственности за достижение стратегических целей.

3. Определение инструментов достижения стратегических целей.

Однако полноценное применение методологии требует существенных ресурсов. Разработка системы BSC при наличии в компании специализированного подразделения может занять более двух месяцев. При этом требуется серьезный контроль качества результатов – выделенных KPI и спроектированных бизнес-процессов.

К настоящему времени разработаны многочисленные методологии моделирования бизнес-процессов. Менеджер может выбирать подходящий вариант, исходя из особенностей деятельности компании и текущих задач. К выбору стоит подходить ответственно – в конечном

итоге именно от этого зависит, достаточно ли наглядной, удобной и понятной окажется модель. Поэтому конкурентоспособный управленец обязан быть хорошо знаком как минимум с несколькими основными методиками.

Моделирование бизнес-процессов стало классической работой множества бизнес-аналитиков в рамках оптимизации бизнес-процессов и стандартизации деятельности российских компаний. Существует множество стандартов и методологий (нотаций) описания бизнес-процессов, которые применяются в тех или иных случаях: VAD, BPMN, EPC, IDEF0 и пр.

Моделирование бизнес-процессов – SIPOC. Аббревиатура SIPOC означает: Supplier (поставщик), Input (вход), Process (процесс), Output (выход), Customer (потребитель). Это шаблон документирования процессов, принятый в методологии «Шесть сигм», фактически это даже не нотация модели, а формат таблицы, который позволяет описать бизнес-процесс на верхнем уровне. Модель SIPOC наиболее эффективно применяется при определении границ бизнес-процесса, взаимодействующих сторон и входов/выходов процесса.

Для SIPOC не существует нотации, ведь это простая таблица с соответствующими заголовками, которая позволяет структурировать выбранной бизнес-процесс для последующего анализа и оптимизации.

Полезность SIPOC в отличие от других диаграмм заключается в возможности ее использования сотрудниками бизнес-подразделений, так как она не содержит сложной логики и множества объектов, как нотации EPC или BPMN.

Нотация моделирования бизнес-процессов VAD (value added chain diagram), предложенная Майклом Портером (Michael Porter) в его работах по корпоративной стратегии, концентрируется на моделировании бизнес-процессов, «создающих ценность» в виде услуг или продукции для потребителя. Модель бизнес-процесса, построенная в нотации VAD, дает общий, не детализированный взгляд на бизнес-процессы.

С помощью нотации VAD можно описать перечень и взаимосвязь бизнес-процессов на верхнем уровне, так как данная нотация позволяет отобразить все бизнес-процессы компании на одной модели. В нотации VAD можно использовать связи, показывающие взаимосвязь бизнес-процессов относительно друг друга, при этом поток процесса в этой нотации в подавляющем большинстве случаев направлен слева направо.

Вариантов нотации VAD, реализованных в различных инструментах, множество, и в них используются свои наборы символов, но выглядят они все примерно одинаково – набор бизнес-процессов, связанных между собой связями «предшественник–последователь».

Например, расширение данной нотации в инструментарии ARIS позволяет показать на модели бизнес-процесса исполнителей, риски, документы, данные и многое-многое другое.

Помимо моделирования карты бизнес-процессов организации, нотация VAD позволяет моделировать сквозные (End-to-End) бизнес-процессы, и поэтому она отлично воспринимается менеджментом. На практике, после моделирования бизнес-процессов на верхнем уровне в нотации VAD, следует более подробное моделирование бизнес-процессов в других нотациях, которые мы рассмотрим далее.

Нотация EPC (event-driven process chain) разработана профессором Августом Вильгельмом Шеером в рамках методологии инструментария ARIS. С помощью нотации EPC бизнес-процесс моделируется в виде перечня шагов процесса, запускаемых событиями. Нотация удобна для последующей регламентации бизнес-процесса, а также для анализа информационного потока бизнес-процесса (входящих/исходящих документов).

Свобода нотации EPC позволяет описывать в рамках моделирования бизнес-процессов дополнительные объекты, такие как операционные риски, контрольные процедуры, экранные формы, информационные системы, показатели и многое другое. В рамках нотации EPC процесс моделируется «сверху-вниз», а порядок выполнения шагов/функций/действий/операций бизнес-процесса определяется через систему событий и логических условий. В качестве событий в нотации EPC рассматриваются начало и завершение шагов процесса, а также внешние события, требующие реакции от организации.

Модель бизнес-процесса состоит из последовательностей «событие–функция–событие» и логических операторов «И», «ИЛИ», «исключающее ИЛИ», которые отображают решения, проверку условий, распараллеливание и схождение потоков моделируемого бизнес-процесса.

Нотация BPMN (Business Process Model and Notation 2.0) создана консорциумом Object Management Group (OMG) и предназначена для моделирования бизнес-процессов с целью их последующей автоматизации. Нотация BPMN используется для детального моделирования бизнес-процесса, а количество объектов в данной нотации больше ста, что позволяет описать все нюансы поведения бизнес-процессов для

того, чтобы информационная система могла преобразовать созданную модель в исполняемый код.

Открытость нотации BPMN и поддержка большинством средств моделирования и автоматизации бизнес-процессов сделали данную нотацию лидером в моделировании бизнес-процессов.

В нотации BPMN, помимо шагов бизнес-процесса, можно моделировать стартовые, промежуточные и завершающие события процесса, информационные потоки и потоки сообщений. Из особенностей нотации можно выделить применение по умолчанию стиля моделирования Swim Lane (плавательные дорожки), когда исполнитель показывается вертикальной или горизонтальной полосой, напоминающей дорожку в плавательном бассейне, и именно на этой дорожке располагаются действия/операции, выполняемые данным исполнителем.

Название нотации Flow Charting проще всего перевести как «блок-схемы». Данная нотация изначально появилась в стандарте ANSI в 1970 году и содержит очень простой набор символов.

За годы существования нотации Flow Charting было нарисовано множество вариантов блок-схем, содержащих символы для решения разных задач, например, для описания материальных потоков, ролей и работ, оборудования, для анализа входов и выходов функций.

Фактически блок-схемы явились предшественниками современных нотаций моделирования бизнес-процессов и вплоть до настоящего времени преподавались в большинстве учебных заведений в рамках дисциплин, посвященных информационным технологиям.

Нотация IDEF (Integrated Definition Language) появилась в 1970-х годах, как стандарт правительства США, фокусирующий внимание на входах, выходах, механизмах и средствах управления бизнес-процессом и увязывающий процессы организации в иерархию. Ключевым элементом данной нотации является функция, тогда как все остальные объекты и взаимодействия моделируются с помощью связей.

Нотация использует очень простой набор символов: прямоугольники процессов и стрелки, изображающие входы, выходы, управление и механизмы, эту нотацию отличает «встроенная» система нумерации шагов бизнес-процесса, что позволяет отслеживать связи между родительским и дочерними процессами. Учитывая историю данного стандарта и достаточно широкое применение, он реализован во многих средствах моделирования, но все же данную нотацию можно отнести к уходящему поколению, так как сторонников у нее все меньше.

Унифицированный язык моделирования (UML) (Unified Modeling Languages) – это набор нотаций и методов моделирования, предназначенных для описания требований к информационным системам, однако среди нотаций UML есть и специализированная нотация, предназначенная именно для моделирования бизнес-процессов. UML поддерживается Object Management Group (OMG), что сделало данную методологию достаточно распространенной среди ИТ-специалистов.

Хотя данная нотация очень похожа на EPC и BPMN (единственное отличие в отображении логических операторов и событий), однако используется UML Activity Diagram в основном для системного анализа и проектирования, и лишь незначительное число компаний используют UML, чтобы моделировать бизнес-процессы.

Название нотации VSM (Value Stream Mapping) можно перевести на русский язык, как «картирование потока создания потребительской ценности». Оригинальное название этой нотации в корпорации Тойота, где, как считается, ее и придумали, – Карта потоков материалов и информации.

Нотация VSM была разработана как часть методологии бережливого производства и использует набор специфических символов для отображения элементов затрат ресурсов и времени для анализа эффективности бизнес-процесса в проектах Lean 6Sigma. Карта потока создания ценности изображает физическое окружение и потоки материалов и продукции в производстве и используется для того, чтобы привязать к процессу затраты ресурсов и времени и таким образом дать представление о производительности.

Задача данной нотации – вовлечь в анализ бизнес-процесса его участников, для того чтобы стимулировать их к самостоятельному поиску возможностей оптимизации. Основное при создании модели в нотации VSM это заполнение временных атрибутов по процессу, для поиска «бутылочных горлышек» и мест излишнего хранения запасов. Данная нотация имеет ограниченный круг последователей.

Таким образом, какую из нотаций выбрать для использования, – это вопрос открытый, например, для первичного моделирования бизнес-процесса, выбранного для оптимизации, проще использовать SIPOC или VAD, упрощенный BPMN для моделирования кросс-функционального взаимодействия; EPC для детального моделирования с целью формализовать информационный поток и множество объектов, связанных с бизнес-процессом, для моделирования бизнес-процессов организации на верхнем уровне – VAD.

Важно понимать, что описание бизнес-процессов на этапе создания бизнеса будет отражать некую идеальную абстракцию, которая может претерпеть значительные изменения при практическом внедрении. Скорее всего все планируемые бизнес-процессы через какой-то период времени будут адаптированы к конкретике деятельности предприятия, актуальным целям и показателям их достижения и требуют оптимизации и автоматизации.

В общем виде этапы оптимизации бизнес-процессов представлены ниже.

1. **Обозначение целей оптимизации** (какие качественные и количественные показатели собираются улучшить – ищут узкие звенья с низкими числовыми показателями).

2. **Описание процессов в актуальном их состоянии:** определение бизнес-процессов для оптимизации путем интервьюирования исполнителей.

3. **Выделение KPI** – выделяют и измеряют ключевые показатели этих бизнес-процессов (их может быть несколько) и планируют желаемые показатели (реалистично).

4. **Анализ процессов и выделение узких мест внутри этих процессов**, например:

- неэффективные ручные действия, которые можно автоматизировать;
- лишние действия в процессах;
- сложные и запутанные процессы;
- чрезмерный контроль со стороны руководства, замедляющий процесс;
- неэффективные участки в передаче данных между подпроцессами и между исполнителями.

5. **Проектирование процессов – какими они должны стать:**

- определяют, что нужно улучшать;
- прогнозируют эффект от внедрения – определяют прежде всего то, что в наибольшей степени оптимизирует ваш бизнес;
- определяют стоимость внедрения;
- определяют риски;
- при необходимости моделируют изменения.

6. **Внедрение:**

- вносят изменения;
- обучают исполнителей (необходимо проконтролировать правильность работы исполнителей по новой схеме).

7. Анализ результатов:

- оценивают результаты изменений;
- принимают окончательное решение о внедрении.

4.3. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Процедуры управления предприятием, включая проектирование и оптимизацию бизнес-процессов, невозможны без осуществления контроля (сопоставления–план–факт) и анализа результатов их исполнения. Наиболее частым инструментом контроля, используемым в предприятиях питания являются чек-листы.

Чек-лист (Check list – контрольный список) – список контрольных пунктов (точек контроля), по которым идет проверка того или иного сотрудника, процесса, помещения на предмет соответствия стандартам предприятия питания. Это может быть проверка санитарного и технического состояния предприятия питания, проверка знаний официантов, проверка соблюдения стандартов обслуживания и многое другое. Отмечая пункты списка, сотрудник может узнать о состоянии/корректности выполнения этой работы. По итогам таких проверок обычно в предприятиях питания ставится оценка, которая ощутимо влияет на зарплату сотрудников.

Важность чек-листов трудно переоценить. Каким бы опытным ни был сотрудник, в спешке он может легко забыть важную деталь, которая в течение дня сыграет с ним же плохую шутку и навредит предприятию питания.

Чек-листы могут применяться в самых разных подразделениях и для разных процессов: существуют чек-листы для официантов, поваров, управляющих и т. д.

Основным преимуществом использования чек-листов в качестве инструмента контроля является структурирование информации в голове сотрудников. При записывании необходимых действий у сотрудника автоматически четко вырисовывается нужная последовательность задач, повышается внимательность. Сотрудники понимают, что конкретно от них ожидают, причем критерии оценки результата предельно ясны на старте.

Чек-листы повышают скорость обучения новых сотрудников и наработки навыков. Нет необходимости многократно повторять последовательность операций. Достаточно провести короткий инструктаж и дать чек-лист для самостоятельной работы. Чек-листы помогают

избежать проколов и ошибок по невнимательности, минимизируют человеческий фактор в работе системы и закладывают основу взаимозаменяемости сотрудников.

Правила составления работающих чек-листов

1. Один пункт – одна операция.

2. Пункты чек-листа – это минимальные полные операции. Что это значит? Выровнять столы в ряд и вытереть столы – это две разные операции, и они не должны писаться в одну строку. Поэтому в чек-листе они отображаются отдельными пунктами:

- столы стоят ровно согласно схеме расстановки в зале;
- столы чистые, ножки столов натерты, под столешницей нет посторонних предметов.

3. Пункты должны быть всегда написаны в утвердительной форме.

4. Целью чек-листа является проверка готовности, поэтому лучше составлять пункты в утвердительной форме, как уже совершенные действия: «цветы политы, сухие соцветия и листья убраны». Сравните формулировку: «полить цветы» и «цветы политы». Второй вариант требует большей ответственности, так как констатирует результат, а не намерение что-то сделать, о котором можно забыть.

5. Не смешивать все процессы в одном безразмерном чек-листе. Для каждой зоны ответственности или процесса лучше сделать отдельный чек-лист: для готовности предприятия питания к работе в целом (зал, персонал), для производственной зоны, для бара, для проверки наличия всех необходимых документов и т. д.

6. Проверить реальность выполнения чек-листа лично.

Эффективное внедрение чек-листов

1. Тестирование и корректировка. После составления чек-листа пройдите фактически «за руку» все пункты вместе с сотрудником. Допишите то, что было упущено. Расставьте пункты в правильном порядке. Внесите правки. Не забывайте вносить изменения, когда меняется дизайн, переставляются зоны, мебель, меняются правила.

2. Оформление. Чек-лист должен выглядеть эстетично и удобно, иметь удобный, негромоздкий формат и размер, тогда с ним будет приятно работать.

3. Удобный доступ. Заготовьте достаточное количество распечатанных чек-листов на неделю. Сделайте общий доступ сотрудникам к этим документам, чтобы в нужный момент их легко можно было распечатать. Отпечатайте получившийся список в виде таблицы (если чек-лист заполняется каждый день).

4. Системный ежедневный контроль со стороны руководителя и собственников предприятия питания. Демонстрация ценности данного инструмента.

5. В каждом предприятии питания свои правила и свои чек-листы.

Виды чек-листов

Чек-лист работы предприятия питания (он же чек-лист для каждой должности по подготовке предприятия питания к работе). Здесь описаны в утвердительной форме все зоны предприятия питания, как они должны выглядеть и какие критерии считаются принятыми для начала работы заведения. Рекомендуют работать с этим чек-листом минимум два раза в день: перед началом работы и перед часом пик (у кого-то это обед, у кого-то ужин). В столбце «Администратор» администратор предприятия питания ставит отметку «+» или «-» возле каждого утверждения. Если ставит, то в столбце «Комментарии/задачи» администратор должен написать, что нужно исправить, поставить тут же задачу ответственному исполнителю и проверить результаты не позднее чем через 15 минут после постановки. В столбце «Управляющий» отметку ставит управляющий или собственник, чтобы проверить, насколько «замылен» взгляд администратора и проконтролировать, работали ли в принципе с этим чек-листом или заполнили его для «галочки».

Чек-лист кухни (бара, цеха) (готовность к рабочему дню, работа и состояние оборудования, выполнение стандартов приема, хранения сырья и полуфабрикатов, санитарии и гигиены, температурных режимов).

Чек-лист заготовок на каждый цех. По этому чек-листу каждый повар на своем процессе знает, что и сколько у него должно быть приготовлено для работы, сколько сделано полуфабрикатов, заготовок, проверено количество необходимого продукта на день, сроки реализации и температурные режимы (см. пример ниже).

Кроме этого зачастую разрабатывают еще ряд форм для контроля:

- чек-лист закрытия предприятия питания;
- чек-лист утренней проверки ИТ-систем (можно совместить с чек-листом открытия);
- чек-лист контроля обслуживания гостя (где-то перекликается с КЛН (контрольный лист наблюдений) официанта);
- чек-лист готовности предприятия питания к проверке государственных структур (состояние кассовых книг, распределение денег по

юридическим лицам и кассовым ящикам, состояние акцизных марок на бутылках и т. д.);

- чек-лист проверки технического состояния предприятия питания;
- чек-лист по энергосбережению;
- чек-лист документации в предприятии питания – перечень всех необходимых для работы документов, актуальность подписей, даты окончания действия и т. д.;
- контрольный лист наблюдений (КЛН) сотрудника.

ЧЕК-ЛИСТ РАБОТЫ РЕСТОРАНА (открытие, час пик)

РЕСТОРАН _____

ДАТА _____ ФИО _____ ПРОВЕРИЛ _____

№ п/п	Точки контроля	10.00		18.00		Комментарии, задачи
		Админ.	Управл.	Админ.	Управл.	
1	Чистая парковка: подметено, нет мусора, нет окурков (подметена и промыта водой из шланга, если есть необходимость)					
2	Возле мусорных контейнеров чисто, нет мусорных пакетов, мусор вывезен (вт., чт., сб.)					
3	Дорога, ведущая от черного выхода к мусорным бакам, чистая, нет следов и подтеков от мусора					
4	Штендер на дороге стоит ровно					
5	Информация на штендере актуальна, написана мелом, читабельна. Стоит с левой стороны от центрального входа					
6	Газоны чистые. Нет мусора и окурков					
7	Фасад здания чистый. Окна чистые, чистый низ фасада					
8	Фонари на фасаде чистые					
9	Пепельницы на входе чистые, натерты					
10	Стекло двери чистое, без пятен и разводов					
11	Дверные ручки чистые, не жирные					
12	Стены чистые					
13	На вывесках включен свет: в летнее время с 20:00, в зимнее время с 18:00					

Рис. 4.3. Пример части чек-листа открытия предприятия питания

ЧЕК-ЛИСТ ЗАГотовок в ГОРЯЧИЙ ЦЕХ

РЕСТОРАН _____

ДАТА _____ ФИО _____ ПРОВЕРИЛ _____

Продукты в горячий цех	Срок реализации	Дата	Минимум	Фактически
Оливковое масло	6 мес. +12+20°C		1 л	
Олейна	12 мес. +12+20°C		3 л	
Коньяк	12 мес. +12+20°C		1 бут.	
Вино белое	12 мес. +12+20°C		1 бут.	
Вино красное	12 мес. +12+20°C		1 бут.	
Кетчуп	12 мес. +12+20°C		1 бут.	
Мед	12 мес. + 2+20°C		500 г	
Соевый соус	12 мес. +12+20°C		1 л	
Уксус бальзамик	12 мес. +12+20°C		100 г	
Зелень	3 дня +7-10°C		100 г	

Рис. 4.4. Пример части чек-листа для контроля заготовок и сырья цеха

На базе чек-листов контроля прописываются чек-листы процессов и функциональные обязанности. Блоки чек-листов можно делить и раздавать сотрудникам по их зонам ответственности для понимания, как и по каким критериям будут проверять и оценивать их работу.

КОГДА ЧЕК-ЛИСТЫ РАБОТАЮТ И ПРИНОСЯТ РЕЗУЛЬТАТ

- 1.** КОНТРОЛЬ СИСТЕМНЫЙ И ЕЖЕДНЕВНЫЙ СО СТОРОНЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО.
- 2.** КОНТРОЛЬ СИСТЕМНЫЙ ИЛИ ЕЖЕДНЕВНЫЙ СО СТОРОНЫ СОБСТВЕННИКА.
- 3.** ПРИВЯЗКА ОПЛАТЫ ТРУДА К ЧЕК-ЛИСТАМ.
- 4.** ВЛИЯНИЕ БАЛЛОВ ПО ЧЕК-ЛИСТАМ К РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ.
- 5.** РАЗРАБОТКА ЧЕК-ЛИСТОВ НЕПОСРЕДСТВЕННО СОТРУДНИКАМИ ЛИНЕЙНОГО УРОВНЯ (ТЕХ, КОГО КОНТРОЛИРУЮТ ПО ЭТИМ ЧЕК-ЛИСТАМ).



Улучшение бизнес-процессов на основе контроля – это изменения, повышающие качество и эффективность исполнения бизнес-процесса в системе заданных критериев. Результаты проектирования и улучшений бизнес-процесса фиксируются в его регламенте. «Регламент выполнения бизнес-процесса» предназначен для решения следующих задач:

- определение владельца процесса, его полномочий и ответственности по управлению процессом;
- спецификация границ процесса (поставщики/входы, клиенты/выходы);
- спецификация ресурсов, необходимых для выполнения процесса;
- описание технологии выполнения процесса, включая регламенты работ по взаимодействию с поставщиками и клиентами процесса;
- определение сотрудников, ответственных за выполнение каждой работы процесса (матрица ответственности);
- спецификация показателей процесса, продукта, удовлетворенности клиентов;
- регламенты работы владельца процесса по циклу P-D-C-A.

«Регламент» разрабатывается для каждого процесса из утвержденной руководством предприятия питания модели бизнес-процессов верхнего уровня. Разрабатывает регламент рабочая группа под управлением владельца процесса. Владелец процесса одновременно является заказчиком и руководителем работ. Руководитель проекта по компании в целом координирует деятельность рабочих групп по разработке подобных регламентов в подразделениях. «Регламент» оформляется в соответствии с требованиями оформления документов. Для целей стандартизации в компании может разрабатываться документированная процедура «Порядок разработки регламента выполнения бизнес-процесса». Примеры структуры документа «Регламент выполнения бизнес-процесса» представлены в табл. 4.2, форма матрицы ответственности по бизнес-процессу – в табл. 4.3, форма листа внесения изменений – в табл. 4.4, форма листа регистрации изменений – в табл. 4.5.

Таблица 4.2

Пример структуры документа «Регламент выполнения бизнес-процесса»

№ п/п	Раздел «Регламента»
1	Общие положения
2	Использованные нормативные документы (указываются нормативные документы, на которые есть ссылки в данном документе)

№ п/п	Раздел «Регламента»
3	Список терминов и определений
4	Описание бизнес-процесса
4.1	Владелец бизнес-процесса (его ответственность, полномочия, ссылки на документы, регламентирующие деятельность владельца – должностная инструкция, приказы, распоряжения и т. д.)
4.2	Описание клиентов и выходов бизнес-процесса (табличное описание клиентов и выходов бизнес-процесса, ссылки на спецификации по каждому выходу бизнес-процесса)
4.3	Описание входов и поставщиков бизнес-процесса (табличное описание поставщиков и входов бизнес-процесса, ссылки на спецификации по каждому входу бизнес-процесса)
4.4	Описание ресурсов бизнес-процесса (табличное описание ресурсов бизнес-процесса, ссылки на спецификации ресурсов бизнес-процессов)
4.5	Технология выполнения бизнес-процесса (графические схемы и текстовое описание бизнес-процесса)
4.6	Матрица ответственности за выполнение операций, входящих в состав бизнес-процессов (форма матрицы ответственности по бизнес-процессу представлена в табл. 4.3)
4.7	Перечень показателей бизнес-процесса (перечень целевых показателей по трем группам: показатели бизнес-процесса; показатели выходов (продуктов) бизнес-процесса; показатели удовлетворенности клиентов бизнес-процессов)
4.8	Регламент анализа со стороны владельца бизнес-процесса (порядок действия владельца бизнес-процесса по установленным отклонениям; принятию предупреждающих действий по предвидимым отклонениям; установлению целевых показателей бизнес-процессов на следующий период)
4.9	Регламент отчетности владельца бизнес-процесса перед вышестоящим руководителем, перечень показателей отчетности, формы отчетности
4.10	Регламент анализа руководителя (порядок анализа бизнес-процесса и принятие решений со стороны вышестоящего руководителя)
5	Документирование и архивирование (место и срок хранения контрольного экземпляра документа во время его действия и после аннулирования)
6	Порядок внесения изменений (периодичность пересмотра настоящего документа, форма листа внесения изменений в табл. 4.4)
7	Лист регистрации изменений (форма листа регистрации изменений представлена в табл. 4.5)

Таблица 4.3

Пример формы матрицы ответственности по бизнес-процессу

№ п/п	Наименование операции бизнес-процесса	1	2	3	...
		И	О	У	...
		О	И	У	...

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы;

У – участвует в проведении работы;

И – получает информацию о проведении бизнес-процесса (работы) и результатах.

Список должностных лиц по штатному расписанию (1 – должность 1; 2 – должность 2; 3 – должность 3).

Таблица 4.4

Пример формы листа изменений

Номер учтенного экземпляра	Структурное подразделение	Количество копий
1	Департамент	Одна копия
2, 3	Отдел	Две копии

Ответственность за своевременный пересмотр документа и внесение изменений несет руководитель, утвердивший данный документ.

Таблица 4.5

Пример формы листа регистрации изменений документа и его копий

№ п/п	Номер листов				Номер документа	Подпись	Дата	Срок введения
	измененных	новых	аннулированных	замененных				

4.4. РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ ОРГАНИЗАЦИИ И КОММУНИКАТИВНЫХ МОДУЛЕЙ

В настоящее время высококачественное обслуживание гостей имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия питания. *Качественные услуги и внимательное отношение к гостям – это единственное, что поможет выдержать жесткую конкуренцию.* В ресторанной сфере очень важную роль играют квалифицированные кадры, обладающие высокими профессиональными навыками. Хороший специалист ресторанной сферы должен не просто обслужить гостей, а создавать теплую атмосферу с первоклассным сервисом, чтобы посетители чувствовали себя комфортно и получали заряд положительной энергии. *Суть высокого уровня культуры обслуживания* состоит в том, что умение удовлетворить желание гостя становится высшим приоритетом в работе. *Разработка и внедрение стандартов обслуживания потребителей* являются одним из самых эффективных способов обеспечения необходимого уровня качества услуг, предоставляемых предприятиями питания. Стандарты обслуживания оптимизируют рабочий процесс, делают его более понятным для сотрудников, минимизируют временные затраты руководителей на адаптацию новых сотрудников, повышают мотивацию персонала за счет понимания критериев оценки качества работы коллег. Обслуживание, соответствующее внутренним стандартам, предполагает владение сотрудниками навыками поведения в обществе и культуры речи, знание тонкостей профессионального этикета, умение вести телефонные разговоры.

Понятие «стандарт обслуживания», структура и содержание стандарта

Понятие «стандарт обслуживания» – это совокупность обязательных для выполнения правил обслуживания гостей, которые гарантируют соответствующий данному типу предприятия питания уровень качества сервиса [17]. Сам термин «стандарт обслуживания» на предприятиях питания зачастую обобщается до термина «культура обслуживания» и рассматривается неразрывно от него. Под термином *культура обслуживания* понимается корпоративная культура, в основе которой лежит выработка определенных правил, умений, практических навыков в сфере обслуживания. Культура обслуживания разрабатывается каждым предприятием питания, поддерживается системой поощрения персонала обслуживания и рядом других мероприятий.

Культура обслуживания начинается с обоюдного изучения собеседниками друг друга и выбора подходящей манеры поведения. У каждого создается о собеседнике первое и основное впечатление, которое определяет дальнейшее развитие отношений. В процессе разговора первое впечатление уточняется и подтверждается, и собеседники, например администратор предприятия питания и гость, вносят корректировки в свое поведение, стараются приспособиться к меняющимся обстоятельствам. Итогом разговора может быть либо достижение собеседниками своих целей, либо урегулирование нейтральных задач. Культура обслуживания и стандарты обслуживания – это сложное комплексное понятие, состоящее из следующих слагаемых:

- безопасное и экологичное обслуживание;
- эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания;
- наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья;
- знание и соблюдение персоналом этических норм обслуживания;
- знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей;
- знание специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков, а также технических навыков и приемов их подачи;
- знание основных правил сервировки стола.

Внутренние стандарты должны обеспечить *персональный подход к гостям*, учитывающий все индивидуальные особенности характера, потребности, предпочтения, интересы, склонности.

Цели внутренних стандартов:

- определение правил и стандартизация процедур взаимодействия сотрудников предприятия между собой и с клиентами;
- описание перемещений товаров и сотрудников в рамках бизнес-процессов;
- описание оборота документов, оформляемых при исполнении операций, процедур и процессов;
- формирование документальной базы для контроля деятельности сотрудников и аудита исполнения процессов.

В настоящее время не существует единых правил оформления и требований к содержанию внутренних стандартов обслуживания предприятий питания. Каждая организация самостоятельно определяет, что туда будет включено, в зависимости от масштаба и типа предприятия.

В большинстве случаев в стандартах прописывается алгоритм действий персонала при выполнении той или иной функциональной обязанности. Также внутренний стандарт может оформляться и в виде производственной инструкции, в которой даются общие правила обслуживания гостей, поведения, распорядок работы персонала в разные смены, а также поэтапное описание обязанностей сотрудников.

Выделяют следующие *принципы внутренних стандартов* обслуживания в «индустрии гостеприимства» [18–20].

- Быстрота обслуживания – персонал должен быть всегда готов оказать помощь гостям, заниматься требованиями и потребностями гостей, разрешать все конфликты и исполнять просьбы до того как гости покинут ресторан.

- Точность и правильность выполнения заказа: полная и вовремя предоставленная информация, каждая исполненная просьба доставит удовольствие и удовлетворение любому потребителю услуг.

- Предвосхищение желаний потребителя: следует понимать потребности гостей и оказывать помощь прежде чем попросят; обслуживающий персонал обязан ознакомиться с особыми предпочтениями гостей, чтобы ускорить выполнение заказа.

- Благожелательность, дружелюбие и вежливость: с любым посетителем, находящимся от вас в радиусе двух метров, необходимо первым идти на контакт; по возможности следует использовать титулы перед фамилией или именем гостя (г-н, сэр, доктор и т. п.), а также налаживать хороший зрительный контакт с каждым гостем, как можно чаще улыбаться, если гость находится в радиусе 8–10 м; за любое неудобство гостю или за неприятную ситуацию необходимо приносить извинения.

- Отзывчивость и внимательность: дайте гостю понять, что он замечен и не проигнорирован, даже если вы заняты; необходимо быть внимательным.

- Стандарты внешнего вида предъявляются к эстетическому виду обслуживающего персонала: форме одежды, причёске и гигиене.

- Доверительность и конфиденциальность информации: соблюдается секретность любой информации, связанной с гостем.

- Знание работы и компетентность: каждому работнику контактной зоны необходимо наизусть знать меню, винную карту, хорошо ориентироваться в помещении, понимать концепцию предприятия, в котором он работает.

- Выдержка, терпение и толерантность: следует терпеливо и снисходительно выслушивать отзывы, жалобы и комментарии, и своевре-

менно передавать руководству и начальству для решения проблемы и принятия соответствующих мер; никогда не следует уходить в оппозицию, спорить и демонстрировать оборонительную позицию с гостем.

- **Ответственность и обязательность:** следует чувствовать ответственность при поддержании чистоты и порядка на предприятии питания; в случае если гость огорчен или жалуется, нельзя обвинять другие подразделения или лица, стоит быть ответственным за решение проблемы.

- **Численность обслуживающего персонала** должна быть такой, чтобы обеспечить качественное, эффективное и непрерывное обслуживание гостей.

Важной задачей при разработке внутренних стандартов на предприятии питания является их соответствие уже имеющимся документам предприятия, приведенным ниже.

- **Роль и ценности компании (декларативный документ).** Включает в себя базовые ценности, смысл и суть существования компании в целом, ее социальную миссию.

- **Кодекс корпоративного поведения (декларативный документ).** Описывает ожидания организации от поведения персонала и его отношения к различным аспектам взаимодействия в компании (с клиентами, руководством, коллегами).

- **Правила внутреннего трудового распорядка (технический документ).** Регулирует дисциплинарные вопросы и процедуры, общие для всех сотрудников.

- **Должностные инструкции (технический документ).** В документах подробно раскрываются обязанности сотрудников, их полномочия, задачи перед предприятием и ответственность.

- **Стандарты работы персонала.** Описывают, что и как должны делать сотрудники для качественного выполнения своих должностных обязанностей. Могут быть выделены общие стандарты для всех сотрудников компании и индивидуальные для каждой должности.

- **Технологические стандарты (технический документ).** Описывают процесс оказания услуги, обязанность знания технических характеристик производимой продукции, а также состояние технических зон, объектов, инструментов, документации и т. д., за которые они несут ответственность.

- **Стандарты обслуживания гостей (технический документ).** Описывают правила и дают подробную инструкцию к порядку непосредственного взаимодействия с клиентами.

Таким образом, разработка внутренних стандартов позволяет:

- организовать поминутное расписание возможных действий сотрудников подразделений;
- минимизировать время на обучение вновь поступающего на работу персонала;
- осмыслить рабочий и технологический процесс сотрудников подразделений;
- поднять качество обслуживания и сервиса.

Выстраивание клиентоориентированных коммуникативных модулей – это рабочая обязанность сотрудников предприятия питания. Под **коммуникативными модулями** понимаются вербальные и невербальные составляющие процесса взаимодействия работников контактной зоны с посетителями. Любое общение – это способ олицетворения человеческого отношения к окружающей действительности. *Сам обслуживающий персонал во многом оказывает влияние* на то, как к нему (а следовательно, к заведению в целом) начинает относиться гость и какие у него формируются общие впечатления. Секрет правильного и грамотного общения состоит в том, что обслуживающий персонал относится с уважением к посетителю, умеет культурно взаимодействовать с ним. Во время общения выявляются все достоинства и недостатки человека.

В моделях стандартов обслуживания четко прописываются фразы, которые нужно произносить, макияж, движения, мимика, а также время, затрачиваемое на каждое действие при обслуживании посетителей. Сюда же вносятся критерии подбора персонала, способы его обучения, контроля и многое другое.

Одним из подходов при разработке внутренних стандартов обслуживания является методика, базирующаяся на принципах маркетингового подхода, в соответствии с которым деятельность любого предприятия ориентирована на удовлетворение потребностей его целевой аудитории [19, 20]. Предлагаемая методика предусматривает выполнение многошаговой процедуры, цель которой – разработка и внедрение системы стандартов обслуживания, ориентированных на ожидания целевых посетителей предприятия общественного питания, а также учитывающих возможности самого предприятия и интересы его менеджмента.

В результате применения предложенной методики возможна разработка следующих стандартов обслуживания:

- стандарт внешнего вида работника;

- стандарт встречи посетителей;
- стандарт принятия заказа;
- стандарт подачи блюд;
- стандарт уборки грязной посуды;
- стандарт расчета с посетителем.

Вышеуказанные стандарты позволяют системно организовать процесс обслуживания, так как содержат требования к внешнему виду линейного работника, а также комплекс обязательных для исполнения правил по работе с посетителями в торговых залах заведения.

Применение разработанных стандартов обслуживания обеспечит предприятию питания следующие выгоды.

1. Копилка опыта: нужные персоналу познания остаются в организации, закрепляются в стандарте и передаются «по наследству» независимо от изменений в кадровом составе.

2. Контроль и мотивация: гарантируется возможность держать под контролем процесс продаж, а также создавать систему мотивации, поскольку стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением.

3. Ясная рабочая задача для служащих и повышение их лояльности к собственной компании, что привносит в работу персонала стабильность и экономит время менеджеров.

4. Реализация стратегии на опережение: стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие промахи в обслуживании гостей может допускать обслуживающий персонал, когда и как вмешаться в процесс сервиса, чтобы предупредить подобные ошибки.

5. Быстрое включение: стандарт представляет собой практический инструмент для адаптации новых сотрудников в коллективе и их вовлечения в бизнес-процесс обслуживания клиентов на должном уровне.

6. Доверие покупателей: стандарт приносит в бизнес порядок, а это дает гостям гарантию, что обслуживающий персонал предприятия питания знает свое дело.

Анализируя действующие стандарты обслуживания на предприятиях питания, можно сформулировать общую модель внутренних стандартов, которая объединяют следующие слагаемые сервиса.

1. Первый контакт и приветствие гостя, обслуживание напитками:

- время, за которое необходимо подойти к гостю;
- фразы, употребляемые для того, чтобы приветствовать гостя, представиться, презентовать меню, принять заказ на напитки и т. д.;

- время, за которое необходимо сервировать заказанные гостем напитки;

- особенности подачи воды, соков, чая, кофе и т. д.

2. Принятие заказа:

- фразы, употребляемые для принятия заказа;

- как делать рекомендации, презентовать особые блюда, осуществлять дополнительные продажи;

- порядок принятия заказа;

- подтверждение заказа, прогноз по времени подачи.

3. Осуществление подачи блюд:

- время, за которое необходимо сервировать заказанные гостем блюда;

- подготовка стола к подаче закусок и основных блюд;

- порядок обслуживания;

- особенности сервировки различных блюд;

- представление блюд, дополнительные продажи на этапе подачи.

4. Обслуживание гостя во время принятия пищи:

- проявление внимания к гостю, вопросы о том, насколько ему понравилось блюдо;

- предложение дополнительных напитков, хлеба и т. д.

5. Завершение ужина, подача кофе (чая) и десертов:

- в какой момент убирать ненужную посуду;

- порядок зачистки ненужной посуды;

- представление десертов и напитков, дополнительные продажи на этапе завершения ужина;

- особенности подачи десертов, чая, кофе, аперитивов, дижестивов.

6. Расчет и прощание с гостем:

- в какой момент приносить гостю чек;

- фразы, употребляемые для предоставления чека, в момент, когда официант забирает деньги, приносит сдачу;

- обслуживание гостя, остающегося в ресторане после оплаты;

- прощание с гостем, приглашение его снова посетить ресторан.

У многих, особенно молодых, сотрудников ресторана значительную трудность вызывает грамотное общение с гостями. С данной проблемой сталкивается большинство ресторанов, кафе, баров и т. д. Это объясняется тем, что подобный работник предприятия питания плохо ориентируется в типологии людей, даже понимая, что нужно

сказать, не умеет вовремя наладить контакт с гостем. Конечно, готовых рецептов на все ситуации общения в ресторанах или на других предприятиях питания не существует. Поэтому обслуживающему персоналу следует овладевать наукой и искусством общения. В этом ему поможет самовоспитание и самосовершенствование во взаимоотношениях с посетителями. К сожалению, в нынешнее время многие работники владеют весьма смутными сведениями о культуре и стилях общения с гостями.

Под **стилем общения** объединяют все особенности вербальных (речевых) и невербальных (мимика и жесты) приемов официанта во время обслуживания. Стиль общения официанта ресторана – далеко не его личное дело. Именно стиль общения во многом определяет культуру обслуживания гостей и, следовательно, доход ресторана или любого другого предприятия общественного питания. Официант (бармен) выступает инициатором общения, после которого гость должен уйти из ресторана в хорошем настроении.

Рекомендации по разработке внутренних стандартов предприятия питания

В процессе разработки (внедрения) или аудита внутренних стандартов предприятий питания необходимо учитывать как общепромышленные требования и рекомендации, так и индивидуальную специфику конкретного заведения индустрии питания. Некоторые национальные и культурные особенности также должны влиять на формирование стандартов обслуживания. Поэтому в рамках рекомендации по разработке внутренних стандартов целесообразно придерживаться следующих правил.

1. Внутренние стандарты должны учитывать индивидуальные особенности конкретного предприятия питания. Концепция заведения индустрии питания, выбор какой-либо национальной кухни формирует культуру обслуживания и, как следствие, должно находить отражение во внутренних стандартах обслуживания предприятия.

2. Продвижение бренда или фирменной сети предприятий питания с помощью внутренних стандартов обслуживания. Для компаний, владеющих сетью предприятий общественного питания, качество обслуживания играет ключевую роль в привлечении, удержании клиентов, непосредственно влияет на прибыль и рост предприятия, определяет конкурентоспособность на рынке. Учет этих конкурентных преиму-

шеств в работе предприятия приводит к необходимости разработки и внедрения единых внутренних стандартов обслуживания посетителей, применение которых способствовало бы предоставлению одинаково высокого сервиса во всех подразделениях фирменной сети предприятий питания.

3. Успешное применение внутренних стандартов обслуживания непосредственно зависит от системы обучения персонала действующим внутренним стандартам. Система обучения персонала – это основной путь успешного применения внутренних стандартов компании. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Для любой компании крайне важна высокая квалифицированность своего персонала, ведь профессиональная работа сотрудника зависит от того, на каком уровне будут выполнены утвержденные внутренние стандарты и обязанности. Чтобы научить персонал работать качественно и эффективно, необходимо обучать его практическому применению стандартов и правил, повышать общую квалификацию сотрудника.

4. Обязательный контроль выполнения внутренних стандартов обслуживания персоналом компании. В рамках данного правила помимо внедрения самих внутренних стандартов обслуживания необходимо разработать систему контроля соответствия качества обслуживания клиентов установленным стандартам.

5. Мотивация персонала на выполнение действующих в компании внутренних стандартов обслуживания может базироваться на основе показателей KPI (Key Performance Indicators)) Это система пришла к нам вместе с американскими и западноевропейскими компаниями, где она успешно используется уже несколько десятилетий. KPI – это инструмент, который помогает анализировать эффективность определенной деятельности, а также уровень достижения поставленных целей (об уже упоминалось выше, в разделе 4.2). Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала.

4.5. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И ОБСЛУЖИВАНИЕМ

Информационная система управления предприятием – это совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, используемых для обработки информации и принятия управленческих решений. Назначение данной системы заключается в воспроизведении необходимой для предприятия информации с целью обеспечения эффективного управления всеми ее ресурсами, а также создании информационной и технической среды для осуществления управления организацией. На рис. 4.5 представлены наиболее часто встречающиеся основные разрывы в информационных каналах на предприятии индустрии питания.

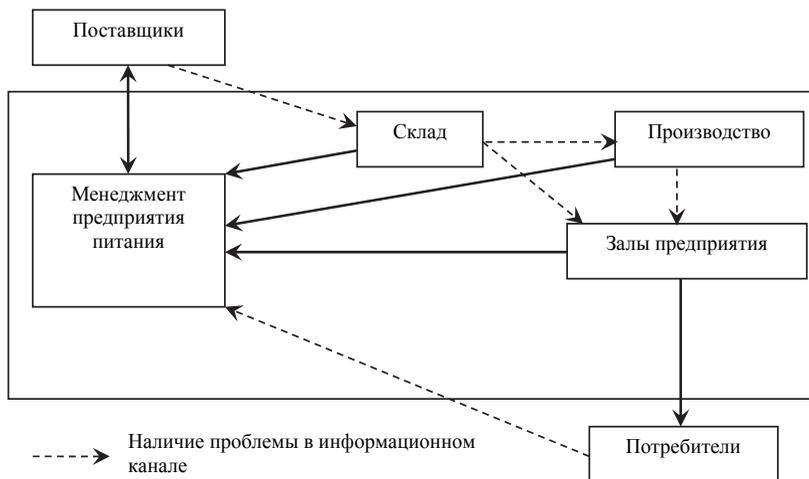


Рис. 4.5. Проблемные информационные каналы в системе управления бизнес-процессами предприятия питания

Эффективное управление предприятием индустрии питания возможно только при формализации и отладке основных бизнес-процессов, а также оперативном получении достоверной информации без существенных финансовых и трудовых затрат. Данные операции наиболее эффективно можно реализовать и контролировать при использовании в управленческой деятельности средств автоматизации бизнес-процессов.

Корпоративная информационная система (КИС) представляет собой комплекс информационных технологий, поддерживающий оперативный и управленческий учет в организации и предоставляющий информацию для оперативного принятия управленческих решений. Большинство корпоративных информационных систем реализуется на базе широко распространенной методологии Enterprise Resource Planning, разработанной американской исследовательской компанией Gartner Group¹.

Enterprise Resource Planning (ERP) – это интегрированная система управления ресурсами предприятия, охватывающая такие области деятельности предприятий индустрии питания, как финансы, планирование и управление закупками, запасами, продажами и производством.

На примере системы автоматизации ИКО была подтверждена эффективность внедрения ERP-систем на предприятиях индустрии питания, так в кофейне Coffeshop после внедрения за месяц увеличилось число постоянных клиентов на 14 %, прибыль – на 33 %, в ресторане Сибирь повысилась скорость подачи блюд на 20 %, а число опозданий сотрудников снизилось на 23 % [41].

Помимо ERP-систем в индустрии питания в последнее время начинают активно реализовываться CRM-системы. CRM-системы (Customer Relationship Management) – это системы автоматизации, предназначенные для управления взаимоотношениями с клиентами. В частности, в индустрии питания CRM-системы могут быть задействованы для управления таких бизнес-процессов, как «Продажи и обслуживание посетителей» и «Маркетинг».

CRM-технологии позволяют предприятию питания аккумулировать данные о клиентах и вырабатывать на их основе достоверные знания о поведении потребителей, их предпочтениях, путях удовлетворения их потребностей, а также находить наиболее выгодные способы взаимодействия с ними: проведение PR-кампаний, повышение эффективности реализации программ лояльности и дисконтных программ [26]. Это в свою очередь позволяет увеличивать число постоянных потребителей, так, например, увеличение доли постоянных потребителей на 5 % выражается в общем увеличении объемов продаж более чем на 25 % [22].

¹ ГОСТ 19675–74. Автоматизированные системы управления. Основные положения. Термины и определения. [Текст]. – Введ. 1975-01-01. – М.: Изд-во стандартов, 1981. – 10 с.

Обзор основных программных продуктов, используемых для автоматизации управления бизнес-процессами в индустрии питания

При внедрении автоматизации бизнес-процессов необходимо учесть, что любая информационная система предприятия питания содержит ряд необходимых для функционирования элементов: аппаратное обеспечение, программное обеспечение, пуско-наладочные работы и обучение персонала.

Аппаратное обеспечение информационных систем для предприятий питания имеет свою отраслевую специфику, которая состоит из следующих видов оборудования: персональные компьютеры, онлайн-контрольно-кассовые машины, терминалы официантов и барменов, специализированное периферийное оборудование [22, 40].

Все системы автоматизации по типу платформы можно разделить на программы, разработанные на основе собственной платформы и на основе платформы 1С. Вторые являются более предпочтительными, так как позволяют выполнять «надстройку» дополнительных модулей под нужды клиентов и легко интегрируются в общую систему автоматизации предприятия. Например, позволяют осуществлять выгрузку данных из систем автоматизации торгового зала в систему бухгалтерского учета.

В зависимости от группы бизнес-процессов, подлежащих управлению, системы автоматизации можно разделить на три типа.

I. Комплексные, представляющие собой комплекс программных продуктов для автоматизации бэк- и фронт-офиса.

II. Системы автоматизации бэк-офиса. Данная группа программных продуктов служит для автоматизации управления таких бизнес-процессов как «Логистика», «Производство» и «Всестороннее обеспечение функционирования предприятия». Модель работы бэк-офиса представлена на рис. 8.

В частности, системы автоматизации управления бизнес-процессом «Производство» в настоящее время на рынке города Новосибирска представлены компанией ООО «Эксперт Софт». Компания поставляет программные продукты для предприятий индустрии питания, в том числе на основе системы НАССР: НАССР-Общепит 2.0, НАССР-Лечебное питание, НАССР-Кондитер и т. д. Стоимость данных программных продуктов не превышает 32 000 руб. [47].

Системы автоматизации бэк-офиса в первую очередь должны выбираться в зависимости от масштабов деятельности предприятия индустрии

стрии питания. Это может быть система автоматизации учета всего производственного процесса, интегрированная в систему бухгалтерского учета предприятия, или же только автоматизация оперативного учета, включая автоматизацию учета процесса реализации, калькулирования себестоимости блюд и складского учета, или же в самом простом случае автоматизация учета только на участке кассы при ведении складского учета и калькулировании себестоимости вручную.

Сравнительный анализ систем автоматизации бухгалтерского учета «1С: Бухгалтерия 8. ПРОФ», «Контур.Экстерн.Оптимальный плюс», «БИТ. Аппетит. Бухгалтерия ресторана» [40, 44, 45] показал, что все указанные программные продукты позволяют вести учет УСН, ЕНВД, ОСН, осуществлять подготовку и отправку отчетности 2-НДФЛ, загрузку-выгрузку из банк-клиента, напоминание об отчетности и налогах, сверку с налоговой, выставление счетов, отслеживание расходов, поддерживают функцию «электронная подпись в облаке». Помимо этого, в «Контур.Экстерн.Оптимальный плюс» присутствуют такие функции, как многопользовательский режим, автозаполнение реквизитов по ИНН, резервная копия данных, копирование документов. Последняя функция также доступна в «БИТ. Аппетит. Бухгалтерия ресторана».

Многофакторная авторизация снижает риск утечки данных, так как кроме пароля используются карты сотрудников, отпечатки пальцев и т. д.

Стоимость программных продуктов «1С: Бухгалтерия 8. ПРОФ» – 13 000 руб., «Контур.Экстерн.Оптимальный плюс» – 21 300 руб., «БИТ. Аппетит. Бухгалтерия ресторана» – 10 000 руб.

В качестве программных продуктов для автоматизации управления бизнес-процессом «Логистика» и бизнес-процесса «Производство» – были рассмотрены программы для автоматизации складских операций [40–42]: «R-keeper StoreHouse», «iikoOffice», «1С: Предприятие Общепит. USB». В базовой комплектации указанные продукты позволяют вести учет движения товаров, работу с ЕГАИС, калькуляцию блюд, заполнять акты отработки, листы НАССР, технологические карты, выполнять управление себестоимостью блюд через изменение их состава и ингредиентов, автоматизированное списание продуктов на основании реализации блюд, документооборот по всем операциям, отправку электронной отчетности, инвентаризацию, осуществлять работу с ЕГАИС и ФГИС «Меркурий». Стоимость программных продуктов будет варьироваться в зависимости от набора функций.

Стоимость базовой комплектации одного рабочего места «R-keeper StoreHouse» – 42 000 руб., «iikoOffice» – 13 790 руб., «1С: Предприятие Общепит. USB» – 31 700 руб.

Для сравнительного анализа были выбраны программные продукты компаний, которые территориально находятся в г. Новосибирске, либо имеют представительства или дилеров в нашем городе [29].

Федеральная государственная информационная система (ФГИС) «Меркурий» предназначена для электронной сертификации поднадзорных Госветнадзору грузов, отслеживания пути их перемещения по территории Российской Федерации в целях создания единой информационной среды для ветеринарии, повышения биологической и пищевой безопасности. В соответствии с Приказом² в ФГИС «Меркурий» подлежат учету: живой скот, охлажденное и замороженное мясо; колбасная, мясная, деликатесная продукция, сосиски; живая, охлажденная, замороженная птица, яйца птиц; живая охлажденная, замороженная рыба, морепродукты; замороженные полуфабрикаты, содержащие мясо или рыбу; консервы мясные, рыбные, с содержанием мяса или рыбы; сырое молоко, кефир, сметана, йогурт, сыр, мороженое, детское питание; супы, бульоны, желатин, майонез, мед.

Регистрация в ФГИС «Меркурий» осуществляется через Территориальное управление Россельхознадзора или Оператора ФГИС. Для регистрации необходимо скачать и заполнить заявку. Шаблон заявки для ООО или ИП можно скачать по ссылке: vet.nso.ru/page/364. В заявке помимо основной информации указываются электронные адреса всех сотрудников, которые будут задействованы в работе с ФГИС «Меркурий». В течение пяти рабочих дней они получают на почту логины и пароли для входа в систему. На сайте t2-aplms.vetrif.ru/pub/ также возможно оформление тестового формата работы с системой.

Работа в ФГИС «Меркурий»

При поступлении партии продукции от поставщика на предприятие в сопровождении электронного ветеринарно-сопроводительного доку-

² Приказ Минсельхоза России от 27.06.2018 № 249 «О внесении изменений в Перечень продукции животного происхождения, на которую уполномоченные лица организаций, являющихся производителями подконтрольных товаров и (или) участниками оборота подконтрольных товаров, и индивидуальные предприниматели, являющиеся производителями подконтрольных товаров и (или) участниками оборота подконтрольных товаров, могут оформлять ветеринарные сопроводительные документы», утвержденный приказом Минсельхоза России от 18 декабря 2015 г. № 646.

мента (эВСД), оформленного в ФГИС «Меркурий», производится осмотр входной партии:

1) в ФГИС «Меркурий» сотрудник предприятия открывает вкладку «Ветеринарные документы» и выбирает «входящие ВСД»;

2) после нажатия кнопки «Поиск» и установки фильтров выполняет поиск и просмотр необходимого эВСД (вкладка «Просмотр информации о ВСД»);

3) затем сотрудник осуществляет сверку данных из поступивших сопроводительных документов с данными в системе (маркировка, изготовитель, даты, вес и т. д.);

4) при соответствии всех данных в документации оформляется приемка партии – «Гашение ВСД», которое предназначено для подтверждения поступления продукции в адрес предприятия-получателя, осуществления приемки товара и постановки партии на учет. В разделе гашения входящего ВСД автоматически формируется запись в складском журнале предприятия на основании сведений, указанных в поступившем ветеринарном сопроводительном документе;

5) если выявлены несоответствия фактических сведений с данными в эВСД, но продукция может быть принята на предприятии полностью либо частично, то оформляется акт несоответствия. В акте несоответствий фиксируется расхождение количественных или качественных показателей и указываются фактические сведения о поступившей продукции. Расхождение значения объема в пределах 5 % является допустимым, в этом случае акт несоответствия не составляется, но расхождение в объеме фиксируется в системе.

В случае частичной приемки поступившей продукции на предприятии-получателе в складской журнал предприятия ставится на учет часть принятой партии продукции, а на остаток автоматически формируется возвратный ВСД в адрес поставщика продукции;

6) в случае наличия существенных расхождений ветеринарная справка отклоняется производится возврат продукции. Поставщик в данном случае может забрать продукцию либо переделать документ в ФГИС «Меркурий». Если осуществляется отказ от всей партии поступившей продукции, то оформляется возвратный эВСД на всю партию: на странице «Гашение ВСД» в блоке «Сведения о гашении» указывают дату поступления груза, нулевой «Объем», причину возврата партии поступившей продукции. После нажатия кнопки «Сохранить» производится гашение входящего эВСД и автоматически формируется возвратный эВСД на весь объем партии продукции.

ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система)³ – автоматизированная система, предназначенная для государственного контроля над объемом производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции в соответствии с ФЗ № 171-ФЗ от 22 ноября 1995 года «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции».

Процесс подключения к системе ЕГАИС включает в себя получение программных средств ЕГАИС, их установку, настройку и регистрацию организации в системе. Подключение осуществляется самостоятельно, без направления заявлений в Росалкогольрегулирование.

Порядок подключения к системе ЕГАИС

1. Приобрести или использовать имеющийся компьютер в соответствии с требованиями, представленным в табл. 4.6.

2. Приобрести аппаратный криптоключ, соответствующий требованиям.

Записать на аппаратный криптоключ сертификат электронной подписи. Росалкогольрегулирование принимает усиленную квалифицированную электронную подпись (УКЭП), выданную любым удостоверяющим центром, аккредитованным Минкомсвязи России, которая соответствует требованиям Федерального закона от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

УКЭП должна быть установлена на каждом обособленном подразделении организации.

Индивидуальные предприниматели могут использовать одну УКЭП по всем местам осуществления деятельности.

Таблица 4.6

Требования к оборудованию для системы ЕГАИС

Тип оборудования и компоненты	Наименование параметров и характеристики
Аппаратное обеспечение – рабочая станция обмена данными	
Процессор	32-разрядный с частотой 1,9 ГГц и выше
ОЗУ	2 Гб и более

³ Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка РФ. Единая государственная автоматизированная информационная система – информационный портал. https://egais.ru/podkljuchenie_k_egais

Тип оборудования и компоненты	Наименование параметров и характеристики
Сетевой контроллер	Ethernet контроллер, 100/1000 Mbps, разъем RJ45
Дисковый накопитель	Общий объем не менее 50 Gb
Криптографическое оборудование	Аппаратный криптоключ
Программное обеспечение	
Операционная система	Windows 7 Starter и выше
Общесистемное программное обеспечение	Java 8 и выше
Программное обеспечение ЕГАИС	Выдается Росалкогольрегулированием на безвозмездной основе и устанавливается самостоятельно. Установки дополнительного программного обеспечения не требуется
Бухгалтерская программа организации	Должна иметь возможность формировать файл установленного формата для отправки в ЕГАИС

3. Войти в личный кабинет на портале <http://egais.ru/>. Для входа в личный кабинет необходимо:

- открыть портал <http://egais.ru> и пройти по ссылке «Войти в личный кабинет»;
- нажать кнопку «Ознакомиться с условиями и проверить их выполнение» – это нужно, чтобы пройти проверку выполнения условий доступа к личному кабинету. В случае отсутствия каких-либо компонентов система предложит скачать дистрибутив и выполнить их установку, пошагово подтверждая действия;
- после успешной проверки нужно нажать на кнопку «Перейти в личный кабинет»;
- в поле «Введите ПИН-код (ГОСТ)» ввести пароль пользователя для приложения ГОСТ и нажать на «Показать сертификаты», после чего откроется личный кабинет, где будет виден сформированный сертификат электронной подписи.

4. Генерация ключа доступа (RSA-ключа). Чтобы выполнить генерацию RSA-ключа, необходимо:

- нажать в личном кабинете по сформированному сертификату;

- выбрать в боковом меню раздел «Получить ключ» – на открывшейся странице будут перечислены все места осуществления деятельности организации;

- выбрать из списка то место деятельности, которое необходимо подключить к ЕГАИС.

6. Загрузить универсальный транспортный модуль (УТМ).

7. Доработать или установить адаптированную информационную систему.

Порядок работы в системе ЕГАИС

При поступлении на предприятие алкогольной продукции нужно сделать следующее.

1. Перейти во вкладку ЕГАИС в раздел «Товарно-транспортные накладные».

2. Получить приходную накладную ЕГАИС от поставщика.

3. Загрузить накладные из ЕГАИС. После завершения обработки товар по накладной отразится на Регистре № 1, который отражает информацию о партийных поступлениях и идентификаторов в единой базе (складской регистр).

4. Зарегистрировать поступление алкоголя, просканировав код на каждой бутылке и сверить его с данными в накладных.

5. Если данные полностью совпадают с товарно-транспортной накладной, то она принимается и все полученные бутылки встают на остатки организации-получателя по Регистру № 1, а цифровые идентификаторы будут привязаны к Регистру № 3, который содержит идентификационные данные о каждой единице алкогольной продукции.

6. При обнаружении несоответствия в ходе сканирования оформляется либо полный отказ от приема продукции и возврат ее поставщику без подтверждения, либо составляется акт расхождений, в котором отражаются только те цифровые идентификаторы, которые указаны в накладной, но не принимаются получателем (например, бутылка с такой маркой повреждена или отсутствует).

При списании алкогольной продукции необходимо сделать следующее.

1. Просканировать штрих-код бутылки. В разделе «акт списания» присутствует поле «код списываемой акцизной марки», которое заполняется только при считывании штрих-кода бутылки сканером.

2. Вскрытые бутылки сканируются единоразово каждый день в конце рабочей смены или не позднее следующего дня. После сканирования формируется и отправляется в ЕГАИС «Акт списания из торгового зала» в объеме проданного за день алкоголя.

3. Если при проведении инвентаризации были обнаружены излишки, то необходимо оформить «Акт постановки на баланс» с указанием соответствующей причины; если – недостача, порча, пересортица, то создается «Акт списания из торгового зала» с указанием причины. При этом, если товар необходимо вернуть поставщику, то в системе алкоголь переводится с Регистра № 2 на Регистр № 1 с помощью документа «Возврат из торгового зала». После проведенных операций формируется возвратная накладная ЕГАИС. Регистр № 2 учитывает товар, переданный в торговый зал.

За нарушение порядка фиксации информации об объемах производства и импорта алкоголя в системе ЕГАИС предусмотрено административное наказание в виде штрафа 10 000–15 000 рублей для физических лиц и 150 000–200 000 рублей для юридических лиц. Статья 14.19. КоАП «Нарушение установленного порядка учета этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции».

Осуществить проверку и применить наказание вправе должностные лица Росалкогольрегулирования и должностные лица Федеральной налоговой службы.

III. Системы автоматизации фронт-офиса. Данная группа программных продуктов служит для автоматизации управления таких бизнес-процессов как «Продажи и обслуживание посетителей» и «Маркетинг». Модели работы бэк-офиса и фронт-офиса представлены на рис. 4.6 и 4.7.

Системы автоматизации фронт-офиса позволяют вести учет продаж в торговом зале, максимально быстро и просто принимать заказ у клиента и отправлять его на кухню или в бар, контролировать расчеты клиентов с рестораном.

Для сравнительного анализа систем автоматизации фронт-офиса были выбраны программные продукты компаний, которые территориально находятся в г. Новосибирске, либо имеют представительства или дилеров в нашем городе: Трактирь: Front-Office v4, R-keeper, Tillypad XL, ПКО, 1С:Предприятие 8.Ресторан, БИТ. Аппетит. Ресторан.

Дилерами фирмы «ПКО» являются компании «АкваБайт», группа компаний «ПТВ», «Софт Трейд» и «ККС Новосибирск». Системой «ПКО» оборудовано достаточно большое число предприятий индустрии питания г. Новосибирска, в частности: сеть столовых «Подсолнух», кафе «Cafe & Bakery КООК», бургерная «МясоROOB», сеть кофеен «Coffeshop» и ресторан «СибирьСибирь».

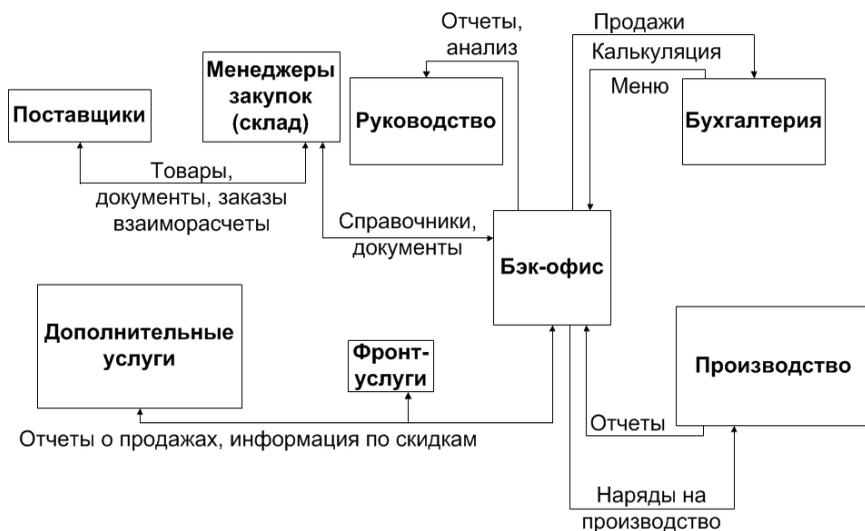


Рис. 4.6. Модель работы бэк-офиса предприятия индустрии питания

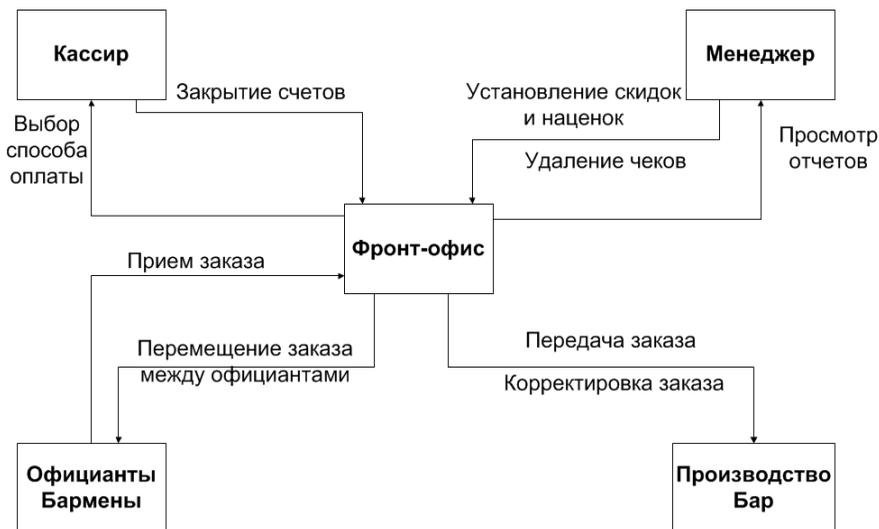


Рис. 4.7. Модель работы фронт-офиса предприятия индустрии питания

Компания «ПервыйБИТ» (системы автоматизации БИТ. Appetit. Ресторан) имеет три офиса в Новосибирске.

Дилером фирмы «Tillypad» в Новосибирске является компания «АйТи Концепт». Системой автоматизации фирмы «Tillypad» оборудован ресторана «Трапеза», Бар «Zego», гриль-бар «Дайнер» и гриль-бар «Горские огни».

Система автоматизации «Трактирь. Front-Office v4» была внедрена в новосибирской столовой «Новосибфуд» и рестоbare «Вишня».

Все указанные продукты позволяют помимо оформления основных операций по обслуживанию потребителей создавать отчеты по показателям работы сотрудников, выгружать данные в 1С бухгалтерию, формировать системы лояльности. Во всех представленных системах автоматизации, кроме 1С: Предприятие 8. Ресторан и БИТ. Appetit. Ресторан, присутствует возможность событийного видеонаблюдения. Так же во всех, кроме 1С: Предприятие 8. Ресторан, присутствует возможность внедрения дополнительных программных блоков. Например, блок для совершения интернет-продажи блюд потребителю и доставки заказа на дом. Трактирь: Front-Office v4, Tillypad XL и 1С: Предприятие.8. Ресторан обладают возможностью доработки программ под нужды заведения.

Стоимость базового модуля для одного рабочего места составляет: Трактирь: Front-Office v4 – 9900 руб., Tillypad XL – 35 000 руб., ПКО – 23 000 руб., 1С: Предприятие 8.Ресторан – 24 000 руб., БИТ. Appetit. Ресторан – 16 000 руб.

Рекомендации по выбору систем автоматизации. Основные критерии выбора систем автоматизации предприятий индустрии питания: функциональность и надежность системы автоматизации; стоимость программного обеспечения, оборудования, работ по установке; срок окупаемости системы автоматизации; репутация компании разработчика, опыт ее работы в данной сфере, портфолио работ; качество и объем сервисного обслуживания после сдачи в эксплуатацию; возможности по расширению системы автоматизации с учетом прогнозируемого роста предприятия; используемые каналы связи: Internet, wi-fi, Bluetooth и другие; возможность интеграции с другими системами: 1С, контроля и управления доступом (СКУД) и т. д. [10].

Предприятиям малого бизнеса необходимы бюджетные комплексы, обладающие достаточным набором функций. Как правило, такие программы автоматизируют бухгалтерский и складской учет. К таким

программным средствам в частности можно отнести Трактирь: Nano и 1С: Предприятие 8. Общепит.

Типовые решения необходимы для средних предприятий питания, так как обладают более широким набором функций по сравнению с бюджетными вариантами автоматизации. Такие системы автоматизации должны, кроме автоматизации бухгалтерского и складского учета, включать в себя автоматизацию операций зала и учета производства. В данном случае для осуществления бизнес-процесса «Продажи и обслуживание посетителей» можно использовать программные продукты Трактирь: Front-Office.v4, БИТ.Аппетит.Кафе, 1С: Предприятие 8. Ресторан и т. д.

Комплексные системы автоматизации применяются на крупных и сетевых предприятиях и обладают большим набором функций, необходимых данным предприятиям питания. Такие системы, кроме функций типовых решений, включают в себя финансовый анализ, систему бюджетирования на предприятии, систему видеонаблюдения, систему персонализированного учета гостей и управления дисконтными схемами. Например, это программные продукты фирм R-keeper и ПКО.

Специализированные системы автоматизации необходимы для сетевых предприятий индустрии питания. Данные системы автоматизации разрабатываются персонально для каждой конкретной сети, учитывая ее особенности: объединение систем автоматизации сетевых предприятий в единую сеть с созданием стандартизированной базы данных, которая позволяет поддерживать принятые процедуры и стандарты производства и обслуживания.

Этапы проведения автоматизации управления бизнес-процессами предприятий индустрии питания [8].

Этап № 1. Уточнение цели и задач автоматизации. Необходимо выбирать систему автоматизации «на вырост», т. е. с учетом возможных путей реализации дополнительных услуг или изменением типа предприятия, его целевой аудитории.

Этап № 2. Описание основных бизнес-процессов и подпроцессов, подлежащих автоматизации:

- сбор информации, описывающей бизнес-процессы предприятия;
- анализ полученных данных с целью определения сложностей при реализации бизнес-процессов и путей преодоления этих препятствий;
- создание блок-схем бизнес-процессов и их подпроцессов с учетом внедрения автоматизации их управления;

- определение персонала, задействованного в бизнес-процессе и ответственного за реализацию данного процесса;
- прописать все взаимосвязи, назначить роли и ответственных сотрудников.

Этап № 3. Определение информационных потребностей руководителей, необходимых для всестороннего управленческого анализа и учета бизнес-процессов. Определяются содержание, объем, частота и сроки предоставления информации, необходимых для управленческого анализа бизнес-процессов.

Этап № 4. Выбор специализированной системы автоматизации управления бизнес-процессов с учетом потребностей предприятия. Подразумевает описание требований к программным продуктам и техническим средствам с целью определения возможности выбора из существующих решений или разработки персональной системы автоматизации на основе корректировки типовых программных продуктов.

Рекомендуется выбирать системы, позволяющие надстраивать дополнительные модули на существующую программную основу. Это позволит в будущем осуществлять корректировку системы автоматизации под изменившиеся нужды предприятия. Затем производится подбор систем автоматизации с учетом финансовых возможностей предприятия.

Этап № 5. Выбор фирмы и согласование с ней плана внедрения выбранной системы автоматизации. Рекомендуется уточнить у представителей выбираемой фирмы ряд показателей:

- сроки и условия гарантийного обслуживания систем автоматизации;
- наличие сервисных центров и офисов фирмы в городе, где расположено предприятие питания;
- стоимость обслуживания системы в случае какого-либо технического сбоя, не связанного с программным обеспечением (перепад напряжения, выход из строя техники и т. д.);
- предоставление подменного фонда оборудования на период ремонта;
- возможность доработки продукта под требования данного предприятия питания;
- обучение персонала предприятия индустрии питания представителями фирмы на рабочих местах или в офисе фирмы-разработчика программного обеспечения;

- консультирование и техническая поддержка конечных пользователей на рабочих местах или удаленно.

План внедрения системы автоматизации в обязательном порядке должен быть согласован и подписан как работниками, занимающимися внедрением систем, так и работниками предприятия питания, ответственными за ведение соответствующих бизнес-процессов. При этом оговариваются штрафные санкции за несоблюдение сроков реализации. План внедрения в обязательном порядке должен содержать графики ввода в эксплуатацию рабочих мест и баз данных с настройкой прав доступа.

После выполнения данного этапа необходимо вернуться к этапу № 2 и скорректировать управление бизнес-процессами с учетом специфики выбранной системы автоматизации.

Этап № 6. Тестирование систем автоматизации системы, подключение баз данных и ввод систем в эксплуатацию.

Этап № 7. Обучение персонала, закрепляемого за внедряемыми системами автоматизации. Данный этап желательно вести параллельно с этапом № 6 для сокращения времени простоя оборудования после подключения. При тестировании систем автоматизации необходимо особое внимание уделить содержанию и наполнению базы данных, так как этот процесс зачастую осуществляется вручную.

Этап № 8. Консультирование и техническая поддержка конечных пользователей на рабочих местах или удаленно. При надлежащем выполнении этапа № 5 этап № 8 реализуется в объеме, оговоренном в договоре между фирмой-поставщиком средств автоматизации и предприятием индустрии питания.

5. ЗАПУСК ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. ОБОСНОВАНИЕ ТРЕБУЕМЫХ КАДРОВЫХ, ФИНАНСОВЫХ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

Для достижения целей создаваемого предприятия необходимо ресурсное обеспечение. Если цели предприятия можно структурировать и изобразить графически в виде «дерева целей», то необходимое для их достижения обеспечение в виде трудовых, финансовых и прочих видах ресурсов представляют в виде «дерева ресурсов». Дерево ресурсов и дерево целей – это определенные схемы (графы), выражающие соподчиненность и взаимосвязи элементов (целей и ресурсов). Дерево ресурсов фиксирует все потребности в ресурсах. По его уровням (ярусам) идет детализация всех видов ресурсов. Дерево ресурсов дополняет дерево целей при технико-экономическом обосновании создания и дальнейшего функционирования предприятия индустрии питания.

Ресурсы предприятия – это совокупность материальных и финансовых средств, которые потенциально могут быть использованы в процессе создания товаров, услуг и иных ценностей.

Ресурсы предприятия классифицируются на пять групп:

- природные – потенциально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают неисчерпаемые и исчерпаемые;
- материальные – все созданные человеком средства производства, которые являются результатом производства;
- трудовые – население в трудоспособном возрасте;
- интеллектуально-информационные – интеллектуальный продукт и информация, созданные творческим трудом человека и используемые непосредственно в процессе производства и в процессе принятия управленческих решений;

- финансовые – денежные средства, которые выделяются на организацию производства продукта и его реализацию.

Финансовые ресурсы занимают особую роль. На практике различают долгосрочные финансовые ресурсы в виде основных фондов и краткосрочные финансовые средства. Финансовые ресурсы предприятия это денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления текущих затрат и затрат по расширенному воспроизводству, для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих, т.е. совокупность денежных средств строго целевого использования, обладающая потенциальной возможностью мобилизации или иммобилизации. Финансовые ресурсы направляются также на содержание и развитие объектов непроектной сферы, потребление, накопление, в специальные резервные фонды и др.

Денежные доходы, накопленные их собственниками для последующего расходования, а также средства, привлеченные в качестве кредитов, составляют финансовые ресурсы, которые делятся на собственные и привлеченные (кредитные). Для бюджетов всех уровней финансовые ресурсы – это мобилизованные доходы и привлеченные займы. Для предприятий – это собственный капитал, прибыль, полученные кредиты и размещенные на рынке ценные бумаги. Собственные финансовые ресурсы находятся в полном распоряжении их владельца, а кредитные привлекаются на срок и подлежат возврату вместе с процентными выплатами за их использование.

При обосновании необходимых для создания предприятия питания ресурсов первыми обычно рассматривают потребности в производственных мощностях, что связано с инвестициями (капитальными вложениями). Главная задача – доказать, что планируемое к открытию предприятие будет в состоянии производить необходимое количество товаров (оказывать услуги) в нужные сроки и с требуемым качеством. Для предприятий индустрии питания в данном случае речь идет о производственных и торговых площадях и оборудовании, об офисных помещениях, зоне обслуживания и других основных средствах в зависимости от специфики избранного вида деятельности.

При этом необходимо ответить на следующие вопросы.

- Насколько правильно выбрано месторасположение предприятия, исходя из близости к клиентам, поставщикам сырья, доступности рабочей силы, транспорта?

- Какие потребуются производственные мощности: помещение, оборудование, сырье, энергоносители?
- Где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырье?
- Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- Предполагается ли производственная кооперация, с кем, в какой области?
- Каким будет режим работы предприятия?

Рекомендуется представить перечисленную информацию в форме табл. 5.1. В пункте «Помещения» приводится информация о производственных помещениях, их месторасположении и характеристике, а также даются предварительные сведения об условиях аренды.

В графе «Оборудование» необходимо показать потребности в оборудовании в денежном выражении, рассказать о планах его получения. Аналогичным образом заполняются и остальные строки.

Таблица 5.1

№ п/п	Наименование производственных мощностей	Существующее состояние производственных мощностей	Дополнительные потребности и мероприятия по их удовлетворению	Ориентировочная цена, руб.	Месяц (дата) приобретения
1	Помещения				
2	Оборудование				
3	Сырье				
4	Энергоносители				
	И т. д.				

Оборудование, используемое при производстве продукции или оказании услуг, теряет свою стоимость из-за физического износа и морального старения. Износ (или амортизация) является одной из составляющих себестоимости продукции, но не является причиной оттока реальных денег. Наибольшее распространение получил механизм линейной амортизации, когда годовая норма амортизации устанавливается исходя из срока службы оборудования. Амортизация начисляется только на собственные основные фонды, а на арендованные или взятые на условиях лизинга активы амортизацию начисляет арендодатель (или

лизинговая компания). Если в бизнес-плане намечается использовать собственное оборудование, то для расчета общего объема начисленной амортизации можно воспользоваться следующей формой (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Период (месяц)	1	2	12
Общая стоимость основных производственных фондов				
Амортизация				
Балансовая стоимость				
Начисленная амортизация				

Не менее важно обосновать материальные затраты на выпускаемые блюда и кулинарную продукцию (оказываемые услуги) – затраты на сырье, полуфабрикаты, продукцию и материалы:

- необходимо дать укрупненный перечень необходимых видов сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, запасных частей и нормативы их расхода в расчете на единицу готового товара;

- характеризуются альтернативные варианты выбора возможных поставщиков и выбирается оптимальный вариант, для которого приводят данные по условиям поставок (цена, комплект поставки, график и финансовые условия поставок, меры по хранению и складированию).

Следующий шаг – обоснование потребности в персонале и расходов на оплату труда для открывающегося предприятия питания (трудовые ресурсы).

В данном разделе необходимо определить, нужно ли нанимать сотрудников, какой квалификации и в каких количествах.

- Какова потребность в сотрудниках в настоящее время?
- В каком профессиональном практическом опыте будет нуждаться предприятие?
- Где можно найти таких людей?
- Каким будет режим работы предприятия и сотрудников?
- Какую систему оплаты труда работников предполагается установить: повременную, сдельную, твердый оклад, их сочетание?
- Будете ли использована система премий и льгот?

Следует учитывать, что в себестоимость продукции (услуг) и общий объем издержек производства и обращения включается как заработная плата наемного персонала, так и отчисления на заработную плату.

Необходимо также оценить расходы, связанные с приобретением интеллектуально-информационных ресурсов. Интеллектуальная собственность, которая обеспечивает возможность предприятию получать доход, образует нематериальные активы (НА) предприятия, под которыми подразумеваются права пользования на объекты интеллектуальной собственности, имеющие стоимость и обеспечивающие его владельцам определенный доход или иную пользу. В данном случае интеллектуальный ресурс предприятия и объекты интеллектуальной собственности понятия идентичные: интеллектуальные ресурсы предприятия выступают в форме интеллектуальной собственности.

Важно оценить не только объем ресурсов, необходимых на запуск предприятия, но и уровень текущих затрат. Это важно для того, чтобы соотнести объем финансовых расходов и размеры доходного потока. Для обоснования размера текущих затрат необходимо собрать в одну таблицу все виды расходов, связанные с производством и реализацией товаров и услуг. Помимо представленных в предыдущих разделах затрат на сырье и материалы, амортизационных отчислений и заработной платы, нужно не забыть о так называемых накладных расходах предприятия, для чего необходимо свести все виды расходов в сводную таблицу (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Смета расходов на реализацию бизнес-проекта (пример)

Статья расходов	Сумма расходов, тыс. рублей		Источник финансирования	Примечание
	с (дата)	по (дата)		
1. Переменные затраты				
1.1. Расходные материалы для производства товаров, выполнения работ, оказания услуг				
1.2. Затраты на оплату труда				
1.3. Расходы на электроэнергию				

Статья расходов	Сумма расходов, тыс. рублей		Источник финансирования	Примечание
	с (дата)	по (дата)		
1.4. Транспортные расходы				
1.5. Коммунальные услуги				
1.6. Расходы на рекламу				
1.7. Прочие переменные затраты				
и т. д.				
2. Постоянные затраты				
2.1. Арендная плата				
2.2. Амортизация оборудования и зданий				
2.3. Текущий ремонт и уборка помещений				
2.4. Прочие постоянные расходы				
и т. д.				
N....				
ИТОГО (п. 1 + п. 2 + п. 3 + ... + п. N)				

5.2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИТАНИЯ

Планирование является важнейшей составной частью успеха любой хозяйственной деятельности. С этой точки зрения для эффективной организации бизнеса в индустрии питания можно считать необходимым условием разработку бизнес-плана.

Бизнес-план предприятия питания – план хозяйственной деятельности предприятия питания на ближайший период и на перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план помогает решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности предприятия питания, целевые рынки и место предприятия питания на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия питания, разработать стратегию и определить тактику их достижения, а также распределить ответственность должностных лиц за их реализацию;

- выбрать номенклатуру производимой пищевой продукции и ассортимент услуг, а также определить сумму и уровень предстоящих расходов на продажу (издержек производства и обращения);

- оценить соответствие кадров предприятия питания и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия питания по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, организации каналов сбыта продукции и других;

- оценить материальное и финансовое положение предприятия питания и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей;

- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать достижению поставленных целей.

Современная экономическая ситуация, связанная с развитием и совершенствованием рыночных отношений, диктует предпринимателям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечили бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является наиболее прогрессивная форма планирования – бизнес-план.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих актуальных задач:

- подготовка заявок существующих и вновь создаваемых предприятий питания на получение кредитов;

- открытие нового предприятия, выпуск новой продукции и внедрение нового ассортимента предоставляемых услуг потребителям;

- реперофилитрование существующего предприятия индустрии питания и выбор новых видов, направлений и способов осуществления хозяйственной деятельности;

- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Грамотно составленный бизнес-план позволяет предпринимателю наметить масштабы производства продукции, реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы, принять меры по предотвращению различных рисков, успешно обойти

конкурентов, рассчитать свой потенциальный доход и привлечь средства инвесторов на достижение намеченных целей.

Бизнес-планирование можно рассматривать как средство реализации стратегии организации. В ходе его создания определяется четкая программа, включающая прогноз доходов и расходов, затраты ресурсов, оценку эффективности деятельности, определяются центры прибыли и убытков. На основе бизнес-плана высчитывается потребность в финансировании, объемах ресурсов, создаются программы мотивации персонала, бюджеты и планы производства/продаж. Часто бизнес-план служит оценкой стоимости компании, традиционное *due diligence*. Этот термин можно трактовать как всестороннее исследование деятельности. В процессе планирования решаются разнообразные задачи стейкхолдеров (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Задачи бизнес-планирования со стороны разных групп заинтересованных лиц

Сотрудники предприятия питания	Внешний менеджмент	Инвесторы и партнеры
Информирование служащих предприятия о целях, задачах и методах их решения	Организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия	Определение намеченного источника финансирования реализации выработанной стратегии, т. е. способы концентрирования финансовых ресурсов
Координация действий всех подразделений предприятия при достижении целей бизнес-плана	Выявление потенциальных возможностей предприятия, анализ сильных и слабых сторон деятельности	Выявление и оценка рисков, которые могут помешать выполнению бизнес-плана
Мотивация сотрудников на выполнение бизнес-плана	Формирование инвестиционных целей на планируемый период	Расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности
Обоснование общих и специфических деталей функционирования предприятия в условиях рынка	Выработка стратегии и тактика конкуренции компании, ее финансового состояния и положения на рынке	
	Оценка финансовых трудовых, материальных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия	

Конечно, риски могут быть оценены всеми сторонами, также по-разному может быть решен вопрос определения размера прибыли и убытков – учтены упущенные выгоды и альтернативные издержки. Поэтому рекомендуется при осуществлении бизнес-планирования определить цель и те задачи, которые оно должно решать с конкретизацией для заинтересованных лиц.

Поскольку бизнес-планирование хоть и относительно молодая форма планирования, но имеет уже достаточно серьезную практику применения в самых различных сферах. Можно рекомендовать для оценки его полноты чек-лист, используемый в международной практике и определяющий достаточность изложенной информации и широту рассмотренных в бизнес-плане вопросов и сторон деятельности. Он отличается высоким уровнем структурированности и многофункциональности. Важнейшая его задача состоит в отражении всех без исключения аспектов деятельности компании с детализацией наиболее значимых вопросов. Структура чек-листа по составлению бизнес-плана представлена следующими разделами:

- организационное резюме (executive summary);
- оценка ситуации и предложения по выбору стратегии (situational assessment and strategic response);
- история проекта, статус и перспектива (project history, status and outlook);
- выпускаемый продукт и модель бизнес-процесса (the product and business model);
- готовая продукция: база данных или книга учета (the product: database or journal);
- анализ технологии и оборудования (technology and technical considerations);
- реализация готовой продукции и выгода при ее использовании потребителем (production, distribution and user access);
- цены, затраты, финансирование (prices or fees or funding);
- рынки сбыта, маркетинг и объем продаж (markets, marketing and sales);
- организация производства и персонал (organization and staffing);
- финансовый план: бюджет и прогноз (financial plan: budget and forecast);
- производственный план на первый год деятельности (first year operating plan);

- бизнес-риски, непредвиденные обстоятельства и коррекция курса производства (business risks, contingencies and mid-course corrections);

- заключение и возможные коррективы (conclusion (or end notes)).

Для более детального ознакомления посмотрим, как строится та часть чек-листа бизнес-плана, которая касается организации производства и управления персоналом (organization and staffing).

1. Организация:

- истоки идеи организации компании (origins);
- инициаторы или спонсоры (founders or equivalent);
- организационные задачи и конечные цели (organizational mission and purpose);
- местоположение компании (location);
- тип организации или корпорация с другими компаниями (type of organization or corporation);
- юрисдикция инкорпорации (jurisdiction of incorporation);
- базовые корпоративные документы (basic corporate documents);
- структура управления (governance structure);
- топ-менеджеры и уровни их ответственности (officers and accountability);
- пути исключения конфликтных интересов (avoidance of conflict of interest);
- управления и отделы (committees and groups);
- добровольные помощники, советники, интегрируемые проекты или предприятия (volunteers, advisors, others integral to the project or enterprise);
- совет директоров (organization chart).

2. Управление человеческими ресурсами (Human Resources):

- стратегия управления персоналом (staffing strategy);
- уровни, занимаемые персоналом (position descriptions);
- вопросы выплаты компенсаций (compensation);
- добровольные помощники, советники, другие неоплачиваемые персоны (volunteers, advisors, other non-compensated persons);
- набор кадров (recruitment);
- заработок служащих (employee benefits);
- списочный состав и заработок работников администрации (payroll and benefits administration);

- политика полной занятости и связанные с ней процедуры (employment policies and procedures);

- специальные выплаты и компенсации (special issues or considerations).

3. Профессиональные службы (Professional Services):

- юристы (legal);

- финансисты и бухгалтерия (financial and accounting);

- налоговики (tax matters);

- консультанты в области бизнеса, техники и маркетинга (consultants (business, technical, marketing)).

4. Интеллектуальная собственность и ее регистрация (Intellectual Property Filings and Registrations):

- наименование фирмы, торговая марка или марка сервисной услуги (tradenamе, trademark or service mark);

- унифицированный указатель информационного ресурса и доменное имя (URL and domain name);

- авторские права (copyrights);

- патенты (patents);

- международные соглашения (international considerations).

5. Страхование (Insurance):

- политика и практика защиты организации от рисков (policies and practices to protect the organization from risks);

- юридическая защита договоров (protective legal clauses);

- страхование (insurance);

- международные соглашения (international considerations).

Простой анализ подразделов только этой части чек-листа показывает, что по ряду параметров российские коммерческие структуры отстают достаточно серьезно. Этим, по-видимому, и ценна излагаемая в чек-листах информация, позволяющая задуматься отечественным предпринимателям о том совершенстве, которого они должны еще достичь как в организации предприятия, так и в плане управления персоналом компании.

5.3. ПЛАН-ГРАФИК ЗАПУСКА ПРЕДПРИЯТИЯ

При планировании выполнения любой задачи традиционными вопросами являются: «Что сделать?», «Когда?», «Кто?», «Каковы результаты?». И поскольку запуск предприятия питания – это классическое

проектное мероприятие, которое включает в свой состав целую совокупность действий, в группе документов сводного плана обязательно должен присутствовать план-график проекта, который также именуется проектным расписанием или календарным планом.

Качество создания план-графика зависит от выполнения менеджером ряда обязательных процедур, среди которых учет основных ограничений (по содержанию, времени и ресурсам) занимает центральное место. Первым шагом на этом пути выступает планирование содержания проекта как некая совокупность услуг и продуктов по предмету поставленной задачи. Содержание проекта – это достаточно емкое понятие, которое включает:

- описательную часть с обоснованием причин запуска мероприятия, а также и возможностей, которые оно в себе несет;
- цели и результаты задач на разных уровнях декомпозиции главного результата – продукта;
- выявленные связи проекта со стратегией развития компании;
- разнообразие подходов к решению уникальной проектной задачи;
- границы проекта, в пределах которых возникает продукт, полномочия и ответственность;
- продукт мероприятия;
- основные требования к продукту и его параметрам;
- всевозможные допущения и предположения по условиям выполнения проекта;
- выявленные ограничения;
- критерии результативности.

Управление ходом работ может осуществляться на основании расписаний различного визуального представления.

Среди таких видов выделяются следующие.

1. Табличная форма.
2. Ленточная диаграмма.
3. Диаграмма Ганта (или Гантта).
4. Диаграмма контрольных событий (график по вехам).
5. Сетевая диаграмма с учетом временного масштаба.

В небольших проектах бывает, что весь комплекс планирования ограничивается только план-графиком и бюджетом, но если мероприятие масштабное и значимое, алгоритм становится развернутым на ряд последовательных этапов. Менеджер проектов, который владеет навыком этой работы и не боится экспериментировать со способами реше-

ния задач, практически всегда находит варианты, когда ограничения нивелируются, а ожидаемый результат действий команды возникает в срок.

Календарный план проекта по открытию предприятия питания определяет продолжительность и объемы работ, даты начала и окончания выполнения работ, тем, заданий проблемно-тематического плана, резервы времени и величины ресурсов, необходимых для выполнения проекта.

Календарный план подразумевает следующее.

Уточнение целей и ограничений проекта:

- целей – продолжительность, качество;
- ограничений – стоимость, наличие производственных ресурсов.

Построение сетевого графика:

- составление перечня работ;
- установление связей между работами, этапами (топологии сети);
- построение сети зависимостей (частные и сводные сетевые графики).

Разработку календарного плана (анализ проекта во времени):

- оценка длительности каждой работы;
- определение продолжительности выполнения отдельных задач, этапов, стадий и всего проекта;
- расчет параметров сети: расчет дат начала и окончания каждой задачи и проекта в целом; определение критического пути проекта; расчет резерва времени; оптимизация (перепланирование) сети.

Оценку наличных ресурсов – определение необходимых ресурсов, их стоимости и распределение ресурсов по задачам проекта (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Пример календарного плана реализации бизнес-проекта по созданию предприятия питания

Номер этапа	Наименование этапа	Срок исполнения начало – окончание (год, месяц, число)	Объем финанси- рования этапа, тыс. рублей
1	Регистрация ИП, ООО, ЗАО, ОАО и т. д.		
2	Закупка оборудования		
4	Открытие		
5		

Одной из наиболее распространенных форм представления расписания операций по проектной задаче является диаграмма Ганта, или более достоверно – диаграмма Гантта (по имени ее автора). Честорский инженер, ученый Генри Гантт (США, начало XX века) разработал разновидность ленточной диаграммы, включающей шкалу выполняемых задач и временную шкалу. Временные ленты выполняемых проектных задач находятся во взаимосвязях друг с другом, визуально изображаемых в форме фигурных стрелок (рис. 5.1).

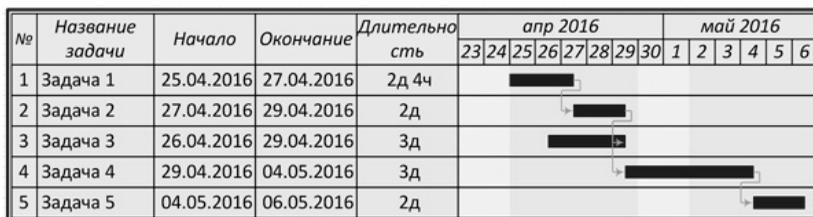


Рис. 5.1. Упрощенная модель графика Ганта

В заключение мы рассмотрим пример план-графика в виде таблицы (табл. 5.6). Это наиболее распространенный и работающий вид оформления расписания. В состав табличной формы включаются основные параметры работ: содержание операций, сроки начала и окончания, ответственные лица, ожидаемые результаты, отметка об исполнении.

Таблица 5.6

Пример табличной формы план-графика проекта

№ п/п	Работы	Сроки		Ответственные исполнители	Результат	Факт выполнения	Комментарии
		начала	окончания				
1	Разработка плана открытия предприятия питания						
11	Задача № 1						
12	Задача № 2						
13	...						

№ п/п	Работы	Сроки		Ответственные исполнители	Результат	Факт выполнения	Комментарии
		начала	окончания				
2	Внесение изменений						
21	Задача № 1						
22	Задача № 2						
23	...						
3	Реализация плана открытия предприятия						
31	Задача № 1						
32	Задача № 2						
33	...						
4	...						
41	...						

Управление планированием проекта на расписании не заканчивается. Проходит несколько итераций корректировки бюджета и зависимо-го от него плана-графика. Разрабатывается оргструктура, оцениваются риски, планируются поставки и качество. И только после этого план-график проекта собирается в сводный документ – один из заключительных документов процессов планирования, который по праву можно считать полноценным рабочим инструментом. Он применяется для ориентации исполнителей и для контроля.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
2. *Томпсоу А.А., Стрикленд А.Дж.* Т56 Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. *Майкл Э. Портер.* Конкуренция. – Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
4. *Главчева С.И.* Организация производства и обслуживания в ресторанах и барах: учебное пособие / С.И. Главчева, Л.Е. Чередниченко. – СПб.: Троицкий мост, 2012. – 208 с.
5. *Горелкина Е.* Купить ресторан. Продать ресторан. От создания к продаже / Е. Горелкина. – М.: Вершина, 2007. – 192 с.
6. *Грибова Н.А.* Фирменный стиль в ресторанном бизнесе: учебное пособие / Н.А. Грибова – М.: Мир науки, 2015. – 49 с.
7. *Затуливетров А.Б.* Ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А.Б. Затуливетров. – СПб.: Питер, 2007. – 224 с.
8. *Катсигрис К.* Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн / К Катсигрис, К. Томас. – М.: ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2008. – 576 с.
9. *Скараманга В.П.* Фирменный стиль в гостеприимстве: учебное пособие / В.П. Скараманга. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 192 с.
10. *Полянский Е.А.* Современные тенденции проектирования интерьеров ресторанов и кафе / Е.А. Полянский // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2015. – № 2 (5). – С. 61–65.
11. Как создать фирменный стиль и не разориться. Logaster 2018 код [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.logaster.ru/17>
12. Бренд ресторана. Поле бренда и бренд-код [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://palmafest.ru/>
13. Премия «Пальмовая ветвь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://restotube.ru/blog/view/27>
14. Словарь основных терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brand-book.com.ua/slovar.htm22>

15. *Конькова Е.Д.* Логистическая оценка эффективности размещения предприятий общественного питания: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.Д. Конькова; [Место защиты: Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ»]. – Челябинск, 2009. – 209 с.

16. *Юрьева Т.В., Волжанин А.В., Чжан Ц.* Конкурентная политика организации в условиях кризиса. – М.: Проспект, 2010. – С. 63.

17. *Бабушкин Н.И.* Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие для вузов / Н.И. Бабушкин, Г.А. Бондаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Новое знание, 2008. – 368 с.

18. *Котлер Ф.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: Юнити-Дана, 2007. – ISBN: 978-5-238-01263-6, 0-13-119378-3 (4-е изд., серия «Зарубежный учебник»). – 1045 с.

19. *Багиев Г.Л.* Маркетинг : учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасович. – СПб.: Питер, 2010. – 574 с.

20. *Сьюэлл К.* Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл, П. Брайн; пер.: М. Иванов, М. Фербер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 386 с.

21. *Белошапка М.И.* Технология ресторанного обслуживания: учебное пособие / М.И. Белошапка. – М.: Academia, 2004. – 222 с.

22. *Оленев Л.А.* Повышение эффективности управления предприятиями питания на основе использования информационных [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 22.12.10: утв. 19.11.10 / Л.А. Оленев. – М., 2010. – 167 с.

23. Сайт компании «1С-Рарус» <https://rarus.ru/> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iiko.ru>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

24. Сайт компании «ИКО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iiko.ru>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

25. Сайт компании «R-keeper» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.r-keeper.ru/>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

26. Сайт компании «Tillypad» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tillypad.ru/>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

27. Сайт компании «Контур» <https://kontur.ru/> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iiko.ru>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

28. Сайт компании «ПервыйБИТ» <https://novosibirsk.1cbit.ru> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iiko.ru>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

29. Сайт компании «Трактирь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://traktir.ru/>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

30. Сайт компании «Эксперт Софт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://es-nsk.ru/>. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 25.09.2017).

**Рождественская Лада Николаевна
Чердиченко Лариса Евгеньевна
Рогова Ольга Валерьевна**

ТЕХНОЛОГИЯ ОТКРЫТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИТАНИЯ

Учебное пособие

Выпускающий редактор *И.П. Брованова*
Корректор *И.Е. Семенова*
Дизайн обложки *А.В. Ладыжская*
Компьютерная верстка *С.И. Ткачева*

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
Издание соответствует коду 95 3000 ОК 005-93 (ОКП)

Подписано в печать 18.10.2019. Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Тираж 50 экз.
Уч.-изд. л. 7,9. Печ. л. 8,5. Изд. № 161. Заказ № 1428. Цена договорная

Отпечатано в типографии
Новосибирского государственного технического университета
630073, г. Новосибирск, пр. К. Маркса, 20