

Операционная деятельность в ГиРБ

Тема 3. Операционная деятельность предприятия ГИРБ.

Учебные вопросы темы:

1. Понятие операционной деятельности
2. Понятие внешнего и внутреннего документооборота.
3. Операционные показатели деятельности ресторана.
4. Виды отчетности в ресторане (бухгалтерская, управленческая).
5. Кадровый учет в ресторане.
6. Сущность и задачи бизнес-планирования в отеле.

Учебный вопрос 1. Понятие операционной деятельности.

Операционная деятельность – это деятельность фирмы, которая является основной и приносит организации значительную часть дохода, а также прочая деятельность, за исключением финансовой и инвестиционной.

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В структуре управления предприятием ГиРБ выделяются следующие элементы: **звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи.**

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений).

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления рестораном или гостиницей. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Рассмотрим организационную структуру на примере ресторана



Связи обеспечивают взаимодействие и координацию действий между элементами структуры управления гостиничным предприятием.

Согласно характеру отношений элементов структуры, связи делятся:

1. Горизонтальные
2. Вертикальные

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии.

Вертикальные связи обеспечивают процесс управления и подчинения, например, связь между генеральным директором и менеджером определенной службы. Эти связи возникают при иерархической построении системы управления, наличия четкой организации уровней управления гостиничным предприятием, каждый из которых характеризуется собственными целями.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

Их главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем.

Горизонтальные связи отражают отношения по кооперации и согласования действий между равноправными элементами одного иерархического уровня управления. Например, такой характер взаимодействия осуществляется между менеджерами служб гостиничного предприятия по проблемам согласования совместных действий в технологическом процессе.

Например, служба обслуживания в номерах и служба закупок товаров и материалов для обслуживания номеров.

На представленной схеме мы видим:

6 звеньев или отделов (бухгалтерия, касса, инженерное подразделение, зал, кухня и подразделение дежурных).

6 уровней управления от генерального директора до помощников поваров и официантов.

Вертикальные (иерархические) и горизонтальные (одноуровневые) связи. Например, от шеф повара к су-шефу и от старшего менеджера к старшему бармену.

В структуре управления ресторанным и гостиничным предприятиями согласно характеру управленческих решений различают связи:

1. Линейные связи
2. Функциональные связи

Линейные связи — это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п.

Линейные связи отражают передачу управленческой информации общего характера необходимой для выполнения с подчинением во всех вопросах нижестоящих подразделений вышестоящим. Эта система проста и эффективна.

Линейные связи в ресторане:

- Между менеджером смены и официантами.
- Между бригадиром и поварами.
- В крупном ресторанном комплексе между главным инженером и техниками.

Природа функциональных связей (или их еще часто называют штабными) — совещательная, и реализуется посредством этих связей информационное обеспечение координации.

Функциональные связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т.п.

Функциональные связи связываются с подчинением нижестоящих подразделений рядом функциональных подразделений, которые профессионально решают отдельные функции управления гостиницей или рестораном, связанные с финансами, планированием, технологией и и др.

Эти связи обеспечивают передачу содержательно обоснованной управленческой информации. Поскольку источников информации одновременно может быть несколько, возникают проблемы несогласованности действий отдельных функциональных подразделений.

Функциональные связи в ресторане:

- Между главным бухгалтером и кассирами
- Между барменами и бар-менеджером

- Между менеджерами по доставке и оператором службы доставки в сетевых ресторанных проектах.

Давайте подумаем над кейсом:

В ресторане полного обслуживания на утренней пятиминутке менеджер Иван распределил дополнительные обязанности официантов смены следующим образом:

- **За контроль входа отвечают Лида и Миша**
- **За накручивание салфеток и натирку приборов – Вера**
- **За подготовку подстановочных тарелок на раздаче – Маша**

Все ли правильно сделал Иван?

Вернемся к кейсу после изучения теории.

Итак, **Структура** должна помогать реализовывать основной бизнес-процесс в организации.

Если основной бизнес-процесс разделен между несколькими подразделениями и не подчиняется единому центру, то неизбежны конфликты между подразделениями.

За одну функциональную область должно отвечать одно подразделение, за одну задачу – одна должность.

Из нарушения этого принципа вытекает такая распространенная проблема как дублирование функций или их «провисание». Причем оба варианта одинаково плохи. Если ответственность несут два человека, то можно считать, что ее не несет никто.

Переведем на язык деятельности ресторана:

За функциональные области отвечают подразделения Склад, Кухня, Зал, Бар. Это хранение продукции, изготовление блюд и напитков, продажа позиций из ассортимента меню.

За задачи отвечают конкретные должности в каждом из перечисленных подразделений. Их обязанности мы уже обсуждали.

Давайте вернемся к кейсу.

В чем ошибка Ивана?

Как это может отразиться на работе смены?

Ошибка Ивана в том, что он сделал ответственными за вход двух официантов – Лиду и Мишу.

Это может негативно отразиться на работе в целом. Например, в ресторан войдет Гость, когда никого на входе не будет (и Лида и Миша будут заняты обслуживанием Гостей), Гость останется без внимания, возможно, сам будет искать свободный столик, потом ждать подхода официанта, будет нервничать, позовет менеджера Ивана, начнет высказывать недовольство ... Потом при разборе данной ситуации Иван начнет выяснять, почему никого не было на входе, чем все занимались. Лида ответит, что она надеялась на Мишу, а Миша – на Лиду.

Какие есть подходы к управлению ресторанным бизнесом, как их можно ранжировать?

1. Ресторанное управление:

- Сети (Шоколадница, Планета Суши, Якитория)
- Единичные рестораны

2. Виды предприятий общественного питания:

- Фри фло (на глазах у Гостей)
- Фаст фуд (Бургер Кинг, Макдональдс)
- Демократический уровень с полным обслуживанием
- Авторские рестораны (Царская охота, Пушкин, Сирена)
- Рестораны при отелях

Каждый ресторанный формат имеет свои особенности управления и, соответственно, свои организационные структуры.

Ресторанные сети всегда имеют управляющую компанию, так называемый центр управления бизнесом, где сосредоточены функциональные руководители направлений: операционный директор, руководитель HR службы, директор по маркетингу, технический директор, руководитель юридической службы и т.п.

Организационные структуры авторских, демократических, ресторанов фаст-фуд и ресторанов при отелях отличаются друг от друга.

В организационной структуре авторских заведений усиливается производство, т.е. присутствует многоуровневая иерархия и четкое разделение труда на кухне: помимо шефа повара, обычно есть два су-шефа, шеф кондитер, старшие смены, которые руководят заготовщиками, поварами холодного и горячего цехов, кондитерами.

Организационные структуры демократических ресторанов менее «громоздки», в них может не быть отдельно кондитерского цеха и, соответственно, кондитеров, а готовые десерты отпускают повара холодного цеха или бармены с витрины в баре с контактной стойкой. Иерархия в таких ресторанах также не большая, обычно есть шеф повар и один су-шеф, которые работают посменно, повара холодного и горячего цехов.

В ресторанах фаст фуд организационная структура обычно достаточно простая, линейная, т.е. один линейный руководитель на смене руководит всеми работниками заведения.

И, наконец, рестораны при отелях, «встроены» в организационную структуру гостиницы, обычно входят в состав службы питания и напитков.

Учебный вопрос 2. Понятие внешнего и внутреннего документооборота.

К внешнему документообороту относятся счета, декларации, отчёты и накладные, т.е. это документооборот организации с внешней средой.

Для ресторана это документы, при помощи которых осуществляется взаимодействие с государственными органами, Гостями, поставщиками.

Примеры из ресторана:

Товарные накладные, налоговые декларации, финансовая отчетность, постановления Правительства, уведомления из отраслевых ведомств, Гостевые чеки, отзывы Гостей и ответы руководства в Книге отзывов и предложений.

Внутренний документооборот обеспечивает движение документов между структурными подразделениями и сотрудниками. С его помощью руководители подготавливают нормативно-распорядительную документацию и контролируют исполнение поручений, а сотрудники взаимодействуют с внутренней документацией.

Примеры из ресторана:

Заказ на склад из других подразделений, стоп лист кухни и бара, информация на доске для сотрудников, приказы директора и шеф повара, объявления.

Общий массив документов организации можно разделить на **три большие группы**:

- **внутренние**, обеспечивающие решение управленческих задач в компании, в которой были созданы;
- **входящие**, поступающие из сторонних организаций, от физических лиц и органов государственной власти;
- **исходящие**, направляемые за пределы компании, в которой были созданы.

Учебный вопрос 3. Операционные показатели деятельности ресторана.

Любой ресторан можно рассматривать как набор процессов, любой процесс можно измерить одним или несколькими показателями. Управление – это анализ показателей и корректировка процессов и касается это, как отдельного ресторана, так и ресторан при гостинице.

Основные операционные показатели деятельности ресторана:

Рентабельность = Прибыль / Выручка (10% – 25%)

Выручка = Ср. чек x Количество Гостей

Себестоимость продаж (%) = Затраты на производство продукции / Выручка

Ср. чек на Гостя = Выручка / Количество Гостей

Ср. чек на чек = Выручка / Количество чеков

Дополнительные операционные показатели деятельности ресторана:

1. Среднее количество гостей за одним столом в день.

Данный показатель позволяет понять, какова наполняемость заведения гостями. Он даёт понимание необходимости разработки той или иной стимулирующей программы для увеличения наполняемости столов или оборачиваемости столов в период пиковых загрузок заведения. Рассчитать его можно, разделив общее число гостей ресторана за период на число столов в заведении и на число дней в выбранном периоде.

2. Выручка на квадратный метр

Очевидно, что открывать слишком большое заведение в малолюдном районе – не оправданно. В противном случае можно столкнуться с ситуацией, в которой заведение будет пустовать. Данный показатель позволяет оценить насколько эффективно используется площадь зала и рассчитать полезную площадь. Рассчитывается отношением выручки за период к общей площади заведения. Обычно этот параметр также считают средним за день, т.е. полученное значение еще нужно разделить на число дней в периоде.

3. Средний чек по меню (или плановой средний чек) – представляет собой сумму средних цен на группы меню. К примеру, в ресторане типичный набор блюд в обед: «Салат» + «Суп» + «Горячее» + «Напиток» - просуммировав средние цены позиций этих групп получим средний чек по меню. Т.е. сколько хороший средний гость может потратить в вашем заведении чтобы поесть. В сравнении с реальным средним чеком на Гостя даёт понимание о возможности повышения цен либо же о вероятной необходимости снижения на ряд позиций.

4. Рентабельность продаж (структура издержек)

Рентабельность продаж. Рассчитывается как отношение операционной прибыли к валовой выручке. Нижним порогом рентабельности принято считать 20-22%.

5. Доля суммарного ФОТ к общей выручке. В качестве ФОТ в данном случае принимается сумма всех средств: оклады, премии, налоги, отчисления в фонды.

Тип предприятия общественного питания	% соотношения ФОТ и выручки заведения
Ресторан высокой кухни	28%
Пивной ресторан	26%
Пиццерия/Итальянский ресторан	22%
Суши-бар	19%
Увеселительное заведение (клубы и т.д.)	24%

Городское кафе до 100 посадочных мест	19%
Ресторан в ТРЦ	26%
Заведение без алкоголя	22%

6. Доля аренды к общей выручке. Верхним порогом данного соотношения нами принято считать 20%.

7. Доля себестоимости реализованного сырья (F&V cost) к общей выручке. Суммарная себестоимость проданных за месяц блюд и напитков. Нормой нами принято считать 25-27%.

8. Текучесть персонала

Об этом показатели поговорим подробно.

Понятие текучести персонала

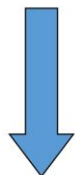


Текучесть кадров – это

Движение рабочей силы, обусловленное:

- неудовлетворенностью работника рабочим местом
- неудовлетворенностью организации конкретным работником
- продвижением сотрудника по служебной лестнице / переводом сотрудника

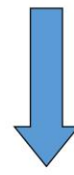
Два вида Т.К.



Естественная

Для ресторанного бизнеса

- 30% в год



Излишняя

Для ресторанного бизнеса

- выше 30% в год
- Экономические потери
- Организационные, кадровые, психологические трудности

Вопрос на «подумать» - Почему сотрудники увольняются из компании?

Основание для увольнения – «по собственному желанию» (Неудовлетворённость сотрудника Компанией)

- Низкая зарплата
- Сложное меню
- Длительная стажировка
- Отсутствие перспектив роста
- Не сложившиеся отношения с руководством
- Неудобный график работы
- Другое



Неудовлетворенность Компании сотрудником

- Невыполнение сотрудником своих должностных обязанностей
- Нарушение трудовой дисциплины
- Низкие показатели работы
- Негативное отношение к Гостям
- Не сложившиеся отношения в коллективе



Анализ причин увольнения (данные агентства Персонал)

Главная причина ухода		Материальные или экономические	Социально-психологические
1	Не видите возможности продвижения по службе		17
2	Недостаток социально-бытовых условий и льгот	5	
3	Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки		11
4	Неудовлетворенность результатами своего труда		9
5	Излишний бюрократизм		
6	Несоответствие профессиональных знаний участку работы		
7	Удаленность от дома		16
8	Желание сменить сферу деятельности		26
9	Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении		13
10	Нет возможности повышать уровень своей квалификации		9
11	Конфликтность в коллективе		3
12	Конфликт с руководителем		9
13	Личные причины		49
14	Несоответствие уровня заработной платы вашей квалификации	30	
ИТОГО:		17.07%	79.02%

По данным кадрового агентства Персонал только 17, 07% сотрудников увольняется по материально-экономическим причинам и 79, 02 % по социально-психологическим.

Влияние излишней ТК на эффективность работы предприятия

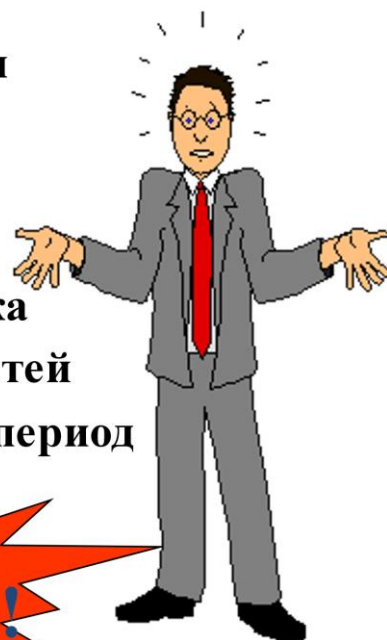
- Увеличение нагрузки на ключевых сотрудников
- Увеличение затрат на подбор и обучение персонала

- «Задельвание дыр», подбор персонала по «заниженным» критериям, т.к. некому работать
- Снижение эффективности работы, снижение качества
- Отсутствие команды, ориентированной на достижение общего результата
- Снижение уровня мотивации
- Потеря части гостей
- Невыполнение бюджета, ухудшение финансовых показателей
- Срыв планов развития компании и как следствие потеря доли рынка
- Ухудшение имиджа Компании

Экономические затраты предприятия в связи с ТК (ОДИН сотрудник)

УНИВЕРСИТЕТ
ЭНЕРГИЯ

- Затраты, связанные со снижением продуктивности
- Процедура увольнения
- Поиск, собеседование и прием
- Ориентация, обучение, стажировка
- Затраты, связанные с потерей Гостей
- Питание, униформа, зарплата на период стажировки



Всего

1000-2000\$!

Формула расчета текучести кадров

УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

$$Т.К (\%) = \frac{\text{кол-во уволенных сотрудников}}{\text{общее кол-во сотрудников на начало периода}} * 100\%$$

Переведенные сотрудники, а также сотрудники, получившие повышения, не учитываются при подсчете текучести кадров, но должны учитываться при планировании набора сотрудников и формировании кадрового резерва.

Что же нужно делать руководителям, чтобы «держат» показатель текучести кадров в естественных пределах?

УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

Наша система работы с кадрами



Другими словами, руководитель должен осуществлять все основные HR процессы на предприятии, организовывать их и контролировать прохождение сотрудниками по всей кадровой лестнице.

Можно сделать вывод, что:

Любое заведение общественного питания представляет собой живой организм. В нем существует потребность постоянного наблюдения за новыми тенденциями, изменениями, возможностями. Для этого необходим постоянный мониторинг эффективности деятельности, который осуществляется по основным показателям ресторана, которые называются операционными.

Учебный вопрос 4. Виды отчетности в ресторане (бухгалтерская, управленческая).

Управленческий учет – это сбор информации, на базе которой принимают стратегические решения. На практике у большинства клиентов происходит следующее: открывается ресторан, в последний момент принимается решение об установке программы, в которой будут вести учет. Решения возлагаются на бухгалтера, которого интересуют только отношения с налоговой, из-за чего управленческого учета на предприятии по сути нет. Важно разделять бухгалтерский и управленческий учет. Разница этих видов учета заключается в целях и заказчиках, а если быть точнее, в потребителях информации.

Управленческий учет нужен в первую очередь собственнику. Собственник ответственен за организацию управленческого учета в ресторане.

Цель бухгалтерского учета – отчитаться перед государственными органами, заказчик - государство, задача которого проверить, правильно и в полной ли мере платятся налоги.

Цель управленческого учета – предоставить руководителю показатели, чтобы он проанализировал ситуацию, принял верные решения и действовал эффективно. Информация в бухгалтерском учете и управленческом может различаться.

Структура управленческого учета – это система показателей и отчетов.

Лидеры рынка контролируют важные показатели и смотрят отчеты: ежедневно, еженедельно или раз в месяц. Это дает все основания полагать, что успешный ресторанный проект возможен, только если ты считаешь деньги, видишь, где они находятся и принимаешь правильные решения.

Вот примерный список показателей и отчетов ресторатора для регулярного менеджмента.

Период	Показатели	Отчеты
Каждый день	Выручка Количество гостей	Отчет о продажах

Каждую неделю	Средний чек Среднее количество блюд и напитков на гостя в чеке Средняя оборачиваемость стола в день Доля скидок в выручке FoodCost	Отчет о продажах Портфельный анализ Отчет об опасных операциях
Каждый месяц	Прибыль Затраты по фондам (%) Товарные остатки Кредиторская задолженность	Отчет о прибылях и убытках Балансовый отчет

Теперь подробнее о каждом отчете.

Лидеры ресторанного бизнеса анализируют **продажи**. Именно регулярный **анализ меню** позволит принимать стратегически верные решения и зарабатывать ресторану больше.

Отделить мух от котлет, понять, что стоит убрать из меню еще вчера, на какие позиции стоит мотивировать персонал, чтобы продавали больше, поможет простое решение: портфельный отчет. Этот отчет собирается из данных кассовой системы по продажам и показывает результат анализа меню.

Портфельный анализ меню

Малоизвестная в 40-х годах закусочная вырастила годовой оборот до 200 тыс. долларов за несколько месяцев.

А случилось вот что: руководство закусочной сократило до минимума меню, сохранив из 25 наименований только 11: гамбургер, чизбургер, три вида напитков, молоко, кофе, картофельные чипсы, пирожки, картофель фри и молочные коктейли.

Догадались о ком идет речь?

Позже, когда сеть кафе расширилась, в ассортимент вводились и тестировались новые блюда: пироги, десерты, гамбургеры без мяса. Общеизвестным королем таких экспериментов явился известный всем "Биг Мак".

Несложно анализировать продажи одного блюда при столь скромном меню. Однако, когда список наименований переваливает за 2 сотни, процесс становится мучительным и непонятным. Но именно регулярный анализ меню позволит принимать стратегически верные решения и зарабатывать ресторану больше.

Отделить мух от котлет, понять, что стоит убрать из меню еще вчера, на какие позиции стоит мотивировать персонал, чтобы продавали больше, поможет простое решение: портфельный анализ меню.

Портфельный анализ основан на базе 3-х методов: ABC анализ, метод Касавана Смита и метод Дэвида Павесика.

ABC анализ основан на законе Парето и представляет собой ранжирование ассортимента по разным

параметрам, и их группировку по степени влияния на итоговый результат.

Первая буква отражает спрос, т.е. количество продаж анализируемого блюда или категорий блюд.

Вторая буква указывает оборот, который генерирует это блюдо.

Третья буква говорит о маржинальности, т.е. дает ли продажа одной порции ощутимый заработок.

Например, ранг CBA отражает маленький спрос, средний оборот и высокую маржу.

Выводы: не убирайте такое блюдо из меню, на нем можно зарабатывать.

Ставьте блюдо в up-sell, давайте пробовать его официантам на утренней планерке, красочно описывайте, устройте короткие соревнования для официантов, чтобы простимулировать продажи.

Метод Касавана-Смита, обязанный названием американским консалтерам в области ресторанного бизнеса Майклу Касавану и Дональду Смиту, основан на маржинальной прибыли и популярности.

Выделяется четыре ранга:

Лошадь (хороший спрос, низкая маржа либо по причине небольшой цены блюда, либо высокой себестоимости),

Звезда (популярные среди гостей блюда, на которых ресторан зарабатывает),

Загадка (высокая маржа и низкий спрос) и Собака (низкие и маржа, и спрос).

Дэвид Павесик для анализа меню предложил руководствоваться комбинацией трех переменных: себестоимостью блюд, маржинальной прибылью и объемом продаж.

Дэвид выделяет ранги:

Prime – не блюда, а мечта!

Standarts – не худший вариант, но над себестоимостью стоит поработать, заглянуть в техникотехнологическую карту и подумать об оптимизации рецептуры или нормы закладки, если это не повредит вкусовым качествам блюда.

Sleepers – такие проявят себя иначе, если простимулируете продажи.

Problems – название говорит само за себя: от проблем нужно избавляться.

Ключ к идеальному анализу меню - комбинация всех трех методик. Именно она позволит максимально прозрачно увидеть картину из ваших блюд и принять быстрое, а главное правильное для бизнеса решение.

Отчет о прибылях и убытках отражает выручку за период, себестоимость за период, расходы за период. Лидеры рынка ориентируются на возврат инвестиций. Чем выше финансовая эффективность, тем быстрее возврат.

Пример отчета о прибылях и убытках

Пример – Отчет о прибылях и убытках

	2008	2009	2010	2011
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	57367	112081	214926	278728
Себестоимость	54562	103218	204417	268262
Валовая прибыль	2805	8863	10509	10466
Коммерческие расходы	2106	7430	7624	7076
Управленческие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	699	1434	2885	3390
Прочие доходы и расходы				
Проценты к уплате	0	2009	2663	1473
Прочие доходы	560	4844	5473	5533
Прочие расходы	936	3739	4326	3958
Прибыль (убыток) до налогообложения	323	530	1369	3492
Текущий налог на прибыль	32	65	60	304
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	290	464	1309	3188

[9]

Управленческий баланс – состояние активов и пассивов на конечную дату. Данный отчет помогает понять, где находятся деньги и наступило ли время выведения дивидендов.

Пример управленческого баланса первого года

Управленческий баланс: пример Прошел год. Вариант 1

	На 01 января 2018 года	На 01 января 2019 года		На 01 января 2018 года	На 01 января 2019 года
Активы (то, чем владеет компания)	500	1480	Обязательства (то, что компания должна)	0	780
Деньги	500	3	Кредиты банков	0	680
Финансовые резервы	0	0	Кредиторская задолженность (перед поставщиками)	0	100
Запасы товаров, сырья, материалов	0	350	Авансы, полученные от покупателей	0	
Оборудование	0	530	Капитал	500	700
Дебиторская задолженность (то, что компании должны клиенты)	0	450	Стоимость начальных вложений собственников	500	500
Авансы, которые компания заплатила поставщикам	0	147	Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»	0	200
Всего	500	1480	Всего	500	1480

Пример управленческого баланса второго года

Управленческий баланс: пример Прошел год: вариант 2

На 01 января 2019 года					
	вариант 1	вариант 2		вариант 1	вариант 2
Активы	1480	1000	Обязательства	780	300
Деньги	3	3	Кредиты банков	680	
Финансовые резервы	0	100	Кредиторская задолженность	100	200
Запасы товаров, сырья, материалов	350	200	Авансы, полученные от покупателей		100
Оборудование	530	400	Капитал	700	700
Дебиторская задолженность (то, что компании должны клиенты)	450	220	Стоимость начальных вложений собственников	500	500
Авансы, которую компания заплатила поставщикам	147	77	Накопленная прибыль, которую собственники «оставили в компании»	200	200
Всего	1480	1000	Всего	1480	1000

Handwritten annotations in green:

- Arrow from 0 to 100: "Есть резервы"
- Arrow from 350 to 200: "Ничего лишнего"
- Arrow from 450 to 220: "Не конкурируем с банками"
- Arrow from 100 to 200: "Нас кредитуют поставщики и клиенты"
- Arrow from 200 to 200: "Такая же прибыль"

Шаги построения управленческого учета в заведении

1 шаг. Назначение ответственного за управленческий учет сотрудника. Например, финансового менеджера. Подчиняться такой сотрудник должен напрямую собственнику, а не управляющему. Иначе возникает конфликт интересов. Финансовый менеджер – это человек, который отвечает за учет, за измерение финансовых показателей предприятия, другими словами, меряет работу управляющего. Плохо, когда лицо, которое меряет работу управляющего, находится в его подчинении.

2 шаг. Утвердить итоговый формат финансовой отчетности. Речь идет о трех отчетах: Управленческий баланс, Отчет о прибылях и убытках, Отчет о движении денежных средств. Кроме итоговых форм отчетности, руководитель утверждает статьи затрат и фонды (укрупненные статьи затрат).

Например

- фонд обязательных платежей, куда входят следующие затраты: коммунальные услуги, аренда, интернет, связь;
- фонд налогов: налоги с заработной платы сотрудников, с прибыли и т.д.;
- фонд продвижения: затраты на печать меню, продвижение в соц.сетях.

Даже если составление статей затрат и статей движения денежных средств делегировано главному бухгалтеру или финансовому менеджеру, важно, чтобы собственник ознакомился с этими отчетами и окончательно согласовал

форму подачи. Потому что в интересах собственника получать отчеты с достоверной информацией, которые легко читать.

3 шаг. Определить дату закрытия периода. Например, десятого числа каждого месяца формируется отчетность из единой программы и отправляется учредителям, период закрывается навсегда и корректировки в будущем невозможны.

Итак, управленческий учет – это то, без чего никак не обойтись заведению, которое рассчитывает на долгую и счастливую жизнь. Именно корректно настроенный учет позволит принимать правильные решения.

Теперь обсудим бухгалтерский учет в ресторане.

Ресторанная бухгалтерия

Успешность любого ресторана зависит от разнообразных факторов. Один из них — наличие бухгалтеров, на которых возложены серьезные обязанности: сбор сведений о поступающих в учреждение продуктах питания, их расходов на приготовление блюд и остатках, о зарплате и налогах, а также обработка всей этой информации. Планирование бизнеса во многом зависит именно от грамотной организации бухучета на предприятии общественного питания. Вот почему важно знать об основных аспектах ресторанной бухгалтерии.

Калькуляция

Важным этапом бухгалтерского учета в общепите является калькулирование себестоимости продукции. Под калькуляцией понимают расчетную ведомость затрат на единицу продукции, произведенную на предприятии. Для оформления корректной калькуляции деликатеса понадобится:

- определиться со списком блюд, планируемых для подачи;
- на каждую позицию составить особую технологическую карту — документ, который содержит информацию об особенностях конкретного блюда (срок и нюансы хранения, пищевую ценность, состав, сведения о внешнем виде и весе готовой порции);
- осведомиться о закупочных ценах на каждый требуемый продукт, что можно легко сделать, договорившись с поставщиками.

Калькуляция включает в себя расчет нормативной и производственной себестоимости продукции общепита. Используя первую, можно без труда определить стоимость блюд, проданных посетителям ресторана. Вторая включает в себя стоимость продуктов для производства деликатесов; топлива, израсходованного на их транспортировку и переработку; затраты трудовых ресурсов, энергии.

Расчет калькуляции оказывает косвенное влияние на формирование отпускной цены блюда. Он необходим для того, чтобы предотвратить вероятные хищения и не допустить завышения норм потерь продуктов питания в процессе создания кулинарных шедевров.

Объем расчетных ведомостей и технологических карт находится в прямой зависимости от размера меню.

Учет сырья и товаров

Данный аспект бухучета имеет большое значение для ресторанного бизнеса. Такой учет помогает избежать необоснованных денежных потерь в виде остатков и отходов. Ничто не мешает повторно использовать возвратные отходы — например, обрезки шоколада, пригодные для перетапливания. Невозвратным отходам тоже можно найти применение, пусть и не в пищевом производстве: скажем, пустая тара годится для использования в декоративных целях.

Нужно уделять внимание инвентаризации. Данную процедуру следует охарактеризовать, как сопоставление остатков сырья или продуктов на складах по факту с соответствующими данными бухучета в ведомостях. Регулярная инвентаризация помогает выявить товарные потери, которые, в свою очередь, классифицируют на две группы: ненормируемые и нормируемые. Первые представляют большую важность, нежели вторые, ведь к ним относятся уже упомянутые выше хищения, а еще порча продуктов, лом и бой. В сущности, именно для их контроля и проводят инвентаризацию. Что касается нормируемых потерь, то это естественная убыль продукции: жидких — в объеме, остальных — в весе. Их списывают на издержки производства.

Движение финансов

Бухгалтеры предприятия общественного питания обязаны осуществлять контроль за поступлением на ресторанные счета денежных средств. В рамках этой деятельности списанные продукты они сверяют с действительно проданными посетителям ресторана блюдами, и следят за тем, чтобы деньги не потерялись на пути в кассу.

Какие документы используются в бухучете общепита

1. Калькуляционная карточка — ее заводят на каждое кулинарное изделие. В ней осуществляют расходы, используя стоимость сырья и ингредиентов на 100 блюд.
2. Заказ счет — отражает название блюда и его окончательную стоимость.
3. Акт о реализации — его составляют на основании различных кассовых документов, в том числе, чеков. Этим актом сопровождают отпуск блюд из кухни.
4. Акт на утрату, лом и бой — документ необходим для оформления потерь. Его составлением занимается комиссия, которая обязана предоставить один из двух экземпляров акта в бухгалтерию ресторана.

Также существуют дополнительные формы, подбираемые бухгалтером с учетом специфики и потребностей заведения. Использование большого количества разной документации позволяет специалисту справляться с текущей работой быстро и эффективно.

Управленческий и бухгалтерские учеты имеют ряд основных различий:

1. **Временные рамки информации.** Бухгалтерский учет имеет дело со свершившимися фактами, а управленческий учет с тем, как должно быть в будущем.
2. **Способы отражения информации.** Бухгалтерский учет оперирует информацией только в денежном выражении. В рамках же управленческого учета информация может поступать, например, в натуральных единицах, штуках, часах или штатных единицах.
3. **Свобода выбора.** Управленческий учет ведется методами, удобными, прежде всего для самой организации. В то время когда бухгалтерский учет ведется в соответствии с четкими профессиональными и законодательными стандартами.
4. **Обязательность.** Ведение бухгалтерского учета обязательно в соответствии с законодательством. Управленческий учет является внутренним и может проводиться по указанию руководства предприятия.
5. **Ответственность за правильности ведения учета.** Опять же в соответствии с нашим законодательством за предоставление неверных данных бухгалтерского учета руководители, бухгалтеры и сама организация несут административную и уголовную ответственность. За ведение управленческого учета ответственность только дисциплинарная, внутри организации. Для ответственного сотрудника ошибка в работе грозит максимум увольнением.
6. **Частота составляемой отчетности.** Бухгалтерская отчетность составляется регулярно (месяц, квартал, год), что касается управленческой отчетности, то она готовится по требованию, строгой периодической отчетности нет. Хотя есть отдельные управленческие документы (например: операционный бюджет доходов и расходов) требует регулярности представления, но регламент и периодичность – внутреннее дело самой организации.
7. **Точность.** Бухгалтерская отчетность основывается на уже свершившихся фактах хозяйственной деятельности предприятия. Управленческие данные напротив, чаще всего касаются отдельных событий и поэтому носят приблизительный оценочный характер, так как информация для управленческих решений иногда требуется немедленно.
8. **Объекты учета.** В бухгалтерском учете собираются данные по организации в целом, и финансовая отчетность составляется единая для всей организации. В управленческом учете могут рассматриваться

отдельные подразделения, рабочие места, процессы, проекты или любая управленческая задача в отдельности.

9. Пользователи информации. Результаты управленческого учета используются исключительно управленческим персоналом предприятия, то есть внутренними пользователями. Результатами бухгалтерской информации пользуются преимущественно внешние организации (фискальные органы, инвесторы, кредиторы, органы власти и т. п.).
10. Связь с другими дисциплинами. Бухгалтерский учет основан на собственных методах, управленческий учет тесно связан с микроэкономикой, финансами, экономическим анализом, статистикой.

Учебный вопрос 5. Кадровый учет в ресторане.

Ведение кадрового делопроизводства

- Формирование и ведение личных дел на каждого сотрудника;
- Составление приказов о приеме и увольнении, перемещении сотрудников;
- Оформление срочных и бессрочных трудовых договоров с новыми сотрудниками;
- Оформление трудовых отношений с иностранными гражданами;
- Ведение трудовых книжек сотрудников;
- Разработка и составление должностных инструкций, штатного расписания компании;
- Разработка и введение внутренних локальных нормативных актов:
- Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о защите персональных данных, Положение об оплате труда и прочее.
- Разработка и составление графика предоставления отпусков;
- Отслеживание и оформление отпусков и листков нетрудоспособности сотрудников;
- Ведение форм Т2 на каждого сотрудника компании;
- Отслеживание изменений трудового законодательства РФ и постановка кадровой документации компании-клиента в соответствии с новыми положениями.
- Взаимодействие с инспекционными органами;
- Консультации экспертов по вопросам кадрового делопроизводства.

Учебный вопрос 6. Сущность и задачи бизнес-планирования в отеле.

Сущность и принципы планирования в гостиничном бизнесе

Планирование на предприятии — это сложный процесс, в котором комплексно должны учитываться все обстоятельства и особенности, важные для производства и сбыта гостиничного продукта. Ему предшествует разработка стратегии развития и философии существования гостиничного предприятия. Философия гостиничного предприятия отражает способ его функционирования во взаимодействии с клиентами, акционерами, государством и обществом и представляет собой главную цель его деятельности.

Стратегия предприятия — это выбор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели, утверждение курса действий и определение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. При разработке стратегии гостиничного предприятия необходимо сформулировать и иметь ответы на главные вопросы:

- каковы приоритеты и направления развития гостиницы;
- каковы потребности гостиницы в капитале и ресурсах;
- на какой сегмент рынка сориентировано гостиничное предприятие и какой сегмент рынка оно занимает;
- какова эффективность отдачи от использования капитала и ресурсов?

Таким образом, следует понимать, что планирование представляет собой важный комплекс мероприятий, направленный на управление гостиничным предприятием.

Планирование является необходимой функцией процесса управления. Роль этой функции состоит в определении последовательности действий субъекта управления для достижения им поставленной цели в установленные сроки.

Главной задачей планирования в гостиничном бизнесе является обеспечение согласованного процесса производства гостиничного продукта и предоставления гостиничных услуг различными его участниками (турфирмами, предприятиями общественного питания, жилищно-коммунального хозяйства, связи и др.).

Планирование как основной элемент управления различается по масштабам, периодам и ступеням иерархии должностных лиц, принимающих решение. За разработку и реализацию долгосрочного, или стратегического, плана отвечает высшее звено менеджмента организации. Среднее звено управления (начальники отделов, участков и служб) решает задачи реализации текущего планирования, а низшим звеном принимаются решения и реализуются задачи оперативно-календарного планирования.

Планирование стратегических задач предприятия предопределяет его функции, которые позволяют эффективнее реализовать намечаемые цели. С этих позиций планирование позволяет:

- предвидеть перспективу развития предприятия;
- рационально планировать его ресурсы;
- избежать риска банкротства;

- своевременно обновлять и совершенствовать продукцию;
- расширять перечень и номенклатуру услуг и повышать их качество в соответствии с конъюнктурой рынка;
- расширять рынки сбыта;
- выявлять слабые стороны в работе предприятия.

Чем больше интервал планирования, тем выше степень неопределенности параметров плана. При разработке стратегического плана решается триединая задача, т.е. определяется ответ на три вопроса:

- 1) где находится предприятие в настоящее время;
- 2) куда необходимо двигаться;
- 3) что необходимо сделать?

Следовательно, можно выделить три блока при разработке и реализации стратегического плана:

- 1) диагностический, или аналитический, который состоит:
 - из анализа состояния внешней и внутренней среды предприятия в настоящее время,
 - прогноза состояния внешней и внутренней среды предприятия на срок от трех до пяти лет;
- 2) целевой, или проблемный, в который входят:
 - формирование философии и миссии предприятия,
 - определение целей и выявление существующих проблем;
- 3) деятельный, который охватывает:
 - разработку стратегии развития предприятия,
 - выбор стратегии,
 - механизм реализации стратегии,
 - стратегический контроль с элементами анализа (оценки) результатов и введения необходимых коррективов стратегии.

Стратегия выступает основным элементом стратегического планирования. Совокупность факторов внешней среды можно назвать условиями, или состоянием, внешней среды. В зависимости от этих условий предприятие как открытая система может адаптироваться к условиям внешней среды и в дальнейшем развиваться или обанкротиться. Следовательно, внешняя среда ставит ограничения, рамки, барьеры на пути деятельности гостиничного предприятия.

Анализ факторов внешней среды позволяет определить, какие из них затрудняют нормальное функционирование предприятия. Следовательно, руководству гостиничного предприятия необходимо принимать решения с учетом оптимального сочетания факторов внешней среды. В современной российской экономике к числу *факторов внешней среды*, оказывающих существенное влияние на развитие компании, относятся:

- ограниченность внутреннего спроса на производство работ при силовом давлении зарубежных конкурентов (например, турецких) или конкурентов из других регионов России;
- неурегулированность отношений собственности;
- фрагментарность и противоречивость законодательства;

- значительная криминализация и теневой оборот в экономике, а также коррупция в структурах власти;
- хронические неплатежи за выполненные работы;
- неразвитость инфраструктуры рынка;
- недостоверность информации о конъюнктуре рынка, заказчиках, подрядчиках, ценах и т.п.;
- слабая финансово-кредитная система;
- монополизация факторов производства и каналов движения материалов и конструкций;
- недобросовестная конкуренция.

Эти и многие другие экономические проблемы требуют своего решения.

Главная проблема в планировании на предприятии — это наличие или отсутствие всевозможной информации. Информация требуется предприятию также и тогда, когда оно проводит инвестиционную политику в соответствии со своей стратегией, руководствуясь при этом стремлением к максимизации прибыли.

Информационное пространство гостиничного предприятия прежде всего зависит от информации макросреды, без чего трудно планировать его работу. Оно имеет свои физические границы, при этом информация из внешней среды в большей степени влияет на выбор направления его операционной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Анализ рынка гостиничной отрасли занимает ведущее место в проводимом анализе внешней среды. Многие отечественные и зарубежные экономисты предлагают анализировать рынок на основе формирования предложения гостиничного продукта и услуг. Результаты считаются положительными в случае высокого уровня потребления и неоднократного использования потребителями услуг гостиничного предприятия. Этот анализ дает возможность оценить конкурентную среду и потребительские предпочтения клиентов. Следующее направление анализа рынка — это оценка возможностей использования внутренних ресурсов предприятия, или так называемый анализ внутренней среды.

К показателям внутренней среды гостиничного предприятия относят:

- качество и ассортиментное разнообразие гостиничных услуг;
- научно-технический потенциал и технологический уровень выполняемых работ;
- уровень издержек производства;
- длительность производственного цикла гостиничных услуг;
- уровень использования производственной мощности предприятия;
- объем гостиничных услуг;
- расходы на НИОКР;
- систему маркетинга и сбыта готовой продукции (услуг);
- портфель заказов;
- уровень подготовки персонала гостиничного предприятия и его квалификацию;

- систему экономических показателей предприятия (прибыль, рентабельность, величина активов предприятия, текущая задолженность, качество системы финансового контроля и т.п.).

Следующим этапом разработки стратегии предприятия на базе результатов анализа внешней и внутренней среды является прогнозирование. На основе прогнозов вырабатывается стратегия гостиничного предприятия. Прогнозирование осуществляется через анализ области возможного. Под *прогнозом* понимают вероятную оценку состояния какого-либо объекта, процесса или явления в определенный момент в будущем и поиск альтернативных путей достижения каких-либо результатов.

Существуют различные *методы прогнозирования*. Рассмотрим основные из них.

Сравнительный метод. Сравнение проводится по аналогии. *Аналогия* (от греч. *analogia* — «соответствие») — сходство между предметами, явлениями, индуктивное умозаключение, когда на основе сходства двух объектов по каким-то одним параметрам делается вывод об их сходстве по другим параметрам. Аналогии проводятся не только с событиями, ставшими прошлым, но и с выдуманными, несуществующими и, возможно, никогда не существовавшими ситуациями.

Метод экспертных оценок. Применяется, когда существуют затруднения в получении информации. В этом случае полагаются на опыт экспертов-профессионалов. Они своим видением, опытом и иногда интуицией могут предсказать сценарий развития событий. Применяются также и коллективные оценки.

Коллективные оценки подразделяются на два вида:

- 1) *метод прямой мозговой атаки* — предусматривает проведение заседания экспертов, в процессе которых вырабатывается основа прогноза;
- 2) *метод Дельфи* — заочное обсуждение проблем в виде письменных оценок прогноза, которые потом обобщаются.

Метод Дельфи назван в честь дельфийского оракула из мифов Древней Греции, который предсказывал будущее.

Метод экстраполяции. Сущность метода заключается в том, что на основе изучения объекта прогноза в прошлом и настоящем осуществляется поиск закономерностей в его развитии. Этот метод применяют, когда объект прогнозирования имеет относительно плавное развитие.

Метод моделирования. При этом методе разрабатываются модели, представляющие собой формализованную (математическую) модель поведения экономической системы. Здесь широко применяются методы экономико-математического моделирования, метод теории игр, динамические модели, имитационные модели и т.п.

После составления прогнозов приступают к разработке второго блока — *целевого (или проблемного)*, который начинается с формирования философии и миссии предприятия.

Философия предприятия — это изложение принципов успеха в сжатой, максимально конкретной форме. *Миссия предприятия* — это высшие

ценности предприятия, включающие в себя его цели, принципы, взаимоотношения работников, стиль руководства, взаимосвязи с заказчиками и общественными организациями.

Следующий элемент в разработке стратегии — *целеполагание*. Типология целей гостиничного предприятия давно разнообразна. Цели в отличие от миссии выражают конкретные направления в отдельных сферах деятельности предприятия, т.е. желательный результат, который необходимо достичь через определенное время. Гостиничные предприятия являются, как правило, многоцелевыми системами.

После определения целей начинается этап разработки *деятельного блока*. Он активизирует разработку вариантов стратегии, которые отличаются по временным и количественным характеристикам распределения ограниченных ресурсов. Стратегия как программный продукт может быть разработана в виде бизнес-плана. Кроме того, процедуру разработки стратегии можно представить в виде разработки проекта. При этом производится разработка нескольких вариантов стратегии (портфель стратегий). После того как сделан выбор наилучшей стратегии, остальные стратегии остаются в пассиве, так как они могут быть использованы в случае изменения обстоятельств внутренней и внешней среды предприятия.

Следующий этап представляет собой *механизм реализации стратегии*. Выбранная стратегия доводится до конкретных исполнителей, которые разрабатывают тактические планы. Эти планы обсуждаются совместно на всех уровнях управления, и в результате обсуждения решаются спорные вопросы. В готовом виде стратегия и разработанные на ее основе тактические планы становятся нормативными документами, т.е. приобретают силу закона и становятся руководством к действию.

Механизм реализации стратегии неотделим от *стратегического контроля*. Методом стратегического контроля служит методология *контроллинга*. Контроллинг позволяет предвидеть экономическую ситуацию, своевременно принять меры по оптимизации отношений в цепочке «затраты — результат» и тем самым получить желаемую прибыль и достичь поставленной цели.

Экономическая теория и практика свидетельствуют о том, что рынок можно эффективно регулировать только при условии, что четко отработан весь механизм хозяйствования, включая прогнозирование и современные методы планирования. Когда говорят о рыночной экономике, рынке, его регулировании, то не следует забывать о планировании, несмотря на наличие тезиса о «невидимой руке рынка». В настоящее время ни одно предприятие не может обойтись без планирования при любой форме собственности. Таким образом, рынок не отторгает планирование, но его развитие требует новых методологических подходов к разработке и осуществлению планов.

Требования, предъявляемые к планированию, прежде всего состоят в том, чтобы оно отражало экономические преобразования, совершающиеся в обществе и на предприятии, особенности функционирования рынка, его составных частей, в первую очередь рынка средств производства и

потребительского рынка. Научно обоснованное планирование стало эффективным способом формирования и развития социально ориентированного рынка.

Планирование построено на следующих *принципах*:

- непрерывности;
- научности;
- оптимальности;
- экономичности;
- ведущих звеньев и приоритетности их реализации;
- взаимной увязки и координации.

Основные задачи планирования заключаются:

- в увеличении объема продаж и доли на рынке за счет конкурентного гостиничного продукта и услуг;
- обеспечении финансовой устойчивости гостиничного предприятия и более высокой, чем у конкурентов, рентабельности капитала.

Выводы по Теме 3:

Операционная деятельность предприятия ГиРБ является основополагающей для руководителя предприятия.

Она предполагает, как ведение документооборота, так и анализ, и контроль за основными операционными показателями предприятия по управленческому, бухгалтерскому и кадровому учету, а также включает в себя бизнес-планирование деятельности предприятия.

Глоссарий по Теме 3

Кадровый резерв — это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность.

Формат ресторана – это схема бизнеса, стандартизованная форма подачи того или иного объекта коммерческого питания.

Документооборот – деятельность по организации движения документов на предприятии с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки из организации и (или) направления в архив.

Портфельный анализ меню - то инструмент обнаружения наиболее эффективных позиций меню ресторана для формирования стратегии развития ассортимента и ценообразования.

Кадровое делопроизводство – это деятельность, обеспечивающая документирование и организацию работы с кадровыми документами.

Бизнес-планирование — это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее.

Вопросы для самоконтроля по Теме 3

1. Что такое «Операционная деятельность»?
2. Какие бывают связи в организационной структуре?
3. Чем линейные связи отличаются от функциональных?
4. В чем особенность организационной структуры ресторанов при отелях?
5. Какие документы в ресторане относятся к внешнему документообороту?
6. Какие документы в ресторане относятся к внутреннему документообороту?
7. Перечислите основные операционные показатели деятельности ресторана
8. Перечислите дополнительные операционные показатели деятельности ресторана
9. На какие два вида подразделяется текучесть персонала?
10. Назовите основные причины увольнения сотрудников из ресторанов и методы борьбы с данными причинами
11. Перечислите HR процессы, входящие в современную лестницу человеческих ресурсов
12. В чем отличия управленческого от бухгалтерского учета?
13. На базе каких трех методов основан портфельный анализ меню?
14. В чем состоит смысл ABC анализа меню?
15. Какую информацию содержит отчет о прибылях и убытках?
16. Что такое «Управленческий баланс»?
17. Из каких процессов состоит кадровое делопроизводство?
18. Что такое «Стратегия предприятия»?
19. Поясните, что такое «контроллинг»
20. На каких принципах построено планирование?

Операционная деятельность в ГиРБ

Тема 1. Структура управления предприятием ГиРБ

Учебные вопросы темы:

1. Понятие процесса управления на предприятии ГиРБ.
2. Роль организационной структуры на предприятии.
3. Виды организационных структур на предприятиях ГиРБ разного формата (ресторанная сеть, ресторан полного обслуживания, фаст-фуд).
4. Стили руководства на предприятии ГиРБ.
5. Подходы к организации управления предприятием ГиРБ (процессный, системный, ситуационный).

Учебный вопрос 1. Понятие процесса управления на предприятии ГиРБ.

В начале давайте рассмотрим само понятие «Управление».

- Управление — это процесс, в ходе которого происходит планирование, организация, мотивация и контроль, необходимые для достижения целей организации.
- Процесс реализуется сотрудниками организации, имеющими соответствующие полномочия, в том числе с использованием информационных технологий.

Цель управления состоит в том, чтобы эффективно использовать имеющиеся в организации трудовые и иные ресурсы.

В соответствии с целью выделяют задачи управления:

- Поддержка хода производства продукции и оказания услуг;
- Обеспечение цикличности и стабильности данных процессов;
- Содействие развитию производства, совершенствование предоставляемых услуг, развитие информационных технологий.

Давайте «переведем» данное определение на язык ресторана:

«Цель управления в ГиРБ – это эффективное использование трудовых ресурсов (т.е. наших сотрудников), финансов, материальных ресурсов (капитального и малоценного оборудования, элементов интерьера, расходных материалов и т.п.), рабочего времени и информации.

Задачи управления в ГиРБ:

- Поддержка хода производства продукции и оказания услуг – т.е. производства блюд и напитков и их последующая продажа потребителям;

- Обеспечение цикличности и стабильности данных процессов – т.е. обеспечение бесперебойности оказания услуги общественного питания;
- Содействие развитию производства, совершенствование предоставляемых услуг, развитие информационных технологий – т.е. содействие повышению эффективности услуги общественного питания.

Что же такое «Функция управления»?

Функцией управления называется особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Кто в ресторане является субъектом, а кто объектом?

Субъект – это руководство заведения (в первую очередь, генеральный директор или управляющий, менеджеры среднего звена – администраторы, на производстве – это шеф повар, его заместители).

Объект – это подчиненные, т.е. рядовые сотрудники: официанты, бармены, повара, уборщики ...

Все функции управления можно подразделить по двум признакам:

- по содержанию процесса управления (основные функции);
- по направлению воздействия на объекты управления (специфические, или конкретные, функции).

Основные функции являются основополагающими всего процесса управления и не зависят от сферы деятельности организации, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников определенной сферы.

Подумайте над кейсом: «Александр – управляющий ресторана, ему поставлена задача открыть летнюю веранду. Для осуществления данного проекта Александр сделал следующее:

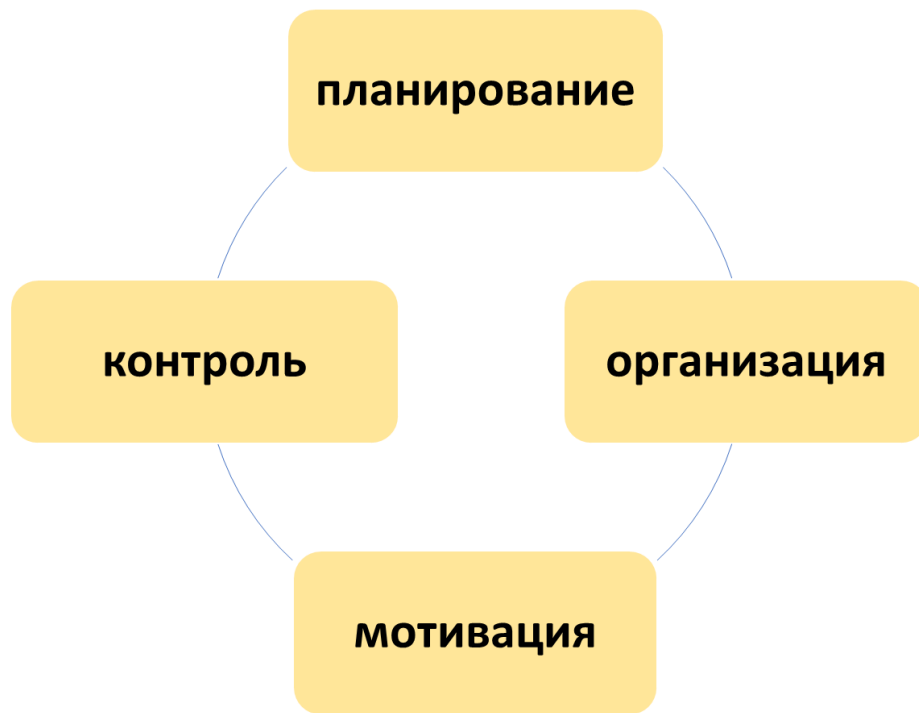
Спланировал и организовал проект, определил ресурсы (сроки, деньги, персонал) и назначил ответственных;

Замотивировал сотрудников на выполнение данного проекта (собрал собрание, объяснил задачи, ответил на вопросы, пояснил личную мотивацию каждого члена команды).

Однако, проект не был выполнен к назначенному сроку. Почему?»

Мы вернемся к этой ситуации после теоретического материала.

Взаимосвязь основных функций (рис.1):



На рисунке 1 изображен управленческий цикл, который состоит из таких функций управления, как Планирование, Организация, Мотивация и Контроль. Как гласит современный менеджмент, любой проект, задачу, поставленную перед руководителем, нужно сначала спланировать, т.е. разработать схему текущей и будущей деятельности организации для достижения заданных целей. Затем можно приступить к следующей управленческой функции – Организации основных ресурсов (люди, время, деньги, информация, материально-технические ресурсы).

После организации основных ресурсов самое время «запустить» мотивацию, т.е. обеспечить вовлеченность и заинтересованность сотрудников в достижении целей проекта.

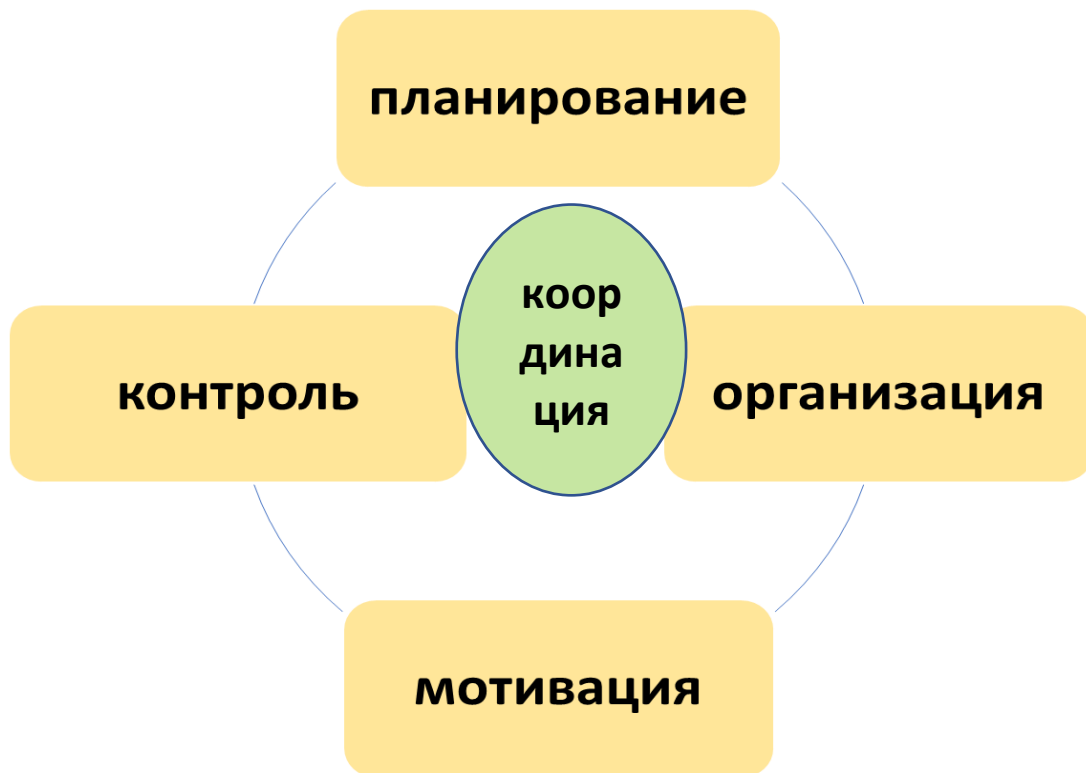
И, наконец, завершающей управленческий цикл функцией, является Контроль. Обращаю ваше внимание, что эта функция также необходима, как и все предыдущие, потому что бесконтрольно человек может работать только в случае, если он работает сам на себя. Любой наемный сотрудник нуждается в стороннем контроле.

Возвращаемся к кейсу: Какую функцию управления «пропустил» Александр?

Думаю, что ответ очевиден: Он не осуществлял контроль!

В менеджменте используется понятие «сбалансированный управленческий цикл», представленный на рис. 2.

Сбалансированный управленческий цикл (рис. 2)



Сбалансированный управленческий цикл включает еще функцию координации, которая расположена внутри цикла, а не по периметру, как все другие. Это показывает, что данная функция осуществляется не в последовательности с остальными, а постоянно, т.е. планируя, мы уже думаем про организацию, организовывая, имеем в виду мотивацию и т.п. Другими словами, координация связывает все основные функции управления между собой.

Рассмотрим поэтапно все основные функции управления через призму ресторанной деятельности.

Начнем с планирования.

Планирование - циклический процесс, смыслом которого является разработка схемы текущей и будущей деятельности организации для достижения заданных целей.

Джим Салливан (известный теоретик и практик ресторанного бизнеса) сказал:

«Недостаточно просто смотреть вперед на один шаг, мы должны ясно видеть все ступени лестницы, по которой идем».

Действительно, когда мы взбираемся по лестнице и видим только следующую ступень, но не видим, что дальше, то движения наши осторожные, медленные. Когда же мы ясно видим все ступени лестницы и куда она ведет, то может просто бежать по ней вверх, т.к. не ждем опасности или подвоха.

Аналогично с планированием: когда мы ставим ясную цель, поясняем ее сотрудникам, они могут также уверенно «бежать по лестнице вверх», ничего не опасаясь. Соответственно, цель будет достигнута быстрее по сравнению с ситуацией, когда у нас нет плана, не понятна цель и не видно направления движения.

Планирование подразделяется на:

Стратегическое – «куда будем двигаться», определение направления, например, как будем развиваться в ближайшие 3-5 лет (масштабировать бизнес или укрупнять, т.е. открывать новые проекты или сосредоточимся на имеющихся)

Тактическое – «как будем двигаться», разработка шагов по достижению цели, например, определяем, локацию заведения, концепцию, основную целевую аудиторию, проводим SWOT анализ...

Оперативное – «что конкретно будем делать», планирование действий по функционированию заведения, например, определяем количество цехов, размер торгового зала, ШР, закупку необходимого оборудования и материалов...

Переходим к следующей основной функции управления – Организации.

Организация - процесс упорядочения, создания организационной структуры, налаживания взаимодействия элементов системы для достижения поставленных целей предприятия.

А.В.Суворов когда-то сказал: "Каждый солдат должен знать свой маневр".

«Интерпретируя» его слова на современный лад: Каждый работник должен знать, кому именно подчинен и от кого получает указания.

Из этого следует, что:

- Каждый работник должен знать, кому именно подчинен и от кого получает указания.
- У подчиненного должен быть только один начальник.
- Каждый должен понимать, за что он отвечает.

«Переведем» на ресторанную сферу на примере должности официанта.

Каждый работник должен знать, кому именно подчинен и от кого получает указания. – Официант должен понимать, кто ему ставит задачи и проверяет их исполнение (управляющий, администратор, старший официант...)

У подчиненного должен быть только один начальник. – На смене официант подчиняется одному руководителю, вне зависимости сколько руководителей работает сегодня в ресторане.

Каждый должен понимать, за что он отвечает. – Каждый официант должен понимать зону своей ответственности (позиция, дополнительные обязанности, обязанности по чек листу).

Говоря о функции «организация» мы, в первую очередь, имеем в виду организацию ресурсов, т.е.:

- Люди
- Время
- Деньги
- Информация
- Материально – технические ресурсы

Люди – про организацию сотрудников будем говорить в теме «Стили управления» и «Мотивация»

Время – на этом остановимся дальше подробно.

Деньги – организации этого ресурса будет посвящен блок «Финансы».

Информация – об организации потоков информации поговорим далее.

Материально – технические ресурсы – данному ресурсу посвящена целая отдельная дисциплина.

Рис. 2. Организация времени (матрица Эйзенхауэра) - Выбор приоритетов

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
В А Ж Н О	I Критические ситуации. Неотложные проблемы. «Горящие сроки». <i>Результаты.</i> Стресс. Авралы и «запара». «Вечный бой» и тушение пожаров.	II Планирование. Поиск новых возможностей. Создание связей. Анализ. <i>Результаты.</i> Видение, перспектива. Дисциплинированность. Контроль. Малое количество кризисных ситуаций.
НЕ В А Ж Н О	III Какие-то сообщения, звонки. Предстоящие неотложные дела. <i>Результаты.</i> Взгляд на цели и планы как на что-то не имеющее смысла. Концентрация на краткосрочном. Ощущение себя беспомощной жертвой. Поверхностные или плохие отношения с окружающими.	IV Потеря времени. То, что ждёт. (Корреспонденция. Звонки.) <i>Результаты.</i> Воинствующая безответственность. Кандидат на увольнение. Зависимость от других : Необходимость поддержки.

«Переводим» данную матрицу на ресторанный сферу.

Давайте на примере работы шеф повара посмотрим, как ее можно применять. Итак, какие дела шеф повара должен делать в первую очередь? Конечно же важные и срочные, которые либо внезапно «прилетели» от вышестоящего руководства, либо стали таковыми, т.к. не были запланированы и выполнены вовремя:

К первой группе относятся, например, срочные просьбы от собственников бизнеса или генерального директора составить меню на банкет, сделать анализ расхода продуктов или результатов инвентаризации...

Ко второй группе относятся дела из квадранта важные, не срочные, если не будут выполнены вовремя.

Следующий временной приоритет в работе шеф повара – это дела срочные, но не важные. В идеале, их конечно лучше делегировать помощнику или заместителю. В случае отсутствия таких сотрудников, придется делать самому. Например, ответить на письмо поставщика, сообщить поварам о срочных изменениях в работе, уточнить информацию у кладовщика, предупредить менеджера смены о стоп-листе, согласовать с управляющим дату и время собрания подразделения ...

К сожалению, такого рода дела постоянно падают на нас со всех сторон, и полностью избавиться от них невозможно.

И, наконец, переходим к делам шеф повара важным, но не срочным, т.е. заранее запланированным.

Для шеф повара это: обновление ассортимента блюд, разработка новых специальных предложений, поиск новых поставщиков, составление плана по комплектации и замене оборудования кухни, планирование штата работников кухни, разработка обучающих мероприятий для поваров...

Переходим к организации ресурса «Информация».

Управление, как информационный процесс, – это обмен информацией между субъектом управления, управляемым объектом и внешней средой.

Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых решений.

Так, для разработки и принятия любого управленческого решения, а также для организации его исполнения необходима информация.

Есть известная фраза «Кто владеет информацией, тот владеет миром».

В этой связи хочется рассказать историю Натана Ротшильда.

История Натана Ротшильда

Натан Ротшильд — основатель английской ветви Ротшильдов успешно торговал британским текстилем и через какое-то время основал собственный банк. Самый успешный бизнес Натана Ротшильда начался в 1814 году, когда британское правительство привлекло его банк к финансированию военной кампании против Наполеона.

В 1815 все с тревогой ждали, чем закончится решающая битва между армиями Наполеона и Веллингтона при Ватерлоо.

В то время информация распространялась очень медленно, при этом Ротшильд, как никто другой понимал важность своевременного получения информации, до того, как она станет публичной. Ведь он торговал на фондовой бирже ценными бумагами.

Получив известие о поражении Наполеона раньше остальных, Натан направился на лондонскую биржу и с весьма понурым обликом стал распродавать английские ценные бумаги. Другие игроки, зная о большой агентурной сети Ротшильдов, немедленно последователи его примеру.

Цена на правительственные облигации упала ниже некуда.

В это же время, агенты Натана Ротшильда, действующие на бирже скупают распродаваемые всеми ценные бумаги по очень низкой цене.

Через время, исход битвы при Ватерлоо становится известен широкой общественности и облигации вновь обретают прежнюю ценность, но только теперь их держателем и заодно владельцем баснословного богатства оказывается всего один человек – Натан Ротшильд.

Количество и качество информации оказывают влияние на распределение функций между работниками аппарата управления и структуру управления.

Информация – это сведения, передаваемые людьми устным, письменным или другим способом (с помощью компьютеров, интернет и т.д.) Информация – это совокупность различных сообщений об изменениях в организации и окружающей ее среде, используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Информационное обеспечение менеджмента – это обеспечение аппарата управления сведениями о состоянии и динамике развития организации, ее подразделений, необходимыми для подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Информация служит так же основой для отчетов, докладов, сообщений, предложений. Особую роль она играет в прогнозировании сценариев развития внешней среды организации и выработке стратегии.

Информация характеризуется по различным признакам:

1. Внешняя информация – это информация, поступающая от различных организаций.
 - Входящая информация – это сведения, поступающие в организацию.
 - Исходящая информация – это информация, отправленная организацией во внешнюю среду.
2. Внутренняя информация – это информация, циркулирующая между подразделениями организации.

В переводе на ресторанный бизнес:

Внешняя информация

Входящая – постановления правительства, уведомления из налоговой службы, информация от поставщиков, конкурентов, комментарии Гостей.

Исходящая – подача отчетов в финансовый надзор, в налоговую службу, в Росгвардию по учету иностранных работников, посылы конкурентам, сообщения поставщикам, ответы на обращения Гостей.

Внутренняя информация

Между подразделениями кухня, зал, бар, склад, администрация. Например, информирование о стоп-листе бара или кухни, о планируемом банкете, уточнения по заказу Гостей, о количестве продукции на складе...

По роли и назначению в процессе управления можно выделить следующие виды информации:

- Директивная
- Нормативная
- Распорядительная
- Аналитическая
- Плановая
- Учетная
- Контрольная

Количество перерабатываемой информации является одним из критериев загруженности управленческих работников, поэтому очень важно, чтобы менеджеру поступала только та информация, которая ему необходима для исполнения служебных обязанностей.

Для принятия своевременных решений менеджеру необходима, прежде всего, качественная информация, определяемая следующими признаками:

- Достоверность
- Своевременность
- Краткость
- Комплектность
- Уместность
- Ценность и полезность

Коммуникации – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми.

В то же время коммуникации – это способ получения информации, на основе которой руководитель принимает решения и организует их выполнение.

Обмен информацией – это важная часть управленческой деятельности.

Основными элементами процесса коммуникаций являются:

- Отправитель – человек генерирующий идеи и передающий их;
- Сообщение – текстовая или закодированная информация;
- Канал – средство передачи информации;
- Получатель – человек, которому отправитель адресует передаваемое сообщение.

Коммуникации подразделяются на:

- Внутренние (внутри организации)
- Внешние (с внешней средой)
- Нисходящие (сверху вниз)
- Восходящие (снизу вверх)

Коммуникации, которые определяются уставом организации или официальными правилами, называются официальной или формальной организационной коммуникацией.

В организации так же присутствуют и неформальные коммуникации, которые возникают из-за желания работников знать ту информацию, которую они не получают по официальным каналам.

Неформальная коммуникация – это информация, передаваемая по каналам распространения слухов.

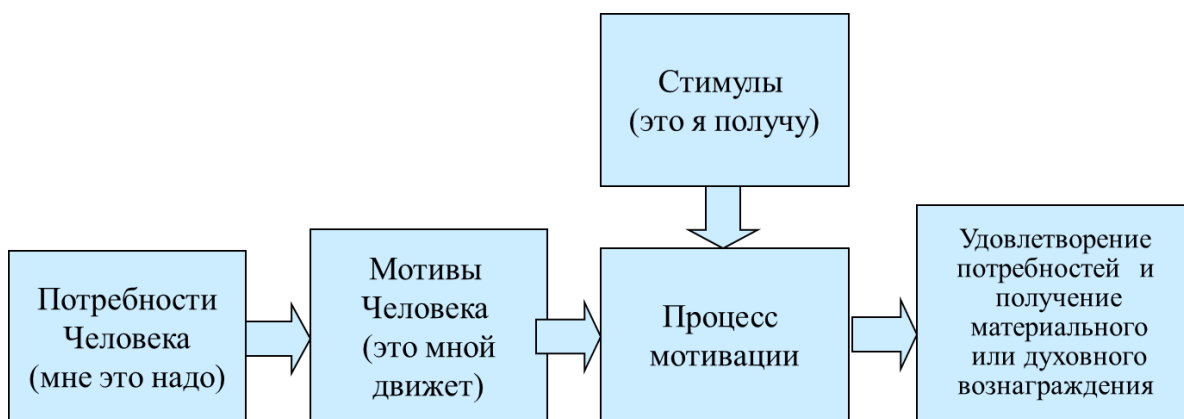
Передача информации в ГиРБ:

по телефону, интернету, через книгу передачи информации, через доски информации, по интранету, на собраниях и при личных встречах.

Поговорим о следующей основной функции управления – Мотивации.

Подробно данная функция изучается на отдельной одноименной дисциплине, однако хотелось бы остановиться на основных понятиях.

Рис. 3. Взаимосвязь понятий мотивации



На такой основной функции управления как контроль остановимся подробнее.

Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды.

Контроль состоит из четырех стадий:

1. Установление четких целей / стандартов.
2. Ознакомление сотрудников со стандартами / целями
3. Сопоставление достигнутых результатов со стандартами / целями
4. Обратная связь сотрудникам

Разберем на примере ресторана (проверка менеджером работы официантов по чек листу):

1. Установление четких целей / стандартов. – в чек листе должны четко и понятно прописаны все пункты.
2. Ознакомление сотрудников со стандартами / целями – все официанты должны быть ознакомлены со всеми пунктами чек листа.
3. Сопоставление достигнутых результатов со стандартами / целями. – только после первых двух шагов можно проводить сверку.
4. Обратная связь сотрудникам – на собрании смены или индивидуально сразу по ходу проверки нужно сказать, что сделано правильно, что и как нужно исправить.

Мы с вами обсудили основные управленческие функции в ресторане, а о специфических поговорим в Теме 2 «Функции структурных подразделений на предприятии ГиРБ». Данные функции относятся к конкретным действиям сотрудников на складе, производстве, в ЗАЛе...

Учебный вопрос 2. Роль организационной структуры на предприятии.

Давайте подумаем над кейсом:

Бухгалтер ресторана Зинаида Петровна дала указание кассиру Ирине исправить кассовую ведомость за прошлую смену. Ирина начала исправлять. За этим занятием ее застала администратор ресторана Галина и начала ругаться, что в зале много Гостей, и сейчас нужно рассчитывать столы. Оцените действия каждого сотрудника. Кто прав?

Вернемся к этой ситуации после изучения блока теоретического материала.

Отличия административного и функционального управления

Административный руководитель – руководитель подразделения, который отвечает за общую организацию деятельности сотрудников подразделения, за объем поставленных задач подчиненным и их результаты, а также за исполнение сотрудниками подразделения всех правил (требований), принятых на предприятии. Фактически административный руководитель – владелец ресурса – рабочего времени своих подчиненных.

Функциональный руководитель – руководитель, который организует деятельность сотрудника, выполняющего функцию в зоне компетентности данного руководителя. Функциональный руководитель не владеет ресурсом какого-либо времени сотрудника, он вынужден получить данный ресурс от административного руководителя. Именно здесь возникает конфликт интересов.

Обычно административный руководитель одновременно является и функциональным. Но есть случаи, когда для сотрудника административный руководитель один, а функциональный другой. Например, в ресторане административно кассир подчиняется управляющему или менеджеру смены, а функционально в части ведения документации – бухгалтеру.

Возвращаемся к кейсу:

Кто был функциональным, а кто административным руководителем для кассира Ирины?

Очевидно, что административным руководителем была Галина, а функциональным – Зинаида Петровна. Значит именно Зинаида Петровна должна была обратиться к Галине и согласовать время для выполнения задания Ирины.

Давайте подумаем над еще одним кейсом:

IT специалист Михаил работал в небольшой компании, специализирующейся на разработке приложений для смартфонов. Команда разработчиков состояла из 3-х специалистов. Два месяца назад ему предложили должность разработчика в крупном продовольственном холдинге с большей зарплатой, где штат айтишников был 20 человек. Михаил согласился, перешел на новое место работы, но вскоре очень пожалел об этом. Какие могут быть причины? По традиции возвратимся к кейсу после изучения следующего материала.

Типы организаций

Каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику.

Описать эту систему возможно, если определить характер взаимодействия на каждом из ее уровней:

- «организация - внешняя среда»
- «подразделение - подразделение»
- «индивид - организация»

Взаимодействие на уровне «организация — внешняя среда» может осуществляться с помощью механистического или органического подходов и соответственно организация может получить одну из этих характеристик.

Взаимодействие на уровне «подразделение — подразделение» или «группа — группа» реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках организационных структур:

- традиционной,
- дивизиональной или отделенческой,
- матричной.

На уровне «индивид — организация» взаимодействие в зависимости от того, какая сторона играет лидирующую роль, может придать организации «индивидуалистский» или «корпоративный» характер.

Сначала разберем механистические (бюрократические) типы организаций.

Такие организации характеризуются:

Системностью, большим количеством подразделений по горизонтали, высокой степенью процессов управления, высоким уровнем централизации управления, низким уровнем участия рядовых работников в принимаемых решениях.

Ряд своих преимуществ бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

- в организации известны общие цели и задачи
- работа в организации может делиться на отдельные операции
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования
- выполнение работы индивидом может достоверно измеряться
- денежное вознаграждение мотивирует работника
- власть руководителя признается как законная

Органические типы организаций характеризуются:

- высокой гибкостью
- умеренным использованием формальных правил и процедур
- децентрализацией управления
- высокой заинтересованностью рядовых работников в принимаемых решениях
- небольшим количеством уровней управления
- широкой ответственностью работников

Сравнение механистического и органического типов организации

Признак	Механический (Иер.) тип структур управления	Органический тип структур управления
Основа построения структуры	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полиц., смена руководства исходя из ситуации
Преобладающий тип связей	Вертикальные	Горизонтальные
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Осн. для пол. желаемого результата	Рац. в спроектированной структуре управления	Инициатива персонала и самоорганизация

Возвращаемся к кейсу:

Какие могут быть причины недовольства Михаила?

Скорее всего, Михаил работал в организации органического типа, а перешел в организацию механистического типа со всеми вытекающими последствиями.

Проанализировав эти два кейса, мы можем сделать вывод:

Организационная структура имеет огромное влияние на характер взаимодействия между руководством и сотрудниками компании, определяет систему работы всех подразделений и играет решающую роль в выстраивании мотивации персонала.

Структуры управления предприятием

Давайте разберем понятие «Организационный процесс».

Организационный процесс — это процесс создания организационной структуры предприятия.

Организационный процесс состоит из следующих этапов:

- Деление организации на подразделения соответственно стратегиям
- Взаимоотношения полномочий

Полномочия бывают следующими:

- Линейные полномочия - Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному.
- Штабные полномочия — Это консультативный, личный аппарат. В штабах нет подчиненности по нисходящей линии. Большая власть, полномочия сосредоточены в штабах.

Факторы, влияющие на выбор структуры управления:



Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется.

Структура фирмы — это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Переходим к следующему учебному вопросу - Виды организационных структур на предприятиях ГИРБ разного формата.

Учебный вопрос 3. Виды организационных структур на предприятиях ГИРБ разного формата (ресторанная сеть, ресторан полного обслуживания, фаст-фуд).

Сначала остановимся на механистических организационных структурах.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации различают следующие типы механистических организационных структур:

- Линейная
- Функциональная
- Линейно-функциональная
- Штабная

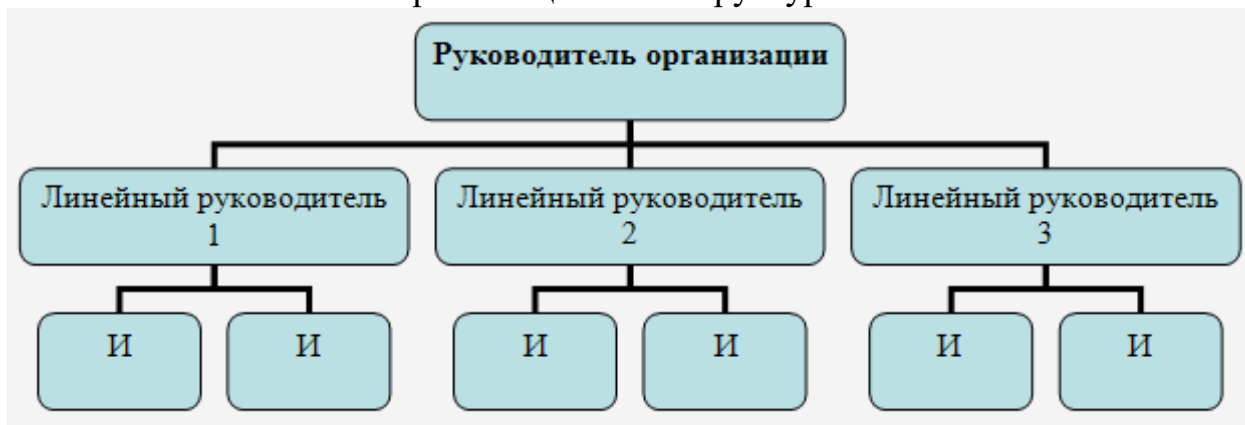
Разберем данные типы структур.

Линейная организационная структура

Это одна из простейших организационных структур управления.

Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Рис. 4. Схема линейной организационной структуры



На рисунке 4 изображена схема такой структуры. Особенностью данной структуры является взаимозаменяемость линейных руководителей, т.е. они работают по сменно.

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры:

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Простота организационной структуры; • Полная ответственность линейного руководителя за результаты работы; • Единство и четкость распоряжений; • Согласованность действий руководителей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Предъявление жестких требований к руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.); • Концентрация власти в управляющей верхушке.

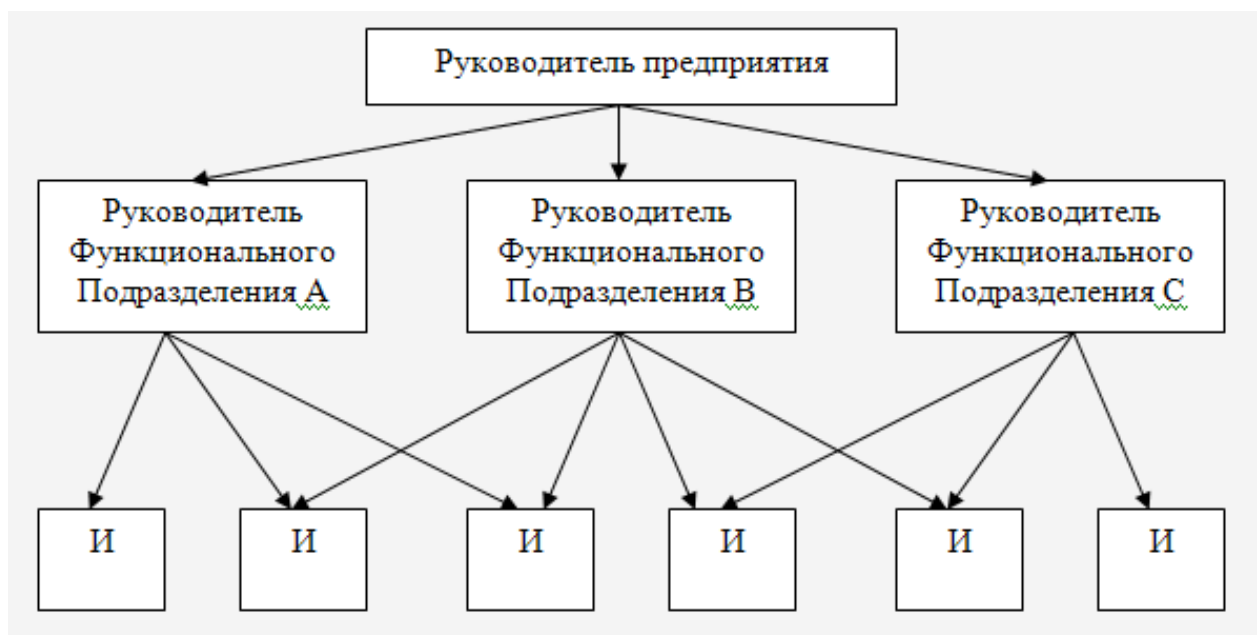
В ресторанном и гостиничном бизнесе такая структура может быть использована в небольших ресторанах фаст фуд (где нет разделения на поваров, официантов и барменов, а все линейные сотрудники являются равноценными) или в мелких семейных отелях.

Функциональная организационная структура

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

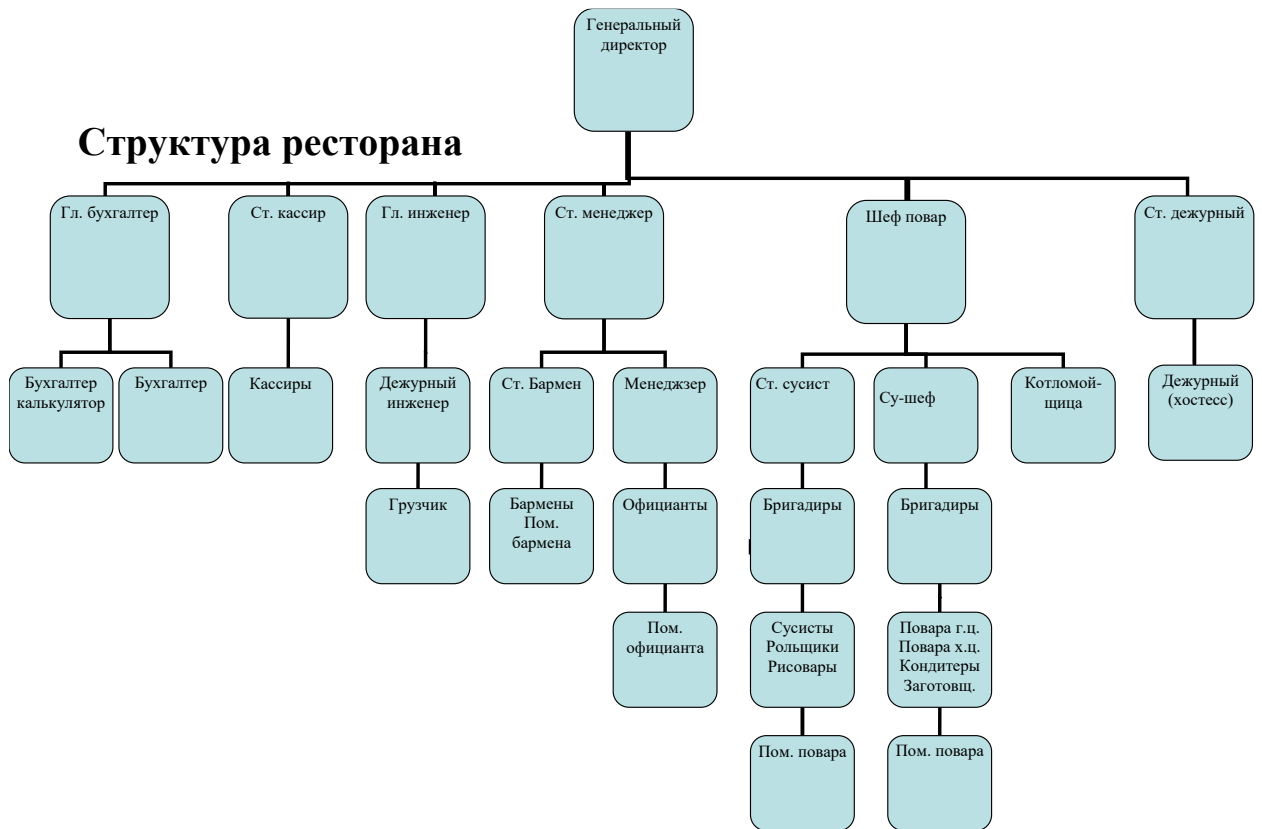
Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Рис. 5. Схема функциональной организационной структуры



На примере ресторанного бизнеса функциональная организационная структура выглядит так:

Рис. 6. Функциональная организационная структура на примере ресторана

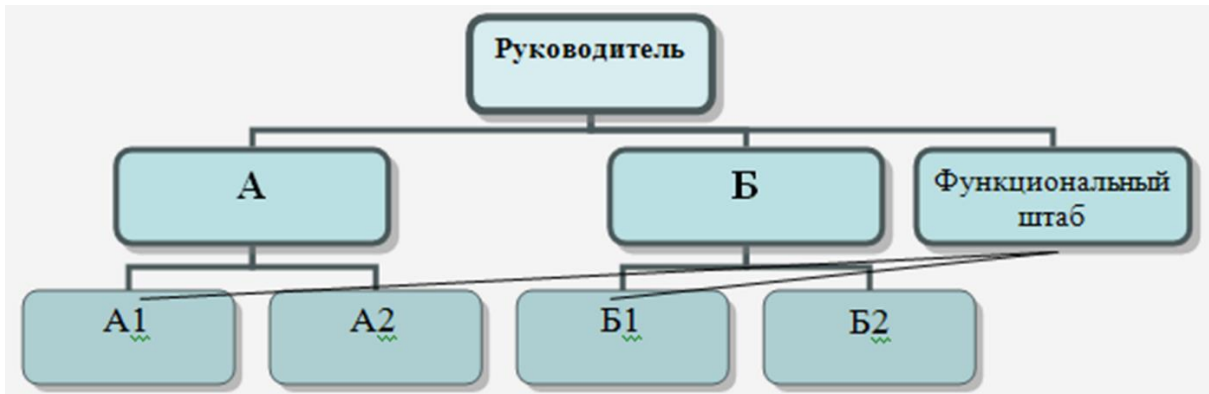


Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры:

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ○ Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; ○ Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; ○ Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; ○ Длительность процедур принятия решения; ○ Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений.

Линейно-функциональная организационная структура
Структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Рис. 7 Линейно-функциональная организационная структура



Преимущества и недостатки линейно-организационной структуры:

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ○ Лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; ○ Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем; ○ Повышение обоснованности команд управления линейного руководителя за счет приглашения специалистов. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Недостаточно четкая ответственность; ○ Невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия среды; ○ Опасность конфликтов линейных и функциональных структур; ○ Отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями; ○ Тенденция к чрезмерной централизации.

Дивизиональная организационная структура

Дивизиональные структуры — это специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей.

Близки к адаптивному типу организаций.

Выделяются управленческие звенья, специализирующиеся по видам товаров, группам потребителей, географическим районам.

Применяются и смешанные структуры такого типа.

Рис. 8. Дивизиональная организационная структура

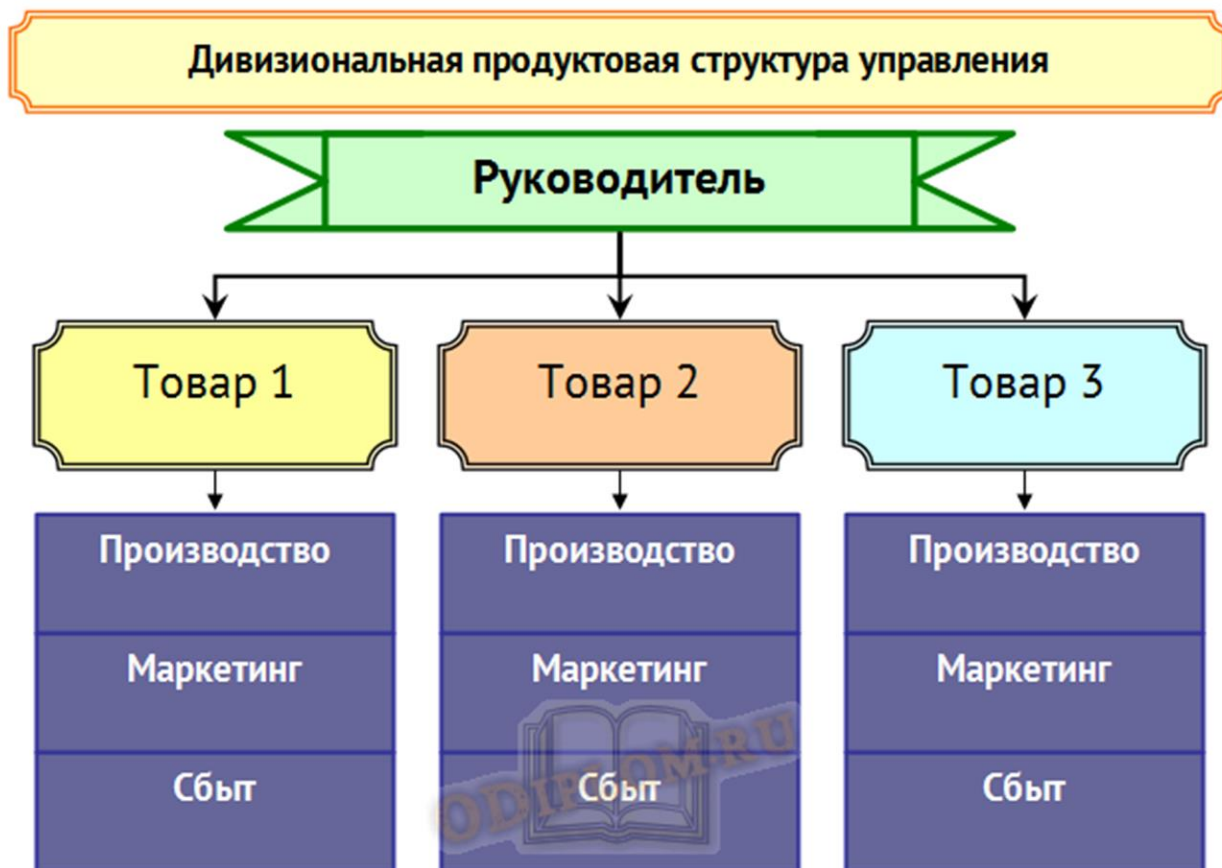


Рис. 9. Дивизиональная структура сети ресторанов

Дивизионная структура сети ресторанов



Переходим к адаптивным организационным структурам.

Типы органических (адаптивных) организационных структур:

- Проектная
- Матричная

Проектная организационная структура

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).

Рис. 10. Схема проектной организационной структуры



Преимущества и недостатки проектной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • интеграция различных видов деятельности компании; • комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; • концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта; • большая гибкость проектных структур; • активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп; • усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы. 	<ul style="list-style-type: none"> • при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; • от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; • формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; • при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; • наблюдается частичное дублирование функций.

Матричная организационная структура

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

Рис. 11. Схема матричной организационной структуры



Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности использования Персонала; • Гибкость организационной структуры; • Повышение комп. принятия решения на различных уровнях; • Обеспечение высокой целевой ориентации работы, ее быстрой адаптации к меняющейся ситуации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дуализм управления; • Возможность возникновения конфликтных ситуаций во временных группах; • Сложность, громоздкость, плохая приспособленность такой структуры к работе в критических ситуациях.

Создание матричной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Учебный вопрос 4. Стили руководства на предприятии ГиРБ.

Стиль руководства – способ, система воздействия руководителя на подчиненных.

Мы с вами разберем несколько современных теорий на стили руководства.

Теория Курта Левина. По данной теории существует три основных стиля руководства:

- Директивный (авторитарный)
- Демократический (коллегиальный)
- Либеральный (попустительский, анархический)

Каждый из стилей имеет две характеристики - формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Авторитарный стиль руководства

- Ф: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера - вне группы.
- С: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальнейшие неизвестны; голос руководителя решающий.

Достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в "молодых", недавно созданных, предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Недостатки:

- снижение эффективности труда;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- текучесть кадров;
- отсутствие творческой инициативы;

- громоздкая система контроля.

Либеральный (попустительский) стиль руководства

- Ф: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера - незаметно в стороне от группы.
- С: дела в группе идут само собой; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы.

Достоинства:

- стимулирует проявление инициативы, раскрывает творческий потенциал исполнителей;
- существование доверительных отношений в коллективе;
- работники принимают добровольно на себя полномочия и ответственность; преобладает благоприятный морально-психологический климат.

Недостатки:

- низкая, непостоянная эффективность труда;
- недостаточный контроль за действиями сотрудников.

Демократический стиль руководства

- Ф: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера - внутри группы.
- С: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

Достоинства:

- стимулирует проявление инициативы, раскрывает творческий потенциал исполнителей;
- позволяет решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использует материально-договорные стимулы труда;
- включает психологические механизмы трудовой мотивации;
- повышает удовлетворенность исполнителей своим трудом; создает благоприятный психологический климат в коллективе.

Недостатки:

Демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
- не экстремальных производственных условиях.

Разновидности демократического стиля:

- «Консультативный» стиль руководства

- «Партисипативный» стиль руководства

Консультативный стиль предполагает обсуждение вопросов с подчиненными и дальнейшее самостоятельное принятие решений руководителем.

Партисипативный стиль предполагает как обсуждение вопросов с подчиненными, так и совместное принятие решений.

Качества, необходимые руководителю для эффективного использования демократического стиля руководства:

ОТКРЫТОСТЬ

доверие к сотрудникам

ОТКАЗ ОТ ЛИЧНЫХ

способностей и желание
контроль по результатам

невмешательство в выполнение
текущих заданий. контроль через
высокий уровень профессиональной
подготовки

выраженная потребность в

готовность и способность отвечать за
ориентация на перспективные жизненные
и организационные цели

высокая значимость мнения о них коллег

высокий уровень самоконтроля

наличия контрольных прав, желания и
умения их использовать

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается

Выбор стиля руководства в зависимости от уровня рабочей зрелости.

В начале подумайте над кейсами.

Ситуация в ресторане 1

Официант Елена работает в сетевом ресторане итальянской кухни 3 месяца, уже сдала аттестацию по меню блюд и напитков, самостоятельно обслуживает Гостей, очень старается не отставать от опытных официантов. Однако у Елены ещё присутствует волнение при общении с Гостями и руководством ресторана.

Как руководителю взаимодействовать с Еленой?

Ситуация в ресторане 2

Бармен Михаил работает в ресторане японской кухни 3 года, может делать коктейли с закрытыми глазами, одновременно «отпускает» 4 чека, к новичкам относится немного свысока. Последнее время Михаил стал работать без энтузиазма, приходит на работу с безразличным выражением лица, отказывается обучать стажеров.

Как руководителю взаимодействовать с Михаилом?

Ситуация в кафе 3

Стажер повара Олег начал свою трудовую деятельность в кафе Фастфуд буквально несколько дней назад. Он пока ничего не знает, с трудом ориентируется в оборудовании кухни.

Как руководителю взаимодействовать с Олегом?

Ситуация в ресторане 4

Хостес Людмила работает в ресторане одну неделю, уже знает весь объем работ, который ей необходимо выучить. У Людмилы есть наставник, которого она внимательно слушает.

Как руководителю взаимодействовать с Людмилой?

Теперь давайте пройдем теорию, а потом снова вернемся к данным кейсам.

Уровни рабочей зрелости



Перед Вами уровни рабочей зрелости сотрудника. Поясним на примере официанта.

Когда к нам приходит на работу неопытный сотрудник, который никогда не работал в ресторане и, возможно, никогда там не был как Гость, то он находится на первом уровне рабочей зрелости – бессознательной некомпетентности, т.е. он ничего пока не знает и даже не осознает, что ему предстоит выучить (правила сервиса, меню, техники продаж, стандарты взаимодействия с Гостем ...).

Когда наш новый сотрудник постажировался несколько смен, он уже осознал, какой объем знаний и умений ему предстоит узнать. Он пока еще также ничего не умеет, но уже понимает, что предстоит выучить. Теперь он находится на второй стадии – сознательная некомпетентность.

После завершения стажировки наш сотрудник уже сдал аттестацию на знание меню блюд и напитков, на правила сервиса и обслуживания, т.е. он уже в принципе уже все знает, но пока еще волнуется в сложных ситуациях, боится, как бы не перепутать шаги сервиса, не забыть название блюда или напитка, т.е. он компетентен, но сознательно, все еще держит в голове, в сознании. Эта третья стадия называется сознательная компетентность.

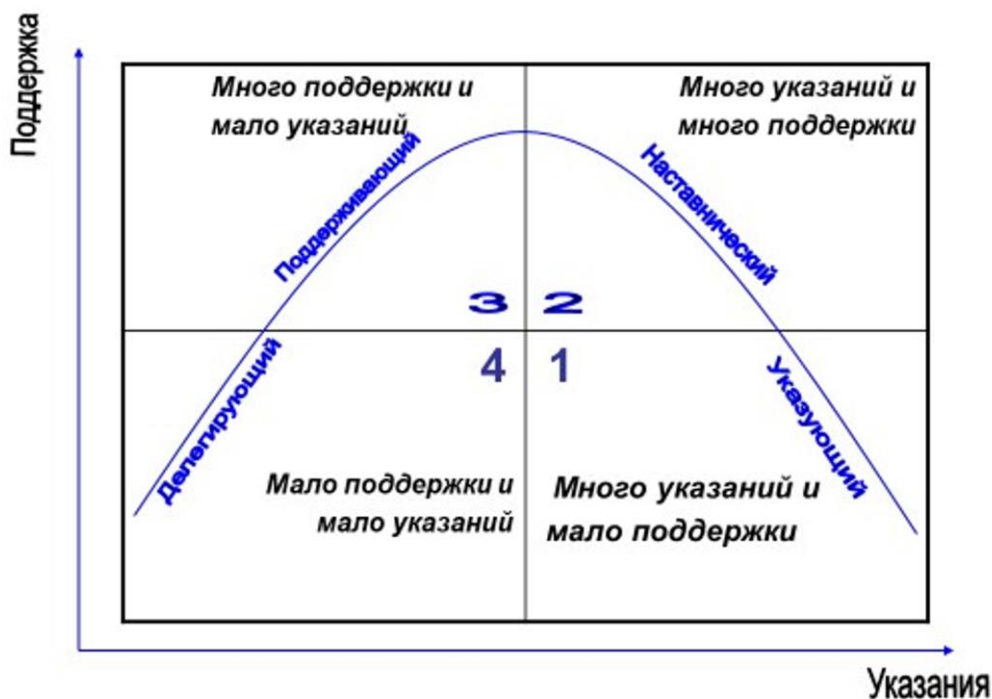
А вот, когда наш официант может одновременно обслуживать 3-4 столика и, при этом, делает все автоматически правильно, не задумываясь, то он находится на четвертой стадии – бессознательной компетентности.

И нужно понимать, что нам, как руководителям, всегда хочется, чтобы все сотрудники находились на четвертой стадии, чтобы все делали правильно

бессознательно, однако, далеко не все люди могут работать на этой стадии долго, многим это надоедает, становится не интересным, скучным. Руководитель должен понимать, кто из его сотрудников находится на этой стадии, чтобы вовремя правильно отреагировать, иначе можно потерять сотрудника.

Итак, как же руководителю взаимодействовать с подчиненным на каждой из описанных стадий рабочей зрелости?

Стили руководства наглядно



На первой стадии нужно применять указующий стиль, т.е. давать четкие несложные задания и указания.

На второй – наставнический, потому что именно на этой стадии ученик готов слушать своего наставника.

На третьей – поддерживающий, т.е. уже «не водить за ручку», а наблюдать со стороны и при необходимости давать советы.

На четвертой – делегирующий, т.е. в идеале таких сотрудников уже можно повышать по должности, но, если нет вакансии, то можно уже делегировать дополнительные полномочия.

Ответьте на вопросы кейсов теперь!

Как можно распределить сотрудников из предложенных кейсов по уровням рабочей зрелости?

Ситуация в ресторане 1

Официант Елена находится на третьей стадии, сознательной компетентности, к ней нужно применять поддерживающий стиль руководства.

Ситуация в ресторане 2

Бармен Михаил находится на четвертой стадии, к нему нужно применять делегирующий стиль руководства.

Ситуация в кафе 3

Стажер повара Олег находится на первой стадии, к нему нужно применять указующий стиль руководства.

Ситуация в ресторане 4

Хостес Людмила находится на второй стадии, к ней нужно применять наставнический стиль руководства.

Теории X и Y по Дугласу МакГрегору

Теория X

- Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
- Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.
- Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

Теория Y

- Работа так же естественна, как игра для ребенка.
- Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда — результат, связанный с достижением цели.
- Средний человек стремится к ответственности.

Таким образом, формируются два взгляда на управление: авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю, и демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности.

Теория управленческой решетки

На основе этих теорий разработаны и другие, которые представляют собой различные сочетания вышеприведенных.

В западном бизнесе популярна также теория «управленческой решетки»

По этой теории трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком.

Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству.

Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.)

Внимание к 9 человеку	9	1.9								9.9	
	8										
	7										
	6										
	5				5.5						
	4										
	3										
	2										
	1	1.1								9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Внимание к Производству

Исходя из этой теории, руководитель может уделять максимальной внимание либо производству (9.1), либо персоналу (1.9), либо и тому и другому (9.9), либо работать без напряжения, уделяя половину своего внимания персоналу, а половину производству. Стиль 1.1 не приемлем. По данной теории, стиль 9.1 нужно использовать при критических обстоятельствах с производственными показателями, 1.9 – при критических показателях с персоналом, 9.9 – в антикризисных ситуациях. Однако это временные стили, постоянно их использовать нельзя, нужно стремиться к сбалансированной работе 5.5.

Учебный вопрос 5. Подходы к организации управления предприятием ГИРБ (процессный, системный, ситуационный).

Подход в менеджменте — это способ мышления по отношению к организации и управлению, выделение главного при построении эффективной системы управления организацией.

Системный подход

Системный подход как общеметодический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Основоположником общей теории систем является **Людвиг фон Берталанфи (1901 - 1971)**. В начале 20-х годов молодой австралийский биолог Людвиг Берталанфи начал изучать организмы как определенные системы, обобщив свой взгляд в книге "Современная теория развития" (1929). В этой книге он разработал системный подход к изучению биологических организмов. В книге "Роботы, люди и сознание" (1967) он перенес общую теорию систем на анализ процессов и явлений общественной жизни. И в 1969 году в работе "Общая теория систем" Берталанфи превращает свою теорию систем в общедисциплинарную науку.

Идея наличия общих закономерностей была впервые высказана Л. фон Берталанфи в 1937 г. на семинаре по философии в Чикагском университете, однако первые его публикации на эту тему появились только после войны. Первый международный симпозиум по системам состоялся в Лондоне в 1961 г.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов.

Теория систем прошла интересный путь развития. Первоначально она применялась в точных науках и в технике, а применительно к управлению стала использоваться в конце 1950-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему, имеет определенные собственные цели. Однако суть системного подхода - обеспечить повышение эффективности работы организации в целом.

Особенности системного подхода

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах путем использования инструментов сравнительного анализа и выбора способов достижения поставленных целей;
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения.

Системы (для самостоятельного изучения)

Система — это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Нарушение любой части системы приводит к нарушению ее работы в целом. В управлении все организации рассматриваются как системы.

Системы подразделяются на два крупных вида: открытые и закрытые. Закрытые относительно независимы от окружающей среды, в то время как на открытую оказывают воздействие факторы внешней среды. Теория социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, как многофакторное и многоцелевое образование.

Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Человек в социальной системе рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее многочисленными потребностями, которые воздействуют на производственную сферу и, в свою очередь, испытывают обратное влияние с ее стороны.

Подсистемы

С позиций управления имеет значение понятие подсистемы. Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Так, производственная организация имеет социальную и техническую подсистемы, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они находятся во взаимосвязи, неправильное функционирование даже одной

подсистемы (например, отдела или работника) оказывает влияние на систему в целом.

Теория социальных систем

Теория социальных систем подчеркивает, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Эта теория характеризуется отличным от предшествующих школ взглядом на конфликт между человеком и организацией. В предшествующих школах такой конфликт рассматривался как отклонение от нормального хода событий, которое может быть преодолено с помощью материальных стимулов или методов гармонизации труда. В теории социальных систем конфликт рассматривается как нормальное состояние функционирования организации. Задача управления в этих условиях заключается не в устранении конфликта, а в нахождении оптимального способа его преодоления.

Применение системного подхода в управление рестораном

- четкое определение целей и установление их иерархии – данное преимущество системного подхода мы используем в создании организационных структур (мы изучали этот процесс в учебном вопросе 3) ;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах путем использования инструментов сравнительного анализа и выбора способов достижения поставленных целей – в ресторане существует система отчетности за время функционирования заведения, т.е. можно анализировать данные операционных показателей за предшествующие периоды и основываться на этих данных при выставлении целей руководителям подразделений, например, шеф повару, управляющему, бар менеджеру.
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения – любую ресторанный деятельность (производство, продажи, учет) необходимо оценивать с помощью количественных показателей, так называемых КРІ. Об этом мы подробно поговорим в Теме 2.

Процессный подход

Основоположник – Анри Файоль

Управление – это выполнение ряда управленческих функций.

1) Первичные (основные):

- Планирование;
- Организация;
- Мотивация;
- Контроль.

2) Связующие функции управления:

- Коммуникации;
- Принятие решений.

3) Интегрирующие функции управления:

- Руководство;
- Лидерство.

Мы подробно изучили основные функции и связующие функции применительно к ресторану в предыдущих учебных вопросах.

Ситуационный подход

Данное направление появилось в 60-70-е года. Родоначальниками выступают американские менеджеры. Процесс управления рассматривается как постоянное реагирование менеджера на возникающие в бизнесе ситуации с целью эффективного разрешения каждой из них. Ситуационный подход подразумевает рассмотрение ситуации как совокупности различных ситуационных переменных в их взаимосвязи. При этом различают внешние (экономика, политика, технология, поставщики, потребители, конкуренты и т.д.) и внутренние (структура, культура и ресурсы) ситуационные переменные, по принципу возможности влияния на них.

Использование ситуационного подхода в ресторанной деятельности
Любое решение необходимо соотносить как с внешними, так и внутренними ситуационными переменными.

Например, при обновлении меню ресторана нужно сначала проанализировать внешние составляющие:

Экономика – сейчас рост или спад, на какой сегмент рынка ориентироваться – на эконом или элит уровень.

Политика – от политики зависит приток или отток иностранных туристов, наличие или отсутствие определенных продуктов.

Технология – какие появились новые технологии изготовления, хранения или презентации готовых блюд и сырья. Что можно использовать в новом меню?

Поставщики – необходимо провести тендер поставщиков.

Потребители - продумать, на какую целевую аудиторию направлено новое меню.

Конкуренты – сравнить будущее меню с предложениями конкурентов.

Далее переходим к внутренним составляющим:

Структура – какова структура ресторана? Кто и как будет согласовывать и утверждать новое меню?

Культура – какая концепция у нашего заведения? Вписывается ли новое меню в нашу концепцию?

Ресурсы – как будем обучать персонал (поваров, официантов и барменов)? Нужно ли обновлять оборудование кухни? Сколько потратим на все денег?

Составляющие ситуационного подхода

1. правильная интерпретация ситуации;
2. знание управленческих концепций и методик;
3. опыт управленческой деятельности;
4. умение предвидеть возможные последствия управленческих действий;

5. умение увязать конкретные действия с конкретной ситуацией

Ниже представлена таблица с описанием самых известных школ менеджмента и их основателей. Это – для Вашего самостоятельного изучения.

Для самостоятельного изучения



Характеристика	ШКОЛЫ				
	Научного менеджмента	Административная	Человеческих отношений	Поведенческих наук	Науки управления
Годы	1885 – 1920	1920 – 1950	1930 – 1950	1950 – по н/в	1950 – по н/в
Представители	Фредерик Тейлор Франк Гилберт Лилия Гилберт Генри Гантт Харрингтон Эмерсон	Анри Файоль Макс Вебер Оливер Шелдон Л. Урвик	Элтон Мэйо Честер Бернанд Мэри Паркер Фоллетт Абрахам Маслоу	Дуглас Мак Грегор Франк Абрамс Крис Арджирис Фредерик Герцберг	Н. Винер Г. Саймон Л. Канторович
Исходные посылки	Рациональная организация труда, разработка формальной структуры организации и определение мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими	Цель – создание универсальных принципов управления, следование которым должно привести организацию к успеху; выявление общих характеристик и закономерностей организаций.	Социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности значительно большее влияние чем физические (при условии, что сама организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна).	Необходимо изучать не сознание человека, а его поведение, которое предтвляет собой реакцию на стимулы.	Использование методов научного исследования для решения проблем управления, в основу которых были положены модели ситуаций.

Заключение к Теме 1

Итак, в рамках темы 1 «Структура управления предприятием ГиРБ» мы изучили учебные вопросы:

Понятие процесса управления на предприятии ГиРБ.

Роль организационной структуры на предприятии.

Виды организационных структур на предприятиях ГиРБ разного формата (ресторанная сеть, ресторан полного обслуживания, фаст-фуд).

Стили руководства на предприятии ГиРБ.

Подходы к организации управления предприятием ГиРБ (процессный, системный, ситуационный).

Все понятия и технологии мы рассмотрели в том числе через призму ресторанной сферы.

Глоссарий по теме 1

Организационная структура предприятия – документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.

Материально-технические ресурсы организации – это вся совокупность сырья и материалов, деталей, запасных частей, инструментов, незавершенного производства и готовой продукции, по которым фирма ведет бухгалтерский учет и которые находятся на складах и в процессе производства.

Кометентность сотрудника – признание того, что специалист обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками для выполнения поставленной задачи/ определенных обязанностей.

Уровень рабочей зрелости сотрудника - это понятие, которое подразумевает профессионализм конкретного сотрудника, его успешность в выполнении своих должностных обязанностей.

Потребность человека – это нужда человека в том, что составляет необходимое условие его существования. В мотивах (от лат. movege – приводить в движение, толкать) деятельности проявляются потребности человека.

Мотив (в мотивации) – материальный или идеальный предмет, представляющий терминальную (окончательную) ценность для субъекта, определяющий направление его деятельности, достижение которого и выступает смыслом деятельности.

Стимул - остроконечная палка, к-рой погоняли животных, стрекало) — воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида (обозначаемую как реакция) и относящееся к ней как причина к следствию.

Вопросы для самоконтроля по Теме 1

1. В чем состоит цель управления в ресторанной бизнесе?
2. Из каких функций состоит управленческий цикл?
3. Что такое функция управления?
4. Кто в ресторане является объектом, а кто субъектом управления?
5. В чем разница между основными и специфическими функциями управления?
6. Почему планирование является циклическим процессом?
7. Какие виды планирования Вам известны?
8. Какие виды ресурсов руководитель организует на предприятии?
9. По каким критериям подразделяются задачи на матрице Эйзенхауэра?
10. В чем различие между нисходящей и восходящей информацией?
11. Что такое коммуникация?
12. Назовите основные элементы процесса коммуникации
13. Перечислите основные элементы мотивации
14. Почему в процесс контроля важно постоянство?
15. Из каких стадий состоит контроль?

16. Какой из руководителей (административный или функциональный) владеет ресурсом рабочего времени сотрудника?
17. В чем разница между механистической и органической организационными структурами?
18. Опишите функциональную организационную структуру
19. Какие стили руководства выделял Курт Левин?
20. В чем смысл системного подхода организации управления?

Операционная деятельность в ГиРБ

Тема 2. Функции структурных подразделений на предприятии ГИРБ.

Учебные вопросы темы:

1. Основные характеристики, стандарты и зоны ответственности структурных подразделений ресторана (Склад, Производство, Бар, Зал).
2. Формула удержания гостя.
3. Управление службой гостиничного хозяйства и номерным фондом отеля.

Учебный вопрос 1. Основные характеристики, стандарты и зоны ответственности структурных подразделений ресторана (Склад, Производство, Бар, Зал).

Функционал и взаимосвязь подразделений ресторана
(Кухня, Бар, Зал, Склад, Помещения для сотрудников)

Ресторан состоит из следующих подразделений:

1. Склад (хранение продуктов в специальных условиях)
2. Производство «Кухня» (механическая обработка, подготовка продуктов и их приготовление)
3. Зал
4. Бар
5. Хозяйство и администрация (кабинеты, места общего пользования, столовая для персонала, комнаты отдыха и гардероб для персонала)

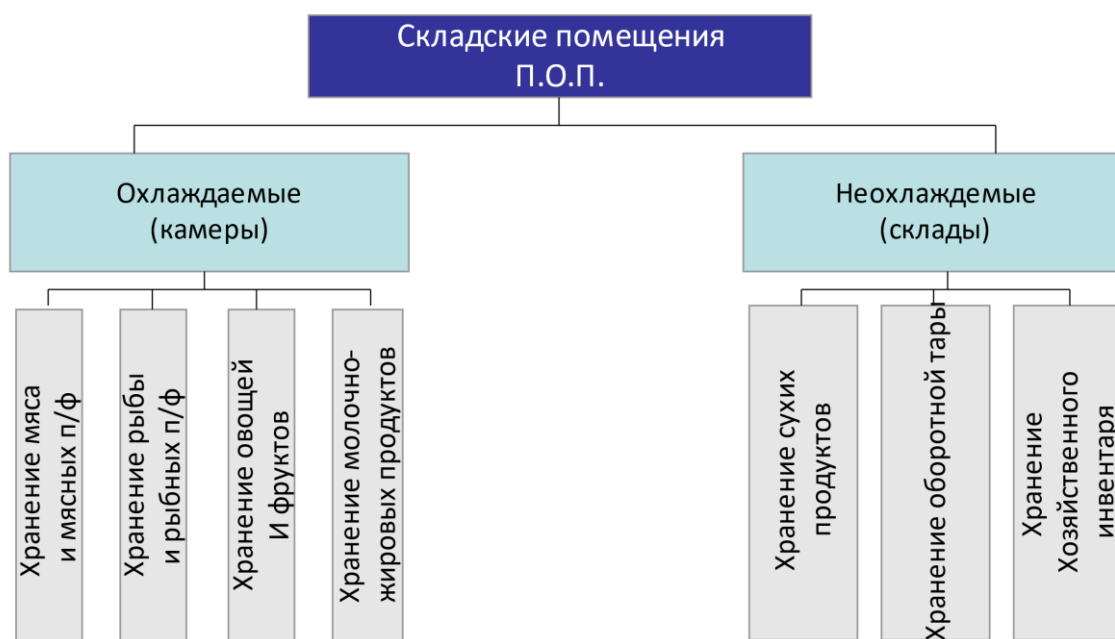
Функционал подразделения «Склад»

- Хранение и отпуск товарно-материальных ценностей на складах, их размещение с учетом наиболее рационального использования складских площадей.
- Сохранность складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведение учета складских операций.

В целом комплекс складских операций представляет собой следующую последовательность:

- * разгрузка транспорта;
- * приемка товаров;
- * размещение на хранение
- * отпуск товаров из мест хранения
- * внутри складское перемещение грузов.

Состав складских помещений предприятий питания



Стандарты подразделения склад

- Разрабатываются в соответствии с документацией (правила приема и хранения товаров, санитарные правила, должностные инструкции и т.п.)
- Закрепляются в чек листах, инструкциях, утвержденном списке поставщиков
- Контролируются руководством заведения
- Выполнение влияет на оценку работы сотрудников склада

Должности подразделения «Склад»

- Заведующий складом
- Грузчик

Заведующий складом

- Руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению, с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.;
- Организует работы по приему, складированию, хранению, отпуску, транспортировке товарно-материальных ценностей, их рациональному размещению в помещениях и на площадках;
- Организует погрузочно-разгрузочные работы на складе
- Обеспечивает сохранность товаров;
- Управляет складскими запасами, организует инвентаризации

Грузчик

- Погрузка, выгрузка и внутрискладская переработка грузов — сортировка, укладка, переноска, перевеска, фасовка и т.д. вручную с применением простейших погрузочно-разгрузочных приспособлений и средств транспортировки: тачек, тележек, транспортеров и других подъемно-транспортных механизмов.

Функционал подразделения «Кухня»

- Подготовка, приготовление и отдача блюд

Схема движения сырья по зонам внутри кухни:



Соблюдение 5 Правил контроля кухни:

1. Правильно заказывай
2. Правильно принимай
3. Правильно храни
4. Делай по рецептуре
5. Не дай «умереть» на раздаче

Стандарты подразделения кухня

- Разрабатываются в соответствии с документацией (правила контроля кухни, тех. Карты, санитарные правила, должностные инструкции и т.п.)
- Закрепляются в чек листах, инструкциях и книге стандартов
- Контролируются руководством подразделения

- Выполнение влияет на оценку работы сотрудников кухни

Должности подразделения «Кухня»

- Шеф повар
- Су шеф
- Бригадир
- Повар / сушист
- Помощник повара

Шеф повар

- Координирует работу кухни
- Разрабатывает рецепты
- Создает и дополняет меню
- Мониторит и контролирует расходы на продукты и инвентарь
- Вместе со старшим менеджером работает над маркетинговыми инициативами
- Готовит сам для крупных торжеств или особых мероприятий

Су-шеф

- Второй человек после шеф-повара
- Управляет кухней
- Проводит инструктаж и обучение для поваров и прочего персонала на кухне

Бригадир поваров

- Организация и контроль текущей деятельности бригады поваров:

- 1) обеспечение бригады поваров необходимыми материальными ресурсами и персоналом;
- 2) организация работы бригады поваров;
- 3) контроль работы подчиненных и подготовка отчетности о работе бригады поваров.

- Осуществляет руководство подчиненными работниками.

Повар

- Готовит блюда на кухне
- Работает на одной или нескольких кухонных станциях, включая гриль, обжарку или тушение
- Получает указания от шефа или бригадира

Оборудование кухни



Оборудование кухни

• Тепловое

- Пароконвектоматы
- Конвекционные печи
- Электрические плиты
- Индукционные плиты
- Газовые плиты
- Котлы пищеварочные
- Сковороды электрические
- Жарочные шкафы
- Печи-коптильни
- Грили (Жарочные поверхности)
- Макароноварки, Электроварки

Оборудование кухни

Холодильное

Холодильные шкафы	Лари
Витрины для мороженого	Льдогенераторы
Морозильные шкафы	Холодильные столы
Фризеры для мороженого	Холодильные камеры
Шкафы-витрины холодильные	Моноблоки
Шкафы шоковой заморозки	Сплит-системы
Витрины кондитерские	Бонеты

Оборудование кухни

Посудомоечное

Купольные посудомоечные машины	Вспомогательные столы к посудомоечным машинам
Измельчители пищевых отходов	Душирующие устройства и смесители для моек
Котломоечные машины
Фронтальные посудомоечные машины	
Стаканомоечные машины	
Туннельные посудомоечные машины	

Оборудование кухни

Электромеханическое

Овощерезки	Сыротерки
Слайсеры промышленные	Хлеборезки
Картофелечистки	Бликсеры
Блендеры	Кухонные процессоры
Куттеры	Миксеры ручные
Гомогенизаторы для орехов	Рыбочистки электрические
Протирочные машины	УКМ – универсальные кухонные машины

Функционал подразделение «Бар»

- Подготовка, приготовление и отдача напитков

Стандарты подразделения бар

- Разрабатываются в соответствии с документацией (правила работы бара, тех. карты приготовления коктейлей, санитарные правила бара, должностные инструкции и т.п.)
- Закрепляются в чек листах, инструкциях и книге стандартов
- Контролируются руководством подразделения бар и заведения
- Выполнение влияет на оценку работы сотрудников бара

Должности подразделения «Бар»

- Старший бармен
- Бармен

- Помощник бармена

Старший бармен

- Организует работу бара
- Несет ответственность за обучение барменов и обеспечение их всей необходимой документацией
- Контролирует работу барменов
- Обеспечивает бесперебойную отдачу напитков
- Вносит предложения по ассортименту барной продукции
- Следит за своевременным ремонтом и сохранностью оборудования бара
- Отвечает за хранение продукции бара

Бармен

- Отвечает за отдачу напитков в баре
- Несет ответственность за оборудование и инвентарь в баре
- Обеспечивает правильное хранение продукции бара
- Соблюдает приготовление напитков в соответствии с технологическими картами



Оборудование бара



кипятильник



Аппарат для sake



ледогенератор



кофемолка



Кофе машина



блендер



Соковыжималка



- Полный цикл взаимодействия с потребителем - Гостем

Стандарты подразделения зал

- Разрабатываются в соответствии с документацией (шаги обслуживания Гостя, функциональные обязанности менеджера Зала, санитарные правила, должностные инструкции и т.п.)
- Закрепляются в чек листах, инструкциях и книге стандартов
- Контролируются руководством подразделения и заведения
- Выполнение влияет на оценку работы сотрудников Зала

Должности подразделения «Зал»

- Управляющий – управляет всеми процессами в Зале
- Старший менеджер – организывает и контролирует работу Зала
- Линейный менеджер – организывает и контролирует работу смены
- Официант – обслуживает Гостей
- Помощник официанта – помогает обслуживать Гостей

Взаимодействие с Гостем

- Обслуживание Гостей (встреча, прием заказа, предоставление блюд и напитков, зачистка стола, прощание)
- Решений конфликтных ситуаций
- Получение обратной связи
- Своевременная отдача блюд / напитков

ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП РАБОТЫ НА СМЕНЕ для менеджера

❖ ГОСТЕВОЙ ВХОД

❖ ВОСЬМЁРКА: МАЛАЯ

Гостевой вход,
Гостевые туалеты,
Зал
Раздача / бар

+

БОЛЬШАЯ

Служебные помещения (раздевалка,
вход для персонала, место
употребления пищи персонала,
туалет для персонала,
места для курения)

❖ ОТДАЧА БЛЮД / НАПИТКОВ

❖ ОБЩЕНИЕ С ГОСТЯМИ

Взаимосвязь подразделений ресторана

Передача информации в ГиРБ (обсуждали в Теме 1)

- по телефону, интернету, через книгу передачи информации, через доски информации, по интранету, на собраниях и при личных встречах

Информационная доска



Собрание это: Способ организованной коммуникации группы людей с целью принятия решений, обмена информацией и мнениями, определения направления деятельности, прояснения задач, подведения итогов, получения обратной связи, мотивации.

Много собраний — бессмысленная трата времени.

Отсутствие собраний — снижение эффективности команды и уровня коммуникации.

Регулярные, правильно организованные собрания, один из инструментов руководителя для поддержания дисциплины, контроля за исполнением, обмена информации, достижения целей.

Качественно организованное и проведенное собрание позволяет:

- оперативно решить текущие проблемы в коллективе;
- замотивировать персонал на выполнение плана;
- собрать мнения и протестировать планируемые изменения;
- сформировать из коллектива команду;
- продвинуть Компанию вперед наиболее быстро и с минимальными затратами.

При проведении собраний нужно учитывать **3 основных момента:**

- **ДО**
- **ВО ВРЕМЯ**

- **ПОСЛЕ**

собрания.

Что нужно сделать ДО собрания?

1. Определите регулярные собрания
2. Внезапные – только в крайнем случае
3. Создайте регламент собрания
4. Подготовьте визуал (таблицы, рисунки)
5. Создайте форму отчета для выступающих
6. Тщательно продумайте, что хотите добиться по каждому вопросу

Что нужно сделать ВО ВРЕМЯ собрания?

1. Если кого-то нет на собрании, позаботьтесь о том, как они могут узнать о принятых решениях
2. Начинайте и заканчивайте всегда вовремя.
3. Не давайте выступающему выходить из регламента.
4. Следите за настроением присутствующих.
5. Каждый участник должен выступить.
6. Пусть каждый сотрудник докладывает о своих результатах самостоятельно.
7. Дайте высказаться сначала каждому, вовлекайте в дискуссию
8. Руководитель должен знать, как и кого похвалить и пожурить.
9. Не обсуждайте внезапные вопросы.
10. «Казнь» на собрании опасна!
11. Результат собрания – действия, конкретные дела.

Что нужно сделать ПОСЛЕ собрания?

1. Выйдя с собрания, участники должны иметь четкое представление о состоянии дел в Компании и о том, что каждый лично должен сделать для продвижения к общей и личной цели (Протокол).
2. Принятые решения должны контролироваться руководителем.
3. Руководитель должен делать анализ своих ошибок по собранию.

Пример повестки собрания

СООБЩЕНИЕ

о проведении общего собрания сотрудников ресторана «Зомби»:



Уважаемые сотрудники ресторана «Зомби»!

«25» декабря 2021 г. в 9 -00 в зале ресторана «Зомби»

(дата)

(время)

(место)

состоится общее собрание коллектива.

Инициатор созыва общего собрания генеральный директор ресторана.

ПОВЕСТКА ДНЯ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ

1. Подведение итогов работы ресторана за 2021 год
2. Постановка задач на 2022 год:
 - 1) задачи для подразделения Кухня;
 - 2) задачи для подразделения Зал;
 - 3) задачи для подразделения Бар.
3. Информация о новых требованиях к внешнему виду сотрудников
4. Поздравление лучшего сотрудника года
5. Разное

Ознакомиться с информацией и (или) материалами по вопросам повестки дня общего собрания Вы можете на доске информации для персонала.

Пример протокола собрания

Протокол общего собрания сотрудников от «25» декабря 2021



Обсуждали вопросы:

1. Подведение итогов работы ресторана за 2021 год
2. Постановка задач на 2022 год:
 - 1) задачи для подразделения Кухня;
 - 2) задачи для подразделения Зал;
 - 3) задачи для подразделения Бар.
3. Информация о новых требованиях к внешнему виду сотрудников
4. Поздравление лучшего сотрудника года

Решили:

1. Считать результаты деятельности ресторана «Зомби» в 2021 году удовлетворительной
2. Задачи подразделений ресторана «Зомби» на 2022 год:
 - Кухня – продажи по подразделению не менее 120 млн руб в год
 - Зал – гостевая оценка по подразделению не менее 96% за год
 - Бар – продажи по подразделению не менее 60 млн руб в год
3. Всем сотрудникам ресторана до 1.01.2022 получить новую униформу
4. Лучший сотрудник года – бармен Иванов Дмитрий!

Стандарт проведения собрания в кафе

1. Приветствие
2. Представление новых сотрудников
3. Позитивная обратная связь по прошлым сменам
4. Корректирующая обратная связь (анализ ошибок прошлых смен)
5. Новости кафе
6. Выборочное повторение ассортимента (по правилу «Ёлочки») и состава блюд и напитков
7. Ролевые игры по акциям и спец. предложениям, 5-ти Шагам Сервиса
8. Техники продаж. Красочное описание блюд и напитков. Мотивация и эффективные приёмы
9. Повторение материала последних полевых тренингов, проведённых в кафе
10. Контроль стандартов униформы и внешнего вида
11. Вопросы - ответы
12. Подведение итогов (повторение обозначенных тем для закрепления)
13. Ежедневные конкурсы
14. Окончание. Призыв к продуктивной и позитивной смене

Основные стандарты проведения собраний:

- Время. Дата. Место.
- Продолжительность.
- Участники.
- Цель собрания. Повестка.
- Проведение собрания.
- Контроль хода собрания.
- Подведение итогов.
- Завершение - призыв к действию.
- Контроль за исполнением решений собрания.

Эффективное собрание:

План собрания

Тайминг (90-100 минут)

Длительность собрания

Ведение записей

Правила собрания

Опоздания

Подведение итогов собрания

3.1. СОБРАНИЯ.

Успешный ведущий собрания:

Умение точно и понятно выражать мысль

Умение управлять своим голосом

Навыки задавания вопросов

Навыки слушания

Навыки предоставления обратной связи

Неформальное общение

Пятиминутка — это плановое собрание работников в начале смены. Обычно ее проводит менеджер, и на собрании присутствует весь линейный персонал - официанты, бармены, а иногда и повара.

Пятиминутка на работе - это крайне полезная вещь в заведении ресторанного бизнеса. Нужно понимать ее особенности, чтобы знать, **как провести собрание работников с пользой** для всех, чтобы каждый почувствовал себя частью компании.

Девиз дня - это конкретная задача на рабочую смену, лозунг для персонала. **Девизов на каждый день может быть множество, но в целом, они делятся на две категории - задачи продаж и сервиса.**



Примеры девизов:

- Применяем методы, о которых мы узнали на вчерашнем тренинге! (перечислить методы, напомнить их суть)
- Сегодня мы приглашаем всех посетить наше заведение в субботу, на вечер французских вин
- Сегодня мы продаем мясное ассорти
- Сегодня мы предлагаем наши новые коктейли
- Главная задача на сегодня — это чистые, убранные вовремя столы
- Сегодня мы делаем акцент на нашей улыбке и хорошем настроении
- Сегодня мы не заставим ни одного гостя долго ждать

Отчет по работе менеджера смены

в этом отчете можно отражать:

- чем были недовольны гости, какие произошли конфликты, как они были улажены;
- кого гости особенно хвалили;
- какие проблемы возникли по хозяйственной и организационной части;
- кого можно похвалить за отличную работу и почему; кого можно покритиковать и почему;
- мнение менеджера о работе кухни, охраны, мойщиц и так далее;
- свежие новости, насущные нужды, оперативные звонки

COMMUNICATION PLAN – план коммуникаций (план встреч). Это документ, закрепляющий регулярность и содержание взаимодействий между различными категориями сотрудников.

Встречи директора ресторана с персоналом

Вид встречи	Цель	Участники
Общее собрание ресторана (периодичность: 1 раз в полгода)	Проводится, когда, нужно представить нового менеджера или нового директора (если новое назначение), подвести итоги за полугодие и сообщить о кардинальных	<i>Все сотрудники ресторана</i>
Менеджерское	Проводится 1 раз в неделю в одно и то же	<i>Все менеджеры, включая шеф-</i>

Communication plan (шпаргалка)

Вид собраний, встреч	Периодичность	Ответственный
Общее собрание ресторана	1 раз / 6 месяцев	
Собрание менеджеров	1 раз / неделя (например, ср. 16.00-18.00)	
Собрание су-шефов	1 раз / неделя (например, пн. 16.00-18.00)	
REX meeting	1 раз / квартал	
Собрание старших смены (по каждому департаменту)	1 раз / мес (например, последний пн. Месяца)	
Собрания тренеров (по каждому департаменту)	1 раз / мес (например, первый пн. Месяца)	
Собрания смены (по каждому департаменту)	Ежедневно (например, 11.45-12.00 и 17.30-17.45)	
Индивидуальные встречи (t/t) (по каждому департаменту)	1 раз / месяц с каждым сотрудником	

Учебный вопрос 2. Формула удержания Гостя.

В начале давайте разберем такое понятие, как «лестница лояльности Гостя». Всех Гостей можно разместить по так называемой лестнице по критерию «Лояльность к заведению». В самом низу находится потенциальный Гость – это тот, кто у нас никогда еще не был и, возможно, о нас даже не слышал, но он является потенциальным, потому что либо живет в нашем районе, либо работает недалеко, при этом зарабатывает достаточно, чтобы стать нашим посетителем.

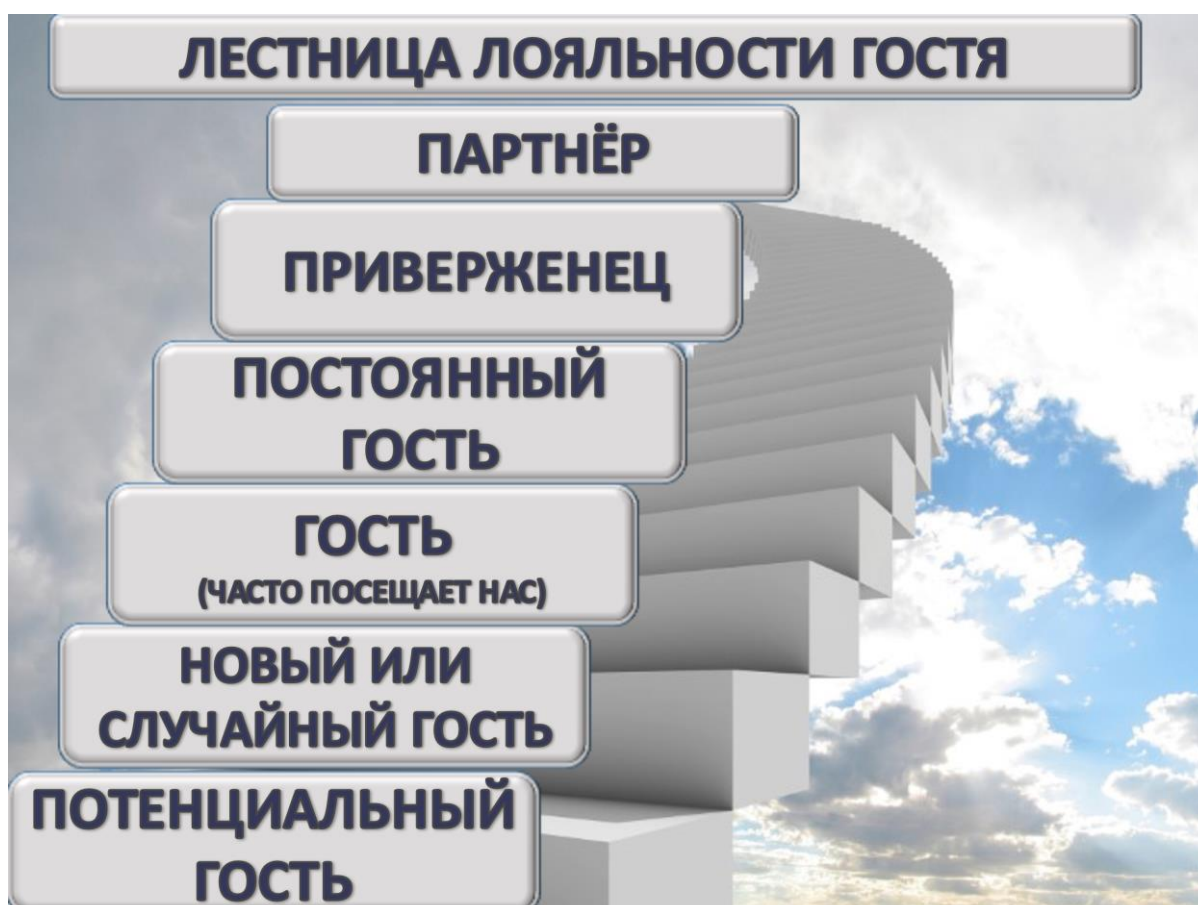
Следующий Гость – новый Гость, это тот, кто зашел к нам впервые, возможно по рекламе, возможно просто шел мимо или его «привели» к нам наши постоянные Гости.

Далее следует просто Гость – это тот, кто посещает нас время от времени, при этом он бывает и в других заведениях.

Затем следует постоянный Гость – это тот, кто ходит к нам довольно часто (не менее 2-3 раз в месяц) и выделяет нас среди других заведений.

После этого следует Приверженец – это Гость, который нас действительно любит, переживает за нас, если мы совершили ошибку, ругает нас откровенно, высказывает свое мнение открыто. Он готов постоять в очереди, потерпеть долгое ожидание... И он приводит к нам своих друзей, знакомых, родственников...

Завершает лестницу лояльности – Партнер – это Гость, который начал с нами «делать бизнес», возможно стал поставщиком или открыл заведение под нашим брендом по договору франчайзинга.



Как Вы думаете, в чем состоит задача менеджера смены или администратора ресторана по отношению к лояльности Гостей?

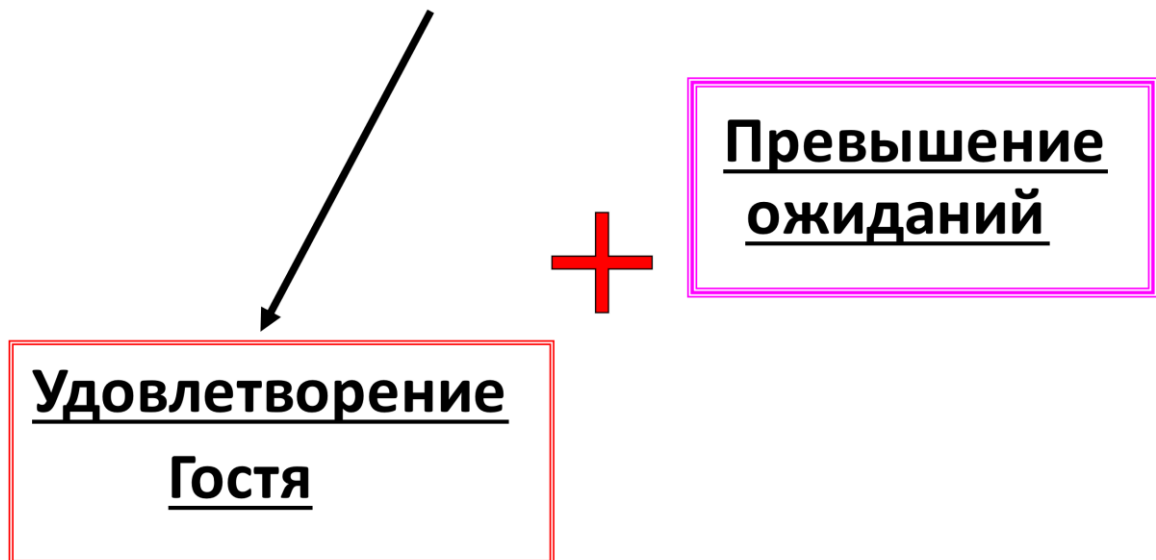
- Задача состоит в постепенном «повышении» Гостей по данной лестнице вверх.

Потенциального Гостя, конечно, в первую очередь, «приводит» служба маркетинга посредством рекламы, но, как уже было заявлено выше, его приводят с собой и наши постоянные Гости и Приверженцы.

Менеджеру смены нужно «работать» прежде всего с новыми гостями и теми, кто расположен выше по лестнице для формирования и укрепления их лояльности к нашему заведению.

А как это делать, обсудим дальше.

Удержание Гостя или Увеличение частоты посещений



Перед Вами формула удержания Гостя, которая акцентирует внимание на удовлетворении потребностей и превышении ожиданий наших посетителей.

Что значит удовлетворять Гостей ?



А какие стандарты нужно выполнять, чтобы удовлетворить Гостя?
Ниже приведены ожидания Гостей, которые мы используем при создании стандартов.

ОЖИДАНИЯ ГОСТЕЙ

ОТ ЗАВЕДЕНИЯ В ЦЕЛОМ:

- ❖ ЧИСТОТА
- ❖ БЕЗОПАСНОСТЬ
- ❖ СТИЛИЗОВАННЫЙ
ИНТЕРЬЕР
- ❖ МУЗЫКА



ОЖИДАНИЯ ГОСТЕЙ

ОТ МЕНЮ:

- ❖ ВКУСНАЯ ЕДА
- ❖ ЦЕНА / КАЧЕСТВО
- ❖ ВРЕМЯ ПРИГОТОВЛЕНИЯ
- ❖ СТАНДАРТЫ (РЕЦЕПТУРА)



ОЖИДАНИЯ ГОСТЕЙ

ОТ ПЕРСОНАЛА:

- ❖ ВНЕШНИЙ ВИД
- ❖ САНИТАРИЯ
- ❖ 100 % БАЗОВЫЕ ЗНАНИЯ
- ❖ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
- ❖ КУЛЬТУРА РЕЧИ



ОЖИДАНИЯ ГОСТЕЙ

ОТ СЕРВИСА:

- ❖ АТМОСФЕРА
- ❖ ВНИМАНИЕ
- ❖ ЗАБОТА
- ❖ ПОМОЩЬ В ВЫБОРЕ
- ❖ ИСКРЕННОСТЬ
- ❖ ЖЕЛАНИЕ ВСТАТЬ НА СТОРОНУ ГОСТЯ!!!



ИНСТРУМЕНТЫ ПРЕВЫШЕНИЯ ОЖИДАНИЙ ГОСТЕЙ

- ❖ ОБНОВЛЕНИЕ СТАНДАРТОВ
- ❖ ЗНАНИЯ СОТРУДНИКОВ
- ❖ ПОСТОЯНСТВО КАЧЕСТВА
- ❖ **ОТНОШЕНИЕ К ГОСТЮ**



Теперь остановимся отдельно на таком понятии, как «Отношение к Гостю». Из каких элементов оно складывается?

Отношение к Гостю

Забота	Предвидение	НЕТ
Язык жирафа	Решение конфликтов	Сотрудники - Хозяева

Рассмотрим каждый элемент в отдельности.

Забота

Что нам представляется, когда мы произносим слово «Забота»?

**Теплый плед, мама, стакан
молока, домашние тапочки,
мягкий диван, зонтик ...**

Вот так же и забота о Госте заключается в «теплом пледе», «домашних тапочках» и «стакане молока»...

А именно это:

Забота о Госте:



Помощь – в выборе столика, в заказе блюд и напитков, в поиске туалетной комнаты ...

Визуальный контакт – мы постоянно должны поддерживать с Гостем визуальный контакт, т.е. смотреть на него и реагировать на его эмоции и желания.

Все Гости наши – нет Гостей «моих и не моих». Каждый официант реагирует на любого Гостя, обратившегося к нему.

Участвуют все сотрудники – в проявлении заботы должны участвовать все сотрудники, начиная от охранника на входе, который приветливо открывает дверь до уборщицы, которая вежливо и с улыбкой дает пройти Гостю, когда моет пол.

Гость – главный. Иногда сотрудники ресторана считают, что главный в ресторане генеральный директор, хотя, на самом деле, главный Гость – не будет Гостей, не будет выручки, не будет зарплаты.

Предвидение



Очень важно в ресторане «предвидеть», т.е.:

- Угадывать потребности Гостей – Вы видите Гость вошел с холода, предложите ему горячий напиток, в жару, наоборот, прохладительный.
- ВАУ эффект – Гость не ожидает, а мы при встрече называем его по имени (потому что запомнили), при заказе спрашиваем «Вам как в прошлый раз?» (потому что тоже запомнили).
- Table visits – менеджеры смены осуществляют визит к столу по своей воле, когда их никто не зовет, выясняют, что нравится, что не очень, рассказывают об акциях, мероприятиях, отвечают на вопросы...

~~НЕТ~~



Мы никогда не должны говорить Гостю НЕТ! Например, у нас закончились королевские креветки, а Гость их хотел заказать. Вместо категоричного НЕТ, мы говорим, что «королевские креветки закончились, однако я могу

предложить салат из салатных креветок, а также блюда из разных морепродуктов».

Нужно всегда искать возможность решить вопрос Гостя – у Гостя нет наличности, провожаем его до банкомата, Гость впервые в столице – рассказываем о достопримечательностях.

Язык жирафа

**Поддержка,
понимание**

Сожаление

Радость

**Не
вербальные
приемы**

Вы наверно спросите, почему «язык жирафа»? – Все просто, у жирафа самое большое сердце из всех животных по сравнению с массой тела. Это и понятно, ведь его сердцу нужно качать кровь до головы по длинной шеи. В аллегорическом смысле, это самое «доброе, отзывчивое» животное с большим сердцем. Что значит общаться при помощи «языка жирафа»?

- Во-первых, оказывать Гостям поддержку и понимание, например, на возмущение Гостя ответить: «Как я Вас понимаю ...», «На Вашем месте я бы тоже возмутился!».

- Во-вторых, выказывать сожаление. На нейтральный отзыв Гостя, что новое спец предложение ему не по душе, можно сказать: «Мне очень жаль».

- В-третьих, поддерживать радостное настроение Гостя. У Гостей праздник, юбилей, - поздравьте их от души, порадитесь вместе с ними!

- В-четвертых, применять невербальные приемы – рука к сердцу, наклон головы при извинении, палец вверх при поддержке выбора Гостя.

Решение конфликтов

ОБЩИЙ АЛГОРИТМ

ВЫСЛУШАТЬ (уточнить)

ПОБЛАГОДАРИТЬ

ИЗВИНИТЬСЯ (выразить сожаление)

РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ

ИЗ НЕГАТИВА В ПОЗИТИВ

И, наконец, необходимо применять алгоритм при решении конфликтных ситуаций с Гостями, которые обязательно завершается «переводом» негатива в позитив, т.е. мы до тех пор взаимодействуем с Гостем, пока он не начинает улыбаться или говорить «Все, вопросов нет, спасибо».

Учебный вопрос 3. Управление службой гостиничного хозяйства и номерным фондом отеля.

Для инвестора существует два пути развития: самостоятельно реализовывать проект или привлечь к работе отельную управляющую компанию (консультанта, УК).



Самостоятельное управление и ведение проекта гостиницы

Для принятия решения о эффективности проекта инвестору необходимо оценить затраты на реализацию и уровень получаемой прибыли после запуска

гостиницы. При операционном управлении существуют постоянные и переменные затраты.

Формат самостоятельного управления подразумевает постоянное участие собственника/инвестора в процесс управления комплексом, не дает возможности удаленного управления, подходит имеющих опыт работы в гостиничном бизнесе.

Самостоятельное управление возможно в мини-отелях с номерным фондом от 10 до 30 номеров, оказывающие минимальные дополнительные услуги. Большее количество номеров усложняет процесс управления и требует профессиональных знаний и подходов.

Гостиничные управляющие компании начинают работу с гостиницами от 35 номеров. Это связано с экономической составляющей проекта и его экономических показателей.

Типы гостиничных операторов:

1) Оператор с гостиничным брендом - это оператор, который предоставляет инвестору гостиничного проекта помимо услуг управления отелем, также гостиничный бренд, в рамках которого происходит управление.

Плюсы (+):

- широкая база лояльных гостей к бренду, возможность интеграции системы лояльности;
- единая ИТ инфраструктура, стандарты обслуживания и обучения персонала;
- опыт накопленный годами к услугам инвестора;
- прохождение инвестиционных комитетов и получения кредитования на реализацию проекта;
- единый дизайн отелей сети, единые продажи и сервис;

Минусы (-):

- инвестор платит бренду роялти, которые будут существенно снижать доход;
- брендовые операторы менее охотно идут на уступки при обсуждении вознаграждения по сравнению с независимыми операторами;
- комплекс требований к гостиничному проекту. инвестор выбирает бренд, бренд также выбирает инвестора;
- адаптация проекта под стандарты бренда, влечет существенные инвестиции в реализацию проекта;
- затраты на комплектацию гостиницы, ее запуск в коммерческую эксплуатацию значительно выше, чем у независимых сетей;

- жесткие договорные условия, с серьезными последствиями в момент расторжения договора;
- сроки действия договора не менее 10 лет.

При инициализации проекта, нужно оценить все затраты на проект, в том числе на содержание УК, ее эффективность, а также владения брендом для отеля, оценить все отчисления в период действия условий договора. Не каждому городу необходим брендовый отель. Не всегда бренд = высокая загрузка.

2) Независимый оператор - управляющая компания, которая занимается операционным управлением гостиницей без привлечения гостиничного бренда. К услугам обращаются владельцы небольших отелей (от 35 до 80 номеров). Как правило, такие операторы управляют отелями без бренда или с собственным брендом).

Плюсы (+):

- оператор более гибки при обсуждении условий контракта;
- часто такие компании управляют с меньшими расходами и генерируют больше прибыли, чем брендовые операторы;
- открытая финансовая история и отчетность перед собственником;
- оперативное реагирование на все запросы со стороны инвестора/собственника;
- срок договора от 5 лет;
- сумма отчислений за управления значительно ниже сетевых компаний;
- высокий уровень сервиса, гостиничные нормы и стандарты, полный комплекс продаж;
- персонализированный подход к гостям, программы лояльности;
- работа в гостиничном проекте от концепции до ее реализации и управления;
- глубокое знание гостиничного рынка

Управляющая компания берет на себя полный комплекс ведения хозяйственной деятельности: управления службами, точками дохода, расходами, персоналом и обучение, продажи, финансовое управление.



Комплекс задач УК:

- управление всеми аспектами функционирования отеля (содержание, обслуживание номеров, администрация, поставки провизии и проч.);
- набор и обучение персонала, а также контроль за их работой;
- ценовая политика, тарифная политика, дополнительные услуги;
- реклама, маркетинг, связи с общественностью, продвижение, заключение контрактов;
- финансовое планирование (бюджет отеля) и контроль за расходами;
- полная финансовых отчётов перед собственником, формирование бюджета, его защита;
- закупка оборудования, основных средств, заключение договоров с поставщиками.

Сроки, типы и условия договоров на управление гостиницей

Договор заключается на 5–15 лет, причём для отелей высшего класса (upper-upscale) и люкс (luxury) контракты более продолжительны (в среднем 20–30 лет) по сравнению с отелями среднего класса (midscale), срок действия договоров для которых не превышает 10–15 лет.

На продолжительность действия контракта также влияет тип УК отеля: брендовые операторы требуют более продолжительные договоры по сравнению с менее известными компаниями. Существуют и контракты, которые заключаются на неопределённый срок.

1) Договор аренды и управления отелем

Собственник сдаёт отель в аренду УК и заключает с ней договор управления.

В этом случае инвестор может получать прибыль двумя способами:

- получать от УК фиксированную арендную плату с возможностью индексации каждые несколько лет. Обычно фиксированный договор аренды здания занимает в структуре затрат УК 20–25 % от выручки.

- получать от УК фиксированную арендную плату плюс процент от оборота; ставка зависит от местоположения отеля, бренда, УК, типа отеля (бизнес-отель, курортный отель ит. д.).

Плюсы (+):

- прозрачность и прогнозируемость финансовых потоков: собственник может просчитать прибыль на несколько лет вперед;
- ставка не зависит от заполняемости отеля (при получении только дохода от аренды).

Если собственник верит в то, что оператор справится с обязанностями и конъюнктура рынка будет позитивной, то такой договор с УК выгоднее простой аренды, но надо понимать, что этот сценарий потребует больше времени и контроля за тем, чтобы следить за выполнением УК своих обязательств.

Минусы (-):

- доход ниже (20-30%), чем при договоре управления;
- договор аренды не позволяет собственнику влиять на деятельность отеля. После заключения договора аренды компания становится условным владельцем отеля, и сама решает все вопросы по управлению. Если УК решит прервать договор аренды, то она покинет объект со всеми контрактами, и собственник на некоторое время останется с не приносящим доход отелем. Если собственник по собственной инициативе досрочно расторгает договор, это будет означать выплату УК суммы в размере дохода за согласованный период в договоре.

2) Договор управления отелем

Собственник заключает только договор управления и платит УК вознаграждение по двум ставкам:

- Базовая ставка: составляет 2–5 % от выручки, то есть от общего дохода с продажи номеров, прибыли от работы ресторанов, спа-центра, аренды конференц-залов, проката велосипедов и т. д. Базовое вознаграждение может быть выражено в виде фиксированной суммы или может зависеть от выручки гостиницы.
- Поощрительная ставка: составляет 6–10 % от валовой прибыли гостиницы (gross operating income) и мотивирует оператора повышать эффективность управления объектом и снижать расходы. Чем меньше затрат, тем больше доход от поощрительной ставки, которую платит собственник. И чем выше прибыль гостиницы (и владельца), тем выше доход УК.

Преимущество договора управления заключается в том, что доходность в этом случае выше, чем при сдаче отеля в аренду УК. Но есть у такого подхода

и недостаток: риски выше, а доход сложно прогнозировать, поскольку он зависит от эффективности управления, характеристик и заполняемости отеля, стоимости номеров и т. д.

При выборе УК, на что обратить внимание:

- опыт компании и реализованные гостиничные проекты;
- условия и функции управляющей компании;
- уровень компенсации услуг УК и стоимость бренда;
- сроки заключение договоров;
- формы финансовой отчетности;
- условия распределения прибыли;
- перспективы развития гостиничного проекта

Выводы по теме 2

- **Функции и зоны ответственности подразделений ресторана достаточно разнообразны, сосредоточены на оказании услуги общественного питания, формируются по трем основным сторонам деятельности: Гости, Деньги, Сотрудники.**
- **Формула удержания Гостя (как основного и единственного источника дохода ресторана) сфокусирована на выполнении стандартов всех подразделений ресторана и превышении ожиданий Гостей.**
- **Управление отелем можно осуществлять самостоятельно или при помощи оператора.**

Глоссарий по Теме 2

Сырье – предмет труда, претерпевший незначительное воздействие человека и предназначенный для дальнейшей обработки.

Повестка собрания – это список всех без исключения вопросов, которые вы планируете обсудить и решить на собрании.

Протокол собрания – это распорядительный документ, который содержит в себе запись всего происходящего на собрании, заседании, совещании, фиксирующий ход заседания и порядок принятия решений коллегиальным органом.

Лояльность Гостя – это позитивное, доброжелательное, честное отношение сотрудников к компании, или же гостей к заведению.

Вербальное общение – то «процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного, контакта между людьми при помощи языка».

Невербальное общение — это коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.

Инвестор - лицо или организация (в том числе компания, государство и т. д.), размещающие капитал, с целью последующего получения прибыли (инвестиции).

Вопросы для самоконтроля по Теме 2

1. Из каких структурных подразделений состоит ресторан?
2. Опишите основной функционал подразделений «Склад», «Зал», «Бар», «Кухня»
3. Перечислите пять правил контроля кухни
4. На какие виды подразделяется оборудование кухни в ресторане?
5. Перечислите оборудование бара (не менее пяти примеров)
6. Чем большая восьмерка в работе менеджера ресторана отличается от малой?
7. Что такое собрание?
8. Какие виды собраний в ресторане Вам известны?
9. Что такое комьюникейшн план?
10. Перечислите элементы лестницы лояльности Гостя
11. Поясните формулу удержания Гостя
12. Что значит удовлетворять Гостей в ресторане?
13. Из каких компонентов состоит такой инструмент повышения лояльности Гостя, как «особое отношение»?
14. Поясните понятие «язык жирафа»
15. Что значит «Поддерживать визуальный контакт с Гостем»?
16. Что такое Table visits?
17. Как Вы понимаете понятие «ВАУ эффект»?
18. Поясните утверждение «Все Гости наши»
19. Поясните, что значит «Никогда не говорим Гостю НЕТ»
20. Перечислите основные этапы алгоритма решения конфликтных ситуаций с Гостем

Операционная деятельность в ГиРБ

Тема 4. Технологические новации и современное программное обеспечение в ГиРБ.

Учебные вопросы темы:

- Новации в ГиРБ
- Современное программное обеспечение в ГиРБ

Учебный вопрос 1. Новации в ГиРБ.

Новация и Инновация

Новацией называют нечто уникальное, появившееся недавно и предлагаемое для дальнейшего эффективного применения. Это может быть какого-либо рода изобретенный прибор, устройство, производственная технология, научная разработка, метод и прочее.

Под **инновацией** понимают процесс введения в употребление новации.

Мы будем рассматривать именно инновацию, т.е. то, что уже введено в практическую деятельность.

Как рождаются инновации?

Ресторанный бизнес является наиболее динамичной и прибыльной сферой деятельности, и соответственно, перспективной основой для инвестиций и привлекательным сегментом на рынке услуг. Мы можем констатировать, что в ресторанной сфере ежегодно возрастает конкуренция, а, потребитель становится все более искушенным. Это ставит ряд новых задач, таких как необходимость повышения эффективности производства и укрепления конкурентных позиций, что неизбежно связано с внедрением современных технологических, кулинарных, гастрономических, маркетинговых инноваций. Современные условия ведения бизнеса требуют эффективных стратегий развития, основанных на новшествах, соответствующих потребностям рынка и обеспечивающих рост предприятия в сфере общественного питания. Инновация является доминирующим фактором формирования траектории экономического развития. В связи с этим возникает необходимость создания инновационных механизмов управления предприятием общественного питания (ПОП), повышающих конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятий данной сферы.

Вывод: как правило, если организация не готова продолжать модернизировать свои продукты и процессы, то шансы на рост или даже просто выживание будут значительно подорваны.

Типология инноваций

Тип	Характеристика
-----	----------------

Инновация продукта	товар или услуга, которые являются новыми или значительно улучшенными. Это включает в себя значительные улучшения в технических характеристиках, компонентах и материалах, программном обеспечении в продукте, удобстве использования или других функциональных характеристиках
Технологические инновации	новый или значительно улучшенный способ производства или доставки. Это включает значительные изменения в методах, оборудовании и/или программном обеспечении
Маркетинговые инновации	новый маркетинговый метод, включающий значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, размещении продукта, продвижении продукта или ценообразовании
Организационные инновации	новый организационный метод в деловой практике, организации рабочего места или внешних связях

Рассмотрим маркетинговые и технологические инновации.

- **Начнем с маркетинговых.**

Маркетинговые инновации основаны на продвижении четырех взаимосвязанных инструментов, ориентированных на удовлетворение потребностей потребителей путем достижения устойчивого конкурентного преимущества (так называемые 4P – продукт, цена, место и продвижение), представляют собой соответствующую комбинацию компонентов, с помощью которых ПОП достигают свои цели.

Итак, **маркетинговые инновации** предполагают использование совершенно новых стратегий, концепций или методов, которые никогда не применялись в организации.

Элементы маркетинговых инноваций



Маркетинговой инновацией может стать внедрение нового интерактивного метода "онлайн" на сайте организации. Сервис "онлайн" позволяет потребителю выбрать нужный набор товаров/услугу и узнать цену, которая формируется исключительно на основе индивидуально подобранных характеристик товара/услуги.

Отсюда следует, что инновации можно рассматривать как актив компании, который напрямую связан с обратной связью маркетинга.

В тоже время инновации в сфере услуг служат движущей силой устойчивого функционирования ресторанов. В ответ на ожидания клиентов и в качестве средства улучшения управления клиентским опытом многие предприятия начали применять новые подходы к обслуживанию, которые включают **автоматизацию обслуживания, мобильные приложения, искусственный интеллект и даже привлечение сервисных роботов.**

Ранние теоретики менеджмента утверждали, что гостеприимство следует понимать, как социальные отношения и характеризовать дружелюбным, приветливым и теплым поведением хозяев по отношению к клиентам. Такое понимание определяет сервис как взаимодействие между клиентами и персоналом, ориентированным на клиента, и утверждает, что качество обслуживания основано на качестве процесса, то есть на способности клиента (например, личный контакт, внимание к деталям) и способности хозяев создавать приятную, расслабляющую и "гостеприимную" среду.

Однако появление и распространение технологий поставило под сомнение это понимание. Как утверждают исследователи, качество обслуживания больше не является результатом взаимодействия между "хозяевами и гостями" и в значительной степени зависит от дизайна помещений, технологий и развлечений. Важность предоставления не просто "услуги", но и "незабываемого опыта" была центральной в эволюции гостиничных продуктов и услуг. Реализация роботов, искусственного интеллекта и автоматизации обслуживания (RAISA – robots, artificial intelligence, and service automation) как показано на рисунке ниже, оказывает ключевое влияние на изменение концептуального определения качества обслуживания, которое теперь понимается не как результат "личного взаимодействия" (встречи с обслуживанием), а как "личное эмоциональное и интеллектуальное вовлечение".



Если обслуживание клиентов и удовлетворенность гостей традиционно измерялись "как" предоставляется услуга, то с появлением RAISA акцент сместился на "что" предоставляется.

Потребность в автоматизации обслуживания постепенно возникла в результате требований клиентов к эффективности, надежности и скорости обслуживания. В пищевой промышленности такие рестораны, как McDonald's и Wendy's, вложили значительные средства в киоски самообслуживания и планшеты, используемые клиентами для выполнения заказов, в то время как другие, такие как Yo Sushi, разработали автоматизированные механизмы обслуживания своих клиентов.

Искусственный интеллект (ИИ) и общепит

Искусственный интеллект (ИИ) также вошел в гостеприимство во многих отношениях. С тех пор как появились Siri от Apple, Echo и Alexa от Amazon, гостиничный бизнес присоединился к гонке, чтобы порадовать своих клиентов новыми возможностями искусственного интеллекта. Например, Конни Хилтона, первый робот-ИИ, работающий консьержем, произвел революцию в нашем понимании ИИ. Конни основана на программном обеспечении IBM Watson AI и информирует о сайтах и достопримечательностях, может отвечать на простые вопросы и даже учиться на взаимодействиях с клиентами, чтобы улучшить свои будущие ответы.

Также в Сингапуре были разработаны два виртуальных агента с поддержкой искусственного интеллекта. Сара предоставляет информацию и виртуальную помощь клиентам и гостям Сингапура, в то время как Клара предоставляет рекомендации ресторанов и другую общую информацию, такую как виды транспорта, достопримечательности и т.д.

Роботы всё чаще появляются в сфере гостеприимства и туризма. Например, Starwood Hotels представила робота-дворецкого по имени Voltr, который способен доставлять товары клиентам, а Royal Caribbean установила роботов

для работы барменами на своем флагманском Quantum of the Seas. В Японии отель Nenna на внедрил функциональные тележки-роботы для сопровождения гостей отеля до их номера во время перевозки багажа и стал первым отелем, который представил гуманоидных роботов на стойке регистрации.

Роботы в ресторанах

УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ



Роботы могут быть проанализированы в контексте технологических инноваций, поскольку они удовлетворяют современные потребности нынешнего поколения цифровых потребителей, а также обеспечивают экономически эффективные варианты для бизнеса.

Вывод: отсюда следует, что внедрение RAISA изменило понимание сервиса, и, самое главное, то, как качество обслуживания воспринимается и измеряется в 21 веке. Однако, с другой стороны, человекоцентрические взаимодействия по-прежнему важны для учета и понятия опыта гостей, во многом из-за неспособности технологий (вкл. гуманоидных роботов) передать опыт, ориентированный на человека, и обратить внимание на детали.

Переходим к технологическим новациям.

Технологические инновации в общественном питании применяемые для более быстрых и качественных методов приготовления пищи, экономии энергии и труда, сокращения отходов и улучшения санитарных условий.

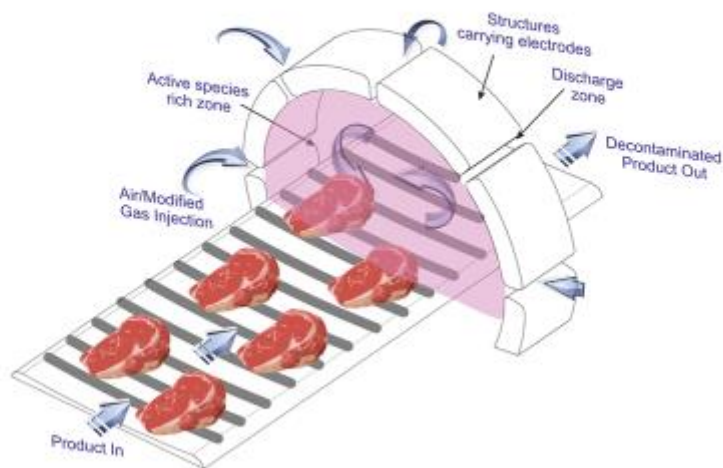
1. Холодная плазма

Холодная плазма (ХП) – это развивающаяся технология, которая привлекла внимание ученых всего мира. Первоначально она была разработана для улучшения печатных и адгезионных свойств полимеров, а также различных областей применения в электронике. В последнее десятилетие ее применение было распространено на пищевую промышленность в качестве мощного инструмента для нетермической обработки с разнообразными формами использования. ХП – это частично ионизированный газ (доля заряженных частиц в газе составляет около 1%) с температурой 30-400С. Поток этой

плазмы уничтожает патогенные микроорганизмы, бактерии, вредные примеси и опасные отравляющие вещества в пище, воде, на любых поверхностях.



Обеззараживание продуктов питания при помощи ХП



„Плазма уничтожает 99,9% бактерий, грибков, вирусов и микробов.”

Холодная плазма эффективна во многих случаях:

- Пастеризация и стерилизация продуктов (деактивация вредных ферментов, выведение токсинов, уничтожение вредных бактерий);
- Дезинфекция поверхностей, в том числе упаковочных и конвейерных лент (способ подходит также для обработки внутренних стенок коробок от сока);
- Производство стерильной пищевой упаковки
- Производство мяса и других продуктов с длительным сроком хранения;
- Увеличение урожайности сельскохозяйственных культур (плазма не повреждает зерна и семена).

2. Sous vide технология

Готовка в вакууме (также су-вид, от фр. *sous-vide*, «под вакуумом») — метод приготовления пищи, при котором мясо или овощи помещаются в пластиковый пакет с откачанным воздухом и медленно готовятся при сравнительно низкой и точно контролируемой температуре, обычно в водяной бане. Су-вид — одно из самых важных усовершенствований в современной кулинарии, которое, несмотря на сравнительную сложность оборудования, на самом деле упрощает процесс приготовления пищи.



Плюсы су-вида

Щадящая технология приготовления, при которой в еде сохраняются все полезные вещества. Благодаря низким температурам клеточная оболочка не разрушается и готовый продукт получается таким же сочным, каким был изначально. Яркий цвет и хрустящая текстура овощей не меняются даже после длительного томления.

Продукты после су-вида ближе к вареным. Но в них нет сухости, которая иногда появляется после длительной варки.

Простота. Не нужно быть шеф-поваром мишленовского ресторана, чтобы готовить по методу су-вид. Не требуется никаких специальных навыков, справится даже малоопытный кулинар. Необязательно постоянно присутствовать на кухне: пакеты с продуктами сами прекрасно готовятся в воде.

Разнообразие. Су-вид позволяет одновременно готовить разные блюда: в одну кастрюлю можно положить пакеты с говядиной и птицей, свининой и рыбой. Приправы также можно подобрать индивидуально для каждого пакета.

3. VarioCookingCenter

Он заменяет опрокидывающуюся сковороду, плиту, котёл и фритюрницу и всегда гарантирует наивысшее качество блюд. Преимущества аппарата обусловлены максимально равномерным распределением температуры, регулировкой тепла с точностью до градуса, быстрым нагревом и охлаждением, а также значительными резервами мощности. Скорость приготовления в три раза выше, экономия продуктов составляет 10%,

требуется на 30% меньше места, на 70% меньше воды, на 40 % меньше энергии, и при этом экономия времени.



4. Шкаф шоковой заморозки

Шкаф шоковой заморозки с электронным программируемым управлением, датчиком - термощупом, встроенным агрегатом, позволяет интенсивно охладить горячий продукт с +90С до -180С. Эта система охлаждения и заморозки препятствует росту бактерий без потери влажности продукта, сохраняя органолептические свойства продукта.



Способность к инновациям, а именно их внедрение является главным ключом для компаний к сохранению и улучшению своих конкурентных позиций на рынке.

Учебный вопрос 2. Современное программное обеспечение в ГиРБ.

R-Keerger

Старейший игрок на рынке автоматизации ресторанного бизнеса. Первая версия программы R-Keerger была создана еще в 1992 году, в настоящий момент система установлена в 37 тысячах ресторанах в разных странах мира. Система включает различные модули (фронт-офис для непосредственной работы в ресторане и бэк-офис для контроля процессов и издержек) и

приложения. Несмотря на популярность, некоторые пользователи жалуются на достаточно сложный и неинтуитивный интерфейс.



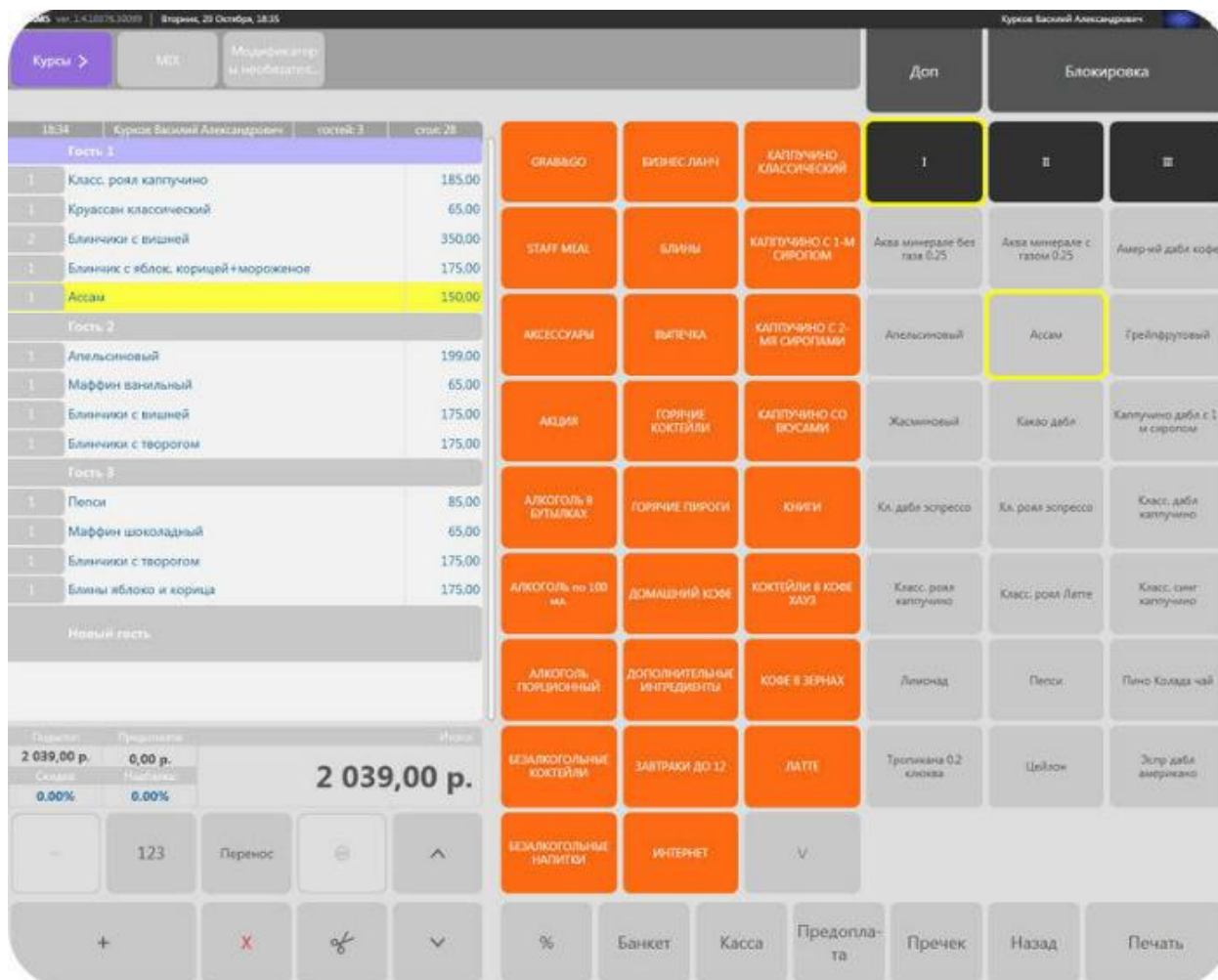
Что касается службы поддержки, то возможности поддержки через чат (что было бы удобно) не предусмотрено, на несколько звонков по телефону никто не ответил.

Тип установки: система устанавливается локально

Стоимость лицензии: от 77000 до 180000 рублей.

iiiko

Проект, созданный сооснователем АБВУУ Давидом Яном, занимает второе место по популярности в России. Система характеризуется наличием большого числа различных модулей, которые подключаются к специальному серверу и работают через него. Есть функциональность фронт- и бэк-офиса.



Большое число модулей, которые подключаются за отдельную плату, довольно непросто администрировать, что приводит к повышению вероятности возникновения сбоев.

Поддержки с помощи чата нет, связь по телефону в режиме 24/7 довольно оперативная, но соединяют с операторами, которые не в курсе всех технических тонкостей системы.

Тип установки: локальный

Стоимость: базовая функциональность программы стоит 23990 рублей за сервер, 19990 за iikoFront (автоматизация кассовой станции) и 11990 за iikoOffice (автоматизация управления складом).

СБИС Presto

Программа включает фронт-офис, бэк-офис и мобильное приложение для официанта и повара. Все, как у лучших представителей отрасли, но добавлены приятные фишки. Например, вместо топорной схемы зала прорисована детальная, используются наглядные аватарки для гостей, экран повара умеет проговаривать заказ, есть возможность загрузить каталог продуктов и готовых техкарт одной кнопкой, привязать видеofиксацию к каждому чеку и т.д.



Разработчик – компания Тензор, известна, главным образом, своими решениями для электронной отчетности в госорганы и документооборота. В Presto этот функционал тоже реализован. Можно не покупать дополнительное ПО, а прямо в системе отчитаться по алкоголю в ЕГАИС, по молочке — в Меркурий, подписывать бухгалтерские и кадровые документы.

По работе с системой собрана база знаний с подробными инструкциями и кейсами. Поддержка отвечает 24/7, есть помощь через чат и удаленное подключение.

Тип установки: облачное решение, есть офлайн-приложение на случай проблем с интернетом.

Стоимость: от 750 руб. до 2 000 руб./мес.

Jowi

Гибридный сервис автоматизации, который совмещает облачный и локальные подходы — модуль Jowi устанавливается в ресторане, а затем данные синхронизируются на удаленные серверы. Это позволяет сохранить работоспособность системы даже при «падении» интернета.

Система также модульная — есть приложения для менеджеров зала, официантов, которые синхронизируют данные между собой (официант принял заказ, повар увидел, какое блюдо нужно готовить, менеджер получает информацию о времени приготовления и т.п.)



По статистике основателя сервиса программой пользуются 3500 заведений в странах СНГ. Довольно гибкая система, например, она позволяет изменять различные данные даже задним числом — в «реальном мире» такая необходимость должна возникать довольно часто.

Возможна связь различными способами — пытался связаться несколько раз, получал ответ довольно быстро.

Тип установки: локальный + SaaS

Стоимость: \$150 в месяц

Poster

Система автоматизации с облачным хранением данных, работающая на планшетах iPad и Android. Рабочее место кассира или официанта работает на планшете, чеки печатаются на термальном принтере Epson TM-T20.



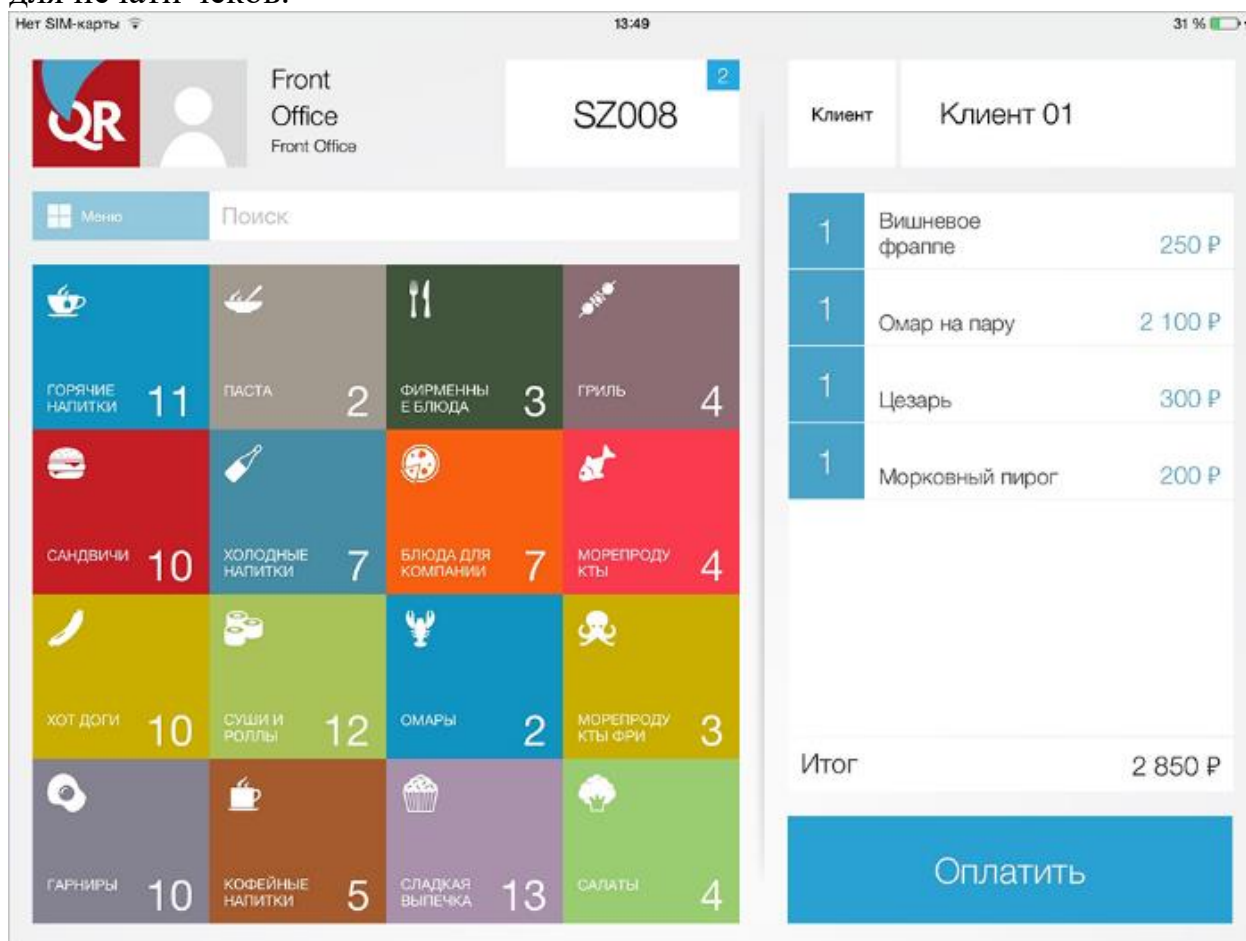
На сайте представлен отличный FAQ по работе с продуктом, есть поддержка в чате, но когда я пытался ею воспользоваться, ни одного консультанта онлайн не оказалось. Возможно, какой-то глюк.

Тип установки: локальная + SaaS

Стоимость: \$24-\$79 в месяц

Quick Resto

Облачная система автоматизации ресторанного бизнеса, которая позволяет управлять меню, рассадкой гостей, принимать оплату и настраивать принтеры для печати чеков.



Из небольших недостатков (хотя это скорее гипотетически) — нет поддержки Windows, только iOS и Android. Для подключения периферийных устройств нужно приобрести QR Box. В приложении меню блюда идут с картинками — красиво, но в ходе работы может отвлекать официантов.

Поддержка работает в режиме 24/7, отвечает качественно и быстро.

Тип установки: SaaS + Mobile

Стоимость: от 2990 руб. / месяц (1 терминал)

Трактирь

Сервис, заточенный под работу с мобильными устройствами на iOS и Android. Есть, приложение для официантов и электронное меню, с помощью которого можно оформлять заказы без официантов. Расстраивает, что каждый модуль

стоит отдельных денег. По разным оценкам системой пользуются от 2000 до 3000 заведений.



Пообщаться с поддержкой в чате нельзя, по телефону отвечает клиентский менеджер, который не знает технических подробностей реализации и установки.

Тип установки: локальная + Saas + Mobile

Стоимость: фронт-офис за 13000 руб, бэк-офис за 11500 руб и т.д.

For rest

Удобная программа, которая позволяет создавать заказы, принимать платежи, составлять рассадку зала, предоставлять клиентам скидки и просматривать отчеты.



Есть некоторые минусы интерфейса (например, в счете не отображается цена за блюдо), но не критичные.

Поддержка только по телефону, много региональных отделений. Скорость на высоте.

Тип установки: локальный

Стоимость: 21000 руб.

Вывод по Теме 4:

В заключение хочется отметить: новым элементом увеличения эффективности организации является повышение эффективности труда путем внедрения необходимых программных решений в бизнес-процессы.

Глоссарий по Теме 4

Маркетинг – организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.

Искусственный интеллект – это способность компьютера обучаться, принимать решения и выполнять действия, свойственные человеческому интеллекту.

Программное обеспечение - программа или множество программ, используемых для управления компьютером.

Вопросы для самоконтроля по Теме 4

1. В чем разница между «Новацией» и «Инновацией»?

2. Перечислите типы инноваций
3. На чем основаны маркетинговые инновации?
4. Перечислите элементы маркетинговых инноваций
5. Как расшифровывается аббревиатура RAISA?
6. Как искусственный интеллект используется в общепите?
7. Для каких целей применяются технологические инновации в общественном питании?
8. Какие технологические инновации в общественном питании Вам известны?
9. Что такое «VarioCookingCenter»?
10. Что такое «Холодная плазма»?
11. С какими сложностями может столкнуться администрация ресторана при имплементации роботов в процесс обслуживания?
12. Перечислите преимущества СУ-ВИД
13. Что такое «Шкаф шоковой заморозки»?
14. Перечислите не менее пяти известных Вам примеров автоматизации ресторанного бизнеса
15. Опишите преимущества и недостатки R keeper
16. Что такое Poster?
17. Что такое Quick Resto?
18. Опишите программу «Простая столовая»
19. Опишите программу «For rest»
20. Опишите программу «Guscom.POS»