



ВИОЛЕТТА  
ГВОЗДОВСКАЯ

# ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР

# СИЛА

## РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ

---

# УПРАВЛЯЮЩАЯ  
КОМПАНИЯ

# КРІ

# СЕРВИС

# ПРОИЗВОДСТВО

УДК 338.46:640.432

ББК 65.431.14-32

Г25

*Охраняется законом РФ об авторском праве.  
Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается  
без письменного разрешения издателя.  
Любые попытки нарушения закона  
будут преследоваться в судебном порядке.*

**Гвоздовская, Виолетта Анатольевна**

Г25      Операционный директор. Сила ресторанной компании /  
Виолетта Гвоздовская — М.: ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021. — 264 с.

**ISBN 978-5-6044967-4-9**

Это первый том книги по операционному управлению ресторанными сетями. Вы узнаете, как выстроить управляющую компанию, какие системы помогают управлять несколькими ресторанами, метрики успеха для каждой должности, логику функционала операционного директора и правила его взаимодействия с другими подразделениями управляющей компании.

Мы разберем методологии управления ресторанами и вывода их на максимальную эффективность за счет вклада операционного директора. Как управлять сервисом через техники Service Design и Service Management. Как управлять производствами нескольких ресторанов через техники Kitchen Management.

В книге представлены экономические акценты: управление товарными остатками, выход на оптимальную цену закупки, управление фондом оплаты труда, влияние на выручку через операционные процессы в ресторанах, элементы экономической аналитики для операционного директора.

Уникальность книги в том, что это единственный в своем роде мультимедийный проект — здесь вы увидите не только текст, но и ссылки на видеоматериал, дающий вам возможность глубже проработать каждую тему. Вы сможете не только читать, но и смотреть записи или скачивать полезный материал.

Эта книга обречена на успех, поскольку в ней представлена информация о личных подходах, секретах и методиках в сетевом управлении, но также она содержит значительное количество кейсов и примеров из реальной ресторанной практики последних лет.

**ISBN 978-5-6044967-4-9**

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2021

© Гвоздовская Виолетта Анатольевна, 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

**ОБ АВТОРЕ / 5**

**С ЧЕГО НАЧНЕМ? / 6**

## **Часть I. ПРАВИЛА И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ**

### **ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА В КОМАНДЕ / 10**

Глава 1. Как должны быть устроены структуры сетевых компаний? / **14**

Глава 2. Службы-партнеры для операционного директора / **22**

2.1. Как сделать HR-службу службой-партнером  
в операционных процессах? / **22**

2.2. Когда служба маркетинга —  
партнер для операционного директора? / **26**

2.3. Служба бренд-шефа и служба бренд-бармена / **30**

Глава 3. Службы-помощники операционного директора / **40**

3.1. Система качества ресторанной компании / **40**

3.2. Отдел поставок: полная схема построения  
эффективной, коммерчески правильной системы / **50**

Глава 4. Службы-функции и правила коммуникации  
операционного директора с ними / **68**

4.1. Финансовый отдел компании: важная функция  
бизнеса на службе результатов ресторанов / **68**

4.2. Служба безопасности: защита компании,  
и как в нее встроиться операционному директору / **82**

Глава 5. Служба развития: управление развитием ресторанной сети,  
строительство, запуск новых проектов / **84**

Глава 6. Суть функционала операционного директора в компании / **94**

## **Часть II. КАК ОДНОМУ ЧЕЛОВЕКУ УПРАВЛЯТЬ БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ РЕСТОРАНОВ И БЫТЬ УСПЕШНЫМ / 100**

Глава 7. Разработка систем и фиксация  
на их эффективности и постоянном улучшении / **103**

Глава 8. Системы постановки сервиса в ресторанной компании.  
Методика Service Design / **115**

8.1. Физический сервис в ресторанах / **118**

8.2. Клиентоориентированность в ресторанах / **120**

8.3. Управление продажами в ресторане / **124**

8.4. Управление вкусом в зале ресторана / **141**

8.5. Эмоциональный сервис / **145**

8.6. Service Management. Управление сервисом / **152**

Глава 9. Производства ресторанной сети  
работают отлично. Как это сделать? / **179**

9.1. Вкус. Как ресторану удержать вкус? / **184**

9.2. Процессы. Как организовать работу производств? / **189**

9.3. Экономика кухни и бара. Эффективно  
ли производство каждого ресторана? / **200**

9.4. Люди. Все ли в порядке в команде производств? / **212**

**ЭТО НЕ КОНЕЦ / 232**

**ПРИЛОЖЕНИЯ / 234**



## ОБ АВТОРЕ

Мы с командой специалистов компании Welcomerpro работаем в среднем в 15 ресторанных проектах России ежемесячно. И ключевые задачи, которые мы решаем, — это увеличение прибыли, улучшение сервиса, постановка процессов на производстве, корректировка силы HR-бренда и HR-процессов, маркетинговые активности и укрепление концепций ресторанов.

Основными нашими достижениями являются не только выстроенные системы в ресторанах России, обученный персонал, увеличенные доходы собственников, а еще и постоянные инновации в технологиях ведения ресторанного бизнеса.

Система методик Kitchen Mangement — правила управления производствами ресторанов — была сформирована мною пять лет назад и описана в книге «Управление рестораном, который любит гостей». И далее, уже много лет, этот системный подход дает возможность ресторанным компаниям наводить порядок на производстве. Система в принципе изменила отношение к профессии шеф-повара в целом в индустрии. Недавно вышла моя новая книга «Управление производством: вкус, контроль, экономика, лидерство. Техники Kitchen Management».

Система методик Service Design и Service Management, схема работы с эмоциональным сервисом разработана нашей командой два года назад, отработана и дала результат в более чем 30 ресторанных компаниях нашей страны. Она описана мною в книге «Как полюбить гостей ресторана. Техники Service Design и Service Management». Сейчас мы пошли дальше и автоматизируем управление выручкой через влияние на сервис.

Система методик Care Cost и Care Profit быстро и эффективно повышает прибыль ресторанных компаний. Схема правильного анализа, верного вовлечения команды в управление экономикой — и результат в виде увеличения прибыли на 25% через месяц работы налицо. Детально информация об управлении прибылью прописана в моей книге «Управление рестораном, который любит прибыль».

Мы гордимся нашим подходом — всегда развиваться и улучшать рестораны страны.

В свое время я управляла ресторанными компаниями, открыла более 60 ресторанов, получила степень Executive MBA в Стокгольмской школе экономики. У меня пять высших образований, и два из них по психологии личности и социальной психологии. Но только сейчас, работая в компании Welcomerpro, я понимаю, что главное — это не только учиться, но уметь творить, трансформировать знание в реальные результаты.

## С ЧЕГО НАЧНЕМ?

А начнем с того, что не верьте. Не верьте в то, что управлять одним рестораном то же самое, что и несколькими. Это заблуждение. Книга покажет вам, в чем логика и принципы успеха операционного директора ресторанной компании.

### Ключевые вопросы операционного управления:

- Как управлять ресторанными компаниями, когда у вас не один проект, а несколько?
- Как правильно строить работу с ресторанами, когда они не только монобрендовые, но и разных концепций?
- Что делать, когда в управлении не только сами рестораны, но есть еще и управляющая компания?
- Если строим управляющую компанию, что нельзя упустить?
- Как справиться, когда вы не только должны обеспечить отличную работу ресторанов, но еще и открывать постоянно новые проекты?
- Стандартизация — это боль. Ничего не работает. Много текучки. Как быть?
- Рестораны не держат скорость отдачи блюд и вкус. Не можем с этим справиться. Есть решения?
- Зачем вообще нужен операционный директор? В чем его смысл, и какая от него польза?
- Хотим улучшить прибыль ресторанов — это возможно в нашем случае?
- Какие внедрить метрики для команды, и как это сделать?
- Сотрудники уходят, нормальных не найти. Что с этим делать?

# ПРАВИЛА И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА В КОМАНДЕ



КАК ДОЛЖНЫ БЫТЬ УСТРОЕНЫ  
СТРУКТУРЫ СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ?

СЛУЖБЫ-ПАРТНЕРЫ  
ДЛЯ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА

СЛУЖБЫ-ПОМОЩНИКИ  
ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА

СХЕМА ОЦЕНКИ СИТУАЦИИ  
В РЕСТОРАНАХ И РАБОТА  
С РЕЗУЛЬТАТАМИ

СЛУЖБЫ-ФУНКЦИИ И ПРАВИЛА  
КОММУНИКАЦИИ ОПЕРАЦИОННОГО  
ДИРЕКТОРА С НИМИ

СЛУЖБА РАЗВИТИЯ: УПРАВЛЕНИЕ  
РАЗВИТИЕМ РЕСТОРАННОЙ СЕТИ,  
СТРОИТЕЛЬСТВО, ЗАПУСК НОВЫХ  
ПРОЕКТОВ

СУТЬ ФУНКЦИОНАЛА  
ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА  
В КОМПАНИИ



Lifehack!

**Создавайте культуру качества**

**Работайте над ошибками**



Организационная структура любого предприятия — не только рисунок на картинке, а принципы взаимодействия между ключевыми игроками бизнеса. Важно понимать не только кто кому подчиняется, но и кто за что отвечает, и по каким принципам может быть оценен результат труда каждого подразделения. Часто пишут огромные инструкции, по которым никто не работает и которые никто не помнит. Или рисуют сложные схемы, не имеющие никакого отношения к действительности. Так вот, чтобы работа по формированию организационной структуры и распределению зон ответственности действительно приносила пользу, нужно действовать грамотно.

Операционный директор (далее ОД) не может в одиночку дать результат. Ему важно знать несколько секретов успешности, своей и тех, с кем он работает. Один из них — это правильно сформированная команда как у управляющей компании, так и в ресторанах. Потому что операционный директор работает не только на эффективность ресторанов — он включает в процесс команду управляющей компании, центральный офис.

На чем надо основываться, выстраивая работу в компании?

**Правило № 1:** организационная структура формируется под текущие потребности и ситуацию в конкретной компании, а не как у других или как в книжке нарисовано.

**Правило № 2:** структура создается, меняется и развивается вместе с основной командой. Именно такой подход даст возможность каждому специалисту понять, как он встроен в структуру, где его место, и какой во всем этом заключается смысл.

**Правило № 3:** должностная инструкция, где описан функционал работника, не скачивается из интернета и не берется у кого-то по знакомству. Зоны ответственности и ключевые правила работы определяются реальным положением дел и задачами конкретной компании.

**Правило № 4:** отсутствие прозрачной для всех структуры и непонимание командой компании ее обязанностей делают работу неэффективной и неуправляемой.

**Правило № 5:** структура и прозрачность в зонах ответственности важны, в первую очередь, не HR-директору компании, а операционному специалисту, который хочет добиться хорошего результата в работе.

Поэтому операционному директору нужно вникнуть в то, как устроена компания в целом, как строить коммуникации с HR-департаментом, с отделом маркетинга и остальными департаментами. Операционный директор должен понимать, что спросить, на чем сделать акцент, и какие сформировать метрики, систему сбалансированных показателей и правила оценки служб, чтобы команда управляющей компании могла выдавать нужный для бизнеса результат.

## ГЛАВА

# 1

### КАК ДОЛЖНЫ БЫТЬ УСТРОЕНЫ СТРУКТУРЫ СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ?

Операционный директор занимает уникальное место в ресторанной компании. Он связан и с ресторанами, которыми управляет, и с центральным офисом, который вовлекает в решение операционных задач. Результат работы всей компании зависит от того, насколько ОД сможет реализовать свою роль. По сути, операционные специалисты являются движущей силой бизнеса.

Любая компания стремится к тому, чтобы находиться в балансе. Предлагаю рассматривать сбалансированность компании на основе теории четырех Сил:



ПРИНЦИП СБАЛАНСИРОВАННОСТИ КОМПАНИЙ

# ГЛАВА

# 2

## **СЛУЖБЫ-ПАРТНЕРЫ ДЛЯ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА**

Службы-партнеры являются самыми важными подразделениями. На них опирается ОД для достижения результата в работе ресторанов. Невозможно эффективно работать, если в ресторанной компании слабый HR, маркетинг, и никто не влияет на вкус. В такой ситуации операционному директору будет крайне сложно давать результат в ресторанах.

Еще момент: если хочешь начать развивать компанию из одного ресторана в сеть, начни с активизации именно этих направлений бизнеса.

### **2.1. КАК СДЕЛАТЬ HR-СЛУЖБУ СЛУЖБОЙ-ПАРТНЕРОМ В ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ?**

В данном разделе мы разберем принцип построения коммуникации с HR-департаментом. Детальнее HR-технологии будут раскрыты ниже, в другой главе.

### **Работа операционного директора и HR-технологии**

Ключевой вопрос, который должен задать себе операционный директор, — это по какому принципу он хочет использовать HR-технологии в своей компании. И здесь:

- вы можете настаивать на формировании отдельного департамента в управляющей компании, оказывающего полный цикл услуг в теме «Люди». Департамент будет заниматься рекрутингом, развитием команды, управлением корпоративной культурой, развитием HR-бренда и т.п.;
- а можете пойти путем рассеивания данной функции по руководителям ресторанов, то есть создать «безэйчарную» компанию, в которой каждый руководитель на своем месте является HR для своей команды.

## **СЛУЖБЫ-ПОМОЩНИКИ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА**

### **3.1. СИСТЕМА КАЧЕСТВА РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ**

Для помощи в работе операционного директора существуют службы, которые обеспечивают процессы работы ресторанов. Они удерживают системы, как бы склеивают их целиком. Компания может не формировать для этого отдельные департаменты — данный функционал иногда рассеивают по сотрудникам ресторанов. Неважно, какой вариант используется в вашем бизнесе, — операционному директору все равно нужно следить за тем, чтобы функционал служб-помощников реализовывался полностью.

Сколько бы вы ни занимались развитием систем и обучением сотрудников, для хорошей управляемости ресторанным сетям нужно еще кое-что. Сетевую компанию не удержать без систем, управляющих качеством. Речь о сфокусированности всей команды на качественной работе. И при этом нужно разделять два направления:

- запуск службы качества;
- процедуры ориентации компании на качественную работу.

Разберем обе задачи.

Системы качества — то, без чего операционный директор не справится.

Ключевая цель систем работы с качеством — исследование и улучшение.

### **Правила и стандарты работы**

Исследования ситуации с порядком в ресторанах запускаются при помощи правил и стандартов работы. Если в компании нет четких систем, разработанных вместе с командой, говорить о том, что система качества работает, не приходится.

# ГЛАВА

# 4

## **СЛУЖБЫ-ФУНКЦИИ И ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА С НИМИ**

Службами-функциями можно называть департаменты, работа которых направлена на формальное и не только функционирование бизнеса. Они нужны многим бизнесам, не только ресторанному. Часто их работа не очень заметна, но оказывает серьезное влияние. Коммуникация операционного директора с данными департаментами поможет делать бизнес крепче и сбалансированнее.

### **4.1. ФИНАНСОВЫЙ ОТДЕЛ КОМПАНИИ: ВАЖНАЯ ФУНКЦИЯ БИЗНЕСА НА СЛУЖБЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕСТОРАНОВ**

Мудрость финансового директора и экономическая образованность операционного директора смогут принести неоспоримую пользу ресторанной компании. Нельзя устраниваться от коммуникации. Важно строить эффективный профессиональный тандем. Разберем, какие темы, вопросы операционист может и должен поднимать в коммуникации с командой финансистов.

Начнем с целей, которые он ставит перед собой и компанией в финансовых вопросах:

1. Производственный учет. Прозрачный, отражающий реальную картину работы ресторанов. Ключевые акценты в организации производственного учета разберем во втором томе книги.
2. Управленческий учет. Понятный, поскольку через него можно управлять экономикой ресторанов. Команде должно быть ясно, как влиять на все финансовые показатели.
3. Эффективные политики производственного и управленческого учетов. Формализованы в документы. Компания реально работает по согласованным правилам.

## ГЛАВА

# 5

### **СЛУЖБА РАЗВИТИЯ: УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РЕСТОРАННОЙ СЕТИ, СТРОИТЕЛЬСТВО, ЗАПУСК НОВЫХ ПРОЕКТОВ**

Операционный директор может оказаться в ситуации, когда строительством ресторанов занимается:

- либо сам собственник;
- либо отдельный сотрудник (часто его называют директором по развитию), который строит рестораны;
- либо непосредственно операционный директор.

Но вне зависимости от того, как этот вопрос организационно устроен в вашей компании, операционному директору нужно быть предельно бдительным в данном вопросе.

#### ***Правило № 1: погружайтесь в согласование проектов нового ресторана.***

Операционный директор должен быть вовлечен и сам должен вовлекаться в процесс согласования проектов для нового ресторана. Если не отследить потенциальных ошибок, очень сложно будет затем работать в ресторане.

Что проверяем?

На производстве важны расстояния, эффективность пространства. Все должно служить правилам удобства работы, скорости отдачи, пищевой безопасности. Детально вопросы эргономики производства я описала в книге «Управление производством: вкус, процессы, экономика, лидерство»:



# ГЛАВА

# 6

## СУТЬ ФУНКЦИОНАЛА ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА В КОМПАНИИ

Операционный директор — движущая сила компании. Миссия ОД в компании зависит от ее организационной структуры и стратегии. Зонами активности операционного директора всегда являются рестораны, и управляющая компания. Проводя эту работу комплексно, можно обеспечить хороший результат для всего бизнеса:



Операционный директор находится как бы между ресторанами, в работу которых он погружен, а также он активно включает работу топ-менеджеров управляющей компании, направляя ее на пользу бизнесу, на пользу всех ресторанов.



# **КАК ОДНОМУ ЧЕЛОВЕКУ УПРАВЛЯТЬ БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ РЕСТОРАНОВ И БЫТЬ УСПЕШНЫМ**



РАЗРАБОТКА СИСТЕМ, ФИКСАЦИЯ  
НА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
И ПОСТОЯННОМ УЛУЧШЕНИИ

СИСТЕМЫ ПОСТАНОВКИ СЕРВИСА  
В РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ.  
МЕТОДИКА SERVICE DESIGN

ПРОИЗВОДСТВА РЕСТОРАННОЙ  
СЕТИ РАБОТАЮТ ОТЛИЧНО.  
КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?



L i f e h a c k !

**Правила успеха  
операционного директора**

**Не забывайте про цели, схемы,  
системы, результаты и людей**

Процессы и люди — связанная система. Од важно уметь налаживать эффективные процессы и создавать крепкие команды. Только в таком случае можно удержать большое количество ресторанов в нужной струе и в соответствии с требуемой логикой.

Управление процессами — это про:

- разработку систем и их улучшение;
- контроль всего, что происходит;
- прозрачную оценку деятельности;
- корректировку слабых процессов, активацию инноваций;
- знание техник внедрения;
- отлаженную систему обучения.

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМ, ФИКСАЦИЯ НА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОСТОЯННОМ УЛУЧШЕНИИ

*Контроль всего, что происходит.* Подразумевает владение ситуацией по важным аспектам работы ресторанов. Контроль может осуществляться не просто от ваших «хотелок», а через системы, которые должны работать в компании, и понимание идеальной картинки (к чему идем). Тут важен перфекционизм на всех уровнях.

Часто сталкиваюсь с ресторанами, слабо работающими и по сервису, и по вкусу, и по обучению, и по экономике из-за того, что топ-менеджеры не настроены быть требовательными к системам, сотрудникам, к самим себе. Отношение типа «у нас все нормально», «и так сойдет», «не понимаю, чего вы еще хотите» губит отличные проекты.

Без здорового перфекционизма в нашем бизнесе и в наше время вы проиграете. Мягко, но настойчиво двигаем компанию не просто к выполнению стандартов, а к постоянному улучшению.

**«Это хорошо. А можно лучше?» —  
ключевая позиция успешного  
операционного директора.**

*Прозрачная оценка деятельности на всех уровнях бизнеса.* Что важно оценивать? Куда смотреть в ресторанах, чтобы видеть главное? Об этом

## ГЛАВА

# 8

### **СИСТЕМЫ ПОСТАНОВКИ СЕРВИСА В РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ. МЕТОДИКА SERVICE DESIGN**

В этой главе я не ставлю себе задачи рассказать о техниках Service Design и Service Management. Очень детально постановку и управление сервисом я описала в книге «Как полюбить гостей ресторана. Техники Service Design и Service Management» и рассказала на вебинаре «Все про управление сервисом в зале ресторана». Хотите широко и мощно прокачать свои знания о сервисе? Вам сюда:

Книга «Как полюбить гостей ресторана. Техники Service Design и Service Management»



Вебинар «Все про управление сервисом в зале ресторана»



Мой вам совет: даже если вы считаете себя крутыми спецами в сервисе, узнать, не появилось ли чего-то нового в этой теме в ресторанном мире, не повредит. Может так оказаться, что эти знания именно сейчас требуются вашей компании и вам лично, чтобы быть результативными и в работе по привлечению гостевого потока, и в вопросе увеличения выручки, и в корректировке культуры команды на большую клиентоориентированность в ресторанах.

Часто встречаю операционных директоров, слабо разбирающихся в теме сервиса. Поэтому предлагаю вам ответить на несколько вопросов-тестов для того, чтобы понять, насколько вы сами крепки в сервисе:

1. Какие конкретно техники помогают усиливать гостеприимство сотрудников ресторанов? Если ответ будет только из серии «говорить с людьми, что надо любить гостей», значит, вам есть чему поучиться.
2. Какой бланк оценки можно разработать по теме клиентоориентированности для ресторанов вашей компании? Если вы считаете, что любовь к гостям невозможно измерить, вам стоит задуматься о своем профессиональном развитии.
3. Какие методики должны работать в ресторанах, чтобы увеличивать выручку и доход через управление сервисом? Если вы скажете «продажи», этого явно недостаточно.
4. Какова схема работы управляющего и менеджера с сервисом? Отдельно в смену, отдельно целиком, в принципе? Если у вас нет детального рассказа на эту тему минимум на 45 минут, значит, пора разбираться.
5. Что такое эмоциональный сервис? С чего начинается управление им? Какие технологии включают эмоциональное проявление в сервисе? Чем клиентоориентированность отличается от эмоции? Если аббревиатура КХБ вам неизвестна, пора братья за книги.

И это только часть вопросов, про которые должен думать операционный директор, размышляя о сервисе. Пройдите чек-тест на оценке сервиса вашей компании здесь:



Получите оценку уровня сервиса и рекомендации по его корректировке.

Не останавливайтесь в своей работе! Если будете последовательными, результат вас впечатлит. Исходя из своего опыта, могу сказать, что самую большую благодарность у команды вызывает как раз то, что руководитель учит. Чаще всего я слышу: «Спасибо, что рядом с тобой я вырос как профессионал. Я хочу работать с тобой, потому что ты даешь возможность прокачать наши знания». Используйте такое отношение в своих интересах. Развивайте команды.

Мы часто видим компании, у которых много проблем. Возникающих, в том числе, из-за недоработок операционных директоров в сервисе. А какие именно ошибки они совершают? Свое мнение высказывает специалист-практик в области Service Design и Service Management компании Welcomepro Артур Маратканов.



### **Артур МАРАТКАНОВ**

*У него в портфолио разработки и внедренные уникальные методики по темам сервиса, менеджмента, командообразования, лидерства, критического мышления и EQ. Его опыт в ресторанном бизнесе исчисляется с 2007 года. За это время он прошел путь от официанта и менеджера зала до тренера по сервису сети ресторанов, чем он начал заниматься с 2009 года. Работал в крупных ресторанных компаниях Санкт-Петербурга, участвовал в открытии более 30 заведений различных концепций.*

### **Ошибка 1: отсутствует фокус на гостеориентированность**

Сотрудники в ресторанах демонстрируют отсутствие внимания к гостям и заботы о них, у многих базово даже нет улыбки. Самое печальное, что ОД сам может демонстрировать такое поведение. Соответственно, отсутствует фокус на гостеориентированность от операционного директора к управляющему, от управляющего к менеджеру и от менеджера ко всем сервисным сотрудникам. Это говорит о том, что в ресторане не сможет проявляться любовь к гостю. Ждать возврата гостей в такой ситуации невозможно.

### **Рекомендации по исправлению ошибки**

1. Посмотреть внимательно на свое поведение. Операционный директор должен быть максимально клиентоориентированным сотрудником в ресторанной компании.
2. Провести работу в части любви команды к гостям. И начать необходимо с лидеров. Важно, чтобы все руководители демонстрировали такое отношение к клиентам на личном примере и корректировали поведение сотрудников в зале. Не оставались равнодушными к негостеориентированному поведению персонала.

## ГЛАВА

## 9

**ПРОИЗВОДСТВА РЕСТОРАННОЙ  
СЕТИ РАБОТАЮТ ОТЛИЧНО.  
КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?**

Начнем с того, что в этой книге не стоит задача рассказывать про все правила работы производства ресторана. Подробно об этом говорится в книге «Управление производством: вкус, процессы, экономика, лидерство. Техники Kitchen Management»:



Здесь же детально описаны все системы, методики, технологии, которые должны использоваться на производстве, чтобы оно было управляемым и успешным. Раскрыты темы процессов, организации работы, в том числе с сырьем, полуфабрикатами. Детально разобраны вопросы экономики производства, начиная от программ учета и заканчивая полной системой экономического анализа работы кухни, управления товарными остатками, себестоимостью, фондом оплаты труда. Правила работы с командой — удержание людей, работа над профессионализмом команды производства. Безусловно, следует отработать самые болезненные темы: как держать скорость отдачи, как всегда воспроизводить верный вкус.

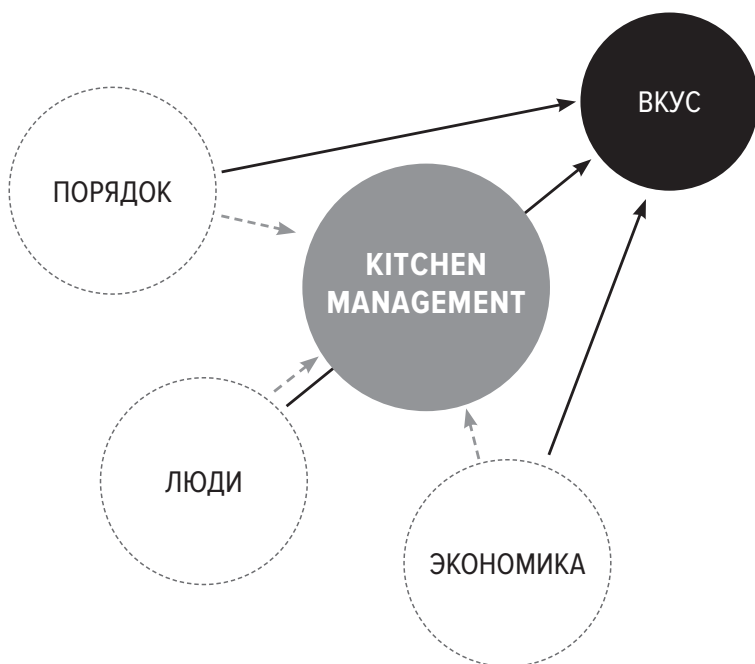


В первой главе этой книги я детально описала правила работы с бренд-шефом и бренд-барменом, правила формирования стратегии развития меню, экономического анализа меню, работу на вкусовую лояльность в компании.

Сейчас я исхожу из того, что операционный директор представляет работу производства системно, возможно, вы, так же, как и я, являетесь приверженцами системы Kitchen Management (КМ).

Напоминаю, что мы с вами находимся в ресторане, совершаем его обход. И наша задача — разобраться, как оценивать работу производств ресторанов, находясь в них, как делать это эффективно, какие формировать выводы и принимать решения.

Напомню, что для эффективности работы операционный директор всегда использует в управлении системную логику. Методика Kitchen Management™ разработана мною пять лет назад и представляет собой широкий взгляд на задачи работы производства. Не сужаемся только до вкуса. Понимаем, что для поддержания стабильного яркого вкуса важны и крепкие процессы, и верная работа с сырьем, и сильные профессиональные команды, и многое другое.



Оказавшись в ресторане, вы будете реально видеть результат труда всей команды по управлению производством. Вы можете войти с фронта, как

## ЭТО НЕ КОНЕЦ

Не думайте, что это вся работа операционного директора. Это только половина. Да, важная, нужная, самая ключевая, но не вся. Во втором томе книги я описываю правила управления производственным учетом, влияние операционных процессов на выручку ресторана, технологии прозрачного управленческого учета, правила увеличения прибыли компании.

В том числе даю полную схему экономического анализа ресторанов с привязкой к ответственным лицам и правилам влияния на показатели. Это позволит вам легко сориентироваться, как улучшить экономику компании и вовлечь весь коллектив в эту работу. Операционный директор точно умеет делать прибыль выше.

Еще одна удивительная тема второго тома — это технологии лидерства, менеджмента, управления командами. Многие бизнесы страдают из-за того, что операционные директора готовы прокачивать какие угодно навыки, но только не управленческие. Нельзя забывать, что быть руководителем — это, прежде всего, учиться им быть. Нужно осваивать техники внедрения нововведений, влияния на команды.

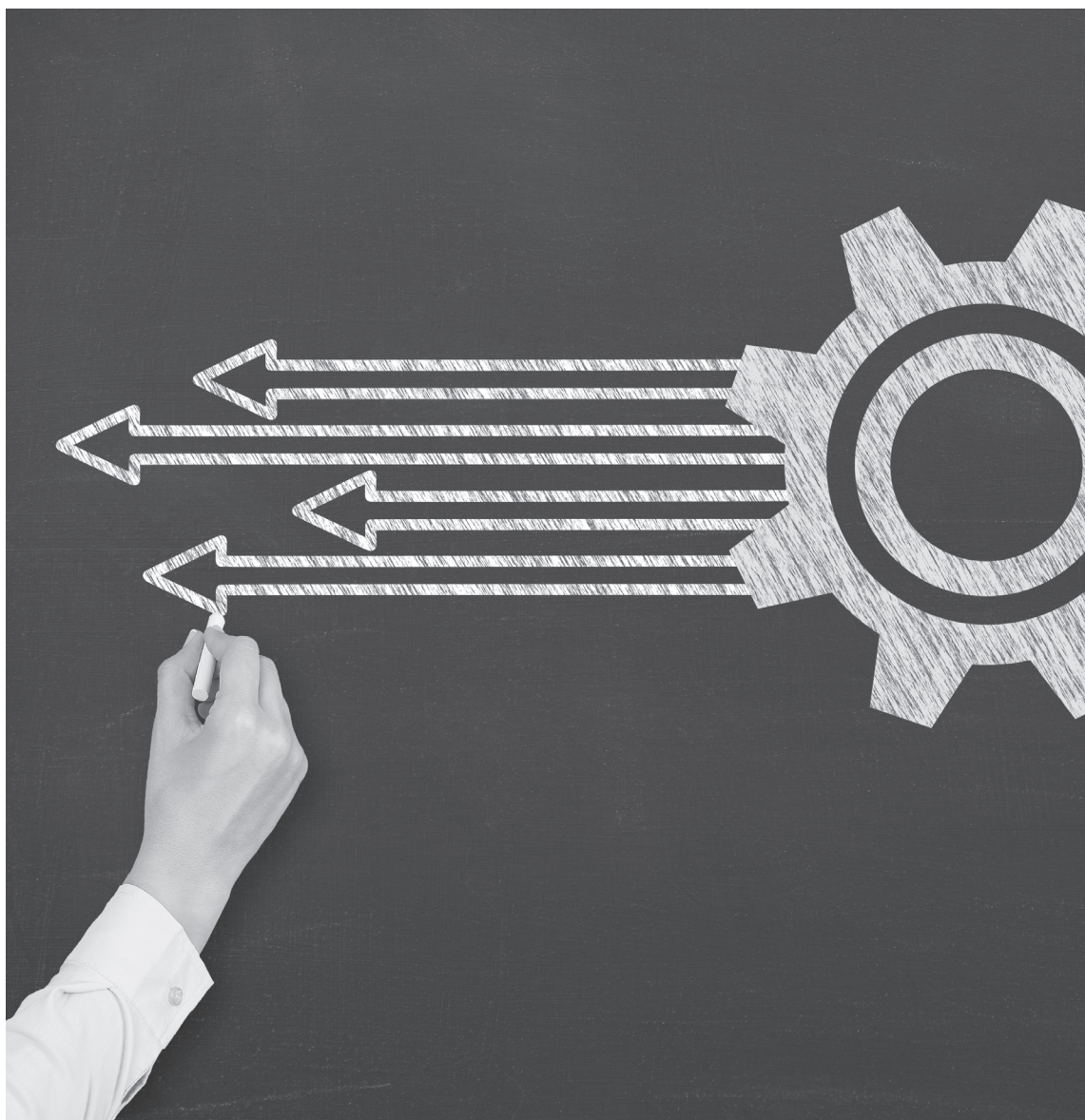
И, конечно, «вишенка на торте» — полная схема работы ОД в месяц.

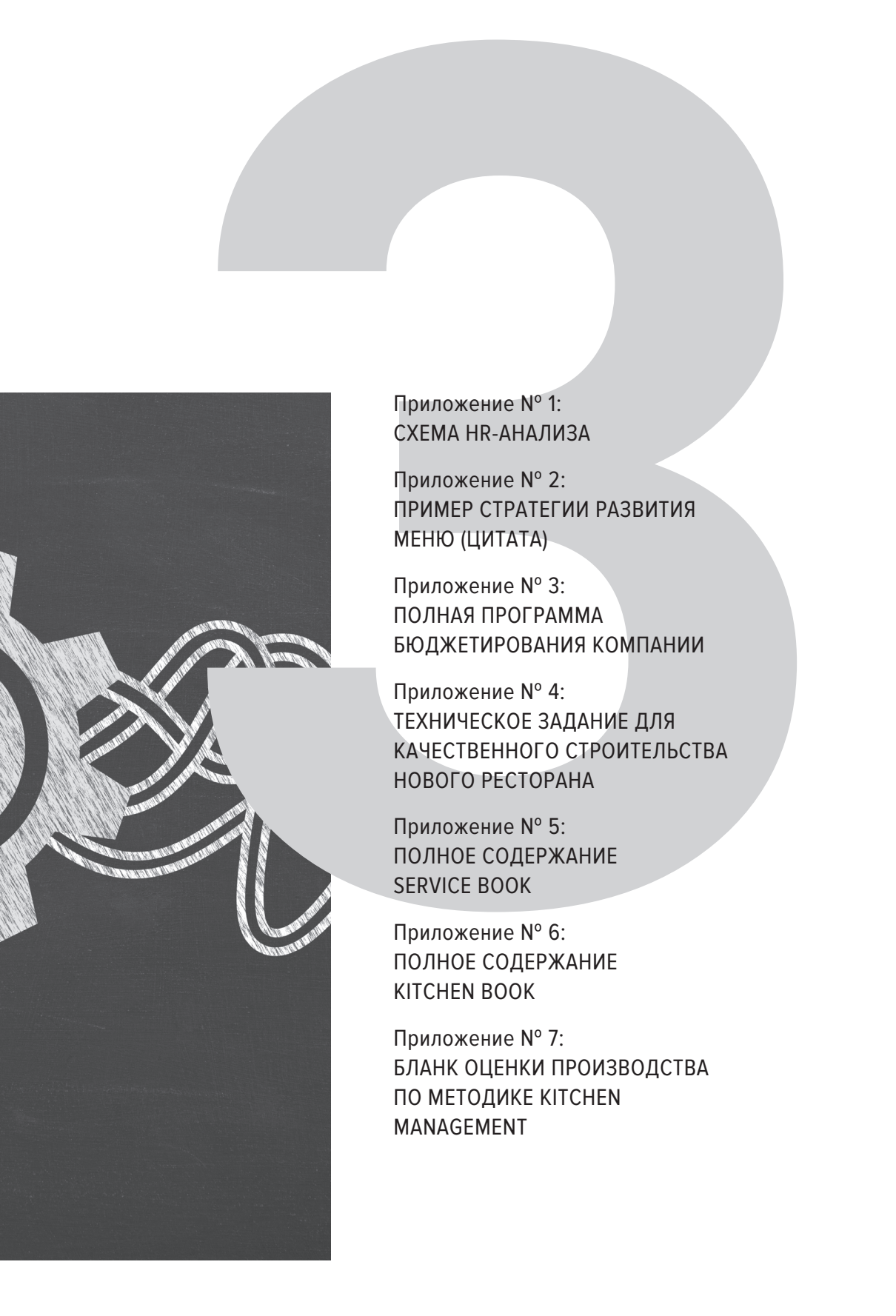
Но, даже изучив второй том, вы не сможете считать себя состоявшимся операционным директором, потому что ключевая задача — не читать книги, а уметь применять новые подходы и решения на практике. Уверена, если вы стали следовать моим рекомендациям, данным в начале книги, о том, как с ней работать, у вас уже есть полный план внедрения нововведений. А во втором томе вы получите схему работы по реализации новых проектов. Можно будет идти и действовать.

Операционные директора — цвет ресторанной нации, потому что они яркие, прокачанные, ищущие, интеллектуальные, глубокие! От вас зависит будущее ресторанного бизнеса страны! И я с вами.

Благодарю свою команду Welcomerpro за помощь в создании книг. Вы — лучшие!

# ПРИЛОЖЕНИЯ





Приложение № 1:  
СХЕМА HR-АНАЛИЗА

Приложение № 2:  
ПРИМЕР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
МЕНЮ (ЦИТАТА)

Приложение № 3:  
ПОЛНАЯ ПРОГРАММА  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КОМПАНИИ

Приложение № 4:  
ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ДЛЯ  
КАЧЕСТВЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА  
НОВОГО РЕСТОРАНА

Приложение № 5:  
ПОЛНОЕ СОДЕРЖАНИЕ  
SERVICE BOOK

Приложение № 6:  
ПОЛНОЕ СОДЕРЖАНИЕ  
KITCHEN BOOK

Приложение № 7:  
БЛАНК ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДСТВА  
ПО МЕТОДИКЕ KITCHEN  
MANAGEMENT

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 1: СХЕМА HR-АНАЛИЗА

### Периодичность / Подразделения / Ответственные

<b>Воронка рекрутинга</b>			
Аналитика количества отобранных интервью	1 раз в месяц	HR- департамент	HR- рекрутер
Аналитика количества кандидатов, пришедших на первый этап отбора			
Аналитика количества кандидатов, которые прошли первый этап отбора			
Аналитика количества кандидатов, которые успешно прошли пробный день			
Аналитика количества кандидатов, которые успешно прошли стажировку			
Аналитика количества кандидатов, проработавших 1 месяц и более			
<b>Поиск и отбор</b>			
Оценка эффективности каналов поиска – количество откликов на вакансию в разрезе источников и % в общем числе	1 раз в месяц	HR- департамент	HR- рекрутер
Аналитика «успешных» стажеров (проработавших 1 месяц и более) в разрезе наставников			
Аналитика среднего срока поиска кандидата, вышедшего на стажировку			
Аналитика текучести новичков и ее причин			
Аналитика процента вакансий, закрываемых внутренними кандидатами			
Аналитика количества возвратов сотрудников с «позитивным» выходом			
Аналитика результатов оценок «тайного кандидата»			
Процент нанятых сотрудников по реферальной программе			
Аналитика стоимости полного цикла найма			
<b>Оценка эффективности человеческих ресурсов</b>			
Динамика эффективности работы сотрудников по каждому направлению	1 раз в месяц	HR- департамент	HRD
Количество успешно аттестованных сотрудников за квартал и в динамике			
Скорость обучения сотрудников, входящих в компанию			

## Стратегическое управление персоналом

<p><b>Стратегическое управление персоналом</b></p>	<p>Цели и ценности зафиксированы – есть документ.                  Ценности и цели были сформированы командой ТОП-руководителей.                  Есть артефакты (атрибуты ценностей в пространстве).                  Все цели стратегии не противоречат друг другу.                  Ценности транслируются командой.                  У каждого подразделения есть свои цели и задачи.                  Все коммуникации (общие собрания, планерки) отражают ценности ресторана.</p>
<p><b>Вовлеченность и лояльность</b></p>	<p>Минимум 1 раз в год в ресторане исследуется вовлеченность сотрудников. На основании итогов опросника HR-команда ставит себе цели и задачи. У руководителей после опроса появляются цели на снятие выявленных проблем.                  Существует еженедельный или ежедневный микро-опросник, который заполняют сотрудники. По итогам опросов руководители получают отчет с аналитикой. Руководитель заботится об отсутствии выгорания у сотрудника.                  Присутствует ли командная работа в коллективе?                  Общее настроение в коллективе отличное.                  Взаимоотношения между подразделениями кухни/бар – сервис отличные.                  Взаимоотношения у команды с руководителем отличные.                  Команде понятны требования руководителей и задачи, с которыми приходится иметь дело.                  В ресторане присутствует карьерный рост.</p>
<p><b>Поиск, отбор и наем персонала</b></p>	<p>Для каждой новой вакансии определяются цели и задачи, а не только обязанности. Существует анализ источника найма. У компании сильный HR-бренд.                  Есть заявка на подбор, которую должен заполнить руководитель подразделения.                  При оценке кандидата выставляются баллы; отбор производится, исходя из баллов.                  Новые вакансии сначала рассылаются внутренним сотрудникам.                  В описании вакансии детально описаны преимущества работы в этом ресторане.                  Ресторан проверяет рекомендации кандидатов.                  Вопросы кандидатам строятся вокруг заранее описанных компетенций.                  Все участники собеседований прошли обучение тому, как собеседовать.                  Все кандидаты получают одни и те же вопросы, чтобы их ответы можно было сравнивать.                  Те, кто не прошли подбор, уведомляются о результатах.                  Ведется аналитика количества интервью.                  Ведется аналитика среднего срока поиска.                  Ведется аналитика процента принятых офферов.                  Ведется аналитика текучки новичков.                  Ведется аналитика причин увольнения.                  Ведется аналитика стоимости найма.</p>

## Адаптация, развитие, преемственность

<b>Адаптация</b>	<p>В ресторане формализована процедура подготовки к выходу кандидата на работу – подготовлены материал и наставник.</p> <p>В ресторане четко прописаны все действия, которые проходят с каждым стажером. В ресторане есть материал для обучения. Для новых сотрудников проводится welcome-тренинг. В стажировке есть промежуточные отчеты.</p> <p>Новый сотрудник во время адаптации имеет несколько регулярных встреч с управляющим.</p> <p>В процессе адаптации есть элементы геймификации.</p> <p>В ресторане есть подготовка наставника.</p> <p>По итогам адаптации сотрудник получает обратную связь, а также дает обратную связь.</p>
<b>Развитие</b>	<p>Планы обучения основываются на тех целях, которые стоят перед сотрудником. После обучения оцениваются его результаты.</p> <p>У ключевых сотрудников есть индивидуальный план развития, и он заполнен. В ресторане есть практика проведения обучения силами тьюторов.</p> <p>В ресторане развивают менеджерские и лидерские компетенции руководителей. В компании организовано онлайн-обучение.</p> <p>Есть корпоративная библиотека, там регулярно появляются новые книги.</p> <p>В ресторане есть коучинг сотрудников через управляющего.</p> <p>В ресторане есть ежедневное обучение.</p> <p>В ресторане есть обучение на рабочем месте.</p> <p>Сотрудникам понятны требования руководителей и задачи, с которыми приходится иметь дело.</p> <p>Проводится оценка 360.</p> <p>У ресторана есть наставники из числа сотрудников, которые обучают других сотрудников.</p>
<b>Программа преемственности</b>	<p>Есть план преемственности для ключевых ролей в ресторане.</p> <p>У управляющих есть преемники, так же, как и у менеджера. У них есть свой план развития.</p> <p>30% вакансий закрывается из числа внутренних сотрудников.</p>



## Операционное HR-управление

<p><b>Аналитика</b></p>	<p>В ресторане регулярно оценивают лояльность сотрудников через eNPS. Ресторан считает долю HiPo в числе всех сотрудников.</p> <p>В ресторане регулярно рассчитывается вовлеченность своих сотрудников.</p> <p>Рассчитывается риск ухода сотрудника.</p> <p>В ресторане считают эффективность работы сотрудников не только индивидуально, но и выводят средние значения по командам.</p> <p>В ресторане рассчитывают рейтинг эффективности сотрудников и следят за ним.</p> <p>В ресторане рассчитывают текучесть сотрудников.</p> <p>В ресторане рассчитывают уровень профессионализма сотрудников, сравнивая целевой уровень развития компетенций с фактическим.</p> <p>В ресторане рассчитывают, какой процент вакансий закрывается внутренними кандидатами.</p> <p>В ресторане ценят качества (профессиональные и личные).</p>
<p><b>Безопасность</b></p>	<p>В ресторане регулярно отслеживаются законодательные нормы, чтобы снизить риски возможных проверок и штрафов.</p> <p>Есть сотрудник, отвечающий за безопасность бизнеса.</p> <p>Есть политика, описывающая основные моменты управления безопасностью в ресторане.</p> <p>Ресторан отслеживает метрики происшествий, чтобы работать над их снижением.</p> <p>В ресторане есть отдел качества, который часто проводит внутренние инспекции, чтобы находить несоответствия и устранять их.</p> <p>В ресторане есть аптечка и набор для первой помощи сотрудникам.</p> <p>Все личные данные сотрудников надежно хранятся, с ограниченным доступом к ним.</p>
<p><b>Корпоративная культура</b></p>	<p>Миссия и ценности понятны команде.</p> <p>При оценке кандидатов на интервью обязательно изучается соответствие ценностям компании.</p> <p>В ресторане проводят тренинги, которые развивают те ценности, которые прописаны в его культуре.</p> <p>В ресторане проводятся общие встречи, на которых руководство презентует культуру и объясняет, как ей следовать.</p> <p>В ресторане описано, какое поведение считается допустимым, а какое – нет, и какая будет реакция на такое поведение.</p> <p>Существуют регулярные коммуникации в виде встреч или рассылок, а лучше и того, и другого, где сотрудники узнают о бизнес-показателях, планах и структурных изменениях в ресторане.</p>
<p><b>Операционное управление</b></p>	<p>В ресторане есть ПВТР (кодекс чести, программа управления дисциплиной).</p> <p>В ресторане применяются дисциплинарные взыскания – замечание, выговор, дисциплинарная беседа. Все сотрудники видят цели всех сотрудников.</p> <p>При постановке целей сотруднику ставятся, в том числе, цели по развитию навыков и компетенций. Цели сотрудников также включают командные цели.</p> <p>Помимо рейтингов оценки эффективности сотрудников, есть описание, что значит каждый пункт.</p> <p>Зарплатные формулы пересматриваются 1 раз в год. Зарплатная формула строится, исходя из задач в бизнесе. Руководители применяют принципы коучинга в постановке целей.</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 2: ПРИМЕР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕНЮ (ЦИТАТА)

### Структура нового меню

Группа меню	Количество блюд
Блюда от шефа	5
Аквариум	5
Роллы	20
Суши	5
Сашими	6
Запеченные суши	5
Спайси	5
Гриль Морепродукты	4
Гриль Мясо, птица	4
WOK лапша	3
WOK рис	3
WOK морепродукты	4
WOK мясо, птица	5
Основные блюда мясо, птица	5
Основные блюда морепродукты	5
Блюда на пару	3
Пельмени	5
НАБОРЫ СУШИ-БАР	14
НОБОРЫ КУХНЯ	3
Гарниры	3
Веганские	3
Салаты	6
Холодные закуски	6
Горячие закуски	5
Супы	8
Десерты (+ мороженое)	8
Карри-бар	4
<b>ИТОГО</b>	<b>150</b>

## Горячие закуски

**Размер группы:** 5 наименований, блюда на компанию, дополнение к основному блюду.

**Наценка:** 380%. Ценовой диапазон: 220–250 руб.

**Ключевая цель категории:** увеличение среднего чека. Основа группы: закуски на основе харумаки, дамплингов, шашлычков и темпуры. Несмотря на акцент в меню на полезные блюда, группа имеет право на жизнь как группа закусок под напитки.

**Формат:** блюда на одного и сет на компанию.



## Гриль Мясо, птица

**Размер группы:** 4 наименования.

**Птица:** курица, утка.

**Мясо:** свинина, говядина (в том числе альтернативные стейки).

**Себестоимость:** 100–250 руб. Цена: 350–750 руб. (наборы 800–2500 руб.)

**Наценка:** 250–350%.

**Наполнение:** блюда с минимальным гарниром; акцент на соусы и маринады.

**Выход:** 250–350 г.



## Основные блюда WOK

**Размер группы:** 15 наименований, блюда из действующего меню: рис и лапша, которые готовятся в воке.

**Себестоимость:** 80–130 руб. Цена: 320–490 руб. Наценка 250–300%.

Дополнительно в группе должны появиться паназиатские гастрономические легенды.

**Характерные ингредиенты:** гребешок, креветка, кальмар, свинина, утка, курица и овощи.

**Формат:** блюда для индивидуального потребления.



- Использование растворов для вымачивания продуктов, что придает им дополнительный вкус и сочность.
- Использование техник молекулярной кухни для концентрирования вкуса, а также создания эффекта неожиданности.
- Приготовление соусов и бульонов на основе безотходного использования сырья.
- Использование натуральных соков из овощей и фруктов при приготовлении теста и выпечки.
- Приготовление эфирных масел для придания блюдам цвета и аромата.



- Trisol (Трисол) — растворимая пшеничная клетчатка, особенно хорошо подходит для приготовления теста и темпур. Придает хрустящую текстуру и не впитывает масло. Трисол безвкусный и без запаха.
- Malto (Мальто) — эмульгатор из патоки тапиоки, обладает низкой подслащивающей способностью и калорийностью. Способен абсорбировать жиры и масла. Эффект — хрустящая сладковатая текстура.



- Создание приправ собственного приготовления из местной флоры.
- Использование вяленых и копченых продуктов при приготовлении бульонов и соусов.
- Использование кофе и чая как специй, что добавляет вкусу легкую горечь.



По вопросам приобретения книг информационной группы «Ресторанные ведомости»  
обращайтесь по адресу: 115093, Москва, ул. Дубининская, 90.  
Тел: (495) 9213625, www.restoved.ru, E-mail: order@restoved.ru

**Виолетта Гвоздовская**

## ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР СИЛА РЕСТОРАННОЙ КОМПАНИИ

*Генеральный директор:* Дмитрий Одинцов

*Руководитель проекта:* Елена Побежимова

*Редактор:* Ольга Ивенская

*Обложка, макет:* Наталья Кожинова

*Дизайн и верстка:* Татьяна Павицкая

Подписано в печать 07.10.2020. Формат 60 x 90 1/8. Бумага офсетная.  
Гарнитура Charter. Печать плоская офсетная.  
Усл.-печ. л. 16,5. Тираж 7000 экз. Заказ

ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости»  
115093, Москва, ул. Дубининская, 90  
Тел: +7 (495) 921-36-25  
E-mail: info@restoved.ru

ISBN 978-5-6044967-4-9



9 785604 496749