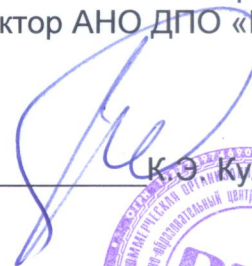


Утверждаю
Генеральный директор АНО ДПО «РМА»



К. Э. Кулаков
М.П.



ПРОГРАММА
профессиональной переподготовки
«МЕНЕДЖМЕНТ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ
И КЛУБНОЙ ИНДУСТРИИ»

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРОГРАММЕ	2
ФОРМА ОБУЧЕНИЯ И ПРИОБРЕТАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:	3
СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНЫХ РАЗДЕЛОВ И КУРСОВ	5
I. ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ	5
II. ПРОДУКЦИЯ В РЕСТОРАНЕ	6
III. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ	8
IV. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ	10
V. ОСНОВЫ СТРАХОВАНИЯ	12
VI. СЕРВИС-МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	12
VII. МАРКЕТИНГ	16
VIII. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ	21
IX. ПРАКТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО	24
X. КЛУБНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	32
XI. РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	33
XII. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ	35
Порядок подготовки и защиты	35
выпускной аттестационной работы (дипломной работы)	35
Структура и содержание дипломной работы.	37
Требования к оформлению выпускной аттестационной работы	40
Защита выпускной аттестационной работы	41
ПРИЛОЖЕНИЯ	43
Примерная тематика выпускных аттестационных работ	43
ГЛОССАРИЙ	44
ПРАВИЛА поведения слушателей программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии»	51
ПОЛОЖЕНИЕ Об использовании и хранении Слушателями информации, предоставляемой Бизнес-школой RMA	53
ГРАФИК ОБУЧЕНИЯ	54

ПРОГРАММА
профессиональной переподготовки
«МЕНЕДЖМЕНТ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ И КЛУБНОЙ ИНДУСТРИИ»

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРОГРАММЕ

Учебная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии» (далее – Программа) разработана и реализуется в соответствии с Положением о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 и ст. 76 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации № 273 от 29.12.2012 –ФЗ».

Программа обучения включает набор обязательных предметов, составляющих основу теоретической подготовки специалистов - руководителей в области ресторанного бизнеса и клубной индустрии. На базе полученных теоретических знаний, необходимых современному руководителю, проводится обучение специальным предметам и практические занятия.

Программа состоит из 12 разделов. Каждый раздел, помимо лекционных занятий, включает также практические занятия и самостоятельную работу студентов.

По завершении каждого блока проводится контроль знаний в форме курсовой работы, зачета или экзамена.

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Форма контроля
1.	Введение в специальность	12	
2.	Продукция в ресторане	16	
3.	Управление организацией в ресторанном бизнесе	36	Зачет, Экзамен
4.	Правовое обеспечение управления	16	Зачет
5.	Основы страхования	4	
6.	Сервис-менеджмент и управление персоналом	20	Зачет
			Зачет
7.	Маркетинг ресторана	40	Экзамен
8.	Финансовый менеджмент в ресторанном бизнесе	32	Экзамен
9.	9.1.Практическая деятельность управляющего	112	Экзамен
	9.2.Организация бизнеса	92	Зачет
10.	Клубный менеджмент	12	
11.	Развитие личностных компетенций	36	
12.	Выпускная аттестационная работа	76	
	ВСЕГО ЧАСОВ:	504	

По завершении всего курса выполняется выпускная аттестационная работа в соответствии с установленным стандартом.

ФОРМА ОБУЧЕНИЯ И ПРИОБРЕТАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

Форма обучения: очно-заочная (вечерняя);

Срок освоения 504 учебных часа;

Занятия проводятся 3 раза в неделю;

Продолжительность занятия 4 академических часа продолжительностью по 45 минут.

После двух академических часов устанавливается перерыв продолжительностью 15 минут.

Продолжительность обучения 1 учебный год;

Виды учебных занятий: лекции, семинары, лекционно-практические комплексы, кейсы, деловые игры; круглые столы; тренинги, мастер-классы отечественных и зарубежных лидеров индустрии питания, практика, технические и менеджерские стажировки; семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной (дипломной) работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

Программа «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии» дает каждому слушателю возможность развить все основные профессиональные и личностные компетенции, соответствующие международным стандартам и требованиям российского рынка, которые необходимы для успешной работы в индустрии питания.

По результатам освоения программы выпускник будет знать:

- Основные тенденции развития ресторанного рынка;
- Методы разработки бизнес-плана создания и продвижения нового ресторана;
- Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в ресторанном бизнесе;
- Методы экономической оценки ресторанного проекта;
- Современные методы управления и их особенности для индустрии питания;
- Экономические аспекты управления рестораном, кафе, клубом;
- Основы финансового менеджмента и особенности налогообложения для предприятий питания;
- Особенности внедрения и применения управленческого учета и анализа на предприятии общественного питания;
- Основы правовых отношений в индустрии питания;
- Основы защиты авторских и смежных прав в ресторанном бизнесе;
- Особенности страхования предприятий общественного питания;
- Основы проектирования предприятий общественного питания;
- Специфику управления производством ресторана, бара, клуба;
- Стили и принципы обслуживания;
- Концепции комплекса маркетинга и маркетинговых коммуникаций;
- Ценовые стратегии;
- Маркетинговое планирование.

Выпускник будет уметь:

- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности;
- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею при создании ресторана;
- разрабатывать бизнес-план создания и продвижения ресторана;

- оценивать риски и последствия принимаемых организационно-управленческих решений в ресторанном бизнесе;
- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности;
- применять современные технологии управления персоналом;
- применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач в индустрии питания;
- анализировать поведение потребителей и оказывать влияние на формирование спроса для целевой аудитории;
- использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркетинга;
- анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения для бизнеса;
- проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования с учетом фандрайзинга и спонсоринга.
-

Выпускник будет владеть:

- методами обоснования стратегических и тактических решений;
- инструментарием по экономическому анализу и оценке деятельности предприятия общественного питания;
- навыками организации основных бизнес-процессов в ресторане;
- навыками и приемами эффективного управления;
- навыками работы в команде;
- способами разрешения конфликтов в ресторане;
- приемами презентации и представления проекта во внешней среде;
- навыками взаимодействия со СМИ и навыками продвижения ресторана в СМИ;
- техникой и приемами эффективных продаж в ресторане.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНЫХ РАЗДЕЛОВ И КУРСОВ

ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ

Цели, задачи и содержание программы. Правила и порядок обучения на курсе. Регулярность проведения собраний и встреч с группой. Контроль успеваемости и посещаемости. Логика наполнения блоков программы и межблочные взаимосвязи.

Структура сайта www.rta.ru и способы получения информации об учебном процессе.

Система организации практических занятий и стажировок.

Знакомство с основными положениями и регламентирующими документами в сфере общественного питания и ресторанного бизнеса, с особенностями индустрии, с деятельностью общественных организаций в индустрии питания и с наиболее популярными предприятиями в данной сфере. Презентации ведущих специалистов и руководителей отрасли.

I. ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ

Основные тенденции ресторанного рынка

Общий обзор. История отрасли. Спрос и предложение. Основные концепции. Плюсы и минусы. Сетевые проекты. Location. Тенденции. Мировые тренды. Перспективы развития.

Анализ индустрии питания вне дома. Анализ структуры рынка. Объем рынка, основные участники рынка. Классификация рынка по форматам. Рынок Москвы. Кейтеринг. Fast Food, Street Food, Casual Dining, Fine Dining. Кофейни. Соотношение форматов. Активность посещения различных сегментов. Национальные кухни, пивные и другие участники рынка.

Рекомендуемая литература:

1. Волкова И. *Ресторанное дело. Самая полная энциклопедия от Люсьена Оливье до Аркадия Новикова.* – Астрель, Русь – Олимп, 2009. – 544 с.;
2. *Словарь ресторанной лексики.* - М.: Руссо, 2003 – 528 с.;
3. Солдатенков Д. *Современный ресторан: новые форматы.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 144 с.

Периодические издания:

1. *Гастрономъ*
2. *Гостиница и ресторан: бизнес и управление*
3. *Еда-Афиша*
4. *Ресторанные ведомости*
5. *Ресторановедъ*
6. *Ресторатор*
7. *Современный отель*
8. *Food Service*
9. *HoReCa magazine*
10. *ChefArt*

Интернет-ресурсы:

1. www.cafe-future.ru/conferention
2. www.chefs.ru
3. www.frio.ru
4. www.horeca.ru
5. www.restoranoff.ru

II. ПРОДУКЦИЯ В РЕСТОРАНЕ

ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ

Основы товароведения. Классификация. Специфика. Кулинарное назначение.

Рекомендуемая литература:

1. Кристиан Тойбнер «Кулинария» весь мир продуктов питания. АСТ, 2003 г.

ВИНО

Классификация алкогольных напитков

Классификация алкогольных напитков по виду используемого спирта. Виды напитков. Отличительные особенности, особенности производства: из зерна (пшеницы, ржи и др.), из ячменя (солода), из винограда, из сахарного тростника, из агавы, из фруктов, настойки, бальзамы.

Виноградные вина.

Понятие вина по законодательству винодельческих стран. Принципы классификации вин в странах ЕС. Понятия «терруар» и «регламентация производства». Отличие классификации вин по качеству, принятой в странах ЕС от классификации, сложившейся в СССР и воспринятой российским законодательством. Особенности классификации в ведущих странах ЕС. Официальные дополнительные классификации и винодельческие регионы, в которых они существуют.

Этикетка – паспорт вина

Правила оформления этикеток в странах ЕС (обязательные и факультативные сведения на этикетках). Особенности оформления этикеток в винодельческих странах Нового Света.

Винная карта в ресторане.

Обязанности сомелье. Правила хранения вин. Правила сервировки вина. Температура подачи вина. Сочетаемость вин и блюд. Взаимодействие сомелье, шеф-повара и официантов, как необходимое условие успешных продаж вина в ресторане. Обучение персонала ресторана.

Рекомендуемая литература:

1. Вина мира. Путеводитель. – М.: АСТ, Астрель, 2006. – 688 с.;
2. Гелибтерман Л.В. Винная азбука. – М.: Изд-во Жигульского, 2003. – 304 с.;
3. Дженсис Робинсон. Как дегустировать вино. Теория и практика. – М.: Современные ресторанные и розничные технологии, 2004. – 208 с.;
4. Домине Андре. Бар. Путеводитель по коктейлям и спиртным напиткам мира. – М.: ВВРГ, 2009. – 832 с.;
5. Друбачевская И.Л. Вино. Знать, понимать, чувствовать. – М.: Изд-во Жигульского, 2007. – 240 с.;
6. Евсеевский Ф. Библия бармена. – М.: Евробукс, 2004. – 304 с.;
7. Евсеевский Ф. Библия сомелье и ресторатора. – М.: Евробукс, 2008. – 368 с.;
8. Зыбцев Ю.Э. Коньяк. Путеводитель. – М.: ВВРГ, 2008 – 288 с.;
9. Зыбцев Ю.Э. Шампанское и игристые вина Франции. – М.: Изд-во Жигульского, 2003. – 300 с.;
10. Зыбцев Ю.Э. Элитные вина Франции. – М.: Изд-во Жигульского, 2002. – 272 с.;

11. Кауфман Марк. Мое вино. Израиль. – М.: Изд-во Жигульского, 2005. – 256 с.;
12. Кауфман Марк. Мое вино. Новая Зеландия. – М.: Изд-во Жигульского, 2005. – 256 с.;
13. Кауфман Марк, Криттенден Бретт, Королева Антонина Вина Чили. Взгляд из России. - М.: ВВРГ, 2003. -290 с.;
14. Коллектив авторов. Бренди. – М.: Изд-во Жигульского, 2004. – 224 с.;
15. Корнеев А. Вина Италии. Второе итальянское Возрождение. - М.: ВВРГ, 2001. – 480 с.;
16. Кручина Е., Темникова Н., Смирнов М. Крепкие спиртные напитки. – М.: Изд-во Жигульского, 2008. – 296 с.;
17. Кручина Е., Штырлин М., Согосян К. Крымские вина. – М.: Изд-во Жигульского, 2004. – 192 с.;
18. Купцов А.В. Вина Франции. – М.: Изд-во Жигулевского, 2002. – 304 с.;
19. Маклин Чарльз. Солодовый Виски;- М.: Изд-во Жигульского, 2003. – 176 с.;
20. Хью Джонсон. Большая винная энциклопедия. – М.: Изд-во Жигулевского, 2004. – 672 с.;
21. Хью Джонсон. История вина. - М.: ВВРГ, 2004. – 480 с.;
22. Чеботарев В. Как читать винную этикетку? – М.: ВВРГ, 2008. – 224 с.;
23. Чеботарева С.В., Чеботарев В.Л. Вина Испании. – М.: Изд-во Жигулевского, 2003. – 304 с.;
24. Эндрю Джеффорд. Вина Франции. Энциклопедия современного французского виноделия. – М.: Изд-во Жигулевского, 2005. – 256 с.;
25. Hugh Jonson's Pocket Encyclopedia of Wine;
26. Oz Clarke Atlas Hachette des Vins du Monde;
27. Parker Robert The Wine Buer's Guide;
28. Robinson Jancis The Oxford companion to Wine.

Периодические издания:

1. Винная карта;
2. Виномания,
3. Энотека;
4. Bar News;
5. Decanter Magazine (Великобритания);
6. Eurovin News (Франция);
7. La revue du vin de France (Франция);
8. Wine and Spirit International (Великобритания);
9. Wine Spectator (США);
10. Wine Enthusiast (США)

Интернет-ресурсы:

1. www.allvino.ru
2. www.vinomania.ru
3. www.wineworld.ru
4. www.winenews.ru

III. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Основы управления

Принципы и стили поведения организации.

Этапы процесса стратегического менеджмента.

Анализ макросреды. STEP-анализ. Благоприятные и неблагоприятные факторы макросреды.

Анализ отрасли. 5 сил конкуренции М. Портера. Благоприятные и неблагоприятные факторы отрасли. Характеристика и особенности рынка общественного питания.

Анализ внутренней среды организации. Функциональные зоны организации. Сильные и слабые стороны организации. Особенности функциональных зон организации общественного питания.

Определение направлений развития организации. SWOT-анализ.

Миссия организации. Миссия ресторана как основа стратегического позиционирования организации. Цели организации. Классификация целей организации. Стратегические цели организации.

Пирамида стратегий. Коллективные стратегии. Корпоративные стратегии. Конкурентные стратегии. Создание устойчивых конкурентных преимуществ организации общественного питания. Функциональные стратегии.

Реализация стратегий. Стратегический контроль.

Организация общественного питания как бизнес - предприятия.

Инновационные стратегии. Особенности инновационных стратегий.

Инновационное поведение предприятий.

Участники инновационной деятельности. Лидер и команда.

Формы инновационного предпринимательства.

Проектирование бизнеса

Организация как объект проектирования. Выявление проблем организации.

Основные подсистемы организации. Декомпозиция управляющей и управляемой подсистем организации. Организационно-функциональная модель компании.

Уровни управления компанией.

Диагностика управляющей и управляемой подсистем организации. Направления анализа (поэлементный, пространственный, временной). Методы диагностики. Анализ структуры и процессов организации.

Проектирование элементов и подсистем организации.

Определение критериев проектирования. Моделирование структуры и процессов организации. Методы проектирования и оценки элементов организации.

Модели, применяемые для проектирования элементов организации: модели словесного описания (дескриптивные), модели графического описания (оргограммы, хронограммы, топограммы, диаграммы, номограммы, функциограммы), математические (статистические, параметрические, управления запасами, линейного программирования).

Рекомендуемая литература:

1. Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успеть жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 272 с.;
2. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник – (Учебники для программы MBA). – М.: Инфра-М, 2009. — 399 с.;

3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. М.: Гардарика, 2002.- 675 с.;
4. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. Практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию - 2 изд. — М.: Волтерс Клувер, 2008. — 546 с.;
5. Ершов В.Ф. Бизнес-проектирование. Руководство по применению. — СПб: Питер, 2005. — 239 с.;
6. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. - Стокгольмская школа экономики, 2008. — 280 с.;
7. Менеджмент. Пер. с англ. Автор: Дафт Р.Л. - Питер, 2010. — 408 с.;
8. Организационное поведение. Пер. с англ. Автор: Ян Брукс. — М.: Дело и Сервис, 2008. — 288 с.;
9. Поршнев, А. Г. Управление организацией: учебник и практикум / А. Г. Поршнев. — М.: Инфра-М, 2005. — 473 с.;
10. Практикум к учебнику «Управление организацией»: Раздел 4 «Инновационный менеджмент». / А. Г. Поршнев [и др.]; под ред. А. Г. Поршнева. — М.: ИНФРА - М, 2002.— с.142 – 199 с;
11. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). — СПб.: Питер, 2008. — 432 с.;
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии; учебник для вузов, пер. с англ./ под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 557 с.;
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации; учебник для вузов, пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2007. — 928 с.

Разработка бизнес-плана

Цели разработки бизнес-плана. Структура бизнес-плана. Разделы бизнес-плана. Определение инновационного проекта.

Характеристика товаров (услуг). Рынки сбыта. Конкуренция на рынках сбыта. Факторы конкурентоспособности. План маркетинга. План производства. Организационный план. Организационная структура. Рабочая сила. Административно-управленческий персонал.

Юридическое обеспечение проекта. Экономический риск и страхование. Стратегия финансирования. Финансовый план.

Рекомендуемая литература:

1. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов. Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов. — М.: Ось-89, 2009. — 1120 с.;
2. Лосев В. А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей. — М.: Вильямс, 2008. — 208 с.;
3. Пелих А. С. и др. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес. — М.: Ось-89, 2008. — 112 с.

Экономическая оценка проекта

Экономическая эффективность.
Экономические результаты деятельности.
Понятия «издержки» и «затраты».
Понятие «оценка эффективности проекта».
Дисконт. Денежный поток. Срок окупаемости. Индекс доходности и среднегодовая рентабельность.
Организация учета затрат.

Рекомендуемая литература:

1. *Риск-анализ инвестиционного проекта / Под общ. ред. Грачевой М.В. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2009. – 351 с.*

IV. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Юридическое сопровождение деятельности предприятий общественного питания

Понятие, предмет и система трудового права.
Нормативные правовые акты о труде.
Оформление трудовых отношений с руководителем. Риски и типовые ошибки при оформлении трудовых отношений. Ответственность руководителя.
Основания для расторжения трудовых отношений.
Материальная ответственность сторон трудового договора.
Проблемы соотношения гражданского, хозяйственного и договорного права.
Гражданско-правовые аспекты хозяйственной (предпринимательской) деятельности.
Понятие и виды сделок. Форма сделки. Государственная регистрация сделок с недвижимостью. Недействительность сделок. Представительство при осуществлении сделок. Доверенность и ее реквизиты. Основания прекращения доверенности.
Понятие, виды и основания возникновения обязательств.
Исполнение обязательств. Способы обеспечения исполнения обязательств: неустойка, залог, удержание, поручительство, банковская гарантия, задаток. Прекращение обязательств. Ответственность за нарушение обязательств.
Понятие и виды гражданско-правового договора. Содержание договора. Заключение, изменение и расторжение договора.
Отдельные виды договоров. Защита прав потребителя при продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг.

Подготовка основных нормативных документов на предприятиях общественного питания

Обзор системы безопасности бизнеса: уровни и приоритеты.
Нормативные акты, которые необходимо использовать для защиты своего бизнеса.
Фундаментальные правила поведения во взаимоотношениях с проверяющими.

Рекомендуемая литература:

1. *Ананьева Е.В., Гусев О.Б., Завидов Б.Д. и др. Защита авторских и смежных прав по законодательству России. Научно практическое издание - М.: Интермедиа, 2002. – 288 с.;*

2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 18 декабря 2006 N 230-ФЗ Часть четвертая. - "Российская газета" - Федеральный выпуск от 22.12.2006 №4255 (см. <http://www.rg.ru/2006/12/22/grazhdansky-kodeks.html>);
3. Гуцин В., Пахомов В., Приходько Е. Сервисное право, Учебник- М., 2005. – 396 с.;
4. Единые санитарно-эпидемиологические и гигиенические требования к товарам, подлежащим санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю), утвержденные Решением Комиссии таможенного союза от 28.05.2010 г. №299 (извлечение);
5. Закон РФ "О защите прав потребителя" от 07 февраля 1992;
6. Закон Российской Федерации от 09 июля 1993 №5351-1 «Об авторском праве и смежных правах»;
7. Закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 №3523-1 «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных»;
8. Закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 № 3520-1 "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров" (с изменениями и дополнениями, внесенными Федеральным Законом от 11 декабря 2002 № 166-ФЗ "О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров");
9. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (в ред. Федеральных законов от 27.12.2005 N 193-ФЗ, от 09.04.2007 N 45-ФЗ, от 22.06.2007 N 116-ФЗ), Статьи 7.12., 14.10., 4.5., 28.7., 32.4.;
10. Медиаправо России: документы, комментарии, вопросы и ответы. – М.: Феникс, 2005. – 285 с.;
11. Нормативные документы индустрии питания.– «Ресторанные ведомости», 2010. – 304 с.;
12. Письмо Роспотребнадзора от 20 марта 2014 г. З 01/3077 – 14 -32 «О надзоре за применением принципов ХАССП»;
13. Постановление Правительства РФ "Об утверждении правил оказания услуг общественного питания" от 15 августа 1997;
14. Постановление Правительства РФ "Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров" от 19 января 1998;
15. Соловьев, Э. Коммерческая тайна и её защита / Э. Соловьев. – М.: Издательство ОСЬ-89, 2002. – 128 с.;
16. Федеральный закон Российской Федерации от 18 декабря 2006 N 231-ФЗ О введении в действие части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации. - "Российская газета" - Федеральный выпуск от 22.12.2006 №4255 (см. <http://www.rg.ru/2006/12/22/kodeks-vvedenie-dok.html>);
17. Федеральный закон "О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции" от 22 ноября 1995;
18. Федеральный закон "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля" от 26 декабря 2008;
19. Федеральный закон "О качестве и безопасности пищевых продуктов" от 03 января 2000;
20. Федеральный закон "О лицензировании отдельных видов деятельности" от 08 августа 2001;
21. Федеральный закон "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" от 30 марта 1999;
22. Федеральный закон "О техническом регулировании" о 27 февраля 2002;

23. ФРиО. *Нормативные документы индустрии питания*. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010. – 304 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.frio.ru
2. www.restoranoff.ru/actual/documents/

V. ОСНОВЫ СТРАХОВАНИЯ

Особенности страхования в ресторанном бизнесе

Экономическая сущность страхования. Правовое регулирование страхования.

Управление рисками с точки зрения страховщика.

Правила страхования. Принципы выбора страховщика.

Основные виды страхования. Договор страхования. Оптимизация страхового покрытия.

Основные виды страхования в ресторанном бизнесе: страхование имущества, ответственности за качество, страхование предпринимательских рисков, личное страхование.

Рекомендуемая литература:

1. *Гражданский кодекс РФ. Глава 48. Страхование;*
2. *Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации»;*
3. *Бланд Д. Страхование: принципы и практика/Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 416 с.;*
4. *Быстров А.В., Радченко И.С., Цыганов А.А. и др. Недвижимость. Практическая энциклопедия. Под ред. И.С. Радченко. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 416 с.;*
5. *Цыганов А.А. Сборник типовых правил, условий и договоров страхования. – М.: Анкил, 2003. – 416 с.;*
6. *Цыганов А., Быстров А. Основы организации страхования в Интернете. - М.: Анкил, 2005. – 176 с.;*
7. *Цыганов А.А. Основы страхования интеллектуальной собственности. - М.: Анкил, 2006. – 136 с.*

Периодические издания:

1. *«Организация продаж страховых продуктов»;*
2. *«Страховое дело»;*
3. *«Управление в страховой компании».*

VI. СЕРВИС-МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Сервис-менеджмент

Основные принципы компании. Требования к официантам. Знания, навыки, внешний вид. Подготовка зала к приему гостей. Качество оформления зала. Корректировка расположения столов и стульев. Корректировка покрытия скатертью. Сервировка.

Качество обслуживания гостей. Встреча, выбор стола, посадка, принятие заказа, подача блюд, уборка использованной посуды, десерт, расчет, расплата, прощание.

Обеспечение качества обслуживания. Понятие качества. Круги качества. Коммерческая и экономическая заинтересованность в качестве. Командный и личный интерес.

Нормы качества. Национальные и международные нормативы. Методики оценки качества. Физические и психологические элементы стандартов. Организация проверок. Критерии качества и методика контроля. Нормативы и профессиональные нормы. Качество продукта и качество обслуживания.

Жалобы и возражения. Методики работы со сложными клиентами. Выход из сложной ситуации. Повышение продаж.

Клиентоориентированный сервис

Клиентоориентированность. История подходов к работе с клиентом. Материальный и психологический сервис. Сервис и клиентоориентированный сервис.

Инструменты продвижения ресторанных услуг.

Принципы клиентоориентированности. Основы BUZZ.

Основные стандарты телефонного этикета.

Рекомендуемая литература:

1. Байкел Р. Сервис. Сценарии и техники обслуживания клиентов на высшем уровне. – М.: Гиппо, 2010. – 288 с.;
2. Богушева В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров. - Ростов-на-Дону: "Феникс", 2004. – 410 с.;
3. Браун Грэм, Хепнер Карон. Практическое пособие для официантов - пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 272 с.;
4. Зигель С. и Л., Ленгер Х. и Р., Штиклер Г., Гутмайер В. Ресторанный сервис: основы международной практики обслуживания для профессионалов и начинающих - Пер. с нем. Ю.О. Бема. – М.: Центрполиграф, 2003. – 288 с.;
5. Кулинарный институт Америки. Безупречный сервис (пер. с англ. С.Прокофьева). – М.: "Ресторанные ведомости", 2005. – 288 с.;
6. Лолер Эдмун. Сервис по-королевски: уроки ресторанного дела от Чарли Троттера. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 240 с.;
7. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.;
8. Уокер Д. Управление гостеприимством. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 880 с.;
9. Шарп И. Философия гостеприимства Four Seasons: Качество, сервис, культура и бренд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 366 с.;
10. Шоул Джон. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 338 с.

Управление персоналом в ресторане

Система управления персоналом. Критерии эффективности системы. Цели, методы, функции и технологии управления персоналом. Кадровая политика организации.

Персонал как объект управления. Типологии персонала и их практическая значимость. Основные ошибки в управлении персоналом.

Технологии отбора персонала. Обоснование требований к персоналу. Анализ работы. Анализ корпоративной культуры. Обоснование методов оценки при отборе персонала. Организация проведения отборочных процедур.

Технологии управления адаптацией персонала. Программа введения в должность. Особенности адаптации вновь назначенных руководителей.

Технологии управления развитием персонала. Обоснование потребности в обучении. Методы обучения. Оценка эффективности обучения. Текущая деловая оценка персонала. Моделирование компетенций.

Технологии управления поведением персонала. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Лояльность персонала и условия ее обеспечения. Основные причины конфликтов в организации. Управление конфликтами.

Эффективные стратегии управления персоналом в ресторанном бизнесе.

Поиск и подбор персонала в ресторане

Критерии и требования к кандидату. Цена ошибки. Выбор критериев. Анализ специфики работы. Обязательные и желательные критерии. Собеседование. Подготовка анкеты. Подготовка к собеседованию. Время и место. Пре-скрин. Невербальное поведение. Нестандартные методы. Причины отказа.

Поиск кандидатов. Ресурсы поиска. План набора. Минимальное количество и идеальное количество сотрудников.

Организация системы обучения персонала в ресторане

Цели системы обучения. Уровни обучения. Уровни ответственности. Обучение нового сотрудника. Тренер-наставник, администратор, управляющий – их роли и обязанности в процессе обучения. Организация учебного центра и его функции. Взаимодействие учебного центра и ресторанов. Элементы системы обучения сотрудника на рабочем месте. Создание системы обучения. Должностные инструкции, планы обучения, расписания обучения, учебные пособия. Контроль. Аттестация. Оценка эффективности обучения.

Управление конфликтом. Причины возникновения конфликтных ситуаций с клиентами: как не допустить конфликта.

Конфликтная ситуация с клиентом: наиболее частые причины недовольства клиентов. Их классификация.

Оценка работы персонала

Цели оценки. Критерии оценки. Наши ожидания. Дисциплинарная политика. Стадии дисциплинарного процесса. Выполнение стандартов. Правила проведения оценки сотрудников.

Мотивация персонала

Теория мотивации. Потребность. Стимул. Структура вознаграждения. Алгоритм формирования системы оплаты труда. Структура грейдов. Оценка должностей. Структура обзора рынка труда. Структура оплаты труда. Система социальных льгот. Мотивационные программы. Программы премирования. Нематериальная мотивация. Принцип работы в команде. Роль руководителя. Проведение собраний. Причины увольнения сотрудников.

Рекомендуемая литература:

1. Авдеев В.В. *Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология.* - М.: Финансы и статистика, 2006. – 256 с.;
2. Адизес И. *Идеальный руководитель.* - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 263 с.;
3. Айситулина К. *Тренинги персонала в ресторане.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2007. – 208 с.;
4. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ.* – СПб.: Питер Пресс, 2008. – 825 с.;
5. Батаршев А.В., Алексеева И.Ю., Майорова Е.В. *Диагностика профессионально важных качеств.* - СПб.: Питер, 2006. – 192 с.;
6. Борисова Е.А. *Оценка и аттестация персонала.* – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.;

7. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Элит, 2008. – 496 с.;
8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.;
9. Герчиков В.И. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 282 с.;
10. Говард Шульц. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks - Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 288 с.;
11. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 2004. – 720 с.;
12. Егоршин А.П., Филимонова С.Г. Карьера одаренного менеджера. - М.: Логос, 2007. – 408 с.;
13. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е издание. – М.: Эксмо, 2006. – 304 с.;
14. Исайчева Е.А. Энциклопедия трудовых отношений. - М.: Альфа-Пресс, 2007. – 920 с.;
15. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М. ИНФРА-М, 2010. – 235 с.;
16. Клаус Кобьелл. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.;
17. Коршунов В., Кустова А. Подбор персонала для ресторанного бизнеса – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2008. – 114 с.;
18. Лучшие HR-решения. Сборник статей. - М.: Вершина, 2007. – 272 с.;
19. Минцберг Г. Структура в кулаке – СПб.: Питер, 2003. – 512 с.;
20. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. 2-е изд. – М., ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 550 с.;
21. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 303 с.;
22. Нельсон Б. 1001 способ мотивировать работника. - М.: Вильямс ИД, 2007. – 192 с.;
23. Ржехин В.М., Алеканд Д.А. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. - М.: Вершина, 2007. – 224 с.;
24. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2007. – 224 с.;
25. Сивец С.Д. На войне как на войне. Не дайте персоналу разрушить ваш бизнес. - М.: Вершина, 2006. – 208 с.;
26. Солдатенков Д.В. Ресторанный персонал. Как избежать проблем. – М.: ИД "Ресторанные ведомости", 2005. – 248 с.;
27. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2007. – 624 с.;
28. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Добрая книга, 2007. – 536 с.;
29. Технологии управления персоналом в России, опыт профессионалов. – М.: Книжный мир, 2001. – 240 с.;
30. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2003. – 331с.;
31. Траут Д. Позиционирование, битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.;
32. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Персонал ресторанов, закусочных, баров, кафе. – М.: Дело и сервис, 2008. – 192 с.;

33. Труханович Л.В., Щур Д.Л. *Персонал сферы гостиничного обслуживания. Должностные и производственные инструкции* – М.: Финпресс, 2008. – 160 с.;
34. Уитмор Дж. *Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом*. – М.: Финансы и статистика, 2000.- 160 с.;
35. Уорд Майкл. *50 методик менеджмента/Пер. с англ.* – М.: Финансы и статистика, 2003. – 100 с.;
36. *Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова*. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 695 с.;
37. Хэмфриз Д. *Как управлять людьми на работе: Практическое пособие по руководству/Пер. с англ.* – Челябинск: «Урал LTD», 2009. – 145 с.;
38. Яхонтова Е.С.. *Эффективные технологии управления персоналом* – СПб.: Питер, 2003.- 272 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.haygroup.com
2. www.hrsguide.net
3. www.hr-guide.com
4. www.hrm.ru
5. www.human-resources.org
6. www.shlsolutions.com
7. www.shrm.org.
8. www.uhr.ru

VII. МАРКЕТИНГ

Маркетинг в ресторанном бизнесе

Значение ресторанного маркетинга и его современное состояние. Соотношение теории и практики. Специфика ресторанного маркетинга. Положительные и отрицательные факторы.

Маркетинговые исследования ресторанного рынка. Как проводить исследования. Ошибки в исследованиях. Примеры маркетинговых исследований.

Три уровня ресторанного маркетинга. Первый уровень – Бренд-маркетинг. Ресторанный бренд. Второй уровень – Action Marketing. Кросс-маркетинг, акции с поставщиками. Третий уровень – Local Marketing. Фирменный стиль, реклама, ценообразование, ассортимент.

Бренд-маркетинг. Ошибки при создании ресторанного бренда. Бренд-бук. Фирменный стиль и его элементы. Вывеска и наружная реклама. Внутренняя реклама. Каналы коммуникации. Мероприятия B2B.

Action Marketing. Цели мероприятий. Варианты Action Marketing. Понятие формата. Мультиформатность. Общий алгоритм проведения акции. Пример алгоритма ввода нового блюда. Мониторинг. Маркетинговый календарь.

Local Marketing и персонал ресторана. Преимущества локального маркетинга. Инструменты локального маркетинга. Карта территории.

Ресторанный мерчендайзинг. Принципы ресторанного мерчендайзинга. Примеры мерчендайзинга.

Персонал ресторана как главный рекламоноситель. Маркетинговый план. Маркетинговый бюджет. Основные источники формирования бюджета.

Рекомендуемая литература:

1. Бест Р., *Маркетинг от потребителя*. 2-е издание. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 760 с.;

2. Гайдаенко Т.А. *Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика.* – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.;
3. Голембиовский С. А., Перов А. А., *Конкретный маркетинг в эпоху базарной экономики.* - Ось-89, 2011. - 272 с.;
4. Имшинецкая И. *Инструкция по продвижению услуг, или Как продать невидимку.* - Ростов-на-Дону, Феникс, 2011. - 203 с.;
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. *Маркетинг менеджмент.* – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.;
6. Котлер Ф., *Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе.* – М.: Эксмо, 2011. - 240 с.;
7. Котлер Ф., *Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 3-е издание.* – М.: Альпина Паблишерз, 2011. -211 с.;
8. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г. *Основы маркетинга.* – М.: Вильямс. 2010. – 1200 с.;
9. Ламбен Ж.-Ж. *Менеджмент, ориентированный на рынок.* – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.;
10. Дойль П. *Маркетинг, ориентированный на стоимость.* – С.-Пб.: Питер, 2001. – 480 с.;
11. Малхотра Н. *Маркетинговые исследования.* – М.: Вильямс, 2010. – 1200 с.;
12. МакДональд М. *Планы маркетинга. Как их составлять и использовать.* – Издательский Дом "Технологии", 2004. – 656 с.;
13. Мельник М. В., Егорова С. Е. *Маркетинговый анализ.* – М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.;
14. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. *Маркетинг.* – М.: Инфра-М, 2010. – 336 с.;
15. Сухов С. *Интернет-маркетинг на 100%.* – СПб.: Питер, 2011. - 240 с.;
16. Траут Д. *Позиционирование, битва за узнаваемость.* – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.;
17. Черчилль Г.А., Браун Т.Дж. *Маркетинговые исследования.* – СПб.: "Питер", 2007. – 704 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.4p.ru – специализированный сайт для маркетинг–менеджеров и маркетологов
2. www.marketing.spb.ru – специализированный сайт для маркетинг–менеджеров и маркетологов
3. www.sostav.ru – специализированный сайт для маркетинг–менеджеров
4. www.bkg.ru

Брендинг

Бренд как маркетинговое понятие. Понятие бренда, торговая марка, товар: определения, различия, их взаимосвязи. Бренд как метод и инструмент маркетинга. Роль бренда в современном экономическом развитии РФ. Связь между корпоративной и брендинговой стратегией. Отношение между потребителем и брендом. Факторы, определяющие развитие торговой марки. Стратегические цели бренда. Использование бренда для информирования о других стратегических приоритетах компании. Законодательная основа в области марочной политики компаний. Перспективы развития брендинга.

Идентичность бренда. Восприятие бренда. Образ бренда. Совпадение запланированного и воспринимаемого образа бренда. Элементы идентичности Дэвида Аакера: имидж бренда, позиция бренда, внешняя перспектива, фиксация на главных особенностях товара. Составляющие идентичности бренда.

Формирование атрибутов: функциональных и содержательных. Имя бренда. Внешний вид товара, его физические характеристики. Упаковка. Реклама. Персонажи бренда. Фирменный знак, логотип. Цветовые сочетания, фирменные шрифты. Жесты прикосновения. Музыка, голос, специфические фразы. Естественные коммуникаторы. Теория М. Линдстрема: формирование атрибутов с помощью звука, обоняния, зрения, вкуса, осязания.

Ребрендинг - преобразование идентичности (brand repositioning, rebranding). Методы ребрендинга: реальный ребрендинг, психологический ребрендинг, конкурентный ребрендинг, перераспределение ценностей, "забытые" ценности, изменение предпочтений, дополнение торговой марки. Контроль марки: марки производителей, частные марки, дешевые (бойцовские марки), безмарочные товары.

Рекомендуемая литература:

1. Аакер Д. Создание сильных брендов /Дэвид А. Аакер - М.: Издательский дом Гребенщикова, 2003.- 440 с.;
2. Ванзкен Б. Бренд – помощь /пер. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.;
3. Гэд Т. 4Д брендинга: взламывая корпоративный код сетевой экономики. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 228 с.;
4. Д'Алессандро Д.Ф. Войны брендов. – СПб: Питер, 2002. – 224 с.;
5. Дэвис С.М. Управление активами торговой марки. – СПб: Питер, 2001. – 272 с.;
6. Дэвис С., Данн М. Бренд – билдинг /пер. с англ. под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.;
7. Дж. Р. Росситер, Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – М., СПб.: Питер, 2002.-651 с.;
8. Домнин В.Н. Брэндинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.;
9. Келлер К.Л. Стратегический бренд – менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 704 с.;
10. Ле Пла Ф. Дж., Паркер Л.М. Интегрированный брендинг /пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Изд. Дом «Нева», 2003. – 320 с.;
11. Макашева З.М., Макашев И.О. Брендинг. – Питер, 2010. – 420 с.;
12. Марк П. Герой и бунтарь. Создание брендов с помощью архитипов./ Пер. с англ. Под ред. В. Домнина.- Спб.: Питер, 2005.- 336 с.;
13. Минетт С. Маркетинг В2В и промышленный брендинг. – Вильямс, 2010. –
14. Оконкво О. Брендинг в моде класса «люкс». Мастерство создания и управления. – Гревцов Букс, 2010. – 408 с.;
15. Прингл Х., Томпсон М. Энергия торговой марки. – СПб: Питер, 2001. – 228 с.;
16. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. – СПб: Питер, 2000. – 256 с.;
17. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием./Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.;
18. Траут Д. Большие бренды – большие проблемы.- СПб.: Питер, 2002. – 240 с.

Интернет-ресурсы:

1. Быстрова Т. «Бренд как концентрация и процесс», 2008:
http://www.taby27.ru/tvorcheskie_raboty/50/pr-reklama-brening/brend.html
2. Бренд-технологии. Технология брендинга:

- <http://www.bibliotekar.ru/biznes-17/7.htm>
3. Бренд (Материал из Википедии):
<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4>
 4. Дэлтон Джон «Торговые марки и менеджмент торговых марок»:
<http://www.e-naming.ru/articles/1/2/27.html>
 5. Пуртов Андрей «История брендинга»:
<http://www.reclama.su/viewtopic.php?t=1696>
 6. Статьи с форума «Бренд и брендинг, бренды и товарные знаки, создание бренда, продвижение бренда»: <http://www.reclama.su/viewforum.php?f=20>
 7. Управление брендом:
http://www.e-college.ru/xbooks/xbook133/book/index/index.html?go=part-003*page.htm
 8. Шарков Ф.И. Бренд-коммуникации
<http://www.mgimo.ru/kurs/document15826.phtml>

Маркетинговая стратегия, позиционирование и маркетинг-микс

Анализ конкурентоспособности заведения.

Единый потребительский мотив. Определение целевой группы.

Способы маркетинговых коммуникаций в продвижении ресторана. Их плюсы и минусы.

Методы прямой рекламы: перетяжки, билборды, реклама на радио, на ТВ, газетные модули, интернет.

Личные продажи: сарафанное радио, хождение в народ, дружба с властями, персонификация, работа с клиентской базой.

Стимулирование сбыта: скидочные карточки, комплимент от шеф-повара.

Пиар: ресторанные критики, создание информационных поводов, специальные мероприятия – ивенты.

Концепция продвижения. Концепция продвижения – что это такое? PR-агентства – польза и вред.

Принципы создания концепции продвижения. Абсолютная необходимость затрат. Рекламный бюджет.

Концепция продвижения. Модель маркетинг-микса.

Рекомендуемая литература:

1. Авруцкая И.Г. Битва за гостя. Стратегия и тактика ресторанного маркетинга. – М.: ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2015. 184 с.
2. Беквит Г. Продавая незримое. руководство по современному маркетингу услуг - /пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 224 с.;
3. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 1046 с.;
4. Лавлок Кристофер. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. – М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.;
5. Левинсон К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. – М.: Манн, Иванов и Фербер; Экспо, 2013. – 432 с.;
6. Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. - М.: ВВРQ, 2010. – 208 с.;
7. Пак Я.С. Книга о вкусном и полезном ресторанном маркетинге. – М.: «Ресторанные ведомости», 2013. – 120 с.;

8. Патти Д. Шок, Джон Т. Боуэн, Джон М. Стефанелли. *Маркетинг в ресторанном бизнесе - (пер. с англ. С. Прокофьева).* – М.: ИД "Ресторанные ведомости", 2005. – 234 с.;
9. Петраков А.А *Кухня ресторанного маркетинга.* - М.: Алтейа, 2004. – 264 с.;
10. Розен Э. *Анатомия сарафанного маркетинга.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 416 с.;
11. Серновиц. Э. *Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 240 с.;
12. Хмырова С.В. *Ресторанный маркетинг.* – М.: Юнити-Дана, 2010. – 256 с.

PR и реклама в ресторанном бизнесе

Понятие PR. Разница между PR, популяризацией, рекламой и продвижением идеи или товара. PR в системе маркетинговых коммуникаций.

Работа с ресторанными критиками. Создание информационных поводов.

Специальные мероприятия как эффективнейший способ раскрутки ресторана.

Составляющие успешной PR-кампании.

Методы прямой рекламы

Личные продажи: сарафанное радио, хождение в народ, дружба с властями, персонификация, работа с клиентской базой.

Стимулирование сбыта.

Продвижение ресторана/клуба в Интернете

Переход от традиционной к новой рекламной модели. Управление выбором потребителя через развлечение, создание продукта, увеличение социальной значимости. Использование современных методов коммуникации для развития своих сильных качеств и социальной полезности, решения проблем клиентов.

Рекомендуемая литература:

1. Горкина М.Б., Мамонтов А.А., Манн И.Б. *PR на 100%: Как стать хорошим менеджером по PR.* – М: Альпина Паблишер, 2003. – 116 с.;
2. Лазерсон И., Сокирянский Ф. *Как привлечь гостей в ресторан.* – М.: Эксмо, 2011. – 288 с.;
3. Миллер. М. *YouTube для бизнеса. Эффективный маркетинг с помощью видео.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.;
4. Назаров О.В. *Как загубить ресторан. Азбука типичных ошибок.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010.- 228 с.;
5. Назаров О.В. *Как «раскрутить» ресторан.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 192 с.;
6. Назаров О.В. *Как «раскрутить ресторан» 2. Мастер-класс эффективного продвижения.* - М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2007. – 200 с.;
7. Назаров О.В. *Лучшие ресторанные «фишки» мира.* – ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 178 с.;
8. *Самые успешные PR-кампании в мировой практике.* – М.: Имидж-Контакт, ИНФРА-М, 2012. – 246 с.;
9. Хапенков В.Н. *Реклама в ресторанном бизнесе.* – М.: Академия, 2011. – 176 с.;
10. Халилов Д.Р. *Маркетинг в социальных сетях.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 376 с.;
11. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. *Связи с общественностью. Теория и практика* – М.: Дело, 2003. – 265 с.

Ценообразование в ресторане

Ценообразование в ресторанном бизнесе: цели и задачи. История подходов к ценообразованию. Терминология: российский и западный подход. Факторы, влияющие на принятие ценовых решений. Классификация методов ценообразования в ресторанном бизнесе: субъективные, рыночные, затратные методы. Понятие трудоемких и нетрудоемких блюд.

Рекомендуемая литература:

1. Головачев А.С. Экономика предприятия в 2-х частях. - Минск: Высшая школа, 2008. – 464 с.;
2. Есипов В.Е. Цена и ценообразование.- СПб.: Питер, 2008. – 464 с.;
3. Райс В. Управление ценами меню. - М.: Креатив Холдинг, 2006. – 91 с.

VIII. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Финансы предприятия. Основы

Понятие финансового менеджмента. Задачи финансового менеджера. Аксиомы финансового менеджмента. Понятие финансов. Принципы организации финансов предприятия. Отделы, управляющие финансами предприятия.

Пользователи бухгалтерской информации. Бухгалтерская отчетность организации, ее состав и роль. Сроки составления и представления бухгалтерской отчетности. Основные требования и допущения в учетной политике. Классификация имущества организации с позиций бухгалтерского учета. Состав активов и пассивов организации. Методы начисления амортизации по амортизируемому имуществу (в том числе для целей налогообложения), порядок отражения стоимости амортизированного имущества финансовой отчетности, состав МПЗ, методы оценки и списания МПЗ, финансовой отчетности и налоговом учете. Виды финансовых вложений и их оценка в финансовой отчетности. Виды денежных средств организации. Ограничение, налагаемое в РФ на движение наличных денежных средств в организации. Виды источников финансирования активов. Документация и инвентаризация в организации и их роль. Порядок признания доходов и расходов по методу начисления. Состав отчета о прибылях и убытках.

Понятие кредита, формы и виды кредита. Ссудный процент, его роль. Расчет процентов по кредиту (кредитной линии). Порядок выдачи кредита. Понятия векселя, лизинговых и факторинговых операций. Понятие наращения и дисконтирования, расчет наращенной и приведенной стоимости. Оценка эффективности инвестиций методом чистой приведенной стоимости.

Использование бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках в аналитических целях. Коэффициенты, характеризующие финансовое состояние предприятия и деловую активность, порядок их определения. Показатели рентабельности.

Налоги и налогообложение

Понятие налога и сбора. Виды налогов. Налоговая система и налоговое законодательство России. Обязательные и факультативные элементы налога. Налоговая отчетность. Ответственность за уклонение от уплаты налогов.

Налог на добавленную стоимость, налог на прибыль организаций. Налоговый учет в организациях. Налог на имущество организации.

Налог на доходы физических лиц, единый социальный налог, страховые взносы в Пенсионный фонд России, обязательное страхование от несчастных случаев на производстве.

Специальные налоговые режимы: единый налог на вмененный доход; упрощенная система налогообложения.

Рекомендуемая литература:

1. Бланк И.А. *Энциклопедия финансового менеджмента в 4-х тт.* – М.: Омега, 2010. – 448 с.;
2. Бобылева А.З. *Финансовый менеджмент. Проблемы и решения.* – М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2008. – 336 с.;
3. Ефимова О.В., Мельник М.В. *Анализ финансовой отчетности.* – М.: Омега-Л, 2006. – 449 с.;
4. Мидлтон Дэвид. *Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений.* – М.: Аудит, Юнити, 1997. – 197 с.;
5. Патров В., Нуридинова Л. *Современный бухгалтерский учет в общественном питании.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2005. – 304 с.;
6. Петров А.М. *Общественное питание. Учет и калькулирование себестоимости.* – М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.;
7. Пятов М.Л. *Бухгалтерский учет при принятии управленческих решений.* - 1С – М.: Паблшинг, 2009. – 268 с.;
8. Селищев Н. *1С: Бухгалтерия 8.2 в кафе, баре, ресторане.* – СПб.: Питер, 2012. - 352 с.;
9. Хонгрэн Т., Фостер Дж. *Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Под ред. Я.В. Соколова.* - М.: Финансы и статистика, 202. – 375 с.;
10. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. *Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций.* – М.: ИНФРА-М, 2008. – 208 с.

Финансовый менеджмент в ресторанном бизнесе

Учетная политика предприятия

Бизнес-цикл на примере ресторанного предприятия. Баланс. Отчет прибылей и убытков. Измерители прибыльности бизнеса.

Первоначальный капитал, активы, продажи, прибыль. Баланс: активы, пассивы и собственный капитал. Отчет прибылей и убытков; связь между балансом и отчетом прибылей и убытков.

Отчет о движении денежных средств. Финансовый рычаг, управление рисками.

Отчет о движении денежных средств. Операционный цикл. Влияние этапов операционного цикла на баланс. Рабочий капитал. Расчет рабочего капитала. Анализ структуры капитала. Коэффициент ликвидности. Текущая ликвидность, срочная ликвидность. Финансовый рычаг. Планирование денежных потоков.

Бюджетирование деятельности ресторана.

Ежегодный цикл планирования. Оперативное планирование. Планирование выручки. Маркетинговый календарь. Составление прогнозов. Анализ влияния маркетинговых акций на продажи. Контролируемые и неконтролируемые статьи бюджета. Плановые затраты. Затраты на оплату труда, на приобретение оборудования, на техническое обслуживание и ремонт. Капитализируемые плановые затраты. План-фактный анализ.

Управление основными показателями деятельности ресторана.

Управление рентабельностью. Система отчетности. Выручка брутто и нетто. Виды расходов: переменные и постоянные, контролируемые и неконтролируемые. Определение себестоимости продаж «Cost of Sales». Ключевые факторы COS. Себестоимость реальная и идеальная, разница между реальной и идеальной себестоимостью. Поиск возможностей по сокращению себестоимости. Анализ расходов на оплату труда COL. Управление расходами на оплату труда, ключевые факторы COL.

Принятие инвестиционных решений.

Стоимость капитала, дисконтирование, принятие решений. Понятие возврата на инвестиции. Определение стоимости капитала. Стоимость собственного и заемного капитала. Дисконтированная стоимость. Понятие стоимости денег во времени. Инструменты оценки инвестиционных проектов: NPV, IRR, Payback. Расчет окупаемости проекта.

Подготовка бизнес-плана.

Характеристика объекта. Маркетинговая оценка объекта. Понятие зонирования. Характеристика торговой зоны. Демография торговой зоны. Драйверы. Торговые объекты. Сравнение объектов. Определение потоков. Прогнозирование выручки. Оценка бюджета строительства. Оценка расходов на оплату труда. Ключевые предположения, влияющие на выручку. Анализ окупаемости проекта. Оценка чувствительности.

Практические аспекты ресторанной деятельности.

Важность строгого финансового контроля. Ликвидные активы. Риск мошенничества со стороны сотрудников. Ключевые области контроля и методы работы по контролю. Недостачи и потери. Контроль склада. Анализ ввода новых технологий. Анализ ввода новых блюд в меню. Расчет маржинальной прибыли после переменных расходов. Расчет окупаемости по промоакциям. Точка безубыточности и дополнительные продажи.

Рекомендуемая литература:

1. Быстров С.А. *Экономика и организация ресторанного бизнеса*. – М: Форум, 2011. – 464 с.;
2. Ефимова О.П., Ефимова Н.А., Олиференко Т.А. *Экономика гостиниц и ресторанов*. – М.: Новое знание, 2008. – 392 с.;
3. Патров В.В., Нуридинова Л. *Современный бухгалтерский учет в общественном питании*. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2005. – 304 с.;
4. Frank Wood and Alan Sangster. *Учет коммерческих операций, т. 2. 7-е изд (Business Accounting, vol. 2. Seventh Edition)*, 1996 - 640 с.;
5. Frank Wood. *Учет коммерческих операций, т. 1. 7-е изд. (Business Accounting, vol. 1. Seventh Edition)*, 1996 - 576 с.;
6. W.M. Harper. *Учет производственных и управленческих расходов (Cost and Management Accounting)*, 1995 - 544 с.

IX. ПРАКТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО

Организация бизнеса

Подготовка ресторана к открытию

Концепция

Определение. Классификации. Элементы и составные части концепции.

Создание ресторана

Оценка объекта. Требования к размещению ресторанов. Требования к земельному участку. Подъездные пути и благоустройство. Правовые и нормативные документы. Принципы составления бизнес-плана.

Проектирование ресторана. Предпроектная подготовка. План мероприятий по проектированию ресторана. ТЗ на проектирование. Согласование рабочих документов.

Оборудование. Условия заказа оборудования. Состав капитального оборудования. Состав малоценного оборудования. Мебель и столярные изделия.

Рекомендуемая литература:

1. *Азбука ресторатора. Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе.* – ВВРГ, 2006. – 224 с.;
2. *Айстрекова А.А., Матвеев П.Д., Ананич Т.П. Рестораны, кафе, клубы, бары.* – Минск: Харвест, 2007. – 800 с.;
3. *Волкова И. Ресторанное дело. Полная энциклопедия от Люсьена Оливье до Аркадия Новикова.* – М.: Астрель, Русь-Олимп, 2009. – 544 с.;
4. *Гвоздовская В. – Управление рестораном который любит прибыль.* – М. ИД «Ресторанные ведомости», 2015. – 256 с.;
5. *Ефимова Ю. Кафе: создание и управление.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2007. – 176 с.;
6. *Затуливетров А. Ресторан. С чего начать, как преуспеть? Советы владельцам и управляющим.* – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.;
7. *Кэнон Говард. Как начать ресторанный бизнес.* – М.: Астрель, 2009. – 304 с.;
8. *Моисеева М. Итальянский ресторан: создание и управление.* – М.: «Ресторанные ведомости», 2006. – 160 с.;
9. *Солдатенков Д. Восточный ресторан: создание и управление.* – М.: «Ресторанные ведомости», 2005. – 184 с.;
10. *Уильям Стадием, Мара Гиббз. – 100 лучших ресторанов мира.* – М.: Рипол Классик, 2011. – 480 с.

Франчайзинг

Понятие франчайзинга. История возникновения франчайзинга. Признаки франчайзинга. Достоинства и недостатки франчайзинга. Понятие франчайзи. Понятие франчайзера. Франчайзинг или собственное дело. Схема работы предприятия, приобретенного по франчайзингу. Известные компании-франчайзеры. Франчайзинг в России. Юридические аспекты франчайзинга. Договор коммерческой концессии.

Рекомендуемая литература:

1. *Лебедев И. Франчайзинг по-русски. Мифы и реальность.* – М.: Вектор, 2006. – 160 с.;
2. *Мюррей Ян. Франчайзинг.* – СПб.: Питер, 2004. – 144 с.;

3. *Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг: коммерческая концессия. – М.: Академкнига, 2005. – 375 с.;*
4. *Стивен Спинелли-мл., Роберт М.Розенберг, Сью Берл. Франчайзинг – путь к богатству. – М.: Вильямс, 2006. – 384 с.*

Интернет-ресурсы:

1. *bizbroker.ru*
2. *delovoybazar.ru*
3. *www.eff-franchise.com*
4. *franchiseeurope.com*
5. *www.frshop.ru*
6. *worldfranchising.ru*

Открытие ресторана. Практикум

Start-up менеджер: кто он? Функционал start-up менеджера.

Структура взаимоотношений и взаимодействий.

Анализ рынка. Выбор концепции.

Подбор помещения. Лицензионное обеспечение предприятия.

Работа с дизайн-проектом. Подрядчики.

Организация и постановка кухни, подбор и постановка технологического оборудования.

Подбор поставщиков.

Создание команды.

Подготовка ресторана к открытию

Организация работы кухни и бара

Организация работы кухни. Проектирование кухни

Основные помещения кухни и их назначение. Товарные потоки. Сырые и необработанные продукты. Сырые полуфабрикаты. Готовые блюда. СНИПы для создания кухни.

Основы планирования кухни. Различные типы расположения технологического оборудования. Островное расположение. Пристенное расположение в одну, в две и более линий. Рабочие зоны.

Зона холодного цеха. Зона соусов и гарниров. Зона гриля. Зона фритюра. Выбор теплового оборудования в зависимости от типа ресторана. Холодильное оборудование. Дополнительное оборудование. Расчет стандартного оборудования в зависимости от количества посадок.

Рекомендуемая литература:

1. *Долгополова С. Новые кулинарные технологии. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2005. – 272 с.;*
2. *Домине Андре. Бар. Путеводитель по коктейлям и спиртным напиткам мира. – М.: ВВРQ, 2009. – 832 с.;*
3. *Евсеевский Ф. Библия сомелье и ресторатор. – М.: Евробукс, 2008. – 368 с.;*
4. *Ефимов А.Д., Никуленкова Т.Т., Ботов М.И., Вуколова М.В. Профессиональная кухня. 100 готовых проектов. Технический каталог. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2004. – 288 с.*
5. *Катсигрис Костас, Томас Крис. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2008. – 576 с.*
6. *Конран Т. Первоклассный ресторан: Идея, создание, развитие. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 210 с.;*

7. Крылов Е. Пароконвектомат: технологии эффективной работы. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 128 с.;
8. Крылов Е. Электромеханическое оборудование. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 160 с.;
9. Чеботарев В. Как читать винную этикетку? – М.: ВВРГ, 2008. – 224 с.;
10. Хохлов Р. Тепловое оборудование. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 160 с.;
11. Хохлов Р. Холодильное оборудование. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 162 с.;
12. Хью Джонсон. Большой винный справочник Хью Джонсона. – М.: ВВРГ, 2010. – 688 с.

Организация и управление производством

Производственный процесс: Структура производства. Режим работы кафе, ресторана. Технология. График доставок. Режим работы производства. Планирование заказов.

Производственный процесс как часть цепи. Закупки. Хранение. Производство. Экспедиция.

Технологический процесс.

Технические документы. Техничко-технологические карты.

Калькулирование себестоимости продукции общественного питания. Калькуляционная карточка. Калькулирование шведского стола.

Управление производством: Персонал кухни. Обучение. Контроль.

Рекомендуемая литература:

1. Профессиональная кухня: сто готовых проектов/Ефимов А.Д., Никуленкова Т.Т., Ботов М.И., Вуколова М.В.: Технический каталог. – М.: ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2004. – 288 с.;
2. ФРиО. Нормативные документы индустрии питания – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010. – 304 с.;
3. ФРиО. Профессиональные стандарты индустрии питания. Том 1. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2008. – 512 с.;
4. ФРиО. Профессиональные стандарты индустрии питания. Том 2. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010. – 296 с.

Организация работы и управление баром

Маркетинг. Выбор цели, изучение ситуации, разработка маркетинговой стратегии. Создание команды. Ассортимент. Как собрать ассортимент спиртного, не замораживая минимальный ассортимент бара. Витрина. Выбор компьютерных программ. Организация системы учета. Внутренний учет. Взаимозаменяемость товара. Поиск и выбор поставщиков.

Разработка меню и ценообразование

Обзор и история возникновения наиболее известных национальных кухонь. Факторы, влияющие на создание национальных кухонь: географический, социальный, религиозный, этнический, климатический.

Основы питания: белки, жиры, углеводы.

Ключевые моменты в эволюции питания.

Кухни, оказавшие наиболее сильное влияние на мировую кулинарию. Китайская, индийская, русская, французская, ближневосточная кухни. Кухня Центральной Америки. Другие национальные кухни.

Концепция ресторана и разработка меню

Выбор концепции в зависимости от местоположения, площади ресторана, тематики.

Технология создания ресторана: расчет площадей, планирование, выбор оборудования, создание бюджета, разработка меню.

Структура меню. Сегментация. Средние продажи в сегментах меню. Баланс цен в меню. Размер меню. Средний чек. Сезонность и замена блюд.

Составление винной карты

Типы винных карт, их преимущества и недостатки: традиционная винная карта, региональная винная карта, сортовая винная карта, прогрессивная винная карта. Винная карта – отражение концепции ресторана. Принципы выбора типа винной карты для ресторанов различных типов и ценовых категорий. Правила подбора вин. Правила составления винной карты. Правила оформления винной карты.

Рекомендуемая литература:

1. Айстрекова А.А., Матвеев П.Д., Ананич Т.П. Сборник рецептов, блюд и кулинарных изделий для ресторанов, кафе, клубов, баров, столовых. – Минск: Харвест, 2010. – 800 с.;
2. Вино. Атлас мира/Дженсис Робинсон и Хью Джонсон. – М.: ВВРГ, 2008. – 400 с.;
3. Гастрономическая энциклопедия Ларусс. – М.: Чернов и Ко, 2007. – 342 с.;
4. Гиляровский В.А. Москва и Москвичи. – М.: АСТ, 2014. – 415 с.;
5. Гумилев Л.Н. Этносфера. История людей и природы. – М.: АСТ, 2004. – 578 с.;
6. Ефимова Ю.А. Эффективное меню. Концепция и дизайн. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2006. – 176 с.
7. Практическая энциклопедия Азиатской кухни. – Челябинск, Аркаим, 2004. – 251 с.;
8. Райс В. Разработка меню ресторана. – М.: Креатив Холдинг, 2006. – 96 с.;
9. Словарь ресторанной лексики. – М.: Руссо, 2003. – 528 с.;
10. Хью Джонсон. Большой винный справочник. – М.: Изд-во Жигулевского, 2004. – 672 с.
11. Эскофье Огюст «Кулинарный путеводитель». – Центрполиграф, 2005. – 824 с.;
12. Sharon Tyler Herbst “Food lover`s Companion”.

Практическая деятельность управляющего

Кто такой управляющий? Взаимодействие с учредителями: о чем следует договориться «на берегу»? Как согласовывать свои действия. Как отчитываться. Взаимодействие с органами государственной власти: как строить отношения. Как вести себя во время проверки. Взаимодействие с персоналом.

За что отвечает управляющий. Виртуальная экскурсия по ресторану. Как управляющий контролирует сервис. Как управляющий контролирует работу кухни.

Чем управленческий учет отличается от бухгалтерского. Постановка управленческого учета.

Как управленческий учет помогает зарабатывать больше денег. Управленческий учет в снабжении. Что делать с результатами инвентаризации. Управление продажами. Насколько хорошо работают официанты. Анализ загрузки ресторана и оборачиваемости столов. Отчеты для поставщиков.

Аспекты практической деятельности управляющего.

Управление рестораном по целям. Управление качеством сервиса в ресторане. Психология продаж в ресторане. Управление подразделениями ресторана. Методы анализа деятельности. Методы анализа затрат.

Предотвращение хищений в ресторане

Как это делается. Товарные излишки, пересортица. Продажа товарных излишков без пробития в кассу. Сговор персонала. «Комиссионные» от поставщиков.

Искажение отчетности. Угощение посетителя с целью увеличения чаевых.

Контроль движения товара. Снятие остатков. 8 способов снятия остатков в баре (розлив).

Снятие остатков на складе и кухне. Инвентаризация. Кто снимает остатки. Когда снимать остатки.

Счетчики розлива пива.

Контроль движения финансов. Контроль цен поставщиков. Аудит. Отсечение персонала от получения наличных. Материальная ответственность – коллективная.

Применение специальных форм статистики. Условия – все в кассу.

Капканы на расхитителей. Скрытый покупатель. Создание удобной для хищения ситуации с контролем действий персонала. Веб – камеры. Скрытый учет количества посуды, использованной для подачи блюд или напитков. Искусственное создание излишков руководителем. Внешние признаки. Воровство в ресторане. Поможет ли ресторанный компьютерная программа? Опрос посетителей.

Рекомендуемая литература:

1. Назаров О.В. *Как воруют в ресторане. 100 способов обмануть владельца.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010. – 218 с.;
2. Цыро С.В. *Как победить воровство в ресторане.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010. – 144 с.

Автоматизированные системы управления рестораном

Обзор современных полнофункциональных компьютерных систем для ресторанов различной формы обслуживания.

Состав комплекса и алгоритм работы системы. Меню. Скидки и наценки. Валюты. Налоги. Персонал. Хостес. Столы и залы. Отчеты. Визиты. Система складского учета.

Основные понятия, связанные с работой в менеджерском комплексе и функциями менеджера в кассовой системе.

Работа с приложениями.

Ознакомление с программой iiko.

Рекомендуемая литература:

1. Ситкин В.П., Химич Н.В., Рыбников К.В. *Автоматизация ресторана и кассовая техника.* – М.: Сервис ККМ, 2010. – 202 с.

Управление проектами запуска и развитие сети ресторанов

Место департамента развития в общей структуре предприятия.
Функциональные задачи департамента развития.

Организация работы департамента развития. Функциональное разделение обязанностей и управленческая структура.

Организация этапов и постановка задач при планировании открытия ресторана.
Оптимизация сроков. Риски. Рабочая группа.

Автоматизация работ по проекту. Стандартизация и формализация.
Управленческий учет. Бюджетирование. Система контроля затрат.
Юридические аспекты деятельности. Показатели эффективности.

Рекомендуемая литература:

1. Артемова Е.Н., Владимирова О.Г. *Планирование на предприятиях ресторанного бизнеса.* – М.: Академия, 2011. – 176 с.;
2. Богатова Н. *Современный ресторан. Книга успешного управляющего.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2012. – 212 с.;
3. Гвоздовская В. *Управление рестораном, который любит своих гостей.* – М.: *Ресторанные ведомости*, 2015. – 232 с.;
4. Горбунов С. *Ресторан: от одного о сети. Опыт построения и управления.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2012. – 184 с.;
5. Ефимова Ю. *Кафе: создание и управление.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2007. – 176 с.;
6. Затуливетров А. *Ресторан. С чего начать, как преуспеть? Советы владельцам и управляющим.* – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.;
7. Кабушкин Н.И. *Управление гостиницами и ресторанами.* – Минск: БГЭУ, 2009. – 416 с.;
8. Конран Т. *Первоклассный ресторан.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 210 с.;
9. Мейер Д. *Высокая кухня. История головокружительного успеха выдающегося американского ресторатора.* – М.: Эксмо, 2008. – 272 с.;
10. Милл Р.К. *Управление рестораном.* – М.: Юнити-Дана, 2009. – 536 с.;
11. Миронов С. *Как вывести ресторан из жесткого кризиса* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010. – 272 с.;
12. Мтвралашвили Г. *Прибыльный ресторан. Советы владельцам и управляющим.* – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.;
13. Назаров О.В. *333 хитрости ресторанного бизнеса.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2008. – 256 с.;
14. Романо Ф. *Пицца для ума. Концепция создания 10-миллиардной ресторанной империи.* – М.: Вешина 2006.- 192 с.;
15. Саак А.Э., Якименко М.В. *Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны).* – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.;
16. Сырый В., Ярков С. *Как эффективно управлять ресторано-развлекательными предприятиями.* – М.: ФРиО, 2003. – 348 с.;
17. Сырый В., Бухаров О., Ярков С., Сокирянский Ф. *Ресторанный бизнес. Управляем профессионально и эффективно.* – М.: Эксмо, 2008. – 368 с.;
18. Солдатенков Д. *Восточный ресторан: создание и управление.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2005. – 184 с.;
19. Уокер Д. *Управление гостеприимством.* – М.: Юнити–Дана, 2006. – 880 с.;
20. Яроцкая О.В. *Как стать успешным ресторатором. Откровения 15 лидеров рынка.* – М.: Эксмо, 2008. – 320 с.

Периодические издания:

1. *Food Service*;

2. *Ресторатор;*
3. *Ресторанные ведомости.*

Формы предприятий общественного питания Кейтеринг. Ресторан выездного обслуживания

Рынок кейтеринга в России. Различные сегменты рынка. Источники рынка: рестораны, гостиницы, кафетерии, выездное питание. Различные типы обслуживания. Обслуживание мероприятий различных типов. Бизнес-мероприятия, семейные торжества, религиозные обряды, выставки. Возможности и угрозы. Конкуренция. Персонал. Особенности управления персоналом. Меню. Управление и контроль. Методы закупок и организация склада. Производство. Ценообразование и бухгалтерский учет. Формирование заказа. Поиск дополнительных возможностей и творческий подход к обслуживанию мероприятий.

Рекомендуемая литература:

1. *Денисов Д. Фаст-фуд. Рестораны быстрого обслуживания. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2003. – 236 с.;*
2. *Мэттел Б. Кейтеринг. Руководство по эффективному управлению бизнесом. – М.: ВВРQ, 2012. – 368 с.;*
3. *Погодин К. Кейтеринг. Практическое руководство для владельцев и управляющих. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2009. – 176 с.;*
4. *Погодин К.С. Ресторан выездного обслуживания (кейтеринг): с чего начать и как преуспеть. – СПб.: Питер, 2012. – 224 с.;*
5. *Федотова И. Ресторанная кухня: Фуршеты, шведский стол, кейтеринг. – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2010. – 160 с.;*
6. *Халворсен Ф. Основы кейтеринга: как организовать выездное обслуживание – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2005. – 303 с.;*
7. *Чарыева М. - Как накормить миллион гостей. организация питания на массовых мероприятиях. М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2015. – 168 с.;*
8. *Эрдош Д. Кейтеринг. Как начать и успешно вести выездной ресторанный бизнес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 238 с.*

Организация ресторана в гостинице

Особенности работы ресторана в гостинице. Бары гостиницы. Организация питания для проживающих в гостинице. Обслуживание номеров. Приемы. Вспомогательные службы, связанные с организацией питания и напитками. Привлечение посетителей со стороны. Управленческий учет в ресторане при гостинице.

Рекомендуемая литература:

1. *Кабушкин Н.И. Управление гостиницами и ресторанами. – М.: БГЭУ, 2009. – 416 с.;*
2. *Медлик С., Гостиничный бизнес: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 239 с.;*
3. *Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.;*
4. *Уокер Д. Управление гостеприимством. – М.: Юнити–Дана, 2006. – 880 с.*

F&B в развлекательных комплексах и торговых центрах

Постановка цели при создании комплекса. Конкурентное преимущество при выборе объекта. Типы кинотеатров. Центры генерации выручки. Мотивация к посещению. Сегментация зрителей. Концепция F&V кинотеатра. Концепция работы снэк-бара. Ассортимент. Визуализация. Автоматизация. Упаковка. Ценовая политика. Технологические принципы работы. Элементы управленческого учета.

Кофейня. Особенности управления

Специфика управления кофейней.

Рекомендуемая литература:

1. Денисов Д. *Профессиональный кофе. Библия бариста.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2004. – 108 с.;
2. Матцен Том, Харрисон Мэрибет. *Кофейное заведение. Как превратить кофейные зерна в деньги.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.;
3. Солдатенков Д. *Кофейня. Принципы успешного бизнеса.* – М.: ИД «Ресторанные ведомости», 2007. – 168 с.;
4. Уланов А. *Кофейня. С чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим.* – СПб.: Питер, 2011. – 176 с.

Организация работы с поставщиками

Требования к поставщикам. Выбор поставщиков. Формирование партнерских взаимоотношений. Выбор метода поставок.

Понятие логистики. Закупочная логистика. Сбытовая логистика. Транспортная логистика. Логистика запасов. Складская логистика. Информационная логистика. Комплексная логистика.

Определение политики предоставления ассортимента.

Выбор поставщика. Концепция единого поставщика. Принципы построения и автоматизации инфраструктуры при работе с единым поставщиком. Достоинства и недостатки работы с одним дистрибьютором. Целесообразность работы с несколькими дистрибьюторами.

Аутсорсинг. Достоинства и недостатки. Работа с аутсорсинговыми компаниями.

Организация продаж в ресторане

Управление продажами в ресторане

Управление продажами в ресторане на примере успешной работы ведущих ресторанов Москвы.

Экспертный анализ. Определение «золотого сечения» цена/качество. Анализ спроса. Анализ каналов продвижения (наружная реклама, СМИ, интернет, директ-мейл). Анализ и выбор периода проведения. Оценка эффективности каналов продвижения.

Рекомендуемая литература:

1. Головачев А.С. *Экономика предприятий.* – Минск: Высшая школа, 2008. – 384 с.;
2. Ефимова О.П. *Экономика общественного питания.* – М.: Новое знание, 2004. – 303 с.;
3. Миронов С. *Гость платит дважды: Техники повышения продаж в ресторане.* – М: ИД «Ресторанные ведомости», 2012.- 136 с.;
4. Райс В. *Разработка меню ресторана.* – М.: Креатив Холдинг, 2006. – 96 с.

Х. КЛУБНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Клубная индустрия: тенденции и тренды

Классификация клубов.

Создание ночного клуба. Клубные форматы – что строить. Клубный маркетинг – где строить. Клубная архитектура. Зонирование в клубе. Мебель в клубе. Оформление танцпола. Еда и бар в клубе. Инсталляция света и звука. Видео в клубе.

Клубный Бренд. Музыкальная политика. Организация вечеринок. Работа со спонсорами. Клубные карты. Реклама клуба. Работа персонала.

Практические аспекты управления клубом

Психология управления клубом. Менеджмент и работа с персоналом.

Команда: подбор и структура. Функциональные обязанности каждого члена команды. Подбор персонала и работа с ним.

Бизнес-план. Особенности составления. Получение разрешительной документации.

Место. Выбор помещения. География. Удаленность от жилых объектов и учебных заведений. Звукоизоляция. Парковка. Удобство подъезда.

Архитектурно-планировочные решения. Как совместить красоту и функциональность, не отклоняясь от концепции клуба. Контроль за строительством.

Фирменный стиль. Создание макета и определение набора элементов для фирменного стиля.

Мебель и оборудование. Сроки поставки. Особенности работы с поставщиками. Звуковое оборудование. Прокладка проводов. Стоимостное соотношение оборудование – мебель. Особенности мебелировки клубов.

Музыкальная политика, идеология и аудитория клуба: определение и следование времени. Зарубежные резиденты и ди-джеи: оплата, музыкальная программа, организация привоза.

Подбор поставщиков. Взгляд со стороны. Экспертное мнение. Оценка качества предоставленной продукции.

Открытие и обкатка заведения. Правила открытия. Построение долгосрочных отношений с посетителями. Необходимость и понятие обкатки. Поддержание атмосферы заведения.

PR-поддержка заведения в СМИ. Выбор методов, стратегий и тактик. PR клуба посредством «звезд». Умеренность и эффективность. Оценка PR-деятельности.

Организация мероприятий в клубе

Маркетинговая политика и продвижение клуба.

Оформление и дизайн клуба. Приглашения DJ и работа с ними.

Реклама. СМИ. Наружная реклама. Полиграфическая продукция.

Имидж клуба. Работа с гостями.

Шоу продукция. Сервис.

Разработка программы и приглашение гостей. Возрастная и статусная категория. Законодательная база в отношении развлекательных заведений. Взаимодействие с госструктурами.

Разработка концепции безопасности. Служба безопасности. Техника безопасности в клубе. Фейс-контроль.

Особенности проведения презентаций и частных мероприятий в клубе.

Знакомство с работой клуба на примере наиболее известных и посещаемых клубов Москвы.

Создание вечеринки. План на 6 месяцев. Идея, название, сценарий. Организация. Осуществление. Итоги событий.

Рекомендуемая литература:

1. Брюстер Б., Броутон Ф. *История диджеев*. – М.: Ультра. Культура, 2007. – 672 с.;
2. Гарнье Л., Брен-Ламбер Д. *Электрошок. Записки диджея*. – Флюид/FreFly, 2005. – 272 с.;
3. *Российский музыкальный ежегодник* – М., 1995-2005;
4. *Самые успешные PR-кампании в мировой практике* – М., ИНФРА – М, 2002. – 246 с.;
5. Стогофф Илья. *Рейволюция. Роман в стиле техно*. – М.: Астрель, АСТ, Полиграфиздат, 2010. - 320 с.;
6. Хаас А. *Корпорация счастья. История российского рейва*. – М.: Амфора, 2011 – 448 с.

Интернет-ресурсы:

1. www.eventmarket.ru, “Спонсорство как инструмент”
2. E-executive.ru
3. InterMedia.ru
4. Marketing-mix.ru
5. MediaGuide.ru
6. MusicGuide.ru
7. RASO.ru (Российская Ассоциация по связям с общественностью)
8. Sovetnik.ru
9. [Timeout](http://Timeout.ru)

XI. РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

«Основы делового общения»

Психологические инструментари в ситуациях делового общение и переговоров.

Командообразование.

Практика тактического управления в ресторане

Роль руководителя, требования к личности и компетенциям современного руководителя. Экспертная модель компетенций SHL. Новый взгляд на компетенции руководителя. Область деятельности руководителя, профилирование должности: зачем и как.

Развитие управленческого потенциала.

Управление компетенциями руководителя и управление процессами. Основные процессы сферы управления персоналом в ресторане.

Делегирование. Принципы эффективного делегирования. Обратная связь.

Рекомендуемая литература:

1. Айзексон У. *Стив Джобс*. – М.: АСТ, Corpus, 2012. – 704 с.;
2. Кови С..Р. *7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности*. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 374 с.;
3. Колвин Дж. *Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей?* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 256 с.

Навыки эффективной презентации

Подготовка презентации. Проведение презентации. Основные ошибки при подготовке и проведении презентаций. Технические и визуальные средства для проведения презентаций.

Рекомендуемая литература:

1. Вайсман Дж. *Мастерство презентаций* – М: Вершина, 2004. – 280 с.;
2. Гандапас Р. *Камасутра для оратора* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.;
3. Гандапас Р. *Презентационный конструктор* – М: Вершина, 2006. – 192 с.;
4. Джей Э., Джей Р. *Эффективная презентация* – Изд.: БалансБизнесБук, 2002. – 171 с.;
5. Желязны Дж. *Бизнес-презентация* – М.: ИКСИ РАН, 2004. – 74 с.;
6. Желязны Дж. *Говори на языке диаграмм* - М.: ИКСИ РАН, 2004. – 86 с.;
7. Каптерев А. *Мастерство презентации. Как создавать презентации, которые могут изменить мир/Алексей Каптерев; пер. с англ. С.Кировой* – М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 336 с.;
8. Лазарев Дм. *Лучше один раз увидеть!* – М: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 126 с.;
9. Митчел Д. *Обнимите своих сотрудников.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.;
10. Нельке К. *Проведение презентаций* – М: Омега – Л, 2007. – 131с.;
11. *Slide:ology. Искусство создания выдающихся презентаций/Нэнси Дуарте; пер. с англ. Елены Смирновой.* - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.- 288 с.;
12. Ребрик С. *Бизнес презентация. Подготовка и проведение. 100 рекомендаций.* - М: Эксмо, 2006. – 120 с.;
13. Сэмпсон Э. *Бизнес-презентация. Творческие идеи для блестящего выступления.* – М: Альпина, 2004. – 208 с.;
14. Хофф Р. *Я вижу Вас голым. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести.* – М: Класс, 1999. – 212 с.;
15. Шипунов С. *Харизматичный оратор* – М: Локус Станди: Университет риторики и ораторского мастерства. 2007. – 288 с.

Работа с претензиями

Основные правила взаимодействия с недовольным гостем в ресторане.

Управление эмоциональным состоянием в конфликтной ситуации.

Алгоритм работы с претензией.

Стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Выбор оптимального стиля поведения.

Типы личностных клиентов/гостей и особенности взаимодействия с ними.

Рекомендуемая литература:

1. Емельянов С.М. *Практикум по конфликтологии.* – СПб.: «Питер», 2008. – 384 с.;
2. Литвак М. *Психологическое айкидо.* – М: Феникс, 2008. – 35 с.

Создание системы обучения в ресторане

Уровни управления. Зона ответственности. Компетенции.

Профиль должности.

Ценности компании и сотрудники.

Цикл обучения. Адаптация.

Учебный план. Тренинг для персонала: подготовка, проведение, результативность.

Рекомендуемая литература:

- I. Адизес И. *Идеальный руководитель*. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 264 с.;
- II. Бланшар К., Онкен-мл. У., Берроуз Х. - *Одноминутный менеджер и обезьяны*. – Минск: «Попурри», 2002. – 176 с.;
- III. Бланшар К., Онкен-мл. У., Берроуз Х. - *Одноминутный менеджер и ситуационное руководство*. – Минск: «Попурри», 2014. – 336 с.;
- IV. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. - *Мотивация к работе*. - М.: «Вершина», 2007. – 238 с.

XII. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Порядок подготовки и защиты выпускной аттестационной работы (дипломной работы)

Выпускная аттестационная работа слушателей (далее – дипломная работа) является ключевым завершающим итогом обучения и предназначена для:

- обобщения и систематизации имеющихся у слушателей теоретических знаний и практического опыта в области управления, развития их творческого потенциала как менеджеров, учебной апробации идей и планов, ориентированных на практическое воплощение;
- проведения исследований по актуальным тенденциям развития соответствующей отрасли, группы компаний, организации (фирмы);
- разработки самостоятельного проекта в области бизнеса, направленного на решение реальных управленческих проблем в рамках конкретной компании или сферы деятельности;
- комплексной оценки полученных слушателем в ходе обучения профессиональных управленческих знаний, навыков и компетенций.

Дипломная работа должна иметь практический и прикладной характер, опираться на принципы цивилизованного, этического и высокопрофессионального отношения к управлению.

Успешная защита дипломной работы является обязательным условием получения диплома о профессиональной переподготовке, удостоверяющего право на ведение профессиональной деятельности.

Подготовка дипломной работы состоит из следующих последовательных этапов:

1. Слушатель на основе изученных учебных курсов, а также с учётом задач, стоящих перед конкретной компанией или его профессиональной деятельностью, самостоятельно формулирует или выбирает из утвержденного списка направленность тематики дипломной работы (Приложение 1).
2. Утверждение темы дипломной работы происходит на собрании преподавателей дисциплин специализации АНО ДПО «РМА», на котором слушатель излагает:
 - a) тему дипломной работы;
 - b) объект и предмет исследования;
 - c) цель и задачи дипломной работы;
 - d) основную идею дипломной работы.

Для выпускных аттестационных работ тема должна формулироваться таким образом, чтобы ответить на вопросы:

Что? – В формулировке темы должно содержаться наименование и раскрываться содержательная сущность идеи, подлежащей внедрению (освоению, продвижению на рынок и т.п.).

Зачем? – Тема должна отражать основную цель работы, достигаемую при внедрении (реализации) идеи.

Как? – Из предлагаемой формулировки должно быть ясно, каким образом достигается цель внедрения (реализации) идеи, на основе каких подходов (методов) или при помощи каких технических (технологических, инструментальных и др.) средств обеспечивается внедрение (реализация) идеи.

Кроме того, в теме работы должна указываться конкретная организация, на базе которой выполнена работа.

Ключевыми словами, определяющими идею работы, могут быть:

- новый продукт (его название);
- новый вид услуг (их название);
- новая технология (конкретно, какая именно);
- новая техника (конкретно, какая именно);
- новые системы управления (конкретно, какие именно);
- новые методы управления (конкретно, какие именно) и т. п.

Ключевыми словами, характеризующими процесс внедрения или коммерциализации идеи, могут быть: «освоение», «внедрение», «разработка», «совершенствование», «проектирование», «организация», «повышение», «формирование», «управление» и т. п.

Тема должна быть сформулирована по следующей схеме:

Повышение конкурентоспособности Формирование нового бизнеса Развитие Оптимизация текущей деятельности	На основе	Внедрения Освоения Разработки Совершенствования Проектирования Организации Управления	Характеристика идеи: [нового продукта] [новой услуги] [новой технологии] [новой системы] [концепции]	в	[Наименование организации]
--	-----------	---	---	---	----------------------------

По итогам выступления всех слушателей оформляется протокол с темами дипломных работ и списком рекомендованных консультантов. Выбор консультанта, а также согласование с ним возможности совместной работы над проектом осуществляется самим слушателем.

Тема дипломной работы утверждается генеральным директором бизнес-школы RMA на основании заявления слушателя. В случае не утверждения темы дипломной работы слушателю дается 5 дней для дополнительного согласования темы и переоформления заявления.

Выполнение дипломной работы:

Слушатель осуществляет работу над дипломным проектом на основе плана, согласованного с руководителем факультета.

За достоверность информации и обоснованность сформулированных в дипломной работе выводов и рекомендаций ответственность несет слушатель. При обнаружении фактов плагиата и заимствований из других информационных источников, не имеющих соответствующих ссылок, по решению учебно-методической комиссии дипломная работа не допускается к защите, или, если факты плагиата обнаружены после допуска к защите, ставится неудовлетворительная оценка.

Слушатель в установленные сроки (Приложение 5) обязан представить 80-90% готовности материала и презентацию дипломной работы на промежуточную аттестацию (предзащиту). Предзащита является обязательной формой предварительной оценки и апробации выпускной аттестационной работы. Целью предзащиты является определение готовности проекта выпускной аттестационной работы к защите. Бизнес-школа RMA организует предзащиту согласно утвержденному плану. Создается комиссия, в которую входят научные консультанты и руководство факультетов. Для слушателей, не прошедших промежуточную аттестацию в установленный срок, решение о переносе предзащиты принимает руководитель учебного отдела совместно с руководителем факультета на основе письменного заявления слушателя.

Слушатель после прохождения промежуточной аттестации не позднее установленного срока (Приложение 5) сдает готовую дипломную работу в 2-х экземплярах, сброшюрованных в отдельное издание при помощи «гребенки» или твердого переплета, и ее электронную версию на диске в учебный отдел бизнес-школы RMA для допуска к защите.

Защита выпускной работы проводится согласно утвержденному графику (см. Приложение 5).

Структура и содержание дипломной работы.

Дипломная работа должна иметь следующую структуру и содержание:

- титульный лист;
- аннотация;
- оглавление (содержание);
- введение;
- основная часть (три главы);
- заключение;
- библиографический список (список литературы);
- приложения.

Аннотация. Должна быть объемом не более одной страницы. Она включает краткое описание структуры работы, общий объем – количество страниц, количество графиков, таблиц, рисунков, количество использованных источников информации.

Содержание. В содержании в хронологической последовательности даются все названия структурных элементов дипломной работы с указанием номеров страниц, на которых они помещены: введение, главы, параграфы, заключение, список литературы, приложения.

Содержание оформляется на одном машинописном листе, нумерация страниц начинается с титульного листа.

Введение. Во введении необходимо отразить следующее:

1. Актуальность темы дипломной работы.
2. Формулировку проблемы, которая требует решения, и состояние этой проблемы на данный момент времени в литературе (со ссылкой на работы ведущих специалистов в этой области) и практике (законодательство, статистика, организационное обеспечение и др.).
3. Постановку цели и задач дипломного исследования.
4. Обоснование предмета и объекта исследования.
5. Указание методов исследования.
6. Описание логики исследования.

Объем введения не должен превышать 3-5 стр. машинописного текста.

Основная часть. Основная часть состоит из трех глав.

Первая глава является теоретической. Она должна содержать:

1. Изложение основных теоретических положений, определяющих сущность и содержание предмета исследования, исходя из целей и задач дипломной работы.
2. Анализ теории и практики по выбранной теме и определение наиболее важной проблемы, требующей первоочередного решения, структуризацию объекта исследования, классификацию факторов.
3. Рассмотрение точек зрения ведущих специалистов по выбранной проблеме (обзор литературы).
4. Анализ возможных направлений, средств и методов решения указанной проблемы.
5. Определение логики решения проблемы.

Первая глава должна обеспечивать теоретическую основу для второй и третьей.

С этой целью слушатель излагает в ней только тот теоретический материал, который ему потребуется для решения практических вопросов, определенных целями и задачами дипломной работы. При этом слушатель критически осмысливает разные теории на предмет подтверждения их практикой в части решения тех или иных экономических проблем. Об уровне качества материала этой главы обычно свидетельствует перечень литературных источников, на который должны быть ссылки по тексту.

В конце первой главы должны быть сделаны выводы, освещающие результаты исследования по каждому из ее параграфов.

Вторая глава предполагает диагностику объекта исследования. В этой главе анализируется отечественная и зарубежная практика решения рассматриваемой проблемы. При этом выбор объекта сравнения необходимо обосновать. Анализ решения проблемы должен содержать не только положительные (позитивные), но и отрицательные (негативные) оценки. Глава должна содержать краткую характеристику этого объекта (описание объекта, его экономический потенциал, степень использования ресурсов, эффективность функционирования, рейтинг в системе аналогичных объектов и пр.).

Далее следует выполнить анализ текущего состояния объекта (за последние 2-3 года), выявить тенденции развития объекта, дать оценку этим тенденциям. Произвести комплексный экономический анализ и поиск резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности объекта, выполнить необходимые технико-экономические расчеты, оценить экономическую эффективность деятельности объекта, а также выполнить другие расчеты необходимые в контексте исследования. Рекомендуется предложить бизнес - план проекта по развитию объекта и произвести его расчет.

Качественный и особенно количественный анализ проблемы в значительной степени зависит от полноты и достоверности информационной базы, используемой при подготовке выпускной аттестационной работы. Получение доступа к этим базам является одной из задач, решаемых самостоятельно и в сотрудничестве с научным консультантом и преподавателями.

По итогам исследования следует сделать выводы, которые должны подчеркнуть негативные тенденции в развитии объекта исследования, подтвердить наличие проблемы, выявленной в первой главе и констатировать необходимость ее решения.

Во второй главе необходимо:

Обосновать организационно-правовую форму объекта исследования;

Составить организационную структуру;

Составить дерево целей проекта;

Провести SWOT анализ;

Провести анализ угроз и возможностей по результатам проведенного SWOT анализа;

Сделать PEST анализ;

Сделать общие выводы и обозначить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели и перспективы проекта

В третьей главе целесообразно предложить и проанализировать ряд мероприятий, направленных на решение указанной проблемы. Основная задача в этой главе – произвести расчет минимум одного мероприятия. Расчеты можно выполнять исходя из потребностей оценки мероприятий, как правило, они сводятся к оценке экономической и социально-экономической эффективности мероприятия.

Если слушатель не может предложить собственное решение проблемы, то он должен изучить отечественный и зарубежный опыт по рассматриваемой проблеме, рекомендации ученых и практиков, опубликованные в печати и выбрать из них те варианты мероприятий, которые можно реально осуществить в сложившихся условиях и которые принесут наибольшую пользу. Необходимо произвести оценку приоритетности тех или иных мероприятий с последующим расчетом. В любом случае слушатель должен представить попытку стратегического видения (решения) исследуемой проблемы.

В третьей, расчетной части необходимо:

Выбрать режим налогообложения (учитывая организационно-правовую форму, выбранную в аналитической части работы);

Составить бюджет проекта (проектов);

Составить бюджет доходов и расходов фирмы (с учетом выбранного режима налогообложения);

Обосновать норму дисконта для экономических расчетов;

Провести анализ экономической эффективности проекта с учетом обоснованной нормы дисконта.

Обязателен расчет показателей:

NPV - чистый дисконтированный доход (Net Present Value)

IRR – внутренняя норма прибыли (Internal rate of return)

PI – индекс прибыльности инвестиций (Profitability Index)

DPP- дисконтированный период окупаемости (Discounted Playback Period)

По результатам расчетов и оценок в третьей главе необходимо сделать соответствующие выводы.

Заключение. В этой части дипломной работы излагаются основные результаты исследования, выполненного слушателем. Заключение пишется на основе выводов, сделанных по каждой главе дипломной работы.

Список литературы. В список должна быть включена, как правило, только та литература, которая непосредственно использована дипломником и обязательно та литература, на которую имеются сноски в дипломной работе.

Каждый источник в списке литературы должен быть пронумерован. В научной литературе допускается использование различных систем организации библиографического аппарата, однако для дипломных работ предпочтителен вариант внутритекстовых ссылок с расположением литературных источников в следующем порядке:

Законодательная литература и нормативно-правовые документы;

Монографии, научные статьи и материалы научных конференций в алфавитном порядке;

Материалы хозяйствующих субъектов в алфавитном порядке;

Книги и статьи иностранных авторов в алфавитном порядке на языке оригинала;

Ссылки на электронный адрес.

Оформление каждого источника информации в списке литературы производится в соответствии с существующими требованиями.

Приложение. Назначение этого раздела - дать более развернутое, чем в основной части дипломной работы, представление о тех источниках и промежуточных материалах, с которыми работал слушатель. С помощью приложений доказываются достоверность исходных данных, проводимых расчетов, повышается аргументированность выполненного анализа и сделанных предложений. Этот раздел позволяет слушателю при рациональном его построении варьировать объем основной части дипломной работы, внося в нее все вспомогательные расчеты и построения.

Приложения располагаются в порядке появления на них ссылок в дипломной работе. Каждое приложение начинается с нового листа и содержит в правом верхнем углу слово «Приложение», напечатанное прописными буквами. При наличии в работе нескольких приложений каждое из них нумеруется. Если на одном листе может быть помещено несколько рисунков или таблиц, то они также нумеруются в пределах каждого приложения. Объем приложений и их количество не ограничено. Нумерация страниц приложений является сквозной.

При ссылке в тексте на материалы приложения следует напечатать слово «приложение» или сокращенно «прил.». обычным шрифтом, поставить его номер, а если необходимо, то и указать номер таблицы или рисунка в нем.

Требования к оформлению выпускной аттестационной работы

Работа начинается с титульного листа.

При оформлении дипломной работы необходимо иметь в виду следующее:

- главы должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Каждую главу следует начинать с новой страницы;
- параграфы следует нумеровать арабскими цифрами в пределах каждой главы (например: "3.1" - первый параграф третьей главы);
- "Введение", "Заключение" не нумеруются как главы;
- нумерация страниц работы должна быть сквозной: при этом иметь в виду, что 1 страница - титульный лист, 2 страница - аннотация;
- таблицы должны нумероваться арабскими цифрами и иметь заголовки;
- качественная дипломная работа подразумевает наличие ссылок на использованную литературу по тексту работы.

Ссылки нумеруются в квадратных скобках в виде цифры, соответствующей номеру источника в списке литературы, на который ссылаются. Сноска помимо номера источника может включать и конкретную страницу источника.

Дипломную работу разрешается представлять к защите на листах А4 объемом не менее 50 страниц (без учета приложений), напечатанную на компьютере шрифтом Times New Roman 14 через полтора интервала*. Текст работы должны ограничивать поля: сверху листа - 20 мм, снизу - 20 мм, справа - 10 мм, слева - 30 мм.

Выпускная работа брошюруется в виде отдельного издания при помощи «гребенки» или твердого переплета.

* Шрифт может отличаться в заголовках, названиях таблиц и рисунков, внутри таблиц и рисунков.

Защита выпускной аттестационной работы

1. Защита выпускной аттестационной работы происходит в виде публичной презентации на заседании аттестационной комиссии. Руководит защитой Председатель. Процедуру защиты обеспечивает секретарь.

Защита включает презентацию автором выполненной дипломной работы, его ответы на вопросы членов комиссии, дискуссию по проблемам, затронутым в работе, ознакомление комиссии с отзывом научного консультанта. Отзыв должен отразить сильные и слабые стороны выпускной работы, ее соответствие установленным требованиям и завершаться оценкой («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»). Присутствующий на защите научный консультант может выступить и дать также устную оценку выпускной работе.

Дипломная работа слушателем защищается публично. На защите может присутствовать любой слушатель, но только с предварительной аккредитацией у руководителя специализации.

Защита выпускной аттестационной работы - официальное публичное мероприятие, требующее официальной формы одежды.

2. Структура презентации автора должна отвечать основным идеям и выводам, сделанным в выпускной аттестационной работе (Продолжительность презентации дипломной работы составляет 7 - 10 минут).

В презентации должны найти отражение:

- актуальность темы дипломной работы;
- цель дипломной работы, включая практическую часть;
- объект исследования (какую часть системы управления рассматривается в работе).
- предмет исследования.
- логика (что определило порядок изложения материала) и структура (из каких частей состоит работа) исследования;
- суть и особенности разрабатываемого бизнес-проекта (для характерных работ);
- основные количественные и качественные результаты;
- выводы и рекомендации из полученных результатов, их практическая значимость.

3. Процедура оценки дипломной работы.

Решение комиссии об оценке дипломной работы принимается на закрытом заседании по завершении всех назначенных на этот день защит с учетом:

- отзыва научного консультанта;
- содержания вступительного слова;
- ответов на поставленные вопросы;

Защита выпускной аттестационной работы имеет целью оценить готовность выпускника к профессиональной деятельности.

Применяются следующие критерии оценки дипломной работы на ее защите:

- соответствие ее утвержденным требованиям (структуре и содержанию).
- степень разработки конкретных вопросов темы работы, а также значимость и обоснованность сделанных выводов и предложений.
- зрелость выступления выпускника (включая логику изложения, полноту и качество ответов на вопросы).

По результатам защиты, по итогам открытого голосования членов комиссии выставляется дифференцированная оценка: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно". При равном числе голосов – голос председателя комиссии является решающим.

Процедура защиты дипломных работ оформляется протоколом, который подписывается председателем и членами комиссии, и результаты объявляются председателем аттестационной комиссии в тот же день.

Оценка, полученная слушателем на защите, фиксируется в протоколе и выносится в приложение к диплому с указанием темы дипломной работы.

4. Перенос сроков защиты (повторная защита).

В случае защиты дипломной работы на оценку «неудовлетворительно», комиссия решает, может ли слушатель представить к защите ту же работу с доработкой или обязан разработать новую тему, определяемую руководством факультета. Слушатель получивший, на защите неудовлетворительную оценку, отчисляется из АНО ДПО «РМА». Он допускается к повторной защите в течение трех лет после окончания программы, но не более двух раз. При отчислении слушатель получает справку установленного образца о прохождении программы профессиональной переподготовки.

Примерная тематика выпускных аттестационных работ

1. Разработка концепции ресторана
2. Разработка бизнес-плана ресторана
3. Организация ресторана в гостинице (F&B)
4. Организация кофейни
5. Организация предприятия питания быстрого обслуживания
6. Организация ресторана выездного обслуживания (кейтеринг)
7. Организация предприятия корпоративного питания
8. Организация точек питания в кинотеатрах
9. Организация точек питания на спортивных площадках
10. Организация точек питания в развлекательных центрах
11. Создание сети ресторанов/кафе
12. Разработка концепции бара
13. Организация производства в ресторане
14. Организация работы и управление баром
15. Создание и продвижение ресторанного бренда
16. Повышение конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса (общественного питания) на примере....
17. Повышение конкурентоспособности предприятия общественного питания путем ... (организации франчайзинга, диверсификации и т.д.)
18. Организация мероприятий, направленных на привлечение гостей и формирование лояльности
19. Разработка системы мероприятий по управлению персоналом в ресторане
....
20. Продвижение ресторана/бара/клуба
21. Разработка мероприятий по продвижению ресторана
22. Разработка концепции клуба
23. Организация работы бара и кухни в клубе

ГЛОССАРИЙ

Авторские права - исключительные права осуществлять и разрешать осуществлять в отношении произведений, а также составляющих их элементов в пределах территории следующие действия: обнаруживать произведения; воспроизводить на носителях, а также в любой иной материальной форме или в цифровом виде; распространять экземпляры и цифровые копии путем продажи или сдавать в прокат и т.п.; импортировать экземпляры и их цифровые копии в целях распространения; переделывать или другим образом перерабатывать композиции, включая право на получение вознаграждения за каждый вид использования произведений.

Адаптация работника – процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую компанию, на новую должность и др.)

А ля карт (от фр. a la carte) – тип обслуживания, при котором гости самостоятельно формируют свой обед из тех блюд, которые представлены в меню. Напротив каждого блюда в меню указана своя цена.

Анализ рисков – раздел теории управления рисками, включающей идентификацию и классификацию рисков по причинам их возникновения, определение вероятности их возникновения (степени риска) и возможных потерь (меры риска), а также выбор наиболее эффективных мер управления рисками.

Анкета – инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.).

Антикризисное управление – деятельность менеджмента компании, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления.

Аутсорсинг – привлечение внешних поставщиков товаров и услуг для производства собственной продукции.

Бар – предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары. (ГОСТ Р 50762-95)

Бариста – специалист по приготовлению кофе.

Бар-лист – меню бара.

Бармен – сотрудник бара, работающий за барной стойкой. Обслуживает клиентов, готовит коктейли и т.п.

Бенчмаркинг – методика анализа слабых сторон компании, основанная на сравнении потенциала с потенциалом главного конкурента.

Бизнес-единица – отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции и услуг.

Биологическая ценность – отражает качество белковых компонентов продуктов, связанное с их перевариваемостью, усвояемостью и сбалансированностью по аминокислотному составу.

Блюдо – пищевой продукт или сочетание продуктов и полуфабрикатов, доведенных до кулинарной готовности, порционированных и оформленных к употреблению. Одно из древнейших слов, существующее в неизменном по написанию и произношению виде с IX века, имеет два варианта и два значения: блюдо – вместилище еды (миска), и яство, кушанье.

Бракераж блюда – оценка качества блюда по органолептическим показателям с целью установления наличия или отсутствия брака.

Бранч (от англ. breakfast - «завтрак» и lunch – «ланч, ранний обед») – воскресный вариант бизнес-ланча, принятого в будние дни. Во многом бранч напоминает обычный шведский стол: фиксированная оплата, свободный выбор блюд. Однако он имеет и целый ряд существенных отличий: большее разнообразие предлагаемых блюд и наличие на столе спирного (чаще – шампанского). Бранч включает в себя и развлекательную программу для взрослых и детей.

Бронирование (резервирование) - удержание за гостем определенных мест в гостиницах, столиков в ресторане на определенные даты.

Буфет – 1. Стол или стойка для продажи закусок и напитков в ресторане или при учреждениях. 2. Небольшой ресторан, закусочная.

Бухгалтерский учёт – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии имущества, обязательств организации и их изменениях (движении денежных средств) путём сплошного, непрерывного и документального учёта всех хозяйственных операций.

Вендинг – автоматизированная продажа (способ розничной продажи товаров с помощью торговых автоматов).

Вес брутто (от итал. «грубый») – вес товара с упаковкой; вес продукта до первичной (холодной) обработки.

Вес нетто (от итал. «чистый») – вес продукта после его первичной обработки, т.е. вес полуфабриката. Например: вес картофеля до очистки – вес брутто, после – вес нетто.

Видение стратегическое – представление о компании/фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения – мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

Винотека – собрание коллекционных вин.

Внешний вид продукции - органолептическая характеристика, отражающая общее зрительное впечатление или совокупность видимых параметров продукции и включающая в себя такие показатели как цвет, форма, прозрачность, блеск, вид на разрезе и др.

Выход блюда – масса блюда в граммах, сервированного к подаче и готового к употреблению. Например: выход блюда «бифштекс рубленый» с гарниром и соусом составляет 250 граммов.

Гарнир - часть блюда, подаваемая к основному компоненту с целью повышения пищевой ценности, разнообразия вкуса и внешнего вида.

Гостевой чек – квитанция, предъявляемая хозяину ресторана или бара, часто используется как часть ваучера.

Дайнер — характерный для США и Канады тип ресторанов быстрого обслуживания. Первые дайнеры — появились они в Америке в XIX в. — представляли собой небольшие вагоны-рестораны, где завтракали случайные прохожие и рабочие перед сменой.

Дегустация – пробование, определение на вкус качества продукта.

Декантация (от фр. decantation) – переливание вина из бутылки в специальный сосуд (декантер) или графин. Производится прежде всего для отделения осадка и примесей, а также для насыщения вина кислородом, чтобы «разбудить» его вкус и аромат. Декантации подвергаются зрелые красные вина.

Делегирование (delegation) — процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.

Диверсификация — расширение сферы деятельности с точки зрения производимой продукции и предоставляемых услуг; появление у компании/фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Дизайн блюда – художественное оформление эстетического облика кулинарного изделия.

Дистилляция – перегонка, процесс нагревания жидкости с последующим охлаждением и конденсацией паров с целью получения более чистого рафинированного продукта.

Должностные инструкции — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации. Внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

Жизненный цикл организации — прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст, зрелость).

Закусочная - предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей. (ГОСТ Р 50762-95)

Зоны риска – качественная характеристика степени риска в зависимости от вероятности его возникновения. Для определения зон риска обычно используется кривая Лоренца. Как правило, выделяют следующие зоны риска: зоны допустимого риска (возникновение рискованной ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения компании), зона умеренного риска (убытки от возникновения рискованной ситуации покрываются прибылью других областей деятельности), зона высокого риска (в результате возникновения рискованной ситуации ухудшается финансовое положение компании), зона недопустимого риска (рискованная ситуация приводит к неплатежеспособности или банкротству предприятия). В противоположность зонам риска выделяют безрисковую зону, характеризующую возможность не наступления рискованной ситуации. Безрисковая зона является характеристикой шанса.

Издержки производства – затраты на производство продукции. Обычно выражаются в денежной форме. Различают постоянные, переменные, общие (валовые), а также альтернативные (вмененные) издержки.

Иерархическая структура — организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Инвентаризация – проверка наличия имущества организации и состояния её финансовых обязательств на определённую дату путём сличения фактических данных с данными бухгалтерского учёта. Это основной способ фактического контроля за сохранностью имущественных ценностей и средств.

Инвестиционное решение – выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) издержек, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта в сравнении с другими возможными вариантами.

Интеграция - процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Канал связи - применительно к обмену информацией — средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

Карвинг – художественная нарезка овощей.

Карта вин – ассортиментный перечень-прейскурант спиртных напитков, предлагаемых в ресторане, кафе, баре и т.п.

Кафе - предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки. (ГОСТ Р 50762-95)

Кейтеринг – выездное ресторанное обслуживание.

Коммуникация — процесс, в ходе которого два человека или более обмениваются информацией и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

Кондитер - работник, изготавливающий кондитерские изделия, а также продавец кондитерских изделий.

Кондитерская - магазин, торгующий кондитерскими изделиями.

Конкурентоспособность - способность делать что-либо лучше, чем другие.

Консистенция (от лат. consistentia – «состав») - совокупность реологических (связанных со степенью густоты и вязкости) характеристик продукции, воспринимаемых механическими и тактильными рецепторами.

Контроль — управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями сотрудников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесением необходимых корректив.

Конфликт — несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Концепция – система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Кофейня – маленький ресторан с продажей кофе.

Критерии риска – 1) признаки, по которым определяют наступление рискованной ситуации; 2) признаки, на основании которых производится классификация рисков. Критерии риска должны быть внутренне непротиворечивыми.

Кулинар – 1. Специалист по кулинарии. 2. Человек, искусный в приготовлении кушаний.

Кулинария – 1. Магазин готовых блюд и пищевых полуфабрикатов. 2. Искусство приготовления пищи.

Кулинарная продукция (гастрономическая продукция) – совокупность кулинарных полуфабрикатов, кулинарных изделий, блюд.

Кулинарное изделие – пищевой продукт или сочетание продуктов, доведенных до кулинарной готовности, но требующих незначительной дополнительной обработки в виде разогрева, порционирования и формирования.

Кулинарный полуфабрикат, полуфабрикат - пищевой продукт или сочетание продуктов, прошедшие одну или несколько стадий кулинарной обработки без доведения до готовности.

Культура — набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.

Летнее кафе (веранда) – объект общественного питания сезонного функционирования, предназначенный для быстрого обслуживания потребителей ограниченным ассортиментом кулинарной продукции несложного приготовления, продовольственными товарами промышленного производства и организации потребления. (Приложение к Решению городского Совета от 18.06.2003 № 266)

Лицензия - разрешение (право) на осуществление лицензируемого вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

Маркетинг - деятельность, обеспечивающая производителям товаров и услуг своевременную реакцию на изменения ситуации на рынке, а потребителям лучшее удовлетворение их потребностей.

Марочные вина – вина, изготовленные из определенного сорта (или сортов) винограда, выращенного на определенной территории.

Мастер-франшиза – продажа франчайзёром эксклюзивных прав на развитие франчайзинговой сети (на продажу франшиз) на определенной территории одному лицу.

Матрица BCG (бостонской консалтинговой группы) представляет четыре *стратегии роста* (*звезда*, *дикая кошка*, *корова*, *собака*), на которые фирма может ориентироваться, исходя из вариантов соотношения *доля рынка* / *рост отрасли*. Получила широкую известность благодаря своей наглядности: "звезда" (ее рекомендуют развивать и укреплять) - высокая доля рынка при быстром развитии отрасли, где фирма работает; "дикая кошка" - отрасль развивается быстро, но у фирмы незначительная доля рынка; "корова" (ее рекомендуют доить) - доля рынка высока, но отрасль замедляет свое развитие; "собака" (которую следует прогнать) - малая доля рынка фирмы при медленном развитии отрасли.

Медиапланирование - выбор оптимальной программы размещения рекламного материала. В качестве критерия оптимальности используют, как правило, один или несколько параметров коммуникативной эффективности плана рекламной кампании.

Менеджмент (management) — эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над ресурсами организации.

Меню (от фр. menu – «маленькое, изящное, тонкое, нежное») – прейскурант, перечень блюд, кулинарных, кондитерских и хлебобулочных изделий, напитков, покупных товаров, предлагаемых потребителю в предприятии питания, с указанием, как правило, массы/объема и цены.

Мерчандайзинг – часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара, услуг в магазине. Призван определять набор продаваемых в розничном магазине товаров, способы выкладки товаров, снабжение их рекламными материалами, цены.

Метод (от греч. – «путь исследования», например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза) - способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности.

Метрдотель (фр. maître d'hôtel) – лицо, координирующее работу обслуживания посетителей ресторана или постояльцев отеля.

Миссия - главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Мониторинг – контроль состояния управляемого объекта и/или внешней среды в режиме реального времени, обеспечивающий своевременность принятия решения и за счет этого значительно снижающий риск производственно-хозяйственной, финансовой или инновационной деятельности. Мониторинг может осуществляться с применением компьютерных систем, которые наибольшее распространение и развитие

получили на финансовом рынке. Качество мониторинга, оцениваемое по степени достижения поставленной цели, зависит от входной информации (ее толерантности, репрезентативности и своевременности) и методов обработки данных (мобильности, адекватности, адаптивности и быстродействия).

Мотив - внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Набор персонала – один из подпроцессов специальной функции управления – управления персоналом, включающий в себя требования к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих компаний/фирм и др.).

Невербальные коммуникации — сообщения, которые выражаются не словами, а действиями или поведением людей.

Норма – положение, устанавливающее количественные или качественные критерии, которые должны быть удовлетворены.

Нормативный документ – документ, устанавливающий правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.

Обеспечение качества – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

Оборачиваемость места (стола) - кратность использования места (стола) за определенный промежуток времени.

Образ товара (компании/фирмы) – представление о товаре (фирме), которое складывается у потребителей, с одной стороны, в процессе использования товаров, услуг (контактов с фирмой), а, с другой стороны, под воздействием общественного мнения, в формировании которого участвуют различные инструменты коммуникации (реклама, пропаганда, слухи и др.).

Обратная связь (feedback) - реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

Организационная структура - логические соотношения уровней управления и функциональных областей, построенные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Органолептический анализ продукции общественного питания – сенсорный анализ продукции общественного питания с помощью обоняния, вкуса, зрения, осязания и слуха.

Органолептическая оценка качества продукции общественного питания - оценка ответной реакции органов чувств человека на свойства продукции общественного питания как исследуемого объекта, определяемая с помощью качественных и количественных методов.

Остерия (от итал. *oste* — гость) — тип итальянского ресторана исключительно с итальянской кухней. Для остерий, как правило, ориентированных на постоянных гостей, характерны домашняя обстановка, упрощенный сервис, отсутствие напечатанного меню и низкие цены.

Отбор персонала - процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией *управления персоналом*, лучше всего это делать в путем переподготовки уже работающих сотрудников.) "Новомодный" подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные "Центры оценки", в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование.

Официант – обслуживающий посетителей в ресторане, кафе, баре и т.п., подающий блюда и напитки.

Оценка (контроль) - процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

PR (от англ. *Public Relations* – «связи с общественностью») - технологии создания и внедрения при общественно-экономических и политических системах конкуренции образа объекта (идеи, товара, услуги, персонала, организации — фирмы, бренда) в ценностный ряд социальной группы, с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни.

Паркинг – место для стоянки автотранспорта.

Пиццерия — самое известное заведение с итальянской кухней, где основу меню составляет – пицца. Самой первой начинкой для пиццы были помидоры и расплавленный сыр. Такой топдинг хорошо известен в наше время под видом пиццы «Маргарита».

Пищевая ценность - совокупность полезных качеств продукта, включая содержание в нем различных веществ (белки, жиры, углеводы и др.), вкусовые достоинства и энергетическую ценность.

Планирование — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Повар – сотрудник предприятия питания, профессией которого является приготовление пищи.

Позиционирование товара/фирмы – создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара и фирмы/компании, целенаправленное формирование специфического представления у потребителей о товаре или самой компании/фирме на рынке в сравнении с товарами/фирмами конкурентов с помощью различных инструментов маркетинга. Складывается в результате синтеза *образа фирмы/компании* и ее *уникального торгового предложения*.

Полуфабрикат – пищевой продукт, прошедший одну или несколько стадий кулинарной обработки без доведения до кулинарной готовности, предназначенный для дальнейшей обработки. В зависимости от способа обработки полуфабрикаты имеют различную степень готовности.

Полуфабрикат высокой степени готовности – требует минимальных энергозатрат для получения готового блюда или кулинарного изделия.

Порция - масса или объем блюда, предназначенные для однократного приема одним потребителем (гостем).

Посадочное место – часть площади зала, оборудованная для обслуживания одного гостя.

Потери неучтенные - потери массы сырья (продуктов), возникающие при проведении технологических операций, которые не поддаются взвешиванию и могут быть определены только расчетным путем по окончании технологического процесса.

Потери производственные - потери массы сырья (продуктов), возникающие на каждой технологической операции, которые можно определить взвешиванием или расчетным путем, возникающие при механической и тепловой обработке, в процессе изготовления полуфабрикатов и порционирования.

Предприятие общественного питания - предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления. (ГОСТ Р 50647)

Пресс-конференция – форма организации общения с СМИ, имеющая целью представить СМИ фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о представляемом проекте.

Прогнозирование - метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Производительность - использование минимального объема ресурсов для производства данного объема продукции или получения определенного результата.

Промокампания (сокр. «промо») - стратегия продвижения ресторанный/клубный проект на рынок. Предполагает использование различных инструментов продвижения – СМИ, PR-деятельность, менеджмент, деловые связи, интернет и др.

Раздача - специально оборудованное помещение, часть зала или производственного помещения предприятия, предназначенные для комплектования и отпуска готовой кулинарной продукции и кондитерских изделий потребителям или официантам.

Ревизия (проверка) – проверка, осуществляемая контролером, которая должна соответствовать содержанию карты контроля.

Регламент – документ, содержащий обязательные правовые нормы и принятый органом власти.

Реинжиниринг — радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не функции; нередко выражается в отказе от вертикальной структуры и формировании команд.

Реклама – неличное представление товара или услуги (например, в СМИ).

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха. (ГОСТ Р 50762-95)

Рецептура – количественное соотношение составных компонентов, определяющее пищевую ценность, органолептические свойства и выход готового продукта; или сведения о нормах расхода сырья на производство блюда в определенном объеме (1 порция, 1 кг, 1 литр).

Рецептура продукции общественного питания - норма расхода пищевых продуктов, масса (выход) полуфабриката и норма выхода продукции общественного питания (кулинарных полуфабрикатов, блюд, кулинарных, хлебобулочных и кондитерских изделий).

Риск – экономическая категория, отражающая возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной, финансовой и/или инновационной деятельности.

Роялти (от англ. royalty) — периодическая компенсация, как правило денежная, за использование патентов, авторских прав, природных ресурсов и других видов собственности, при производстве которых как раз и использовались данные патенты, авторские права и др. Может выплачивается в виде процента от стоимости проданных товаров и услуг, процента от прибыли или дохода. А также может быть в виде фиксированной выплаты.

SWOT – анализ – инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию – опасности и возможности, которые ожидают компанию/фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики – то есть потенциал.

Себестоимость продукции — текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Сертификат соответствия – документ, выданный по правилам системы сертификации для подтверждения соответствия сертифицированной продукции установленным требованиям.

Сертификация – деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям.

Сертификация продукции – процесс, в результате которого государство совместно с производителем обеспечивает потребителю защиту его прав на приобретение продукции с декларированными в ГОСТах и нормативно-технической документации показателями качества и на объективную информацию об этой продукции.

Система управления – подсистема более крупного образования (образовательного целого – системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них – корпоративная культура), от которых зависит движение организации к целям.

Смежные права - совокупность норм, предоставляемых по российскому законодательству для правовой охраны интересов соответствующих категорий правообладателей в отношении следующих результатов (объектов) интеллектуальной деятельности:

- исполнений артистов-исполнителей и дирижеров, постановок режиссеров-постановщиков спектаклей (исполнения), если эти исполнения выражаются в форме, допускающей их воспроизведение и распространение с помощью технических средств;

- фонограмм, то есть любых исключительно звуковых записей исполнений или иных звуков либо их отображений, за исключением звуковой записи, включенной в аудиовизуальное произведение;

- сообщений передач организаций эфирного или кабельного вещания, в том числе передач, созданных самой организацией эфирного или кабельного вещания либо по ее заказу за счет ее средств другой организацией;

- базы данных в части их охраны от несанкционированного извлечения и повторного использования составляющих их содержание материалов;

- произведения науки, литературы и искусства, обнародованные после их перехода в общественное достояние, в части охраны прав публикаторов таких произведений.

Сомелье - сотрудник ресторана, составляющий винную карту, дегустирующий вина, ответственный за подачу напитков, а также дающий рекомендации по выбору напитков посетителям ресторана.

Средний чек – соотношение выручки на количество гостей в ресторане.

Срок годности - период, по истечении которого продукция общественного питания считается непригодной для использования по назначению.

Срок окупаемости - период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты по инвестиционному проекту покрываются результатами его осуществления.

Срок реализации - период, в течение которого продукция общественного питания может предлагаться потребителю.

Срок хранения - период, в течение которого продукция общественного питания при соблюдении установленных условий хранения сохраняет свойства, указанные в соответствующем нормативном или техническом документе.

Ставка дисконта - норматив приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду.

Ставка накопления - норматив приведения первоначальных инвестиций к будущему периоду, чтобы инвестирование было привлекательным.

Стандарт – нормативно-технический документ по стандартизации, устанавливающий комплекс правил, норм, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом.

Стандартизация – установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.

Стиль руководства - обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (демократический, авторитарный, либеральный).

Стимул – то, что воздействует на органы чувств человека и способно вызвать в нем какую-либо реакцию.

Столовая – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню. (ГОСТ Р 50762-95)

Стратегия - общий, всесторонний план достижения целей. Общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление *долговременных конкурентных преимуществ* (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самоменеджменте.

Су-шеф – помощник и заместитель шеф-повара.

Сырье – пищевые продукты, предназначенные для дальнейшей кулинарной обработки. Сырьем для кулинаров могут служить как сырые пищевые продукты (мясо, рыба, овощи), так и продукты пищевых производств (ветчина, колбасы, консервы).

Таверна – небольшой трактир, кабачок.

Текстура - органолептическая характеристика, представляющая собой совокупность механических, геометрических и поверхностных характеристик продукции, которые воспринимаются механическими, тактильными, и там, где это возможно, визуальными и слуховыми рецепторами.

Технико-технологическая карта на продукцию общественного питания (ТТК) - технический документ, разрабатываемый на фирменные и новые блюда, кулинарные, хлебобулочные и кондитерские изделия, изготавливаемые и реализуемые на конкретном предприятии питания, устанавливающий требования к качеству сырья, нормам закладки сырья (рецептуры) и выхода полуфабрикатов и готовых блюд (изделий), технологическому процессу изготовления, оформлению, реализации и хранению, показателям качества и безопасности, а также пищевой ценности продукции общественного питания.

Технологическая инструкция по изготовлению (или доставке) продукции общественного питания - технический документ, устанавливающий требования к процессам изготовления, хранения, транспортировки сырья, полуфабрикатов и готовых блюд (изделий) или доставки.

Технологическая карта на продукцию общественного питания - технический документ, составленный на основании сборника рецептов блюд, кулинарных изделий, хлебобулочных и кондитерских изделий или технико- технологической карты и содержащий нормы закладки сырья (рецептуры), выхода полуфабрикатов и готовых блюд, кулинарных, хлебобулочных и кондитерских изделий и описание технологического процесса изготовления.

Технологический процесс – ряд последовательных операций по приготовлению кулинарной продукции. Иными словами, изменение физических и/или химических, и/или структурно-механических, и/или микробиологических, и/или органолептических свойств и характеристик сырья, компонентов, материалов при изготовлении продукции общественного питания.

Технические условия (ТУ): Технический документ, в котором изготовитель устанавливает требования к качеству, безопасности и сроку годности конкретной продукции (нескольких конкретных видов продукции), необходимые и достаточные для идентификации продукта, контроля его качества и безопасности при хранении, транспортировке.

Технологическое оборудование - технические средства для реализации технологического процесса, его части или технологической операции.

Технология - любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы для получения желаемых продукции или услуг.

Технология изготовления продукции общественного питания – комплекс технологических процессов и операций, осуществляемых с помощью составленных в определенной последовательности технических средств персонала, позволяющий изготавливать продукцию общественного питания.

Технология приготовления пищи (от греч. «ремесло», «учение») – наука о процессе производства кулинарной продукции.

Точка безубыточности – точка, в которой доход от продажи произведенной продукции равняется издержкам по ее изготовлению.

Трактир (от лат. tracto - «угощаю») - в старину придорожная гостиница или постоянный двор с рестораном, харчевней. Позднее «трактиром» стали называть ресторан низшего разряда.

Удостоверение качества и безопасности - документ, в котором изготовитель продукции общественного питания удостоверяет соответствие качества и безопасности каждой партии продукции требованиям соответствующих нормативных и технических документов.

Уникальное торговое предложение – торговое предложение, которое может сделать компания, но которого нет у конкурентов (наличие уникальных специалистов, ограниченный доступ к сырью, Ноу-хау и т.д.).

Унификация – действия, направленные на сведение к технически и экономически обоснованному рациональному минимуму неоправданного многообразия различных изделий, деталей, узлов, технологических процессов и документации.

Управление качеством – деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

Управление персоналом – планирование, организация, мотивация и контроль по отношению к людским ресурсам.

Управление рисками – область управления, задачей которой является определение и контроль состояния различных областей деятельности или ситуаций, возникающих в результате возможных нежелательных изменений. Эта область относится к сфере упреждающего управления. Особое значение управление рисками приобретает на стадии инвенций при принятии решений о начале исследований и разработки, поскольку этот этап жизненного цикла инноваций имеет максимальную неопределенность, а следовательно, характеризуется высокими рисками.

Управленческий учёт – упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (руководителей).

Услуга общественного питания (индустрии питания) – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя (гостя), а также собственной деятельности исполнителя (предприятий питания, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) по удовлетворению потребностей потребителя (гостя) в питании и проведении досуга.

Фаст фуд (от англ. fast food – «быстрая еда») – система питания, построенная на быстром обслуживании клиентов.

Фирменное блюдо - блюдо, приготовляемое на основе оригинальной рецептуры и технологии или нового вида сырья и отражающее специфику предприятия питания.

Флейринг (от англ. flairing или flairbartending – «очень своеобразный, талантливый стиль барного искусства») - комплекс движений: вращение, подбрасывание, жонглирование, балансирование и пр., совершаемых с использованием бутылок, кусочков льда, барного инвентаря в процессе приготовления коктейлей.

Фонограмма - любая исключительно звуковая запись исполнений или иных звуков, а также записанные и сведенные музыкальные композиции в существующих форматах.

Франчайзинг (от фр. franchir - «освобождать») - вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определенный вид бизнеса, используя разработанную систему его ведения.

Франшиза (от фр. franchise - «льгота») - объект договора франчайзинга, комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса.

Фри-фло (от англ. free flow) - формат предприятия питания, характерной особенностью которого является то, что часть технологических процессов вынесена на обозрение посетителей, которые сами выбирают себе блюда, передвигаясь от одной зоны раздачи и приготовления блюд к другой.

Фуд корт – ресторанный дворик, расположенный на территории торгового центра, который объединяет и включает в себя разных операторов фаст фуда.

Фуд кост (food cost) – инструмент управления и контроля за работой кухни ресторана. Рассчитывается по формуле: (себестоимость) / (цена продаж)х100%.

Фьюжн – популярное направление в современной кулинарии – соединение несочетаемых на первый взгляд продуктов в одном блюде, кроме принципиально несъедобных.

Хостес - (от англ. hostess – «хозяйка»; «старшая официантка, хозяйка гостиницы») – специалист ресторанной службы, «лицо» ресторана, «хозяйка зала». В обязанности хостес входит встретить

посетителей, посадить за стол, предложить меню и т.д. Специалист должен знать ассортимент, предлагаемых блюд, винную карту ресторана, информировать посетителей об акциях, проводимых рестораном, уметь заинтересовать имеющейся кухней, помочь определиться с заказом, поддержать разговор с клиентом, пока к тому не подойдет официант. Хостес контролирует работу официантов, координирует распределение между ними нагрузки по работе с клиентами (следит, чтобы посетители располагались равномерно по зонам работы официантов).

ХоРеКа (HoReCa: Hotel - Restaurant – Café/Catering) – сегмент рынка, представленный гостиницами, ресторанами, барами, кафе и другими предприятиями общественного питания, компаниями-поставщиками оборудования, продуктов питания и услуг для индустрии гостеприимства.

Хьюмидор (humidor) – деревянный ящик для хранения сигар с внутренней отделкой из специального материала, например дерева, без ярко выраженного запаха с пористой структурой, хорошо поглощающее избыточную влагу и легко отдающее её при снижении влажности воздуха (обычно это массив кедра). По своим размерам и форме хьюмидоры могут быть разными. Это может быть целый шкаф на несколько тысяч сигар (для организации сигарной комнаты в клубе или ресторане), так и простой футляр на одну-две сигары.

Целевая аудитория – группа потребителей, выступающая для компании/фирмы как цель маркетинговых действий.

Цель - желаемое состояние будущего, достичь которого пытается организация.

Чаевые - денежное вознаграждение обслуживающему персоналу за выполненную работу.

Энергетическая ценность - характеризует энергию, которая выделяется при окислении в организме 1 грамма вещества.

Шеф-повар – повар, руководящий кухней. В его обязанности входит: разработка меню, постановка кухни, согласование их с концепцией заведения и т.д.

Приложение 3

ПРАВИЛА

поведения слушателей программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии»

Данные Правила призваны способствовать укреплению дисциплины в период обучения по программе профессиональной переподготовки, повышению эффективности учебного процесса.

Обязанности Слушателей:

1. Посещать все аудиторные и выездные занятия в назначенное время без опозданий согласно расписанию. При посещаемости менее чем 50% (пятьдесят процентов) от общего количества аудиторных часов в соответствии с учебным планом, Слушатель не допускается к защите выпускной дипломной работы.
2. Выполнять в установленные сроки все задания, предусмотренные учебным планом и программами.
3. Проходить в установленные сроки текущую аттестацию, предусмотренную действующими рабочими планами, программами дисциплин и расписанием занятий. При наличии двух академических задолженностей (зачетов и/или экзаменов) Слушатель не допускается к сдаче последующих зачетов и экзаменов до ликвидации имеющихся задолженностей.
4. Своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и преподавателей, не допускать нарушений дисциплины.
5. Соблюдать требования техники безопасности, поддерживать чистоту и порядок в помещениях проведения занятий.
6. Не наносить ущерб имуществу учебного заведения. Слушатель несет материальную ответственность за любой причиненный им ущерб.
7. Соблюдать принятые требования к внешнему виду: аккуратность, деловой стиль одежды.
8. Уважительно относиться к окружающим, соблюдать требования делового этикета в общении.

9. В случае необходимости покинуть аудиторию во время занятия Слушатель имеет право выйти, но возврат в аудиторию может быть осуществлен только после перерыва между занятиями.

Слушателю запрещается:

1. Производить аудио и видео съемку во время занятий;
2. Приводить на занятия посторонних лиц. Посторонним считается лицо, не являющееся слушателем или выпускником программы переподготовки «Менеджмент в ресторанном бизнесе и клубной индустрии»;
3. Находиться в верхней одежде в аудитории. Верхняя одежда должна быть сдана в гардероб;
4. Громко разговаривать и шуметь в коридорах и аудиториях во время проведения занятий;
5. Пользоваться во время занятий мобильными телефонами. Вся аппаратура, функционирование которой сопровождается звуковыми сигналами, подлежит отключению;
6. Курить в помещениях. Курение разрешено только в местах, специально обозначенных знаком «место для курения».
7. Употреблять алкогольные напитки, играть в азартные игры в помещениях;
8. Приносить продукты питания и принимать пищу в учебных аудиториях и других не предназначенных для этого местах.
9. Входить в аудиторию после начала занятия. Для всех опоздавших будет предоставлена единовременная возможность входа в аудиторию через 20 минут после начала занятия, или после перерыва.

ПОЛОЖЕНИЕ
Об использовании и хранении Слушателями информации,
предоставляемой Бизнес-школой RMA

Общие положения.

1.1 Данное Положение определяет порядок использования и хранения Слушателями Бизнес-школы RMA (далее по тексту – Организация) информации, передаваемой в процессе обучения по программам профессиональной переподготовки. Передача информации обусловлена сотрудничеством сторон в сфере дополнительного профессионального образования.

1.2. Вся информация, выдаваемая и передаваемая Организацией Слушателю в какой-либо форме согласно Договору, учебному плану, программами дисциплин является исключительной собственностью Организации.

1.3. Во всем, что не предусмотрено настоящим Положением, Стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

Слушателю запрещается в процессе обучения и после его окончания:

2.1. использовать методики преподавания, разработанные Организацией;

2.2. любым способом распространять информацию, которую Организация считает конфиденциальной, а именно касающуюся учебного плана, перечня дисциплин, преподавательского состава, раздаточные материалы и другую информацию, передаваемую Слушателю в процессе обучения по программам профессиональной переподготовки;

2.3. производить аудио и видео съемку во время занятий; в случае нарушения данного пункта Слушатель может быть отчислен из Организации (п. 5.21 Устава - за неудовлетворительное поведение, невыполнение распоряжений и требований Генерального директора и преподавателей Организации), а также привлечен к ответственности, предусмотренной действующим законодательством РФ.

Заключительные положения.

3.1. Слушатель несет ответственность за нарушение настоящего Положения в соответствии с действующими в Организации правилами и законодательством РФ.

3.2. Настоящее Положение вступает в действие с момента его подписания и действует в течение 10 (Десяти) лет.

**ГРАФИК ОБУЧЕНИЯ
Для группы Р-32**

№ п/п	Наименование	Дата
1.	Занятия	с 01 ноября 2015 г. по 30 октября 2016 г.
2.	Зимние каникулы	с 26 декабря 2015 г. по 10 января 2016 г.
3.	Преддипломное собрание	январь 2016 г.
4.	Утверждение тем дипломных работ	февраль 2016 г.
5.	Предзащита (предварительная дата)	с 12 июля по 07 сентября 2016 г.
6.	Сдача готовых работ на кафедру	сентябрь 2016 г.
7.	Защита дипломных работ (предварительная дата)	октябрь 2016 г.