

image not found or type unknown



Ресторанный бизнес - это не только вкусная еда и прекрасное обслуживание. За видимым великолепием скрывается кропотливая работа бухгалтеров, которые собирают информацию о поступающем продукте, о его расходе на изготовление блюда, об остатках, о заработной плате задействованных в этой отрасли работников (от швейцара до шеф-повара). Вся эта информация обрабатывается и поступает на стол руководителю, который, изучая прогноз хозяйственной деятельности, способен спрогнозировать развитие ресторана, запланировать дополнительные мероприятия, расписать затраты, модернизировать организацию.

Каждый бизнес, как и ресторанный, имеет свои особенности в ведении бухгалтерского учета, свои проблемы и способы их решения. Именно поэтому построение бухгалтерского учета в ресторане зависит, прежде всего, от степени сложности бизнеса. От того, насколько грамотно организован учет в ресторане, зависит и возможность грамотного планирования бизнеса, адекватный учет всех рисков.

Бухучет в общепите осложнен тем, что включает в себя учет производства, реализации и организации потребления продукции общепита. Калькулирование себестоимости продукции является важнейшим аспектом учета на предприятиях общественного питания. Калькуляция - расчетная ведомость удельных затрат организации, т.е. затрат на единицу произведенной продукции общепита. Расчет нормативной себестоимости продукции общественного питания, как правило, осуществляется в типовой калькуляционной карте (форма №ОП-1). На основании этой карты и сведений из отчета по продажам можно рассчитать стоимость проданных блюд. Производственная себестоимость включает стоимость сырья и продуктов для производства, топлива для их доставки и переработки, расход энергии, износ основных фондов, а также затраты трудовых ресурсов.

Калькуляционная карточка составляется на каждое наименование готового блюда.

Особое внимание следует уделять обоснованности применяемых в организации норм расходов сырья на производство продукции и их выполнение. С этой целью на предприятиях общественного питания разрабатываются соответствующим образом оформленные технико-технологические карты. Данный внутрифирменный документ должен составляться на каждое разработанное блюдо и включать следующую информацию: наименование изделия и область применения технико-

технологической карты; перечень сырья, применяемого для изготовления блюда; требования к качеству сырья; нормы закладки сырья массой брутто и нетто, нормы выхода полуфабриката и готового изделия; описание технологического процесса приготовления; требования к оформлению, подаче, реализации и хранению; показатели пищевого состава и энергетической ценности.

Следует отметить, что нормы потерь при производстве блюд, рецептура которых разработана на предприятии, в обязательном порядке должны применяться по сборнику рецептур последнего года выпуска. Это позволит обеспечить достоверность норм закладки сырья, предотвратить завышение норм и, как следствие, возможность хищения.

На предприятиях общественного питания необходимо вести отдельный учет товаров и сырья, используемого для производства собственной продукции. Следует также организовать учет возвратных отходов, т.е. остатков конкретных ресурсов, полученных из исходного сырья при производстве готовой продукции.

Используемые возвратные отходы - отходы, которые могут быть потреблены самим предприятием для изготовления продукции основного или вспомогательного производства. Неиспользуемые возвратные отходы могут быть потреблены самим предприятием лишь в качестве материалов топлива либо на другие хозяйственные нужды, либо реализованы на сторону.

Применение контрольно-кассовой техники совершенно обязательно, так как в кафе, ресторане и столовой клиентов обслуживают за наличные расчеты.

Одним из важнейших элементов бухгалтерского учета на предприятии является инвентаризация. Инвентаризация проводится через сопоставление фактических остатков товаров или сырья на складах с остатками тех же позиций по данным бухгалтерского учета на момент проведения инвентаризации. В результате инвентаризации определяются товарные потери.

Товарные потери делятся на две категории: нормируемые (естественная убыль продуктов в весе или объеме) и ненормируемые (бой, лом, порча, хищение продуктов, которые являются следствием бесхозяйственности конкретных лиц, а также потери в результате стихийных бедствий и хищений неустановленными лицами). Именно недостачи в пределах естественной убыли списываются на издержки производства. Поэтому для того, чтобы не допускать излишних и нерациональных расходов, требуется обеспечение действенного и регулярного контроля над затратами.

Основными программами для ведения учёта в сфере общественного питания являются: «Sallix Управление бистро, Sallix Управление рестораном» (автоматизация Front Office, Back Office, Head Office, т.е. полная автоматизация управленческого учёта на предприятии); «1С: Предприятие 8. Общепит» (самая популярная программа в России для ведения бухгалтерского учёта на предприятиях общественного питания). Данные о продажах из «Sallix Управление бистро, Sallix Управление рестораном» могут быть напрямую выгружены в «1С: Предприятие 8. Общепит».

Мнения специалистов. Вадим Михалицын (тренер-консультант)

Вадим Михалицын - тренер-консультант направления «Ресторан и отель» компании Restteam. Начал карьеру в ресторанно-гостиничном бизнесе в 1997г. Прошел международный курс New Store Opening Seminar (Carlson Restaurant World Wide). Являлся действующим членом международной команды открытия ресторанов американской сети TGI Fridays. Работал на управленческих позициях в гостиницах Radisson Slavyanskaya, Korston Hotel Moscow, holiday Inn Lesnaya, также работал в московских отелях Sheraton Palace и Iris Congress Hotel. Разрабатывал обучающие программы для сотрудников ресторанов и отелей. Является автором курса «Искусство сервиса»

Заработать на расходах. Многие рестораторы привыкли внимательно следить за отчетами по выручке и выжимать из сотрудников все, чтобы добиться роста продаж. А прибыли все нет. Проблема в том, что они плохо представляют ситуацию на складе, уже давно не проводили инвентаризацию, при этом их бар-менеджер достраивает виллу в Подмосковье. Тренер-консультант компании Restteam Вадим Михалицын в своей статье решил поделиться опытом, как нужно контролировать расходы.

Проводя семинары и мастер-классы, путешествуя по России и общаясь с рестораторами, регулярно сталкиваюсь с вопросом: «Как увеличить прибыльность заведения?». Все в основном стараются увеличить продажи, взрастить средний чек, но почему-то забывают о том, что помимо выручки в ресторане, как и на любом другом предприятии, существуют расходы.

В первую очередь хотелось бы рассказать об общей схеме распределения денежных средств, поступивших в кассу ресторана за продажу блюд и напитков. Все деньги, полученные от наших гостей, называются общей выручкой ресторана. Соответственно, Выручка - Расходы = Операционная прибыль, и чем меньше

расходная составляющая, тем выше прибыль ресторана. Помимо денежных сумм в отчетах о прибылях и убытках можно увидеть и процентные соотношения. Эти показатели считаются по формуле: расход, поделенный на доход и умноженный на 100%. За расход принимается сумма потраченных средств, за доход - выручка за тот же период времени.

Все расходы делятся на две большие группы: неконтролируемые, то есть те, на которые менеджмент ресторана влиять не может, и контролируемые, на которые как раз влиять можно и нужно, если мы хотим зарабатывать больше. О точках контроля расходов мы и будем рассуждать. Первым важным моментом является контроль минимального количества товаров на складе.

Жизненный минимум. Минимальное количество товара - это такое количество, которое обеспечивает бесперебойную работу ресторана от поставки до поставки. Расчет и фиксирование минимальных количеств - это обязанность менеджера соответствующего подразделения. Кладовщик или закупщик не должен заниматься аналитикой, его дело заказать или закупить товар на основе имеющихся расчетов.

Процесс расчета минимальных количеств осуществляется на основе статистической отчетности о работе ресторана.

Статистические данные:

- 1) количество гостей в течение дня;
- 2) количество гостей в течение дня с разбивкой по часам;
- 3) отчеты о продажах по категориям товара;
- 4) выручка ресторана;
- 5) результаты инвентаризации;
- 6) отчет по расходу продуктов со склада;
- 7) лист утвержденных продуктов;
- 8) сроки годности и сроки хранения продуктов;
- 9) размеры упаковки;

10) минимальное количество продуктов, необходимых для бесперебойной работы в определенный период.

Следующий немаловажный элемент контроля - четко прописанные нормы расходов. Они рассчитываются на основании отчетов о продажах по категориям. По сути это стандартный заказ товаров на подразделение. Рассчитать норму расходов можно либо по дням недели, либо привязать ее к выручке. Это поможет менеджерам при составлении заказа на склад или кладовщику не руководствоваться личными соображениями, графиком захода солнца или еще какими-то моментами. Наверное, вы неоднократно наблюдали ситуацию с бесконтрольным расходом салфеток, зубочисток, чистящих средств и т.д., сформировав норму расходов по дням недели по этим позициям, вы реально начинаете экономить. Также можно четко прописать в стандартах количество салфеток, зубочисток и других расходных материалов, которые подаются одному гостю.

Бою бой! Львиную долю расходов по малоценному оборудованию в ресторанах составляет бой посуды. К сожалению, достаточно часто перерасход по нему происходит из-за отношения персонала к имуществу по принципу «не мое - не жалко». Одним из самых эффективных способов в борьбе с таким равнодушием является перевод нанесенного ущерба в конкретное денежное выражение. Объявляйте на собраниях сумму разбитого за прошедший период времени. Постарайтесь объяснить сотрудникам, что посуда находится в той же статье расходов, что и скатерти на гостевые столы, полотенца, салфетки и другой инвентарь. И что до тех пор, пока они не научатся внимательнее относиться к посуде, им придется краснеть перед гостями за прожженные скатерти, нехватку пепельниц и носиться по ресторану в поисках открывалки. А также, что на деньги, потраченные на закупку новых тарелок и бокалов, можно было устроить корпоративное мероприятие или отправить сотрудников на обучение.

Бланк учета боя посуды - чрезвычайно полезная и эффективная вещь. Вы вывешиваете список, в который внесены наименования с ценой. Требование к персоналу одно: разбил - поставь галочку, фамилий не надо. И тогда сотрудник начинает осознавать, что он выбросил сегодня в мусорную корзину не три бокала, а \$12. К тому же это помогает отслеживать реальную ситуацию с боем в заведении. А помимо прочего данный бланк позволяет оценить, хотя и очень субъективно, насколько честен ваш персонал. Практически как в анекдоте: человек приходит на собеседование в компанию, и после стандартных вопросов руководитель говорит: «В нашей компании мы очень ценим чистоту, вытерли ли вы ноги о коврик перед

входом в офис? Кандидат, естественно, отвечает «да», на что руководитель говорит: «А больше чем чистоту, мы ценим честность. Коврика у?входа у нас нет».

Считаем все. Следующий момент, о котором хотелось бы поговорить, - инвентаризация, ее проведение и анализ результатов. На своих семинарах я часто задаю участникам два вопроса: «Как часто вы проводите инвентаризацию?» и «Что делаете с ее результатами?». На первый вопрос большинство ответов - раз в месяц, реже отвечают - раз в месяц и раз в неделю по самым основным позициям, а на второй - плюсы приходuem, минусы вычитаем с персонала. Причем данная ситуация порой доходит до абсурда.

Мой знакомый шеф-повар, устроившись на работу в один из ресторанов, узнал, что премия, обещанная на собеседовании, платится исходя из объемов плюсов по результатам инвентаризации кухни. То есть, чем больше не?доложил гостям, тем большую премию ты получил. Проработал он там недолго.

Виды расходов в ресторане

Неконтролируемые расходы:

- расходы на аренду;
- расходы на зарплату персонала в случае, если у работников оклад или % от?выручки;
- расходы на сертификацию и лицензирование;
- отчисления в центральный офис, если ресторан сетевой;
- налоги.

Контролируемые расходы:

- расходы на зарплату персонала в случае, если у работников почасовая ставка;
- расходы на услуги сторонних юридических и физических лиц;
- расходы по малоценному оборудованию (посуда, приборы и т.д.);
- расходы по капитальному оборудованию (печи, плиты, пароконвектоматы и т.д.);
- расходы на транспорт (служба доставки, закупщик);

- расходы на персонал (обучение и развитие, корпоративные мероприятия);
- расходы на закупку товара (продукты, напитки);
- коммунальные платежи;
- затраты на закупку расходных материалов (салфетки, зубочистки, трубочки для коктейля и т.д.);
- расходы на маркетинг.

К обсуждению ответов мы вернемся чуть позже, а пока хотелось бы рассказать о движении товара в ресторане.

1. Товар поступает от поставщика на склад и приходится кладовщиком.
2. В соответствии с заказом товар отпускается в подразделения.
3. Гость приходит в ресторан, делает заказ, который официант вносит в ККС.
4. Заказ поступает на кухню и/или в бар, где и готовится.
5. С кухни и/или бара заказ поступает в торговый зал гостю.
6. После закрытия гостевого чека, товар списывается.
7. По всем позициям товара, поступившего на склад, формируется бланк инвентаризации.
8. В процессе инвентаризации в подразделениях происходит снятие остатков.
9. Эти данные поступают в ККС.
10. Формируется отчет об инвентаризации, отражающий плюсы и минусы по подразделениям.

Вот так, как правило, осуществляется движение товара в ресторане. В итоге мы получаем отчет, отражающий плюсы и минусы инвентаризации по подразделениям. А теперь давайте выясним, из-за чего случаются расхождения? А также постараемся понять, кто виноват.

Все возможные причины расхождений я поделил на две большие группы - это ошибки (умышленные или неумышленные), допущенные менеджерским составом и

рядовым сотрудниками.

Какие могут быть ошибки со стороны рядовых сотрудников:.

### 1. Нарушение технологии приготовления блюд и напитков.

Предпосылки для ошибок - приготовление заготовок, блюд и напитков без технологических карт или рецептурных книг. Мне часто говорят, что если повар пять лет делает одну и ту же заготовку, то он никогда не ошибется. А если ошибется? Например, при изготовлении заправки для салата «Цезарь». У вас в ресторане большая проходимость гостей, и заготовка, которая обычно делается в объеме пять литров, сделана неправильно, в большем объеме. Куда она идет? В помойку!

Та же история и с коктейлями в баре. Сделал неправильно - в помойку или гостю на стол, что еще хуже, так как качество потеряно, гость недоволен, и вы снова теряете деньги.

Как этого избежать? Обязательное наличие рецептурных книг на каждой станции на кухне и в баре. Работа только по ним, особенно при заготовке. Контроль данного процесса со стороны менеджеров, шеф-повара и су-шефов. При работе без рецептурной книги - взыскание.

### 2. Воровство.

Способов очень много, и персонал постоянно придумывает новые. Методов борьбы тоже предостаточно. Главное здесь понимать, что чем больше удержите с персонала, тем больше будут пытаться вам отомстить, ведь вы забрали, как им кажется, их заработанные деньги. Но это тема для отдельного разговора.

### 3. Ошибки при проведении инвентаризации силами рядовых сотрудников.

Прежде чем поручить проведение инвентаризации рядовым сотрудникам, необходимо обучить их, создать понятные бланки проведения инвентаризации и контролировать процесс.

Но, что самое интересное, ошибок, совершенных менеджерским составом ресторана, вследствие которых могут получиться расхождения, гораздо больше.

### 1. Ошибки прихода товара в подразделение/на склад от поставщиков.

Неправильно поставленная запятая или цифра - и вот вам расхождение. Внимательная проверка со стороны менеджера работы кладовщика, правильности введения накладных позволит избежать ошибок.

2. Ошибки проведения инвентаризации. С кем не бывает, но здесь важно понимать, что любая ошибка ведет к потерям.
3. Ошибки в приходных и расходных документах. Задача контроля этих документов лежит на менеджере.
4. Ошибки списания. Необходим контроль за стороны менеджеров за списанием товара: обязательное измерение списываемого товара, ежедневные бланки списания.
5. Неучтенное списание. А попросту выброшенные продукты. Неправильно приготовил, и опасаясь штрафа, выкинул в помойку, или, например, пиво, вылитое из пивных поддонов и не отраженное нигде и никак.
6. Ошибки в кассовой системе.
7. Ошибки в складской программе.
8. Неправильно пересчитанные коэффициенты отходов. Сегодня были большие, но по «5», а завтра маленькие по «3». В одной партии апельсины сочные, в другой нет, коэффициент отхода разный, при этом не все прорабатывают и пересчитывают, лучше заложить максимально возможные коэффициенты, но ведь этот люфт перетекает в плюсы, а уж куда их пристроить, персонал сам и решает.
9. Некорректно составленные технологические карты/рецептурные книги. Широкое поле для деятельности. Один мой товарищ, проводя аудит службы питания одного из черноморских отелей, наткнулся на интересную технологическую карту. Она использовалась для приготовления салата «Цезарь» с курицей и помимо основных ингредиентов: салата романо, заправки, сыра пармезан, чесночных гренков, куриного филе и помидоров - там значился еще один компонент, приведший в изумление. Что бы вы думали? - коньяк Hennessy VSOP 50 мл! То есть с каждого салата 50 мл шли в плюс бармену, технологу и бухгалтеру. При том, что этот салат самый продаваемый. А в месяц? Или в другом ресторане на 50 позиций в меню приходилось 450 различных технологических карт, и понять актуальность тех карт, по которым производилось списание, не представлялось возможным.
10. Отсутствие необходимого измерительного оборудования в баре и на кухне. Вся работа на глазок, то есть товар отпускается без использования измерительного оборудования, а такого быть не должно. Отсюда может появиться все что угодно: и плюсы, и минусы, а также штрафы в случае проверок инспектирующими органами.

Необходимо наличие весов на каждой станции на кухне, а также наличие гостированных и лицензированных мензурок в баре.

А теперь скажите, уж если ошибок, совершенных менеджерами, гораздо больше, имеем ли мы право вычитать с персонала недостачу по результатам инвентаризации? Может быть лучше сначала надо разобраться, откуда взялись расхождения? Конечно, необходимо понять, откуда же появились плюсы и минусы, но, проводя инвентаризацию раз в месяц, сделать это практически невозможно. Поэтому инвентаризация по бару должна проводиться ежедневно. Оптимальный метод проведения - так называемый Full/Empty(полный/пустой), то есть метод, основанный на взвешивании бутылок. Точно также взвешиванием проводится инвентаризация и по позиции разливное пиво. Многие занимаются переливом, теряя при этом капли алкоголя, а если проводить инвентаризацию этим методом каждый день, то потери могут достигать 50-60 мл в месяц по каждой позиции. На глазок проводить тоже можно, но точность результата - большой вопрос.

Здесь же еще хотелось бы сказать об обязательном документообороте при движении товара между подразделениями, например в случае передачи алкоголя из бара на кухню для приготовления тех или иных блюд должен выписываться так называемый трансфер. Та же самая ситуация и при перемещении товара из кухни на бар, например взбитых сливок для кофе по-ирландски. Желательно в каждом подразделении иметь специальную папку, куда подшиваются все эти трансферы, чтобы их можно было учесть при проведении инвентаризации.

Инвентаризация по кухне должна происходить раз в два дня. Инвентаризация по малоценному оборудованию - раз в месяц. Только в этом случае вы реально сможете отследить ситуацию с движением товара в подразделениях и избежать глобальных расхождений по итогам инвентаризации. Кроме того, проведение инвентаризации с вышеупомянутой частотой позволит вам оптимизировать заказы для ресторана. Также надо понимать, что инвентаризацию нельзя проводить сидя в офисе. В графах инвентаризационной ведомости необходимо проставлять фактические значения, а не галочки, крестики и т.п.

И напоследок еще один интересный момент: если ваша инвентаризация постоянно проходит «в ноль» по всем позициям, особенно это касается продуктов и напитков, то скорее всего что-то не так. Как бы странно это ни звучало.

Ресторан - живой организм, поэтому ошибки случаются всегда. Не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. В вышеупомянутом черноморском отеле инвентаризация

всегда выходила «в ноль».

В следующей статье я продолжу увлекательную тему управления расходами.

Как заработать больше?

Современная интегрированная система, позволяющая управлять всеми ресурсами предприятия, на сегодняшний день стала стандартом автоматизации компаний, заинтересованных в росте и увеличении прибыли.

Система автоматизации ресторанного бизнеса ERP-класса iiko специально создана для поддержки бизнес-процессов индустрии гостеприимства и обеспечивает управление финансовыми, материальными и человеческими ресурсами ресторана или ресторанной сети. С помощью iiko можно заработать больше, так как эта система объединяет все необходимые инструменты как для увеличения выручки, так и для снижения издержек.

Все в одном. Все бизнес-процессы в iiko интегрированы: официант закрывает заказ, в тот же момент продукты, из которых сделаны блюда в заказе, списываются со склада, данные о продаже отражаются в финансовом модуле, официанту начисляется процент с этой продажи, гость получает бонус по программе лояльности, а руководитель видит все эти данные в соответствующих отчетах. Соответственно, такие важнейшие показатели, как фудкост и лэйборкост, можно контролировать в реальном времени. При этом можно существенно снизить издержки: iiko автоматически контролирует уровень запасов на складе и закупочные цены, вовремя предупреждая руководителя об отклонениях. Расходы на персонал также можно минимизировать благодаря точному учету рабочего времени и автоматическому планированию персонала в соответствии с ожидаемой выручкой. Кроме того, возможность оперативного контроля над изменениями основных показателей позволяет создать эффективную мотивационную схему для сотрудников.

Финансовый учет. За последние несколько лет многие рестораторы, использующие iiko, привыкли начинать свой день с просмотра отчета о прибылях и убытках (P&L) на основе оперативных данных. Отчет о прибылях и убытках для управляющего - это самый быстрый способ понять, как идут дела в ресторане и вовремя увидеть, где необходимо вмешательство, а также что следует сделать, чтобы зарабатывать больше. В iiko реализован полный контур управленческого учета: балансовый отчет (balance) и отчет о движении денежных средств (cashflow) также доступны в реальном времени. На основании этих отчетов можно контролировать основные KPI

вашего бизнеса, например: рентабельность и прибыль (из P&L), денежный поток (cashflow), ликвидность и оборачиваемость (balance) и другие.

Если вы планируете развивать бизнес, вам необходим также эффективный инструмент для бюджетного анализа и планирования. Бюджет компании - это финансовый план деятельности с целью достижения определенного уровня прибыльности. План-факт анализ представляет собой сопоставление плановых значений показателей деятельности на текущий момент с фактическими с целью принятия управленческих решений. Он позволяет не только увидеть текущую финансовую ситуацию в компании, но и выявить причину отклонений от плана развития предприятия. С помощью iiko данные для план-факт анализа доступны теперь буквально по нажатию одной кнопки - результаты отклонений представлены как в абсолютном значении, так и в виде процентов.

### бухгалтерский учет ресторанный питание

Например, вы видите, что прибыль в ресторане по непонятным причинам снижается. Проведя план-факт анализ, вы видите, что у вас вырос фудкост, а это, в свою очередь, произошло из-за увеличения закупочных цен. Смотрим закупки и находим злоупотребления!

Управление ресторанной сетью. Трудно переоценить значение системы, обладающей полным контуром финансового учета, для управления сетью ресторанов. iiko обеспечивает активную внутрифирменную координацию деятельности отдельных заведений сети по всем ключевым направлениям и элементам, помогая выявлять риски и снижать их уровень, повышает гибкость функционирования предприятия и является главным инструментом реализации стратегических установок компании.

Рассказывает Вячеслав Таранов, владелец сети «Хоум Бар»:

- Мы выбрали iiko для нашей развивающейся сети около трех лет назад и ни разу об этом не пожалели. Почему? Есть несколько причин:

1. Достоверность и полнота данных. Программа учитывает и отображает все расходы и доходы, что делает нашу работу абсолютно прозрачной для всех заинтересованных лиц. На любой вопрос всегда есть ответ.

2. Клиентоориентированность. Специалисты поддержки iiko всегда рядом в любую минуту. И еще очень важна для нас готовность компании получать обратную связь

и вносить необходимые коррективы в работу программы, постоянно ее совершенствуя.

3. iiko - живой продукт, который развивается, а не стоит на месте. Особенно приятно, что при внесении изменений в функционал учитываются пожелания клиентов.

4. Очень удобный блок учета движения товара. Объективная информация о себестоимости и остатках доступна в режиме реального времени.

5. Программа проста в изучении благодаря интуитивной понятности многих блоков. Это очень важно для быстрой адаптации новых сотрудников в растущей компании.

Хочется надеяться, что компания iiko и дальше будет радовать рестораторов новыми разработками, которые позволят нам зарабатывать деньги с еще большей эффективностью

iiko позволяет эффективно управлять не только финансами, но также и складом, персоналом, лояльностью гостей и многими другими процессами в ресторане. Позвоните нам, и мы расскажем, как настроить гибкую систему мотивации для персонала зала и кухни.

Как вести учет в общепите. Многие люди, приходящие в пункт общественного питания, возмущаются ценами на готовую продукцию. Эти люди не учитывают дополнительных расходов подобных заведений. Процесс ценообразования в них является достаточно сложным.