

Антикризисное управление ресторанным бизнесом в современных условиях



Автор статьи:

Бахарева А. А.

Группа АУ 2-1

Научный руководитель:

Кузнецов А. Н., доцент, к. э. н.

Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

CRISIS MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESS IN MODERN CONDITIONS

В статье рассмотрено понятие антикризисного управления. Систематизированы основные причины, вынуждающие предприятия общественного питания применять меры антикризисного управления. Предложены основные мероприятия для преодоления кризисной ситуации в организации. Затронута актуальная проблема влияния продовольственного эмбарго на ресторанный бизнес в России и представлены возможные пути ее решения.

Ключевые слова: антикризисное управление, общественное питание, ресторанный бизнес, продовольственное эмбарго, импортозамещение, кризис.

In article the concept of crisis management is considered. The main reasons compelling catering establishments are systematized to apply measures of crisis management. The main actions for overcoming of a crisis situation in the organization are offered. The actual issue of influence of food embargo on restaurant business in Russia is touched and possible ways of its decision are presented.

Keywords: crisis management, public catering, restaurant business, food embargo, import substitution, crisis.

Одной из фундаментальных потребностей человека является потребность в пище. Еще известный американский психолог А. Маслоу писал о том, что потребности последующих ступеней могут быть удовлетворены только после удовлетворения потребностей более низкого уровня. Сфера общественного питания была очень привлекательной и востребованной во все времена. В наши дни темпы роста данного рынка очень велики и составляют 20–30 % в год. В Москве ежемесячно открывается 5–10 новых ресторанов. Но, к сожалению, после первого же года работы, как правило, 8 из 10 предприятий закрываются и уходят с рынка.

На сегодняшний день управление на предприятиях общественного питания осложняется функционированием в условиях экономического кризиса в стране. В таких условиях снижены экономические возможности организаций и предприятий, при этом повышается роль управления финансами и финансовой устойчивостью, которое направлено на то, чтобы сохранить жизнеспособность компаний. Внедрение антикризисного управления на таких предприятиях становится очень важным направлением для развития ресторанного бизнеса. Данное обстоятельство и подчеркивает актуальность настоящей статьи.

Начать стоит с рассмотрения понятия антикризисного управления. Данный термин в последние годы стал очень популярным в деловой среде. Его можно рассмотреть с двух позиций: с одной стороны, антикризисное управление – это управление фирмой в условиях кризиса экономики в целом, а с другой – управление на конкретном предприятии при угрозе его банкротства. Таким образом, антикризисное управление – это такое управление, в котором сочетаются определенным образом прогнозирование опасности возникновения кризиса, анализ его возможных проявлений, мероприятий по сокращению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития организации¹.

¹ Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт, 2014, стр. 67

Особое внимание стоит уделить причинам, которые вызывают трудности на предприятиях общественного питания и приводят к необходимости применения мер антикризисного управления. Правильное диагностирование данных причин во многом определяет эффективность применяемых мер антикризисного управления. Условно все причины можно разделить на внешние и внутренние. Рассмотрим более подробно причины каждого вида на конкретных примерах.

На внутренние факторы организация может воздействовать, так как они непосредственно зависят от деятельности самого предприятия и связаны с неэффективным управлением в ресторане. Среди причин данного вида можно выделить низкую конкурентоспособность, воровство персонала, низкую квалификацию работников и т. д.

Наиболее актуальные из внутренних причин, приводящих к необходимости применения антикризисного управления, рассмотрим более детально. Во-первых, весьма распространенной проблемой являются ошибки, допущенные при составлении бизнес-плана. Например, в центре Москвы открылся спортбар. Основную целевую аудиторию данного заведения составляла молодежь. Каждый вечер в кафе транслировали футбольные матчи. Место было выбрано проходное, посетителей было много, но ежемесячно спортбар терпел убытки. Чем же можно объяснить такую ситуацию? Оказывается, при составлении бизнес-плана не были учтены важные особенности: стоимость аренды в центре Москвы очень высока, а среди основных посетителей были молодые люди. Цены пришлось установить весьма демократичные, так как при их повышении молодые люди могли бы полностью отказаться от посещения кафе. Кроме того, в основном посетители собирались вечером, а в утренние и дневные часы спортклуб практически пустовал. В результате заведение было переоборудовано в кофейню, но это потребовало немалых затрат. Данный пример позволяет убедиться в том, как важно изначально верно просчитать такие показатели, как заполняемость зала, целевая аудитория, средний чек на посетителя, и не допустить ошибок в составлении бизнес-плана.

Вторая весьма актуальная причина, вызывающая необходимость внедрения антикризисного управления, – воровство персонала. Совершать хищения могут самые разные сотрудники: и представители рядового персонала, и менеджеры, и наемные директора, и бухгалтеры. Так, бармен может не пробить чек в кассе или недолить напиток. Официанты могут не приносить посетителям чеки, вписывать лишние блюда, приносить один и тот же чек на разные столы или вообще не принести заказанное блюдо. Повара часто при изготовлении блюд используют более дешевые продукты, могут класть меньшее количество ингредиентов или принять несуществующий товар в сговоре с закупщиком. Стоит сказать, что заниматься поимкой и увольнением сотрудников, которые занимаются воровством, не имеет смысла, так как на их место придут новые работники. Необходимо разработать и внедрить такую систему, при которой такой криминальный подход будет в принципе невозможен.

Непрофессионализм топ-менеджеров – еще одна существенная причина. Она проявляется в использовании шеф-поваром более дорогих продуктов при наличии аналогов, неправильной расстановке менеджерами приоритетных направлений развития предприятия, предпочтении монотонной работы, ошибках при оценке себестоимости блюд и продаже их по более низкой цене, отсутствии учета особенностей заведения при составлении графика работы и т. д.

И еще одна не менее важная причина – ошибки в работе системы продаж. Можно рассмотреть такой пример. В одном солидном заведении, где собирались состоятельные люди послушать джаз, средний чек на человека составлял всего 1000 р. В меню было много дорогих деликатесов, но они не пользовались большим спросом. Оказывается, официанты не могли дать пояснение новым блюдам, и клиенты выбирали что-нибудь знакомое. Проведение тренинга с персоналом стало решением данной проблемы, в результате чего средний чек увеличился более чем в три раза. Не стоит забывать о том, что без грамотно подготовленного и мотивированного официанта невозможно добиться прибыли.

Таким образом, для устранения внутренних причин, вызывающих необходимость применения антикризисного управления, можно предложить провести тренинги персонала, внедрить систему менеджмента персонала, установить эффективные и современные электронные системы складского учета и контроля, провести непланные проверки, установить систему видеонаблюдения и т. д.

Перейдем к рассмотрению внешних причин затруднений в ресторанах. Эти факторы не зависят от самого предприятия, повлиять на них невозможно, но можно приспособиться. К ним относятся изменения в действующем законодательстве и налогообложении, увеличение уровня безработицы, сокращение доходов

населении, рост инфляции в стране, введение санкций, продовольственного эмбарго и т. д. Последние названные причины, пожалуй, в наши дни наиболее актуальны.

Так, введение продовольственного эмбарго привело к росту цен и спекулятивным проблемам, когда поставщики начали искусственно завышать цены, пользуясь возникшими трудностями. Предприятия были вынуждены переориентироваться на новых поставщиков. Для всей отрасли общественного питания сложилась довольно сложная ситуация, так как из зарубежных стран импортировалось в Россию свыше 50% продуктов. Известная в России телеведущая и ресторатор Гаяне Бреиова пишет о том, что ресторанный бизнес в таких условиях необходимо переводить в режим антикризисного управления². Начать стоит с пересмотра продуктового набора, так как санкции заметно повлияли на ценовую политику закупок по многим продуктам.

Перейдем к рассмотрению мер антикризисного управления для предприятий ресторанного бизнеса в современных условиях. Во-первых, необходимо исключить из меню нерентабельные блюда, по возможности заменив их аналогами с менее дорогостоящими компонентами. Затем следует пересмотреть поставщиков. Отечественные производители сейчас активно занимаются импортозамещением, и есть надежда, что в ближайшее время ситуация на рынке общественного питания стабилизируется.

Еще одна мера антикризисного управления – оптимизация способа доставки. По возможности следует отказаться от неудобного способа доставки. Как вариант, можно предложить перейти к закупкам на рынках. Важно также изучить вопросы, связанные с арендной платой, ведь в основном рестораны размещаются в арендованных помещениях. В последнее время многие предприятия столкнулись с ростом цен на арендную плату. Об этом свидетельствует рост доли расходов на арендную плату в общих расходах предприятий. Так, в 2011 году доля расходов на арендную плату составляла всего 2,7 %, в 2012-м – 6,9 %, а в 2013-м уже 7,9 %³. Интересно обратиться к опыту зарубежных стран. Так, например, в Великобритании в кризисный период арендодатели снижают стоимость аренды или вообще перестают брать плату за помещения для сохранения спроса на свою недвижимость. В России такого не происходит. Как правило, собственники, наоборот, повышают арендную плату и стараются закрепить ее в валюте. Недавно около 30 предпринимателей объединились для борьбы с жадностью арендодателей. Они заключили своеобразный сговор, согласно которому одно предприятие общественного питания не будет арендовать помещение, которое покинуло другое предприятие из-за роста цен на аренду.

Важной мерой является также перестройка персонала. Опыт кризисов 1998 и 2008 годов показал, что во время кризиса на предприятии остаются только самые стойкие, так как происходит сокращение персонала и оставшимся работникам приходится брать на себя гораздо больше обязанностей.

Важно отметить, что трудности предприятия не должны отразиться на цене блюд или хотя бы нужно постараться избежать резкого скачка цен, так как покупательная способность населения снижена и высока вероятность потери клиентов.

Итак, в качестве первоочередных мер антикризисного управления на предприятии общественного питания можно выделить оптимизацию служб доставки, отказ от дорогих поставщиков и переориентация на новых, обновление меню и замена нерентабельных блюд, необходимость договориться о снижении аренды и перевод ее в рубли, а также полный пересмотр других своих затрат.

Таким образом, для предприятий общественного питания внедрение антикризисного управления является очень важным направлением. Чтобы обеспечить успешное развитие предприятия, важно своевременно диагностировать болезнь и немедленно приступить к ее лечению с помощью антикризисного управления рестораном. Чем раньше кризисная ситуация будет обнаружена на предприятии, тем более эффективными будут меры по ее преодолению.

² Arbitrs.com Банкротство и финансовое оздоровление [Электронный ресурс] <http://arbitrs.com/crisis-management/38-antikrizisnoe-upravlenie-restorannym-biznesom-v-usloviyah-devalvacii-rublya.html>

³ Российский статистический ежегодник. 2013 : стат. сборник / Росстат. [Электронный ресурс]/Федеральная служба государственной статистики.- Официальный сайт. – режим доступа: <http://www.gks.ru>, свободный.

Хорошим решением для предприятия общественного питания может стать обращение в консалтинговую компанию, которая специализируется на антикризисном управлении рестораном. Привлечение внешних специалистов для решения проблем внутри предприятия весьма эффективно, так как позволяет провести независимое экспертное заключение. Эксперты, как правило, ведут переговоры непосредственно с инвестором, и доклад адресуется собственнику бизнеса. Это позволяет избежать сокрытия информации в случае неэффективного хозяйствования со стороны управляющего или директора.

Конечно, в ресторанном консалтинге не существует универсальных способов вывода предприятия из кризисной ситуации. Однако имеются определенные технологии, методики и приемы, которые позволяют успешно решать многие насущные проблемы организации. Особенностью антикризисного управления рестораном является постоянная изменчивость условий функционирования. Важно использовать системный подход в антикризисном управлении, который охватил бы все сферы деятельности ресторана, и уметь установить глубинные причины, которые привели к кризису и необходимости внедрения антикризисного управления.

Список литературы

1. *Коротков Э. М.* Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт, 2014, стр. 67
2. Российский статистический ежегодник. 2013 : стат. сборник / Росстат. [Электронный ресурс]/Федеральная служба государственной статистики.- Официальный сайт. – режим доступа: <http://www.gks.ru>, свободный
3. Arbitrs.com Банкротство и финансовое оздоровление [Электронный ресурс] <http://arbitrs.com/crisis-management/38-antikrizisnoe-upravlenie-restorannym-biznesom-v-usloviyah-devalvacii-rublya.html>