

**ПРАКТИЧЕСКОЕ  
РУКОВОДСТВО  
для создания и  
развития успешного  
РЕСТОРАНА**

**КУХНЯ И  
ПРОИЗВОДСТВО**

- Меню и прибыль
- Технологии
- Качество и фудкост
- Закупки и склад

**СЕРВИС**

- Путь гостя
- Работа официанта
- Администратор
- Жалобы и конфликты

**ПЕРСОНАЛ**

- Подбор и адаптация
- Обучение и мотивация
- KPI и дисциплина
- Командная работа

**САНИТАРИЯ И  
БЕЗОПАСНОСТЬ**

- СанПиН и гигиена
- Пищевые риски
- Проверки и контроль
- Документация

**УПРАВЛЕНИЕ  
И ЭКОНОМИКА**

- Финансы и показатели
- Контроль и учет
- Автоматизация
- Отчетность

**МАРКЕТИНГ  
И ПРОДАЖИ**

- Реклама и соцсети
- Лояльность и отзывы
- Доставка и агрегаторы
- Репутация

**РУКОВОДИТЕЛЬ**

- Роль управляющего
- Система контроля
- Принятие решений
- Лидерство

**КРИЗИСЫ  
И РАЗВИТИЕ**

- Антикризисное управление
- Оптимизация расходов
- Масштабирование

**ОТКРЫТИЕ  
ЗАВЕДЕНИЯ**

- Выбор помещения
- Проектирование
- Подготовка к запуску
- Первые 90 дней

МИХАИЛ ДРОЗДОВСКИЙ

# ИГРА ПО ПРАВИЛАМ ОБЩЕПИТА

**КУХНЯ, СЕРВИС, ПЕРСОНАЛ,  
САНИТАРНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ,  
МАРКЕТИНГ И ПРИБЫЛЬ**



★★★★★  
**ПОЛНОЕ  
ПРАКТИЧЕСКОЕ  
РУКОВОДСТВО**  
ОТКРЫТИЕ  
И ПРИБЫЛЬ  
ПОД КОНТРОЛЕМ

 **35+ ГЛАВ**

Пошаговая система  
управления рестораном  
от идеи до масштабирования

 **ЧЕК-ЛИСТЫ  
И ПРИЛОЖЕНИЯ**

Более 50 шаблонов,  
чек-листов и образцов  
документов

 **ФИНАНСЫ  
И ПРИБЫЛЬ**

Все показатели  
под контролем:  
фудкост, маржа,  
точка безубыточности,  
EBITDA и другие

 **САНИТАРИЯ  
И ПРОВЕРКИ**

СанПиН, риски,  
проверки, журналы  
и готовность  
к любому контролю

 **ДОСТАВКА  
И АГРЕГАТОРЫ**

Экономика доставки,  
работа с сервисами,  
упаковка и качество



**ИНСТРУМЕНТЫ**  
Готовые решения,  
шаблоны и чек-листы  
для управления



**ПРОВЕРЕНО**  
Реальный опыт  
управления и сотни  
успешных кейсов



**РЕЗУЛЬТАТ**  
Больше прибыли,  
меньше ошибок,  
сильная команда

★★★★★  
**350+  
СТРАНИЦ  
ПРАКТИКИ**

**ОБЩЕПИТ — ЭТО ИГРА ПО ПРАВИЛАМ.  
ВЫИГРЫВАЕТ НЕ САМЫЙ ТАЛАНТЛИВЫЙ, А САМЫЙ СИСТЕМНЫЙ!**

Михаил Дроздовский

**Игра по правилам общепита.  
Кухня, сервис, персонал,  
санитарные требования,  
маркетинг и прибыль**

«Автор»

2026

## **Дроздовский М.**

Игра по правилам общепита. Кухня, сервис, персонал, санитарные требования, маркетинг и прибыль / М. Дроздовский — «Автор», 2026

Игра по правилам общепита — это практическое руководство для предпринимателей, управляющих, администраторов и всех, кто хочет создать успешное предприятие общественного питания. Автор книги, Михаил Дроздовский, объединил свой опыт работы в сфере маркетинга и практический опыт работы поваром в заведениях общественного питания города Геленджика. На стыке этих двух направлений родилась идея рассмотреть общепит не только как кухню или бизнес, а как единую систему, где успех зависит от качества управления всеми процессами одновременно. В книге подробно рассматриваются организация кухни, сервис, работа с персоналом, санитарные требования, финансовый контроль, маркетинг, продажи и управление предприятием. Эта книга была написана как руководство для самого автора на пути к созданию собственной сети успешных предприятий общественного питания. И если накопленный опыт, выводы и рекомендации помогут другим читателям избежать ошибок и приблизиться к своей мечте, значит, ее цель достигнута.

# Содержание

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Глава 1. От автора                            | 5  |
| Глава 2. Основные причины неудач              | 7  |
| Ошибки начинающих предпринимателей            | 9  |
| Общепит как система взаимосвязанных процессов | 12 |
| Конец ознакомительного фрагмента.             | 14 |



# **Михаил Дроздовский**

## **Игра по правилам общепита. Кухня, сервис, персонал, санитарные требования, маркетинг и прибыль**

### **Глава 1. От автора**

Когда я начал работать над этой книгой, передо мной не стояла задача написать очередной учебник по ресторанному бизнесу. Скорее наоборот. Мне хотелось собрать в одном месте знания, наблюдения, выводы и принципы, которые помогут построить успешное предприятие общественного питания прежде всего мне самому. Моя жизнь сложилась таким образом, что я оказался на пересечении двух совершенно разных, но удивительно близких друг другу миров. С одной стороны, многие годы я занимался изучением маркетинга, продвижения, потребительского поведения и механизмов принятия решений. Меня всегда интересовало, почему люди выбирают одни товары и услуги, игнорируя другие. Почему одни компании становятся успешными, а другие исчезают, несмотря на хорошие идеи и качественный продукт. С другой стороны, в период жизни в солнечном городе Геленджике мне довелось работать поваром в различных заведениях общественного питания. Это был совершенно иной мир. Мир горячих плит, острых ножей, вечерней суеты, ранних поставок продуктов, запаха свежего хлеба и постоянной борьбы за качество каждого блюда. Там, на кухне, многие вещи воспринимаются иначе. Гость в зале видит красивую подачу и улыбающегося официанта. Но за этим стоят десятки людей, сотни решений и тысячи мелочей, которые ежедневно определяют успех или неудачу предприятия. Именно тогда я начал понимать, что общепит — это не просто кухня. И не просто бизнес. Это сложная система, в которой переплетаются производство, сервис, психология, маркетинг, экономика, управление людьми и даже немного искусства. Возможно, именно поэтому рестораны и кафе так притягивают людей. В них есть что-то большее, чем продажа еды. Люди приходят туда праздновать важные события своей жизни. Назначать первые свидания. Обсуждать новые проекты. Встречаться с друзьями. Отмечать дни рождения. Провожать старые годы и встречать новые. Иногда ресторан становится частью семейной истории человека. Иногда чашка кофе в маленькой кофейне помогает принять решение, которое меняет судьбу. А иногда обычный ужин превращается в воспоминание, которое остается с человеком на долгие годы. Наверное, именно поэтому хороший общепит невозможно создавать без души. Но одной души недостаточно. Любая романтика заканчивается там, где начинаются убытки, санитарные нарушения, конфликты в коллективе и пустой зал. Чтобы предприятие общественного питания стало успешным, необходимы знания, дисциплина, стандарты и системный подход. Эта книга появилась как попытка соединить две стороны моего опыта. С одной стороны — понимание маркетинга и поведения потребителей. С другой — практический взгляд человека, который сам работал на кухне и видел внутреннюю жизнь предприятий общественного питания не по отчетам и презентациям, а изнутри. Я не претендую на истину в последней инстанции. Ресторанный бизнес постоянно развивается. Меняются технологии, предпочтения гостей, требования законодательства и методы управления. Поэтому эту книгу следует воспринимать не как сборник абсолютных правил, а как практическое руководство, основанное на опыте, наблюдениях и стремлении понять, как устроен успешный общепит. Признаюсь честно: в первую очередь я пишу эту книгу для самого себя. Я мечтаю однажды создать не одно, а целую серию

успешных предприятий общественного питания. Таких предприятий, в которые людям захочется возвращаться снова и снова. Таких предприятий, где будут вкусно кормить, уважать гостей и сотрудников, соблюдать высокие стандарты качества и при этом строить прибыльный бизнес. Эта книга — часть пути к этой цели. Своего рода карта, которую я составляю для себя по мере изучения отрасли. Но если эта карта поможет кому-то еще избежать ошибок, сохранить деньги, сберечь нервы или приблизиться к своей мечте открыть успешное кафе, ресторан, кофейню или столовую, я буду искренне рад. Возможно, сейчас вы читаете эти строки, сидя дома с блокнотом и первыми идеями будущего заведения. Возможно, уже управляете рестораном и ищете ответы на сложные вопросы. А возможно, просто хотите лучше понять одну из самых интересных и сложных отраслей бизнеса. Каким бы ни был ваш путь, я благодарен вам за то, что мы начинаем его вместе. Добро пожаловать в мир общепита. Мир, в котором успех никогда не бывает случайным.

С уважением, Михаил Дроздовский

## Глава 2. Основные причины неудач

Каждый год открываются тысячи предприятий общественного питания. Кафе, рестораны, столовые, кофейни, бары, пекарни и точки быстрого питания появляются практически в каждом городе. Однако далеко не все из них становятся успешными. Многие заведения закрываются уже в первый год работы. Некоторые существуют несколько лет, но так и не выходят на стабильную прибыль. Другие постоянно балансируют на грани выживания, испытывая нехватку клиентов, проблемы с персоналом и финансовые трудности. На первый взгляд может показаться, что причины неудач очевидны. Неправильное место, высокая конкуренция, экономические кризисы или недостаток денег. Безусловно, все эти факторы оказывают влияние на бизнес. Но практика показывает, что большинство предприятий общественного питания терпят неудачу вовсе не из-за внешних обстоятельств. Основная причина заключается в отсутствии системного подхода к управлению. Многие предприниматели начинают бизнес, искренне считая, что успех обеспечат вкусная кухня, красивый интерьер или низкие цены. Кто-то делает ставку на известного шеф-повара. Кто-то вкладывает огромные деньги в ремонт. Кто-то рассчитывает на активную рекламу и продвижение в социальных сетях. Однако уже через несколько месяцев становится очевидно, что одного сильного элемента недостаточно. Предприятие общественного питания представляет собой сложную систему взаимосвязанных процессов. Если хотя бы один из них работает плохо, проблемы неизбежно начинают распространяться на остальные направления деятельности. Представим ресторан с великолепной кухней. Повара готовят вкусные блюда, гости оставляют положительные отзывы о еде. Но официанты работают медленно, администратор не умеет решать конфликтные ситуации, а уборка помещений проводится нерегулярно. В результате впечатление гостей оказывается испорченным, несмотря на высокое качество кухни. Возможна и обратная ситуация. В заведении прекрасный сервис, приветливый персонал и уютная атмосфера. Однако отсутствует контроль себестоимости блюд, закупки осуществляются хаотично, а складской учет ведется формально. Гости довольны, зал заполнен, но собственник не понимает, почему прибыль остается минимальной или вовсе отсутствует. Нередко причиной проблем становится недостаточное внимание к санитарным требованиям. На первый взгляд нарушения могут казаться незначительными: неправильно заполненный журнал, отсутствие маркировки продукции, несоблюдение температурного режима хранения. Но именно такие мелочи способны привести к серьезным последствиям — от штрафов и предписаний до угрозы здоровью гостей и репутационных потерь. Отдельного внимания заслуживает кадровый вопрос. Общепит является одной из самых зависимых от персонала отраслей. Даже современное оборудование и идеально выстроенные бизнес-процессы не смогут компенсировать нехватку квалифицированных сотрудников. Высокая текучесть кадров, отсутствие обучения, слабая мотивация и конфликты внутри коллектива постепенно разрушают даже перспективные проекты. Еще одной распространенной причиной неудач становится отсутствие контроля финансовых показателей. Многие руководители знают объем выручки, но не могут точно назвать размер прибыли. Они не анализируют фудкост, не контролируют фонд оплаты труда, не отслеживают списания и потери. В результате деньги проходят через предприятие в больших объемах, но не остаются в бизнесе. Серьезной ошибкой является и недооценка маркетинга. Некоторые предприниматели считают, что хороший продукт обязательно найдет своего клиента. К сожалению, современный рынок работает иначе. Даже превосходное заведение может оставаться пустым, если потенциальные гости не знают о его существовании или не понимают его преимуществ. Существует еще одна причина, которая встречается особенно часто. Многие собственники воспринимают общепит как простой бизнес. Со стороны кажется, что достаточно арендовать помещение, приобрести оборудование,

нанять сотрудников и открыть двери для посетителей. Однако на практике ресторанный бизнес требует постоянного контроля десятков процессов одновременно. Каждый день руководитель сталкивается с вопросами закупок, качества продукции, обслуживания гостей, финансового учета, санитарного контроля, кадровой политики, маркетинга и развития бизнеса. Игнорирование любого из этих направлений рано или поздно приводит к проблемам. Поэтому успешный общепит строится не вокруг одного талантливого повара, красивого интерьера или удачного рекламного ролика. Он строится вокруг системы. Именно системный подход позволяет предприятиям успешно работать годами, переживать кризисы, адаптироваться к изменениям рынка и сохранять лояльность гостей. Эта книга посвящена созданию такой системы. Ее цель — помочь читателю увидеть общепит не как набор отдельных задач, а как единый механизм, в котором каждая деталь влияет на общий результат.



## Ошибки начинающих предпринимателей

Многие люди приходят в сферу общественного питания с большим энтузиазмом. Они мечтают открыть собственное кафе, ресторан или кофейню, создать уютное место для гостей, реализовать свои идеи и построить успешный бизнес. Однако между мечтой и реальностью существует огромная разница. Статистика закрытия предприятий общественного питания остается высокой во многих странах мира. Значительная часть новых заведений прекращает работу в течение первых нескольких лет после открытия. При этом причиной становятся не только экономические трудности или высокая конкуренция. Очень часто проблемы возникают еще на этапе запуска проекта из-за ошибок, которые допускают сами предприниматели. Большинство этих ошибок можно избежать. Для этого необходимо понимать специфику отрасли и заранее учитывать факторы риска.

### Ошибка №1. Влюбленность в идею вместо анализа рынка

Пожалуй, самая распространенная ошибка начинающих предпринимателей заключается в том, что они открывают заведение, руководствуясь исключительно собственными предпочтениями. Кто-то любит итальянскую кухню и решает открыть итальянский ресторан. Кто-то увлекается кофе и мечтает о собственной кофейне. Кто-то вдохновляется красивыми фотографиями популярных заведений в социальных сетях и пытается повторить увиденное в своем городе. Проблема заключается в том, что личные вкусы владельца далеко не всегда совпадают с потребностями рынка. Предприниматель может создать заведение своей мечты, но обнаружить, что количество гостей недостаточно для стабильной работы бизнеса. Причина проста: посетители голосуют не эмоциями владельца, а собственными деньгами. Перед запуском любого проекта необходимо изучить рынок, проанализировать конкурентов, определить целевую аудиторию и понять реальные потребности потенциальных гостей. Бизнес начинается не с мечты, а с анализа.

### Ошибка №2. Уверенность, что вкусная еда решает все

Многие новички считают, что качественная кухня автоматически гарантирует успех. Логика кажется очевидной. Если блюда вкусные, гости обязательно придут. Если продукты свежие, рецепты интересные, а повара профессиональны, бизнес будет процветать. На практике ситуация гораздо сложнее. Гость оценивает не только еду. Он оценивает весь комплекс впечатлений. На решение посетителя вернуться влияют десятки факторов: удобство расположения; чистота помещения; скорость обслуживания; работа официантов; атмосфера; музыка; комфорт посадки; стоимость блюд; время ожидания заказа; наличие парковки; работа администратора. Можно приготовить лучший бургер в городе и при этом потерять клиента из-за грязного туалета или грубого общения сотрудника. Успешный общепит продает не только еду. Он продает эмоции, комфорт и впечатления.

### Ошибка №3. Недооценка стартовых затрат

Очень часто будущий владелец заведения рассчитывает бюджет исключительно на открытие. Он учитывает аренду помещения, ремонт, мебель, оборудование и закупку продуктов. После открытия выясняется, что деньги практически закончились. Но именно после открытия начинается самый сложный период. Необходимо оплачивать: заработную плату; налоги; коммунальные услуги; рекламу; закупку продуктов; обслуживание оборудования; хозяйственные расходы; эквайринг; программное обеспечение. При этом выручка редко достигает плановых показателей в первые месяцы работы. Опытные предприниматели стараются формировать финансовый резерв как минимум на несколько месяцев деятельности. Отсутствие такой подушки безопасности часто становится причиной закрытия перспективных проектов.

### Ошибка №4. Экономия на персонале

Некоторые владельцы считают, что могут существенно снизить расходы за счет заработной платы сотрудников. В результате нанимаются случайные люди без опыта, обучение практически отсутствует, а текучесть кадров становится постоянной проблемой. Особенно опасна такая экономия в отношении ключевых сотрудников: управляющих; администраторов; поваров; технологов. Слабый сотрудник способен ежедневно приносить убытки, значительно превышающие размер его заработной платы. Дешевая рабочая сила нередко оказывается самым дорогим решением.

#### Ошибка №5. Отсутствие стандартов

Многие начинающие предприниматели убеждены, что сотрудники сами знают, как выполнять свою работу. На практике это приводит к хаосу. Каждый официант обслуживает гостей по-своему. Каждый повар готовит блюда по собственному пониманию рецептуры. Каждый администратор по-разному решает конфликтные ситуации. В результате заведение теряет управляемость. Сегодня гость получает отличный сервис, а завтра сталкивается с совершенно другим уровнем обслуживания. Система стандартов необходима не только крупным сетям. Она нужна даже небольшому кафе. Стандарты позволяют обеспечить стабильное качество независимо от смены персонала.

#### Ошибка №6. Игнорирование учета

Для многих предпринимателей учет кажется скучной и второстепенной задачей. Основное внимание уделяется кухне, гостям и рекламе. Однако отсутствие контроля цифр постепенно разрушает бизнес. Руководитель должен понимать: сколько зарабатывает предприятие; сколько тратит; какова себестоимость блюд; какие позиции приносят прибыль; какие блюда продаются плохо; где возникают потери. Если владелец не знает этих показателей, бизнес начинает управлять им, а не наоборот. Цифры должны становиться основой для принятия решений.

#### Ошибка №7. Отсутствие контроля после открытия

Некоторые предприниматели считают, что после запуска заведение сможет работать самостоятельно. Они нанимают управляющего и практически перестают участвовать в операционной деятельности. Такой подход редко приводит к положительному результату. Любая система требует контроля. Даже сильный управляющий нуждается в постановке задач, оценке результатов и поддержке со стороны собственника. Предприятие общественного питания является живым организмом. Если перестать следить за его состоянием, проблемы начинают накапливаться незаметно.

#### Ошибка №8. Неверное отношение к маркетингу

Многие предприниматели воспринимают рекламу как разовую акцию. Например, запускают рекламную кампанию перед открытием и считают задачу выполненной. Однако маркетинг должен работать постоянно. Люди ежедневно сталкиваются с десятками альтернатив. Конкуренты проводят акции, запускают новые блюда, развивают социальные сети и работают с отзывами. Если заведение исчезает из информационного поля, поток гостей постепенно сокращается. Маркетинг не является дополнительной функцией бизнеса. Он является одной из его основных функций.

#### Ошибка №9. Желание быстро заработать

Одной из самых опасных иллюзий является представление о ресторанном бизнесе как о легком способе получения прибыли. На практике общепит относится к числу наиболее сложных видов предпринимательской деятельности. Здесь одновременно присутствуют: производство; торговля; сервис; управление персоналом; маркетинг; финансовое планирование; санитарный контроль. Каждое из этих направлений требует внимания руководителя. Общепит способен приносить хорошую прибыль, но только при грамотном управлении и долгосрочном подходе. Главный вывод. Почти все ошибки начинающих предпринимателей имеют общий источник — недооценку сложности ресторанного бизнеса. Многие воспринимают заведение как красивую витрину, где гости едят вкусные блюда и оставляют деньги. На самом деле за каж-

дой поданной чашкой кофе, каждым салатом и каждым довольным посетителем стоит огромная система процессов, правил, стандартов и управленческих решений. Чем раньше предприниматель это понимает, тем выше его шансы создать успешное предприятие. Именно поэтому дальнейшие главы книги будут посвящены не отдельным элементам бизнеса, а построению целостной системы управления современным предприятием общественного питания.

## Общепит как система взаимосвязанных процессов

Одна из главных ошибок, которую допускают начинающие руководители и владельцы предприятий общественного питания, заключается в восприятии бизнеса как набора отдельных задач. Они рассматривают кухню отдельно от сервиса, сервис отдельно от маркетинга, маркетинг отдельно от финансов, а финансы отдельно от персонала. На практике такой подход неизбежно приводит к проблемам. Современное предприятие общественного питания представляет собой единую систему взаимосвязанных процессов. Каждый элемент этой системы влияет на остальные элементы. Любое управленческое решение вызывает цепную реакцию, последствия которой могут проявиться в самых неожиданных местах. Для понимания этой идеи представьте обычный механический часы. Внутри корпуса находятся десятки шестеренок различных размеров. Каждая из них выполняет свою функцию. Если остановится хотя бы одна деталь, механизм начнет работать неправильно или остановится полностью. С общепитом происходит то же самое. Гость видит лишь внешнюю сторону бизнеса: блюда, интерьер, музыку, работу официантов и атмосферу заведения. Однако за этим стоят десятки процессов, которые должны работать синхронно.

Рассмотрим их подробнее.

### *Процесс первый. Закупка продуктов*

Любое блюдо начинается не на кухне. Оно начинается с поставщика. Если закуплены некачественные продукты, даже самый талантливый повар не сможет приготовить качественное блюдо. Если поставка задержалась, предприятие рискует столкнуться с дефицитом ингредиентов. Если закупочные цены слишком высоки, увеличивается себестоимость продукции и снижается прибыль. Если отсутствует контроль качества при приемке товара, проблемы будут сопровождать предприятие на всех последующих этапах. Поэтому закупки являются одним из фундаментальных процессов любого предприятия общественного питания.

Процесс второй.

### *Хранение продукции*

После приемки продукты поступают на склад. На этом этапе многие предприниматели недооценивают риски. Нарушение температурных режимов, неправильное соседство продуктов, отсутствие маркировки и контроля сроков годности способны привести к серьезным финансовым потерям. Каждый килограмм испорченного сырья — это прямые убытки. Каждый случай пищевого отравления — угроза существованию бизнеса. Поэтому склад не является второстепенным помещением. Это один из ключевых элементов производственной системы.

Процесс третий.

### *Производство*

Следующим этапом становится работа кухни. Именно здесь сырье превращается в готовую продукцию. На эффективность кухни влияет множество факторов: квалификация сотрудников; организация рабочих мест; наличие технологических карт; исправность оборудования; соблюдение рецептов; контроль качества.

Если хотя бы один элемент дает сбой, последствия быстро отражаются на всей деятельности предприятия. Например, задержка приготовления блюд приводит к увеличению времени ожидания гостей. Недовольство гостей отражается на работе официантов. Появляются жалобы. Снижается количество повторных посещений. В конечном итоге страдает выручка. Таким образом, проблема кухни постепенно превращается в проблему финансового результата.

Процесс четвертый.

### *Сервис*

Даже идеальная кухня не гарантирует успех. Гость взаимодействует не только с блюдами, но и с людьми. Официант становится лицом предприятия. Именно он встречает гостя, помогает с выбором блюд, отвечает на вопросы и формирует общее впечатление от посещения. Профессиональный сервис способен компенсировать многие мелкие недостатки. Но грубость, безразличие или некомпетентность сотрудников способны перечеркнуть все усилия кухни и руководства. Очень часто гости уходят не из-за еды. Они уходят из-за отношения.

Процесс пятый.

#### *Санитария*

Многие руководители воспринимают санитарные требования исключительно как обязательства перед контролирующими органами. Это серьезное заблуждение. Санитария является частью системы качества. Чистота кухни, соблюдение правил хранения продуктов, личная гигиена персонала и выполнение производственных процедур напрямую влияют на безопасность гостей. Любое нарушение санитарных требований может привести к: жалобам потребителей; штрафам; судебным разбирательствам; репутационным потерям; временному закрытию предприятия. Поэтому санитария должна быть встроена в ежедневную работу предприятия, а не вспоминаться только перед проверками.

Процесс шестой.

#### *Персонал*

Ни одно предприятие не может работать без людей. Даже самые современные технологии не способны полностью заменить сотрудников. Повара готовят блюда. Официанты обслуживают гостей. Администраторы координируют работу зала. Управляющие обеспечивают функционирование бизнеса. Каждый сотрудник влияет на конечный результат. Поэтому подбор, обучение и мотивация персонала являются не дополнительными задачами руководителя, а его прямой обязанностью. Слабая команда не способна создать сильное предприятие.

Процесс седьмой.

#### *Финансы*

Финансы являются кровеносной системой бизнеса. Через них проходят результаты всех остальных процессов. Если кухня работает эффективно, это отражается на себестоимости. Если сервис привлекает гостей, это отражается на выручке. Если закупки организованы грамотно, это отражается на прибыли. Если персонал допускает ошибки, это также отражается на финансовых показателях. Именно поэтому опытные руководители уделяют большое внимание цифрам. Они понимают, что за каждым показателем скрываются реальные процессы предприятия. Финансовый отчет показывает не только деньги. Он показывает качество управления.

Процесс восьмой.

#### *Маркетинг*

Существует распространенное мнение, что маркетинг нужен только новым заведениям. На самом деле маркетинг сопровождает предприятие на протяжении всего жизненного цикла. Он помогает привлекать новых гостей. Возвращать постоянных клиентов. Формировать репутацию. Повышать узнаваемость бренда. Увеличивать средний чек. Маркетинг не может исправить плохую кухню или слабый сервис. Но без маркетинга даже сильное предприятие рискует остаться незамеченным.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.