



АНДРЕЙ ЧЕКМАРЕВ

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РЕСТОРАТОРА





НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РЕСТОРАТОРА

Эта книга — честный и практичный взгляд на ресторанный бизнес от человека, который прошёл все его этапы: от открытия первых дверей до управления успешной сетью. Автор не просто делится теориями, а погружает читателя в реальные истории, наполненные личными победами и ошибками.

Каждая глава — это пошаговое руководство по ключевым аспектам управления рестораном: от формирования команды и стандартизации сервиса до финансового контроля и маркетинга. Особое внимание уделено важности командной работы, мотивации персонала и созданию атмосферы, которая заставляет гостей возвращаться.

Книга написана легко, с иронией и практическими советами, которые будут полезны как новичкам, так и опытным рестораторам. Она не только учит управлять рестораном, но и вдохновляет делать это с душой.

@2025 Все права защищены

www.achekmarev.ru

Об авторе

Андрей Чекмарев — ресторатор, предприниматель и эксперт в области управления ресторанным бизнесом. За его плечами успешный запуск и курирование множества проектов, включая Restorano Project. Андрей не только создает рестораны, но и делится своим опытом, проводя семинары, консультируя начинающих рестораторов и помогая им избежать типичных ошибок.

В своей работе он делает акцент на практическом подходе, уделяя внимание не только качеству продукта и сервиса, но и выстраиванию эффективной команды, мотивации сотрудников и созданию уникальной атмосферы в заведениях. Его подход к ресторанному делу сочетает в себе системное мышление и глубокое понимание психологии как гостей, так и сотрудников.

Андрей также активно делится своим опытом в социальных сетях, публикуя статьи и размышления о жизни ресторанов изнутри, раскрывая не только успешные кейсы, но и честно рассказывая о сложностях и вызовах, с которыми сталкивается ресторатор.

СОДЕРЖАНИЕ

Идея **14**

Эмоции: инструмент успеха **19**

Ресторанный бизнес: Как начать новичку и не прогореть? **23**

Я хочу ресторан! **27**

Правило 6-ти и утп — Как завоевать гостя с первого взгляда **30**

Правило 6-ти: как донести утп до гостя **32**

Большая идея: зачем ресторану больше, чем просто быть рестораном? **35**

7 основ успеха ресторанного бизнеса **38**

Пищевая безопасность: залог доверия и успеха ресторана **43**

Команда — это ваш двигатель, тормоза и топливо **47**

Управление командой — 5 шагов к созданию сильного коллектива **51**

Рекрутинг — как найти и привлечь лучших людей в команду **55**

Ценности бренда и команды — как сформировать ресторан без случайных людей **57**

Правильно оформленная вакансия — половина успеха **63**

Интервью — как выбрать идеального сотрудника **66**

Основное интервью — как распознать идеального кандидата **70**

Кадровый резерв **79**

Первый день на работе — как правильно адаптировать нового сотрудника **83**

Наставничество — ключ к успешной адаптации и развитию сотрудников **87**

Стандарты ресторана — основа стабильности и прибыли **91**

6 Шагов идеального сервиса **94**

Техники продаж в ресторане — как превратить официанта в мастера продаж **99**

Что такое наполненность чека и почему это важно? **110**

Мастерство продаж в ресторанном бизнесе: как официант становится продавцом **112**

Check back — как обратная связь превращает гостя в постоянного **115**

Table visit — как менеджер превращает визит в ресторан в особое событие **118**

Сила улыбки в ресторанном бизнесе **122**

Шифт-митинг — как утренние «пятиминутки» превращают команду в слаженный механизм **126**

Чек-листы для официантов — как стандартизация повышает качество сервиса **131**

От рутины к мастерству: что действительно важно в ресторанном бизнесе **134**

Кто такая хостес в ресторане? **135**

МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент как искусство **141**

Менеджер ресторана: дирижёр гастрономической симфонии **142**

Глубинный перечень задач менеджера ресторана **146**

Отчеты и стандарты менеджера ресторана: как держать руку на пульсе бизнеса **150**

Сервис-чек и контрольный лист наблюдений (клн):
инструменты совершенствования ресторанного сервиса **154**

Почему необходимо контролировать выдачу хозтоваров и упаковки? **160**

Эффективный контроль выполнения плана и мотивация команды в ресторане **164**

Контрольные точки в работе ресторана: когда бить тревогу? **168**

Личные планы продаж vs. Общий план для команды: что выбрать? **174**

Что делать, если план не выполнен? Как сохранить боевой дух команды **178**

Дисциплина и мотивация в ресторане: карточки, добрые дела и трудотерапия **182**

Почему штрафы — это плохо: управленческая импотенция или способ контроля? **187**

Правило: «хвалим при всех, ругаем по одиночке» **190**

Почему позиция «я тут хозяин/хозяйка» губительна для бизнеса? **193**

Почему в ресторанном бизнесе запрещены личные отношения? **196**

Запрет на посещение ресторана сотрудниками в выходные и после увольнения:
как сохранить границы и дисциплину **199**

Почему предоставление скидок сотрудникам и питание по меню во время смены —
это плохая практика **202**

Таблица эффективности официантов: как управлять командой и мотивировать на результат **206**

Аттестация официантов: как проверка знаний становится инструментом развития команды **209**

Тicket time: как скорость подачи блюд влияет на сервис, команду и прибыль ресторана **212**

Как донести до команды важность стандартов:
Психологические техники и невербальные инструменты **216**

eNPS в ресторанном бизнесе: как измерить вовлечённость команды и почему это важно **219**

Как измерить текучесть кадров в ресторане и что делать с этими данными? **222**

Регулярные тет-а-тет встречи: ключ к сильной команде и эффективному управлению **226**

Корпоративы и тимбилдинги:
зачем они нужны ресторанной команде и как их правильно организовать **229**

Как личные увлечения сотрудников превращают команду ресторана в мощный ресурс **233**

Финансовая мотивация: когда и как она работает **236**

Нефинансовая мотивация: как вдохновить команду **240**

Корпоративный стенд в стаф-зоне: зеркало культуры ресторана **244**

Бостонская матрица в управлении мотивацией: как правильно вкладываться в команду **248**

Оценка сотрудников и распределение ролей:

Как удержать команду на плаву и не потерять лидеров **253**

HR-бренд ресторана: как стать местом, где хотят работать **257**

Задержка зарплаты разрушает ваш бизнес: деньги, доверие и тёмная сторона hr-бренда **261**

Как увеличить средний чек: 8 шагов к прибыльному ресторану **265**

КУХНЯ

От зала к кухне: почему управление сервисом начинается за кулисами **273**

Как правильно рассчитать количество персонала кухни? **278**

Как найти идеального шефа и какие требования к нему выдвигать? **283**

Идеальный шеф: миф или реальность? **285**

Кто стоит за вкусом? Функции и обязанности сотрудников кухни **286**

Стандартизация кухни – основа стабильности и успеха ресторана **290**

Годовой план шеф-повара: как держать кухню в идеальной форме 365 дней в году **294**

Формирование план-графиков кухни: как управлять нагрузкой и затратами без хаоса **297**

Обучение и адаптация новых сотрудников: как превратить новичка в ключевого игрока **301**

Как поставить задачи по smart для кухни и добиться идеальной работы команды **305**

Система 5s для кухни —

Как навести порядок и повысить эффективность работы **309**

Управление закупками в ресторане — Как наладить идеальный процесс и избежать проблем **313**

Как составить продающее меню — от себестоимости до вау-эффекта **317**

Как составить продающее меню: структура, которая работает на вас **321**

Составление ТТК и КК —

Как стандарты превращают кухню в машину по производству качества и прибыли **324**

Инвентаризация — Как держать склад и финансы под контролем **327**

Стандарты НАССР в ресторане — Безопасность на первом месте **330**

Чек-листы и контрольные инструменты для управления кухней **333**

Кухня как сердце ресторана — Стандарты, контроль и философия успеха **337**

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Финансы финансовая нервная система ресторана — Как не довести дело до паралича **341**

Почему бухгалтерия — Это не финансовый менеджмент, и как не сесть в лужу, доверяя всё цифрам **343**

Финансовый контроль в ресторане: что отслеживать и какие отчёты смотреть **346**

P&L и БДДС — Два ключевых отчета для управления рестораном **348**

Типичные ошибки при ведении P&L и БДДС и как их избежать **352**

Финансовое планирование и прогнозирование: Как управлять деньгами, а не догонять их **355**

Важные инструменты финансового менеджмента **359**

ABC-анализ в ресторанном бизнесе: как навести порядок в меню и увеличить прибыль **362**

Отчёт FLBT: Управление ключевыми категориями ресторана **365**

MOR-отчет: Инструмент полной финансовой прозрачности **367**

Финансовое управление: Нервы ресторана и искусство держать их в тонусе **372**

Бухгалтер-калькулятор: Тень кухни и мозг себестоимости **375**

Главный бухгалтер: Архитектор финансовой устойчивости ресторана **382**

УПРАВЛЯЮЩИЙ

Кто такой управляющий рестораном и зачем он нужен? **387**

Как сделать так, чтобы команда шла за тобой, Как 300 спартанцев **389**

Как выглядит день эффективного управляющего ресторана? **392**

Пятидневные циклы: Как управляющий контролирует финансы ресторана **396**

Как и по каким вопросам управляющий взаимодействует с менеджерами **399**

Тайм-листы по подразделениям ресторана:

Как контролировать рабочее время и повышать эффективность **402**

Управляющий и шеф-повар: Союз стратегии и вкуса **406**

Основные функции управляющего рестораном **408**

Искусство контроля: Как держать ресторан в тонусе и не перегнуть палку **410**

Как проводить планёрку с топ-менеджерами: От хаоса к системности **412**

Три большие цели — Как управляющему ставить амбициозные задачи И реально их достигать **414**

Искусство делегирования:

Как управляющий перестает быть многоруким Шивой и становится настоящим лидером **417**

Не босс, а лидер — почему это важно для ресторана **422**

Авторитет и личный бренд управляющего: Как вдохновлять команду одним своим присутствием **424**

Система тет-а-тетов с топами: Как личные встречи меняют ресторанный бизнес **428**

Как нанимать менеджеров и распознавать настоящих лидеров **431**

Искусство продуктивности **434**

Анализ и мониторинг конкурентов: Как управляющий использует эту силу в работе **437**

Твёрдая и мягкая сила в управлении рестораном: Баланс, который решает всё **440**

Управление рестораном через призму управления проектами **443**

Матрица остервальдера: Инструмент стратегического управления **446**

SWOT-анализ в управлении рестораном: Как понять свои сильные и слабые стороны **450**

Идеальный управляющий: Мост между владельцем и командой **454**

Как найти идеального управляющего для ресторана **457**

Управляющий и собственник: Как строить доверие и достигать общих целей **460**

Управляющий как архитектор лояльности гостей **464**

Как измерить лояльность гостя: Индекс NPS и другие методы **468**

Управляющий и маркетинг: Как лидерство влияет на успех ресторана **470**

Маркетинг в ресторане: Больше, чем просто реклама **475**

Заключение **481**

ВВЕДЕНИЕ

Работа в ресторане — это не просто профессия, это образ жизни. 12 часов смены пролетают незаметно, когда ты полностью погружён в процесс: в ароматы кухни, в гул голосов, в звон посуды и ритм заказов. 1 час на подготовку зала до открытия и ещё 1 час на уборку после закрытия — это не рутина, это последние штрихи, которые делают каждый день особенным.

Да, мы спим 5-6 часов в день, и дорога до работы занимает ещё час. Но то, что остаётся — это не “остатки дня”, это наше время для жизни, для тех двух часов, которые мы ценим ещё больше, потому что знаем: мы прожили день не зря. Каждая смена — это возможность стать лучше, научиться новому, почувствовать себя частью чего-то большего.

И даже если у нас график 2/2, и мы отсыпаемся в выходные по 10 часов, всё равно большая часть нашей жизни — это ресторан. Но это не жертва. Это наш выбор. Мы не просто проводим время на работе, мы живём здесь.

Ресторан — это наш второй дом. Здесь мы встречаем рассветы и провожаем закаты, отмечаем победы и решаем сложные задачи. Команда — это семья. Люди, с которыми мы работаем бок о бок, становятся теми, на кого можно положиться в любой ситуации. Мы смеёмся, когда всё идёт как по маслу, и держим друг друга, когда приходит аврал.

Для нас ресторан — это не просто место, где мы зарабатываем на жизнь. Ресторан — это и есть жизнь. Это пространство, где мы растём, развиваемся и находим вдохновение. Здесь мы учимся работать с людьми, создавать атмосферу, которую гости будут помнить, и строить команды, которые становятся настоящими союзами.

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

“Когда я открыл свой первый ресторан, я думал, что знаю, что делаю. Честно. У меня была классная идея, хорошая команда, и даже какое-то представление о том, как всё должно работать. Но уже через три месяца я стоял на кухне в два часа ночи, скребя пригоревшую сковородку, и задавал себе один-единственный вопрос: «Где я вообще свернул не туда?».”

Так, пожалуй, начинается история большинства людей в ресторанном бизнесе. На старте всё кажется романтичным: уютная атмосфера, довольные гости, бокалы вина, которые звенят в такт музыке. Но реальность быстро возвращает с небес на землю. Управлять рестораном — это не только про вкусную еду и красивый интерьер. Это про бесконечные проверки, сломанные кофемашины, странных гостей, недовольных сотрудников и неожиданные дыры в бюджете.

И вот почему я решил написать эту книгу. Не потому что я знаю все ответы. А потому что я успел наделать столько ошибок, что могу честно рассказать, как не повторять их вам. Я прошёл через кассовые разрывы, увольнения лучших сотрудников в самый неподходящий момент, провальные маркетинговые кампании и даже через ситуации, когда хотелось просто закрыть двери и больше никогда не возвращаться.

Эта книга — о том, как превратить ресторан в место силы. Как создать команду, которая не просто работает вместе, а живёт одной идеей. Как сделать так, чтобы каждый день в ресторане был не утомительной рутинной, а возможностью для роста и вдохновения. Ресторанный бизнес — это вызов, но если ты принимаешь его с открытым сердцем, он станет самым захватывающим приключением твоей жизни.

Кому это нужно?

Если ты думаешь открыть свой первый ресторан — эта книга сэкономит тебе деньги, нервы и время. Если у тебя уже есть бизнес — возможно, ты узнаешь себя в этих историях и найдёшь новые подходы. А если ты просто хочешь понять, что происходит «за кулисами» ресторанного бизнеса — добро пожаловать в мир, где идеальная подача блюд всегда идёт рука об руку с хаосом на кухне.

Ну что, начнём?

РЕКРУТИНГ — КАК НАЙТИ И ПРИВЛЕЧЬ ЛУЧШИХ ЛЮДЕЙ В КОМАНДУ

Перед тем как начать рекрутинг — Вам нужно пройти несколько шагов

Рекрутинг — это не просто процесс поиска сотрудников. Это стратегическая задача, от которой напрямую зависит успех вашего ресторана. Сильная команда начинается с правильного подбора людей. Но прежде, чем размещать вакансии или хантить сотрудников у конкурентов, нужно понять, кто именно вам нужен.

И тут многие рестораторы совершают ошибку: начинают искать людей, не имея чёткого понимания структуры своей организации. В итоге появляются “лишние” сотрудники, дублирующие функции, или, наоборот, ключевые позиции остаются пустыми. Поэтому первый шаг рекрутинга — это не составление вакансий, а создание структуры.

Перед тем как искать сотрудников — пропишите структуру организации

Прописанная структура организации ресторана — это ваш ориентир для поиска правильных людей. Она показывает, какие роли критически важны для работы заведения, какие функции нужно разделить, и где вы можете сэкономить ресурсы, комбинируя обязанности.

Зачем нужна структура?

1. Понимание, кто вам реально нужен.

Часто владельцы начинают искать управляющего или повара, не понимая, какие задачи будут на них возложены. Чёткая структура позволяет определить, какие роли нужны, и как они взаимодействуют между собой.

2. Избежание хаоса и дублирования функций.

Без структуры сотрудники начинают перетягивать одеяло друг на друга, задачи дублируются или вовсе остаются невыполненными. Структура задаёт ясность: кто за что отвечает.

3. Оптимизация затрат.

Зная структуру, вы понимаете, где можно объединить обязанности и сэкономить на ФОТ (фонде оплаты труда), а где экономия приведёт к потерям качества.

Как составить структуру ресторана?

1. Определите ключевые отделы и их функции.

В ресторане обычно выделяют следующие ключевые зоны:

- Управление: владелец, управляющий, администраторы.
- Кухня: шеф-повар, су-шеф, повара, помощники поваров, пекари, кондитеры.
- Зал: хостес, официанты, бармены, сомелье.
- Поддержка: уборщики, мойщики посуды, кладовщик, курьеры (если есть доставка).
- Маркетинг и PR: SMM-специалист, маркетолог (часто эти функции делегируются на аутсорсинг).
- Финансовый отдел: бухгалтер, кассир (или эти функции выполняет управляющий).

2. Определите иерархию и распределение ответственности.

Кто кому подчиняется? Кто принимает решения, а кто отвечает за их выполнение?

Пример иерархии:

- Владелец → Управляющий → Шеф-повар и Администратор зала → Персонал кухни и зала.

3. Пропишите обязанности для каждой роли.

Для каждой позиции нужно чётко определить, какие задачи она выполняет, и какие КРІ (ключевые показатели эффективности) будут применяться.

Пример структуры небольшого ресторана:

1. Владелец/Основатель

- Стратегическое управление, финансы, развитие бизнеса.

2. Управляющий рестораном

- Операционное управление, контроль за выполнением стандартов, работа с поставщиками, финансовый учёт.

3. Шеф-повар

- Разработка меню, контроль за качеством блюд, обучение кухни.

4. Су-шеф/старший повар

- Организация работы кухни в смену, контроль за соблюдением рецептов.

5. Официанты/Бармены/Хостес

- Работа с гостями, продажи, обслуживание.

6. Кладовщик/Мойщик/Уборщик

- Логистика продуктов, поддержание чистоты на кухне и в зале.

Когда структура готова — переходите к рекрутингу

Теперь, когда структура прописана, вы чётко понимаете:

- Какие вакансии нужно закрыть в первую очередь.
- Какие функции можно объединить, чтобы сэкономить на старте.
- Какие сотрудники будут критически важны для успеха заведения.

Но и это еще не все.

ЦЕННОСТИ БРЕНДА И КОМАНДЫ — КАК СФОРМИРОВАТЬ РЕСТОРАН БЕЗ СЛУЧАЙНЫХ ЛЮДЕЙ

Ваша команда — это отражение ваших ценностей.

Если в ресторане нет чётко прописанных ценностей, то сотрудники будут работать “по наитию”, руководствуясь своими личными установками, которые могут не совпадать с вашими. В итоге вы рискуете построить бизнес, в котором нет единства, а атмосфера разрушается изнутри.

Почему так важно прописывать ценности?

1. Ценности — это фильтр для отбора сотрудников.

Когда у вас чётко сформулированы ценности бренда, вы автоматически отсекаете людей, которые не разделяют ваши взгляды. Это помогает избежать появления в команде случайных людей, которые могут тянуть коллектив вниз.

2. Ценности задают тон работе и взаимодействию в коллективе.

Как сотрудники общаются друг с другом и с гостями? Как решаются конфликты? Как принимаются решения? Всё это определяется теми ценностями, которые вы транслируете внутри компании.

3. Ценности помогают сохранить культуру бренда при росте бизнеса.

Когда ресторан начинает расти, появляется больше людей, и становится сложнее контролировать каждое действие. Чётко прописанные ценности помогают сохранить “ДНК” вашего бизнеса, даже если вы откроете десять новых точек.

Рассмотрим несколько примеров:

Управление ценностями в Ritz-Carlton и Starbucks: уроки для ресторанного бизнеса

Когда речь заходит об успешных компаниях, которые строят свои бренды на чётко прописанных и внедрённых ценностях, Ritz-Carlton и Starbucks — одни из лучших примеров. Эти бренды стали символами высокого уровня сервиса и лояльности гостей, и во многом их успех объясняется не только качеством продукта, но и глубокой работой с корпоративными ценностями.

Ritz-Carlton: стандарты и ценности как основа сервиса

Ritz-Carlton — это не просто сеть отелей класса люкс. Это бренд, который стал синонимом безупречного сервиса и внимания к деталям. Ценности здесь — не абстракция, а ежедневная практика.

Основные ценности **Ritz-Carlton**:

1. “Мы — дамы и господа, обслуживающие дам и господ.”
Это не просто слоган, а главный принцип, который транслируется каждому сотруднику. Работники отеля должны чувствовать себя частью элитного клуба, где уважение к себе и гостям — основа всего.
2. Персонализированный сервис.
В Ritz-Carlton каждый гость — уникален. Сотрудников учат запоминать предпочтения гостей, их привычки, мелкие детали, чтобы при следующем визите удивить вниманием к деталям.
3. “Золотые стандарты” обслуживания.
У Ritz-Carlton есть чёткие стандарты обслуживания, которые включают всё: от скорости реакции на запросы до стандартов общения. Но при этом сотрудники имеют свободу проявлять инициативу для создания незабываемого опыта для гостя.

Как Ritz-Carlton внедряет ценности?

1. Внедрение ценностей на этапе найма.
Ritz-Carlton ищет людей, которые уже разделяют их философию. На собеседованиях задаются вопросы, которые помогают понять, как кандидат относится к сервису и вниманию к деталям.

2. “15 минут каждый день”.

Каждая смена в Ritz-Carlton начинается с 15-минутной встречи, на которой

Главный принцип:

Гость — самая важная персона в нашем ресторане. Всё, что мы делаем, должно быть направлено на то, чтобы гость чувствовал себя особенным. Чёткая структура обслуживания помогает команде работать слаженно, а гостям — получать незабываемый опыт. Каждый шаг важен и влияет на общее впечатление от посещения ресторана. Когда сервис построен на внимании к деталям и искреннем гостеприимстве, ваш ресторан становится местом, куда хочется возвращаться снова и снова.

Официант всегда исполняет две роли:

1. Радужный хозяин, который заботится о госте и создаёт комфортную атмосферу.
2. Хороший продавец, который знает, как предложить гостю дополнительные блюда и напитки, увеличивая чек, но не навязывая услуги.

А хороший продавец отлично знает технику продаж.

Давайте разберем технику продаж:

ТЕХНИКИ ПРОДАЖ В РЕСТОРАНЕ — КАК ПРЕВРАТИТЬ ОФИЦИАНТА В МАСТЕРА ПРОДАЖ

В ресторанном бизнесе официант — это не просто человек, который приносит еду и убирает со стола. Это продавец, который может значительно увеличить средний чек, используя правильные техники общения с гостем. Продажа в ресторане — это искусство, и овладеть им может каждый, кто знает, как правильно взаимодействовать с клиентами.

В этой главе мы разберём ключевые техники продаж, которые помогут не только увеличить доход ресторана, но и создать для гостей уникальный опыт, заставляющий их возвращаться снова и снова.

1. Частичка “НЕ”

Избегайте использования отрицательных конструкций при общении с гостями. Слова с “не” подсознательно воспринимаются негативно. Помните: «Не хотите...» - «не хочу», «Не желаете ...» - «Не желаю»

Как использовать?

- Вместо “Не переживайте, ваш заказ скоро будет”, скажите: “Ваш заказ уже готовится, и скоро вы сможете насладиться нашим фирменным блюдом.”

Позитивное общение создаёт у гостя ощущение заботы и внимания, что повышает лояльность.

2. Правило открытых вопросов

Задавайте вопросы, которые требуют развернутого ответа, а не простого “да” или “нет”. Это помогает узнать предпочтения гостя и предложить ему больше.

Как использовать?

- Вместо “Вы будете десерт?” спросите:
“Какой десерт вам сегодня по душе — наш фирменный чизкейк или тёплый яблочный пирог с корицей?”

Открытые вопросы вовлекают гостя в диалог и создают ощущение персонального подхода.

3. Вкусные слова

Используйте описательные и аппетитные слова, чтобы продавать эмоции, а не просто блюда.

Как использовать?

- Вместо “У нас есть стейк рибай,” скажите:
“Наш сочный стейк рибай с хрустящей корочкой и нежным розовым центром просто тает во рту.”

Вкусные слова активируют воображение гостя и вызывают аппетит, что стимулирует покупку.

4. Приём “Ёлочка”

Приём “Ёлочка” начинается с вопроса, который помогает определить настроение и аппетит гостя. Вы предлагаете выбор между лёгким перекусом и полноценным обедом, а затем даёте варианты блюд по возрастанию цены.

1. Начните с вопроса:

“Вы хотите плотно пообедать или просто перекусить?”

2. В зависимости от ответа предложите варианты:

- Если гость хочет перекусить:
“Тогда могу предложить лёгкий салат с киноа за 600 рублей или тёплые брускетты с лососем за 750.”
- Если гость хочет плотно пообедать:
“У нас есть паста с морепродуктами за 900 рублей, сочный стейк рибай за 1500 или утка в апельсиновом соусе за 1700.”

Начав с вопроса, вы вовлекаете гостя в диалог и определяете его потребности. Предлагая варианты по возрастанию цены, вы показываете широкий спектр возможностей, и гость склонен выбирать из предложенного, даже если изначально не планировал заказывать много.

5. Правило двойных объемов

Предлагайте увеличить порцию или заказать двойную порцию по выгодной цене.

Как использовать?

- “Могу предложить вам сразу графин нашего фирменного лимонада всего за 600 рублей — хватит на всю компанию!”

Гость чувствует, что получает больше за небольшую доплату, что увеличивает средний чек.

6. Правило пустого бокала

Не допускайте, чтобы бокал гостя оставался пустым. Это сигнал к тому, что нужно предложить ещё один напиток.

Как использовать?

- Как только напиток заканчивается, подходите с вопросом: “Вижу, вам понравилось вино. Принести ещё бокал?”

Это ненавязчивая техника, которая увеличивает продажи, при этом создавая ощущение заботы о госте.

7. Правило “Сетка-меню”

Правило “Сетка-меню” заключается в том, чтобы предложить гостю блюда из каждого из 5 основных разделов меню. Это помогает создать полный гастрономический опыт и увеличить средний чек, не создавая ощущения навязчивости.

Как использовать?

1. Разделите меню на ключевые категории:

- Закуски
- Основные блюда
- Гарниры
- Напитки
- Десерты

2. В ходе общения с гостем ненавязчиво предложите что-то из каждой категории.

МЕНЕДЖМЕНТ

от него зависит, станет ли ресторан местом, куда гости будут возвращаться снова и снова.

ГЛУБИННЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАНА

Менеджер ресторана — это не просто координатор процессов, это стратег и тактик, который обеспечивает бесперебойную работу заведения и отвечает за его финансовый успех. Его задачи можно разделить на несколько ключевых направлений: управление командой, контроль качества сервиса, финансовое управление, операционная деятельность и стратегическое развитие. Давайте разберём каждую из них глубже.

1. Стратегическое управление рестораном

а) Разработка и реализация операционной стратегии

Менеджер участвует в формировании долгосрочной стратегии ресторана в рамках поставленных целей от владельцев или управляющей компании:

- Определение и корректировка концепции ресторана в зависимости от рыночных условий, сезонности и трендов.
- Анализ рынка и конкурентов: понимание, какие нововведения могут привлечь новых гостей и удержать текущих.
- Участие в разработке маркетинговых стратегий совместно с маркетологами, включая акции, программы лояльности и PR-активности.

б) Управление брендом ресторана

- Контроль за соблюдением корпоративных стандартов и философии бренда.
- Создание уникального опыта для гостей, который соответствует концепции ресторана.
- Анализ отзывов и репутации ресторана в онлайн-пространстве и работа над её улучшением.

2. Управление командой и развитие персонала

а) Формирование эффективной команды

- Построение организационной структуры ресторана с чётким распределением ролей и зон ответственности.
- Анализ и оптимизация численности персонала в зависимости от сезонности и динамики посещений.
- Подбор сотрудников, соответствующих ценностям и стандартам ресторана, включая разработку профилей кандидатов для каждой позиции.

б) Развитие и обучение персонала

- Создание системного подхода к обучению: разработка планов развития

для каждого департамента (зал, кухня, бар).

- Проведение регулярных аттестаций и оценка эффективности сотрудников.
- Наставничество и развитие внутреннего кадрового резерва для повышения изнутри.

в) Мотивация и удержание сотрудников

- Построение системы мотивации, которая включает как материальные, так и нематериальные факторы.
- Создание атмосферы доверия и открытого диалога в коллективе.
- Проведение регулярных индивидуальных встреч с сотрудниками для выявления проблем и предложений.

3. Операционное управление и контроль качества

а) Управление операционными процессами ресторана

- Контроль открытия и закрытия смены: проверка готовности зала, кухни, баров и других зон к работе.
- Управление логистикой и товарооборотом: контроль поставок, сроков годности продуктов, организация складских процессов.
- Построение эффективного взаимодействия между кухней, залом и баром для обеспечения бесперебойного обслуживания.

б) Контроль качества сервиса и продукции

- Регулярные проверки качества еды и напитков, соответствия стандартам подачи.
- Построение системы обратной связи от гостей: проведение визитов к столам, анализ отзывов, работа с жалобами.
- Постоянное улучшение стандартов обслуживания: адаптация процессов под потребности гостей.

в) Обеспечение безопасности и соответствия нормативам

- Контроль за соблюдением санитарных норм и стандартов пищевой безопасности.
- Организация инструктажей по технике безопасности и пожарной безопасности для персонала.
- Управление системами безопасности в ресторане: работа с охраной, проверка тревожных кнопок, контроль за поведением гостей.

4. Финансовое управление и бюджетирование

а) Управление доходами и расходами ресторана

- Анализ финансовых показателей ресторана: ежедневная выручка, средний чек, рентабельность блюд.

- Управление себестоимостью: работа с поставщиками, оптимизация закупок, контроль за списанием и инвентаризацией.
- Формирование бюджета ресторана: планирование доходов и расходов, работа с отчётами и прогнозами.

б) Кассовая дисциплина и контроль за денежными потоками

- Контроль за кассовыми операциями, проведение инкассаций, работа с возвратами и ошибками в чеках.
- Управление системой скидок и акций, чтобы не допустить злоупотреблений со стороны персонала.
- Проверка и контроль правильности расчётов с гостями: анализ чеков, выявление нарушений в расчётах.

5. Управление клиентским опытом и маркетингом

а) Построение отношений с гостями

- Сегментация целевой аудитории ресторана: понимание потребностей разных групп гостей (бизнес-ланчи, семейные визиты, романтические ужины).
- Создание базы постоянных клиентов, ведение учёта их предпочтений и особенностей.
- Разработка и внедрение программ лояльности, которые мотивируют гостей возвращаться.

б) Маркетинговые активности и продвижение

- Организация и контроль проведения маркетинговых акций внутри ресторана.
- Работа с обратной связью в онлайн-пространстве: ответы на отзывы на агрегаторах и в социальных сетях.
- Участие в разработке рекламных материалов и контента для продвижения ресторана.

6. Управление поставками и инвентаризация

а) Организация поставок и работа с поставщиками

- Заключение договоров с поставщиками, контроль сроков и условий поставок.
- Формирование заказов в зависимости от прогнозов продаж и текущих остатков.
- Постоянный мониторинг качества поставляемых продуктов и расходных материалов.

б) Контроль инвентаризации и складских запасов

- Проведение регулярных инвентаризаций, анализ результатов, работа с

выявленными расхождениями.

- Оптимизация складских процессов, организация правильного товарного соседства.
- Минимизация потерь и списаний, контроль за списанием продуктов и оборудования.

7. Техническое обеспечение и инфраструктура

а) Контроль за состоянием оборудования

- Организация технического обслуживания оборудования: от холодильных камер до кухонной техники.
- Работа с подрядчиками по ремонту и обслуживанию: контроль выполнения работ и соответствия стандартам.
- Реагирование на поломки и аварийные ситуации, минимизация простоев оборудования.

б) Управление хозтоварами и расходными материалами

- Контроль за наличием необходимых расходных материалов: от посуды до чистящих средств.
- Оптимизация использования ресурсов: снижение затрат без ущерба для качества обслуживания.
- Планирование и закупка хозтоваров в соответствии с потребностями ресторана.

8. Работа с государственными органами и проверяющими инстанциями

а) Подготовка к проверкам и взаимодействие с контролирующими органами

- Понимание требований санитарных, пожарных и трудовых инспекций.
- Организация проверок и аудит внутренней документации, чтобы ресторан соответствовал всем нормам.
- Работа с юридическими вопросами и взаимодействие с контролирующими органами.

б) Лицензирование и правовая документация

- Контроль наличия всех необходимых лицензий и разрешений (на алкоголь, табак и т.д.).
- Соблюдение всех правовых норм в процессе ведения деятельности ресторана.

9. Лидерство и личная эффективность

а) Личное участие в управлении рестораном

Регламент времени для питания

Чётко определите время для приёма пищи, чтобы избежать хаоса на кухне и не мешать обслуживанию гостей. Обычно это делается до начала смены или в перерывах между основными потоками гостей.

Контроль и обратная связь

Менеджеры должны регулярно проверять качество стаф-питания и получать обратную связь от команды. Это поможет корректировать меню и поддерживать мотивацию сотрудников.

Преимущества правильно организованного корпоративного питания

- Повышение мотивации сотрудников — когда команда чувствует заботу, это напрямую влияет на их отношение к работе и уровень вовлечённости.
- Снижение текучки кадров — хорошие условия труда, включая питание, помогают удерживать сотрудников.
- Оптимизация затрат — контроль через ТТК и учёт в системе помогает избежать лишних расходов.
- Повышение эффективности работы кухни — чёткий регламент исключает хаос и перегрузку поваров.

Корпоративное питание — это не просто забота о комфорте сотрудников, а стратегически важный инструмент управления. Шеф-повар, ТТК и системный учёт — это ваши союзники в создании эффективной и прозрачной схемы питания. Помните, что хаос на кухне начинается с мелочей. Чёткая система стаф-питания — это залог порядка в вашем ресторане.

ТАБЛИЦА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОФИЦИАНТОВ: КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ И МОТИВИРОВАТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Когда я только начинал заниматься ресторанным бизнесом, мне казалось, что успех команды зависит от харизмы официантов и качественных продуктов. Всё выглядело просто: улыбайся гостям, подавай вкусные блюда — и дело в шляпе. Но чем глубже я погружался в управление, тем яснее становилось: одного обаяния мало. Цифры, данные и контроль — вот что действительно помогает держать руку на пульсе бизнеса.

Именно тогда я понял, насколько важен инструмент контроля эффективности официантов. Это не просто таблица с сухими цифрами — это зеркало работы команды, которое показывает, кто реально выкладывается на смене, а кто просто присутствует.

Зачем нужна таблица эффективности?

Прозрачность и объективность

В любом ресторане случаются споры: “Почему Оля получает больше чаевых?” или “Почему Сашу ставят на лучшие смены?” Эти разговоры могут разрушить командный дух, особенно если основаны на домыслах. Таблица эффективности убирает вопросы. Здесь нет места догадкам — только факты: какой средний чек, сколько позиций в чеке (наполненность), какой товарооборот. Официант видит свой вклад чётко и ясно.

Выявление слабых мест

Видите официанта с низким средним чеком? Это повод задуматься: он не предлагает допродажи, стесняется рекомендовать блюда или просто не верит в продукт? Таблица помогает не только выявить проблему, но и настроить обучение. Например, если официант плохо продает десерты, можно организовать для него мини-тренинг по апсейлу сладкого.

Создание здоровой конкуренции

Люди любят соревнования. Когда официанты видят свои показатели рядом с результатами коллег, это автоматически включает спортивный азарт. Никто не хочет быть на последнем месте, особенно если за высокие результаты предусмотрены бонусы. Главное — следить, чтобы конкуренция оставалась здоровой и не превращалась в токсичное соперничество.

Управление расписанием и загрузкой

Таблица помогает понять, кто справляется с нагрузкой в “час пик”, а кого лучше поставить на менее напряжённые смены. Это не только повышает качество обслуживания, но и снижает стресс в команде. Опытные и эффективные официанты работают на самых горячих позициях, новички — учатся на спокойных сменах.

Как правильно вести таблицу эффективности?

Определите ключевые показатели

Не все данные одинаково полезны. Сосредоточьтесь на тех, которые реально отражают эффективность работы:

- Средний чек — показывает, насколько официант умеет работать с меню и делать допродажи.
- Наполненность — хороший показатель для оценки апсейлов.
- Личная выручка — помогает понять, как официант справляется с потоком гостей.
- Процент допродаж (апсейл) — особенно важно для понимания, кто умеет продавать дополнительные блюда и напитки.

Собирайте данные ежедневно

Каждый менеджер должен фиксировать показатели в конце смены. Это можно делать вручную или с помощью POS-системы, если она позволяет выгружать такие данные. Главное — регулярность. Один пропущенный день может нарушить общую картину.

Проводите анализ еженедельно и ежемесячно

Раз в неделю собирайте команду и обсуждайте результаты. Это помогает поддерживать интерес и вовлечённость. Раз в месяц подводите итоги и награждайте лучших. Это может быть как денежный бонус, так и нематериальная мотивация — лучший стол на смене, выходной в удобный день или даже просто публичное признание заслуг.

Визуализируйте результаты

Повесьте график на бэке. Люди любят видеть свой прогресс и сравнивать его с другими. Но будьте осторожны: если у кого-то систематически низкие результаты, это может демотивировать. В таких случаях лучше обсуждать результаты индивидуально.

Как таблица эффективности влияет на мотивацию?

Таблица — это не просто инструмент контроля. Это ещё и мощный рычаг мотивации. Когда официант видит, что его усилия приносят результат, он начинает работать с огоньком. А если он замечает, что отстаёт от коллег, это становится сигналом для самосовершенствования.

Но здесь важно не перегнуть палку. Таблица не должна становиться инструментом устрашения. Это, прежде всего, инструмент развития. Если официант видит, что его показатели хуже, менеджер должен не просто указать на проблему, но и помочь её решить. Например, провести дополнительное обучение или дать советы по улучшению сервиса.

Личный опыт

В одном из моих ресторанов мы заметили, что продажи десертов резко упали. Вроде бы всё хорошо: основное меню продается, напитки тоже, но вот сладкое — мимо. Мы добавили в таблицу эффективности новый показатель — количество проданных десертов. Через месяц ситуация изменилась. Официанты включились в игру, начали предлагать десерты более активно, использовать техники продаж. Результат? Продажи в категории выросли на 30%.

Или другой пример. Один из официантов стабильно показывал низкие результаты по среднему чеку. Мы провели с ним индивидуальную беседу,

КУХНЯ

Так что, если вы хотите, чтобы ваш ресторан процветал, начните с правильного подбора шефа и су-шефа. Это вложение, которое окупится сторицей — в виде восторженных гостей, стабильной команды и высокого среднего чека.

КАК ПРАВИЛЬНО РАССЧИТАТЬ КОЛИЧЕСТВО ПЕРСОНАЛА КУХНИ?

Когда речь заходит об успешной работе ресторана, первое, что приходит на ум — это качественные продукты, уникальное меню и безупречный сервис. Но всё это ничто, если на кухне царит хаос, а команда перегружена до предела. Нагрузка на кухню — это не просто вопрос количества заказов. Это вопрос правильно подобранного и распределённого персонала. И тут начинается самая сложная часть: как понять, сколько поваров нужно, чтобы кухня работала как часы, но при этом не тратить деньги на избыточный штат?

Ошибки в расчёте персонала стоят дорого:

- Переизбыток поваров — это увеличение фонда оплаты труда, снижение мотивации сотрудников (потому что каждый делает меньше работы, чем может), и в итоге вы теряете деньги.
- Недостаток поваров — это задержка заказов, ухудшение качества блюд и, как следствие, недовольные гости, которые вряд ли вернуться.

Как найти баланс? Как рассчитать идеальное количество сотрудников для кухни? Давайте разбираться.

Почему важно правильно рассчитывать количество персонала?

Кухня ресторана — это механизм, где каждая деталь должна работать слаженно.

Перегруженный персонал начинает допускать ошибки, а расслабленная команда теряет темп. Неправильный расчёт поваров приводит к:

- Повышенной текучке кадров из-за переутомления.
- Снижению качества блюд из-за спешки.
- Росту затрат на заработную плату в случае переизбытка сотрудников.
- Ухудшению атмосферы в коллективе из-за перегрузок или, наоборот, скуки.

Поэтому задача управляющего и шефа — найти золотую середину, чтобы персонала хватало на любые загрузки, но без лишних расходов.

Основные факторы для расчёта персонала

Рассчитать количество сотрудников «на глазок» — путь в никуда. Для точного планирования нужно учитывать несколько ключевых факторов:

Формат заведения.

Количество персонала напрямую зависит от типа ресторана.

- В fine dining ресторане с авторской кухней требуется больше поваров на одну порцию — ведь сложность блюд выше.
- В фастфуде или кафе с простой кухней нагрузка распределяется иначе: поваров меньше, но скорость работы выше.

Проходимость ресторана.

Сколько гостей в среднем посещают ресторан за день? Какова загрузка в обеденное и вечернее время? Есть ли сезонные пики? Эти данные помогают понять, сколько заказов нужно обслужить.

Средний чек и количество позиций в меню.

- Чем больше блюд в меню, тем больше поваров нужно для их качественного приготовления.
- Если ресторан специализируется на сложных блюдах, требующих много времени на подготовку, потребуется больше сотрудников.

Площадь кухни и оборудование.

Даже если у вас идеальное количество поваров, они не смогут эффективно работать на маленькой кухне с нехваткой оборудования. Физическое пространство ограничивает количество людей.

Тип обслуживания.

- Есть ли в ресторане доставка или выдача на вынос?
 - Организуются ли банкетные мероприятия или кейтеринг?
- Эти дополнительные услуги требуют отдельного учёта при формировании штата.

Базовая формула расчёта персонала кухни

Формула:

$$(\text{Количество заказов в час} \times \text{Время на приготовление одного блюда}) \div (\text{Количество рабочих часов на повара})$$

Это базовая формула, от которой можно отталкиваться. Давайте разберём на примере.

Пример расчёта:

1. Проходимость: Ресторан обслуживает в среднем 120 гостей в день.
2. Среднее количество блюд на одного гостя: 2 блюда (основное + закуска/десерт).
3. Итоговое количество блюд в день: $120 \text{ гостей} \times 2 \text{ блюда} = 240 \text{ блюд}$.
4. Время на приготовление одного блюда: в среднем 10 минут.
5. Рабочий день кухни: 12 часов.

Итоговая нагрузка на кухню:

$240 \text{ блюд} \times 10 \text{ минут} = 2400 \text{ минут работы кухни в день}$.

Теперь делим на количество рабочих часов одного повара:

$2400 \text{ минут} \div 720 \text{ минут (12 часов работы)} \approx 3,3 \text{ повара}$.

То есть, для такой загрузки нужно минимум 3 повара на смену. Но это минимальный показатель, без учёта пиковых нагрузок и форс-мажоров. Обычно к этому числу добавляют 20-30% запаса, чтобы избежать сбоев.

Итог: $3,3 + 30\% \approx 4\text{-}5$ поваров на смену.

Как учитывать пиковые нагрузки и сезонность?

Нельзя забывать о том, что ресторанная индустрия — это не стабильный поток, а волны нагрузки.

- Будние дни и выходные кардинально отличаются по числу гостей.
- Летние сезоны могут принести как увеличение, так и спад потока гостей в зависимости от расположения заведения.
- Праздники и корпоративные мероприятия резко увеличивают нагрузку.

Как адаптироваться?

1. Гибкое планирование графиков.

Используйте мастер-график, который учитывает сезонные колебания. На основе исторических данных по выручке и посещаемости корректируйте количество смен.

2. Кросс-функциональность сотрудников.

Обучайте поваров работать на разных станциях. Универсальные повара могут закрывать несколько позиций в загруженные дни.

3. Подработка и внештатные сотрудники.

Для сезонных пиков можно привлекать поваров на разовые смены или использовать кадровый резерв.

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

И если ты не хочешь однажды открыть кассу и понять, что она пуста, начинай управлять финансами сам. Бухгалтер сделает свою работу, но за то, как живёт и развивается твой ресторан, отвечаешь ты.

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ В РЕСТОРАНЕ: ЧТО ОТСЛЕЖИВАТЬ И КАКИЕ ОТЧЁТЫ СМОТРЕТЬ

Финансовое управление рестораном — это не просто отслеживание того, сколько денег пришло и ушло. Это постоянный контроль множества показателей, которые помогают держать бизнес на плаву и развивать его. И если ты хочешь, чтобы твой ресторан не просто жил, а процветал, тебе нужно понимать, какие отчёты действительно важны, как их читать и на что обращать внимание.

Движение денежных средств (БДДС / Cash Flow)

Это, пожалуй, один из важнейших отчетов для любого ресторатора. Он показывает, сколько денег реально поступает и уходит из бизнеса. Часто бывает так, что на бумаге прибыль есть, а денег в кассе — нет. Вот чтобы не было сюрпризов, нужен отчёт по движению денежных средств. Отчёт помогает понять, есть ли у бизнеса ликвидность — достаточно ли денег для текущих расходов. Это основной инструмент для оценки, не идёт ли ресторан в кассовый разрыв.

Отчёт о прибылях и убытках (P&L)

Отчёт о прибылях и убытках показывает доходность бизнеса за определённый период. Он помогает увидеть общую картину: сколько ресторан зарабатывает, сколько тратит и какую прибыль (или убыток) получает.

Этот отчёт показывает, насколько рентабелен бизнес. Анализируя его, ты видишь, какие статьи расходов “съедают” прибыль, и можешь корректировать стратегию: уменьшать затраты или увеличивать выручку.

Анализ продаж и структуры выручки

Чтобы эффективно управлять рестораном, важно понимать, что именно приносит деньги. Для этого нужно регулярно анализировать продажи и структуру выручки.

- ТОП и FLOP позиции — какие блюда продаются лучше всего, а какие почти не заказывают.
- ABC-анализ — распределение блюд по их вкладу в общую выручку:
- Средний чек — сколько в среднем тратит один гость.

- Наполняемость чека — сколько позиций в среднем в одном заказе.
- Доля напитков и алкоголя в выручке — важный показатель, так как на напитках обычно выше маржинальность.

Анализ продаж помогает определить успешные блюда и усиливать их продвижение, а также убирать или модифицировать слабые позиции. Также он показывает, насколько эффективно работают официанты, предлагая дополнительные блюда и напитки.

Фуд-кост (Food Cost) и Бар-кост (Bar Cost)

Фуд-кост — это отношение себестоимости продуктов к выручке от их продажи. Бар-кост работает по тому же принципу, только для напитков.

- Фуд-кост: должен быть в пределах 28-35% от выручки в зависимости от концепции ресторана.
- Бар-кост: обычно ниже, около 18-25%, так как на напитках маржинальность выше.

Если фуд-кост или бар-кост выше нормы, это сигнал о проблемах: возможно, перерасход продуктов, неэффективные закупки или порции больше, чем нужно. Этот показатель помогает держать под контролем расходы на ингредиенты и поддерживать рентабельность.

Инвентаризация и отчёты по складу

Инвентаризация — это важный инструмент для контроля остатков на складе и выявления несоответствий. Регулярные проверки помогают избежать хищений и перерасхода продуктов.

Инвентаризация помогает не только выявить проблемы с хищениями, но и оптимизировать закупки, уменьшить количество списаний и контролировать фуд-кост.

Кассовая дисциплина и отчёты по оплатам

Кассовая дисциплина — это контроль за движением наличных и безналичных средств в ресторане. Ошибки в кассовой дисциплине могут привести к серьёзным проблемам с налоговыми органами.

Контроль кассовой дисциплины помогает избежать хищений, двойного пробивания чеков и “левых” возвратов. Это основа для честной и прозрачной работы ресторана.

Финансовые KPI для оценки эффективности

Для управления рестораном важно не просто смотреть на отчёты, но и работать с ключевыми показателями эффективности (KPI). Они помогают оценивать не только текущую ситуацию, но и эффективность работы команды.

Финансовые KPI позволяют не просто понимать, как работает ресторан, но и мотивировать команду на достижение целей. Это инструмент как для анализа, так и для управления.

Управление финансами в ресторане — это не разовая задача. Это ежедневный, рутинный процесс, который требует внимания и дисциплины. Нельзя просто довериться одному отчёту и думать, что всё под контролем. Финансовый менеджмент — это комплексная система, которая включает анализ продаж, контроль затрат, управление остатками и оценку эффективности команды.

Важно не просто собирать данные, но и использовать их для принятия решений. Финансовые отчёты — это не “галочка” для бухгалтерии, а инструмент для управления рестораном. И чем лучше ты понимаешь эти инструменты, тем эффективнее будет твой бизнес.

P&L И БДДС — ДВА КЛЮЧЕВЫХ ОТЧЕТА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕСТОРАНОМ

Финансовое управление рестораном невозможно без чёткого понимания, что происходит с деньгами. Здесь на помощь приходят два ключевых отчета: P&L (отчет о прибылях и убытках) и БДДС (бюджет движения денежных средств). Это как две стороны одной медали — один показывает, как бизнес работает в плане доходов и расходов, а другой отвечает на вопрос: “А где деньги прямо сейчас?”

Разберём каждый отчет подробно и, главное, разберёмся, в чём их отличие и как они помогают держать руку на пульсе бизнеса.

P&L (Profit and Loss Statement) — отчет о прибылях и убытках

P&L показывает, насколько прибыльным или убыточным был ресторан за определённый период (месяц, квартал, год). Это основной инструмент для оценки эффективности бизнеса.

Структура P&L отчета:

Зачем нужен отчёт FLBT?

Когда ты управляешь рестораном, полагаться на интуицию — всё равно что готовить блюдо без рецепта. Может повезти, а может и нет. Отчёт FLBT — это тот самый рецепт, который позволяет тебе контролировать ситуацию и держать бизнес на плаву.

Контроль доходов и расходов.

Допустим, у тебя в меню отличные коктейли, но отчёт показывает, что продажи алкоголя падают. Это сигнал: может, бармены не предлагают напитки гостям, или ценовая политика не соответствует ожиданиям аудитории.

Определение прибыльности категорий.

Еда может приносить большой оборот, но не самую высокую маржу. А вот алкоголь часто имеет гораздо большую наценку. Сравнивая эти данные, ты можешь понять, на чём действительно зарабатывает твой ресторан.

Оптимизация меню.

Видишь, что безалкогольные напитки продаются слабо? Возможно, стоит добавить новые позиции или изменить подачу. А если табачные изделия не приносят прибыли, есть смысл подумать о том, чтобы сократить их ассортимент или пересмотреть ценовую политику.

Маркетинговые стратегии.

Отчёт FLBT помогает понять, на какие категории стоит делать акцент в рекламных кампаниях. Например, если продажи алкоголя падают, можно запустить акцию на коктейли или ввести happy hour.

Прогнозирование и планирование.

Сезонные колебания спроса — не миф. В жаркую погоду продажи безалкогольных напитков растут, а в холодную — алкогольные напитки выходят на первый план. Отчёт FLBT помогает предугадывать такие изменения и заранее готовиться к ним.

Как правильно использовать отчёт FLBT?

Составить отчёт — это только половина дела. Важно уметь его анализировать и делать выводы. Вот несколько шагов, которые помогут тебе извлечь максимальную пользу из этого инструмента.

Регулярность.

Проводить анализ нужно не от случая к случаю, а на постоянной основе. Еженедельные или ежемесячные отчёты позволят отслеживать динамику и оперативно реагировать на изменения.

Сравнение с прошлым периодом.

Сравнивай текущие показатели с предыдущими неделями, месяцами или даже годами. Это поможет увидеть тенденции и понять, какие действия принесли результат.

Вовлечение команды.

Делись результатами отчёта с менеджерами и персоналом. Когда команда видит, какие категории требуют внимания, она становится более вовлечённой и мотивированной на улучшение показателей.

Гибкость.

Не бойся вносить изменения в меню или маркетинговые стратегии на основе данных отчёта. Ресторанный бизнес — это динамичная среда, и умение быстро адаптироваться к изменениям — залог успеха.

Отчёт FLBT — это не просто таблица с цифрами. Это инструмент, который помогает видеть реальную картину бизнеса, принимать взвешенные решения и находить точки роста. Управлять рестораном без такого отчёта — всё равно что идти вслепую. Но, имея его под рукой, ты можешь не только контролировать процессы, но и выстраивать стратегию развития, которая приведёт твой ресторан к успеху.

MOR-ОТЧЕТ: ИНСТРУМЕНТ ПОЛНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ

В ресторанном бизнесе каждый рубль на счету. И чтобы понимать, куда уходят деньги, где бизнес зарабатывает, а где теряет, необходим инструмент, который даст полную картину финансового состояния ресторана. Этот инструмент — MOR-отчет (Management Operating Report). Это не просто отчетность для галочки. Это фундамент для принятия управленческих решений и стратегического планирования.

Что такое MOR-отчет?

MOR-отчет — это комплексный финансовый документ, который объединяет ключевые показатели ресторана за определенный период (обычно месяц). Он охватывает не только доходы и расходы, но и детализирует все аспекты операционной деятельности: от выручки и текучести кадров до налоговых отчислений и дебиторской задолженности.

Этот отчет — зеркало вашего бизнеса. Он показывает, что работает хорошо, где есть точки роста, а где нужно срочно принимать меры.

УПРАВЛЯЮЩИЙ РЕСТОРАНА

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО РЕСТОРАНОМ

Основные функции управляющего рестораном можно разделить на несколько ключевых блоков. Управляющий — это стратег, контролёр и наставник одновременно. Вот основные направления его работы:

Финансовое управление

- Планирование и контроль бюджета: управляющий отвечает за выполнение финансового плана, контролирует доходы и расходы, следит за рентабельностью.
- Анализ показателей: регулярная проверка ключевых метрик — себестоимость блюд, средний чек, наполняемость зала, эффективность акций и маркетинговых активностей.
- Управление закупками: контроль за заказами продуктов и расходных материалов, работа с поставщиками, оптимизация закупок для снижения расходов.

Управление персоналом

- Работа с менеджерами: управляющий выстраивает чёткую систему взаимодействия с менеджерами, которые уже управляют линейным персоналом.
- Подбор и обучение: участие в рекрутинге ключевых сотрудников, адаптация, наставничество и развитие команды.
- Мотивация и удержание: создание системы мотивации для сотрудников, организация корпоративных мероприятий, работа с обратной связью и удовлетворённостью персонала.

Контроль за операционными процессами

- Соблюдение стандартов: контроль за качеством сервиса, чистотой, состоянием оборудования и соблюдением санитарных норм.
- Оптимизация процессов: улучшение работы кухни и зала, внедрение новых технологий и методов работы для повышения эффективности.
- Обратная связь от гостей: контроль за качеством обслуживания через личные проверки, отзывы гостей и систему обратной связи.

Работа с продуктом и меню

- Взаимодействие с шеф-поваром: совместная работа над созданием и обновлением меню, контроль себестоимости блюд и качества продуктов.
- Контроль кухни: проверка соблюдения рецептур, стандартов подачи и скорости отдачи блюд.
- Управление ассортиментом: внедрение сезонных предложений, специальных акций и дегустаций для повышения интереса гостей.

Маркетинг и продвижение

- Участие в маркетинговых активностях: совместная работа с маркетологами, участие в разработке акций, мероприятий и программ лояльности.
- Анализ эффективности маркетинга: контроль за результатами рекламных кампаний и акций, корректировка стратегии продвижения.
- Работа с брендом: поддержание имиджа ресторана, участие в PR-активностях и взаимодействие с партнёрами.

Стратегическое планирование

- Анализ рынка и конкурентов: постоянный мониторинг отрасли, изучение трендов и адаптация стратегии ресторана.
- Развитие бизнеса: планирование роста, внедрение новых направлений и улучшение текущих процессов.
- Постановка долгосрочных целей: работа не только на текущий результат, но и на будущее развитие ресторана.

Административные задачи

- Работа с документацией: контроль за ведением всех необходимых отчётов, договоров, лицензий и разрешений.
- Решение юридических и хозяйственных вопросов: взаимодействие с контролирующими органами, решение спорных ситуаций, контроль за техническим состоянием ресторана.
- Безопасность и соблюдение норм: контроль за соблюдением техники безопасности, пожарных норм и других регламентов.

Клиентоориентированность и работа с гостями

- Формирование гостевого опыта: обеспечение высокого уровня сервиса, организация обратной связи с гостями.
- Решение конфликтов: оперативное реагирование на жалобы и претензии гостей, работа над их лояльностью.
- Участие в обслуживании: проведение table visits, общение с постоянными гостями, участие в создании атмосферы ресторана.

Управляющий — это многозадачный специалист, который держит руку на пульсе всех процессов ресторана. Он балансирует между стратегией и ежедневным контролем, работает с командой и продуктом, отвечает за финансы и атмосферу заведения. Успех ресторана напрямую зависит от того, насколько управляющий умеет совмещать эти роли и строить системную работу.

МАРКЕТИНГ РЕСТОРАНА

МАРКЕТИНГ В РЕСТОРАНЕ: БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО РЕКЛАМА

Когда мы слышим слово маркетинг, чаще всего представляем яркие посты в Instagram, промо-акции и заманчивые скидки. Но если копнуть глубже, становится ясно: маркетинг — это нечто куда более ёмкое и многогранное. Это целая система, где каждая деталь играет свою роль, влияя на восприятие бренда, поведение гостей и, в конечном счёте, на успех ресторана.

Маркетинг начинается с идеи

Всё начинается с идеи. Каким будет ресторан? Кого он будет привлекать? Почему гость должен выбрать именно тебя? На этом этапе важно не просто придумать концепцию, а найти уникальную точку соприкосновения с будущей аудиторией.

Правило шести вопросов помогает в этом процессе:

1. Кто наш гость?
2. Чего он хочет?
3. Почему он должен прийти именно к нам?
4. Когда и как он нас найдёт?
5. Чем мы лучше конкурентов?
6. Как мы будем поддерживать его интерес?

Эти простые вопросы формируют фундамент для дальнейших маркетинговых шагов.

Целевая аудитория и торговая территория

Без понимания целевой аудитории маркетинг превращается в стрельбу в темноту. Принцип 5W (Who, What, When, Where, Why) помогает чётко определить, кто твой гость, что ему нужно, когда и где он предпочитает тратить время и почему выбирает те или иные места.

Но важно понимать не только гостей, но и торговую территорию. Какое окружение у ресторана? Какие конкуренты находятся рядом? Какой поток людей проходит мимо ежедневно? Подсчёт трафика и оценка конкурентов дают понимание, где ты находишься и как выделиться среди остальных.

Характер бренда и стратегия

У ресторана, как и у человека, есть характер. Это не просто логотип и цветовая гамма. Это то, как заведение “общается” с гостем, какие эмоции

БЛАГОДАРНОСТЬ

Если ты держишь в руках эту страницу, значит, ты не просто купил эту книгу — ты дочитал её до конца. А это уже говорит о многом.

Спасибо тебе за доверие, за интерес и за то время, которое ты посвятил этим страницам. Для меня важно не просто делиться опытом, а знать, что этот опыт может быть полезен, вдохновить или подсказать верное решение в нужный момент.

Я рад, если эта книга помогла тебе взглянуть на ресторанный бизнес по-новому. Если она дала тебе идеи, ответы или хотя бы заставила задуматься о вещах, которые раньше казались очевидными.

Но больше всего я рад тому, что мы с тобой разделяем одну и ту же страсть — любовь к ресторанному бизнесу. Это больше, чем работа. Это ритм, энергия, атмосфера, которую невозможно забыть, едва окунувшись в неё однажды.

Управление рестораном — это ежедневный вызов, но и бесконечное вдохновение. И если моя книга стала частью твоего пути в этом мире, значит, она написана не зря.

Спасибо тебе за то, что ты здесь.

И помни: ресторан — это не просто место. Это жизнь.