

Фрункина И.Б.,
*Старший преподаватель кафедры технологии общественного
питания Нижегородский государственный
инженерно - экономический университет 603062, Россия, Нижний
Новгород, Горная улица, 13, корп. 1*

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ,
ТУРИЗМА И СЕРВИСА ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ
НА ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ В РЕСТОРАНЕ**

***Аннотация:** Статья посвящена проблеме оптимизации затрат на заработную плату в предприятиях общественного питания. Она во многом зависит от грамотности руководства предприятием и от его умения анализировать и прогнозировать будущие процессы без ущерба целостности и эффективности работы на предприятии питания. Соблюдая правила оптимизации, можно достигнуть максимального эффекта с наименьшими потерями. Затраты не всегда нужно снижать, чаще всего ими необходимо эффективно управлять. Затраты есть всегда - будь то действие или бездействие. Новые статьи расходов влияют, в конечном итоге, на прибыль компании.*

***Ключевые слова:** оптимизация зарплаты, зарплата в ресторане, издержки обращения, постоянные расходы, переменные расходы, оптимизация расходов, «labor cost», кадровая политика, антикризисная политика, оптимизации затрат на персонал.*

***Annotation:** The article is devoted to the problem of optimizing the cost of wages in public catering. It largely depends on the competence of the company's management and its ability to analyze and predict future processes without compromising the integrity and efficiency of the food enterprise. Following the rules*

of optimization, you can achieve the maximum effect with the least losses. Costs do not always need to be reduced, most often they need to be effectively managed. Costs are always there-whether it is action or inaction. New items of expenditure ultimately affect the company's profits.

Key words: *optimization of salaries, wages in the restaurant costs, fixed costs, variable costs, cost optimization, "labor cost", personnel policy, anti-crisis policy, optimization of expenses on personnel.*

В настоящее время отрасль общественного питания называют отраслью гостеприимства, поскольку только она оказывает услуги по приему гостей, изготавливает собственную продукцию и реализует ее на месте производства. Во всем мире в сферу ресторанного бизнеса приходят все новые и новые предприниматели. Они хотят реализовать свои идеи, открыть востребованные потребителем новые форматы заведений, которые будут пользоваться спросом у потенциальных гостей. Каждый год открываются кафе и рестораны, бургерные и пиццерийные, предлагаются современные и модные ресторанные тренды для самых разных целевых аудиторий населения. В настоящий момент и рынок общественного питания России представляет собой большое разнообразие форматов и направлений, которые рассчитаны на самые разносторонние целевые аудитории потребителей. В среднем в период с 2014 по 2016 гг. жители России тратили на этот вид услуг от 4 до 6 % всех расходов личного бюджета.

Однако, рынок гостеприимства в России, как и во всем мире, зависит от многих экономических и социальных факторов макроэкономики. На рынок гостеприимства РФ влияет и высокая стоимость европейской валюты и доллара, и запрет на ввоз многих видов европейских продуктов, и молодой, только развивающийся сектор сельскохозяйственной переработки продуктов. На развитие отрасли негативно влияет стоимость аренды в центральных районах городов, огромные затраты на коммунальные платежи, желание работников

получать большие заработные платы, при низкой трудовой отдаче. Желание войти в сферу бизнеса гостеприимства имеет и обратный эффект: чем больше предприятий, тем больше конкуренция среди них. Гости в настоящее время стали более взыскательными и требовательными, а это приводит к частым сменам их желаний по выбору заведения. Предприятия открываются, не получают желаемого результата и гибнут, так и не получив экономической отдачи от бизнеса. Согласно статистике, на протяжении года после открытия по различным причинам разоряются 7 из 10ти предприятий сферы гостеприимства. Однако не только макроэкономические факторы влияют на развитие рынка ресторанов. Существенную роль играет и не вполне грамотное управление предприятием, неумение вести бизнес эффективно и в меру экономно. Предпринимателям не хватает финансовой и управленческой грамотности. Но в отрасль приходят все новые и новые бизнесмены, новые и новые предприниматели хотят попытаться удачу в этой сфере экономики. Так, в Нижнем Новгороде в 2017 году открылись 35 предприятий – это и кафе, и рестораны, и пекарни, и пиццерии, бары и закусочные.

С самого первого дня регистрации предприятия, еще на стадии организации, предприниматель сталкивается с огромным количеством проблем и теми затратами, которые будут формировать расходную часть его бизнес - проекта. Издержки в сфере гостеприимства всегда были «существенными», а прибыль никогда не была очень большой. Надо понимать, что общественное питание - высокзатратная отрасль экономики. Все издержки ресторана можно поделить на две части: постоянные и переменные. Деление это очень условно и зависит не только от того, в какую часть затрат будут включены те или иные статьи расходов, но и от темпов роста товарооборота и эффективности использования основных средств, и от умения работать с товарными потоками и товарными остатками, и от политики управления, и от многих маркетинговых способностей и навыков управления. В непростое сегодняшнее время необходимо научиться оптимизировать затраты, грамотно управлять своими

расходами. Цель данной работы - сгруппировать и, по возможности, обозначить все аспекты проблематики в системе оптимизации расходов на заработную плату предприятия.

Оптимизация расходов и экономия затрат на заработную плату совсем не одно и то же. Самый простой способ снизить затраты – уменьшить количество официантов и поваров. Но не надо забывать, что при этом пострадает уровень сервиса и ресторан из «люксового» предприятия просто превратится в ресторан средней руки. А раз снизился уровень сервиса, то гости тут же заметят несоответствие между ценами и уровнем услуг. Проблемы будут только накапливаться и множиться, как лавина. Оптимизация — это, прежде всего, анализ, позволяющий определить слабые места ресторана, которые создают проблемы для его нормального функционирования и приводят к неэффективности или низкой эффективности работы. «Labor cost», то есть затраты на заработную плату работников, после арендной платы, вторая по величине статья затрат в ресторане. Оптимизация работы по затратам на заработную плату начинается с анализа настоящей ситуации. Первое действие разумного ресторатора - понять, действительно ли есть «лишний» персонал. Каждый руководитель знает о том, что в ресторане нет постоянного и равномерного потока посетителей, но каждый может составить, более или менее, верный график посещения и выявить более спокойное время и время наиболее интенсивного потока гостей. Составляя рабочий график, можно составить его таким образом, чтобы при интенсивной загрузке зала количество официантов было максимальным, а в спокойные дни и месяцы количество работающих было минимально возможным. Ресторатор, проводя фотографию рабочего дня персонала (по каждому звену отдельно), может определить и количество работников в период пиковой нагрузки в зале, и в период наиболее невостребованного времени работы ресторана (мертвые часы). Для официантов показателем может быть количество одновременно обслуживаемых столов/гостей, с правильным таймингом и без ошибок в сервисе. Для поваров и

барменов — скорость отдачи блюд/напитков, приготовление заготовок и т.д. Вполне вероятно, что нет необходимости урезать число работников, просто надо более эффективно использовать персонал. Иногда, в процессе анализа рабочего времени, можно выявить не излишне привлеченных работников, а плохую организацию труда персонала. Это приводит к «запарам», т.е. весь коллектив суетится, бегают, а продуктивного результата работы нет. Поэтому, так важно перед началом работы по оптимизации заработной платы провести тщательный анализ труда каждого звена персонала и в зале, и на производстве.

После тщательного анализа ситуации, можно приступить ко второму этапу оптимизации: поиск решения организационных вопросов и планирование их изменений. Необходимо разработать план действий, в котором будут решены следующие направления работы - организационные: выявление проблемных мест при организации производства и обслуживания: нерациональная организация труда в той или иной зоне, неверные межличностные связи в коллективе, неточное получение заданий от бригадиров, неподготовленное заранее рабочее место, и так далее. В каждой ситуации, которая возникла во время работы необходимо разбираться и искать пути коренного решения проблемы. Следующим этапом оптимизации станет персональная ответственность бригадиров за внедрение принятых решений по оптимизации процесса и организации работы. Проводя работу по оптимизации труда надо точно определить сроки внедрения новаций и не забывать проверять фактическое их внедрение.

Кадровая политика должна объединить все направления работы предприятия, и быть многоуровневой, охватывать весь персонал, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них. Работа по оптимизации расходов на заработную плату требует предварительного анализа всех основополагающих юридических документов: штатного расписания, должностных окладов, положения об оплате труда и премировании сотрудников, компенсационных выплат и стимулирующих

надбавок. В этот набор правовых документов обязательно входят и «Правила внутреннего трудового распорядка» - это внутренний документ организации, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон по трудовому договору, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя (ст. 189 ТК РФ). Кроме всех перечисленных документов, в поле зрения руководителя должны попасть и Трудовые договоры с работниками, и Положение о трудовой дисциплине, и должностные инструкции каждого работника. Все эти документы должны полностью соответствовать нормативным и правовым актам и основываться только на твердом законодательном регламенте. Процесс по оптимизации затрат на заработную плату - процесс длительный и очень болезненный, так как касается каждого члена коллектива, каждого работника персонально. В процессе работы по оптимизации труда нельзя допустить конфликтных или кризисных ситуаций как внутри бригад, так и между работниками производства и сервиса. Если, все - таки, после анализа ситуации, стало понятно, что штатное расписание необходимо пересмотреть, или возникла необходимость изменения графиков выхода на работу, то нельзя забывать о правовом аспекте кадровой работы. Надо помнить, что любая оптимизация не дает права руководителю нарушать законы. Работник должен быть уведомлен о предстоящем изменении графика работы не позднее, чем за два месяца. После получения уведомления, он вправе принять одно из двух возможных решений: либо согласиться на продолжение работать в измененных условиях, либо отказаться. Если работник соглашается продолжать работать в измененных условиях труда, то необходимо оформить дополнительное соглашение к трудовому договору о соответствующих изменениях. Отказ работника от продолжения работы в режиме неполного рабочего дня служит основанием для прекращения трудового договора по основаниям статьи № 189 Трудового кодекса. Одним из основополагающих этапов будет являться правильное

построение самой системы оплаты труда. В предприятии должны быть разработаны системы окладов в соответствии с ответственностью и квалификацией работников, система поощрений, стимулирующие надбавки и компенсационные выплаты. Каждый работник должен понимать из чего складывается его заработная плата, и при каких условиях ему могут быть выплачены премиальные и надбавки. Система должна сама стимулировать напряженную и производительную работу персонала, то есть быть сдельной в той или иной части оплаты. Если говорить о системе оплаты официанта, то целесообразнее всего использовать постоянный процент отчислений от личной или бригадной кассовой выручки. При таком подходе существует постоянная заинтересованность для повышения уровня продаж. Стимулировать коллектив возможно не только на выполнение плана товарооборота, но и на других показателях экономики предприятия. Можно разработать систему поощрений при экономии боя посуды, при рациональном использовании затрат на электроэнергию, при правильном и разумном сборе отходов производства и так далее. Очень важное обстоятельство состоит в том, что при процентных исчислениях общей картины финансовой работы предприятия нельзя забывать, что выплаты в фонд оплаты труда не должны превышать 22–24 % от общего дохода предприятия.

Второе направление оптимизации затрат на персонал - уменьшение налогового бремени. Существует несколько направлений по оптимизации затрат на заработную плату со стороны начисления налогов. Одно из них - попробовать доказать при аттестации рабочих мест, что работа в горячем цехе предприятия является вредной. При этом можно включить в заработную плату надбавку за вредные условия труда, тем самым уйти от налога при начислении этих надбавок. Важно знать, что размер этой надбавки законодательством не регламентируется. Еще один способ - при приеме на работу новых сотрудников, заключить с ними ученические договоры, стипендия, которую будет выплачивать работодатель, не облагается налогами на зарплату в размере МРОТ,

а с 1 мая 2018года - это 11163 рубля. Следующий законный способ снижения налогов на ФОТ: заключить с административными высокооплачиваемыми работниками договор об оказании услуг. Только каждого из них придется зарегистрировать в качестве индивидуального предпринимателя. Тогда предприятие не будет выплачивать ФСС с доходов этих работников, а сам индивидуальный предприниматель не будет выплачивать подоходный налог в 13%, а только 6% от своего дохода. Обе стороны получают от такой системы обоюдную выгоду.

Третье направление работы по оптимизации расходов на ФОТ- это современные услуги рынка труда, которые сейчас развиваются и пользуются все большим спросом. Услуга аутсорсинга персонала. В настоящее время многие ресторанные компании уже с успехом пользуются этой услугой при уборке помещений, мойке кухонной и столовой посуды; при уборке территории около ресторана; при организации досуговых мероприятий; даже при организации кадровой, обучающей работы, бухгалтерском обслуживании; а также при техническом обслуживании оборудования ресторана и многих других видов работ. Заключая договоры на аренду персонала, само предприятие уменьшает собственные затраты по найму и оплате работников, но при этом получает вполне квалифицированные арендованные кадры. При этом самое существенное, уменьшаются социальные выплаты. Услуга аутстаффинга - вывод линейного персонала за штат ресторана. При заключении договора со сторонней фирмой об услугах аутстаффинга, предприятие может снизить расходы на заработную плату до 30%. При такой организации работы, персонал работает на своих рабочих местах, но юридически оформлен в фирме - партнере. При организации работы методом аутстаффинга на работу можно брать даже иностранных специалистов вполне легальным способом.

Только работая с высокопрофессиональным коллективом, можно достичь успехов в развитии ресторанного бизнеса - это еще одно направление оптимизации расходов по заработной плате и оптимизации организационной

работы в предприятии. Там, где высококвалифицированный работник справится один, низкоквалифицированных работников необходимо несколько, при этом, качество работы не будет соответствовать всем требованиям производства и сервиса. Таким образом, на первый план выходит обучение персонала ресторана. Не только оптимизация ФОТ, но и уменьшение порчи продуктов, бережное отношение к оборудованию, высокий класс приготовления и оказания услуг по обслуживанию – это все результат кропотливой и ежедневной работы по обучению персонала предприятия. С 1 января 2017 года вступает в силу закон №238 «О независимой оценке квалификации». Согласно ему, каждый работник сферы общественного питания должен будет подтвердить свою профессиональную квалификацию. Теоретические и практические экзамены будут проходить в независимых Центрах оценки квалификаций. Это приведет к увеличению потребности отрасли в квалифицированных работниках и, как следствие, увеличится вознаграждение за производительный труд. Если ресторатор пойдет путем смены одних работников на других без работы над повышением уровня квалификации, то, в конце концов, он придет в тупик. Выход из него только один - грамотное обучение персонала. Руководителю необходимо поставить следующие вопросы для организации правильного обучения: чему и кого необходимо обучить? Какие навыки и знания требуют особого внимания? Ответив на эти вопросы, необходимо определить цель обучения, определить, кто будет давать эти новые знания работникам, и после обучения необходимо проверить, чему и как научились сотрудники, достигнута ли поставленная цель или нет. И самое главное, необходимо, чтобы работники начали применять эти новые навыки и знания на практике.

Эксперты прогнозируют рост рынка общественного питания. Наиболее востребованными станут заведения “эконом - класса”: пиццерии, фастфуды, столовые. Должно увеличиться количество предприятий, открытых по франшизам. Крупные компании направят развитие в дальние регионы России. На рынок выйдут новые форматы заведений по европейскому образцу. Таким

образом, можно сделать вывод, что работа по оптимизации затрат, в том числе и на заработную плату, должна вестись постоянно, надо все время держать руку на пульсе, чтобы понимать, какие параметры выбиваются из установленных норм и способны довести предприятие до кризиса. Для всех организаций, действующих в экономической сфере, управление людьми имеет первостепенное значение. Без правильно отобранных, расставленных и профессионально подготовленных кадров ни одна организация не сможет достичь, своих целей и выжить. Это положение является основополагающим при решении вопроса по оптимизации заработной платы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998г., действующая редакция от 29.12.2014) [Электронный ресурс]. – М.,[2014]. – Режим доступа: информационно-правовая справочная система КонсультантПлюс.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001г., действующая редакция от 31.12.2014) [Электронный ресурс]. – М.,[2014]. – Режим доступа: информационно-правовая справочная система КонсультантПлюс.
3. Эксперт НСК Рощупкина Е. Как оптимизировать фонд оплаты труда? «Журнал кадровик» № 7 2009г.
4. Оптимизация налоговых платежей Ю.М.Лермонтов. «Налоговый вестник», 2009г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nalvest.ru/nv-books/detail.php?ID=46566>
5. Оптимизации расходов на фонд оплаты труда. «Современные финансы». 2014г.
6. Прибыльный ресторан. Советы владельцам и управляющим (Г. И. Мтвралашвили, 2010) «ЛитРес.»

7. Сайт «ресторанфф» [Электронный ресурс]
URL:<http://restoranoff.ru/solutions/management/byudzhetrovanie-v-restorane-kak-pravilno-chast-2/www.restoranoved.ru>
8. Сайт «Планета людей и больших денег» [Электронный ресурс]
URL: <https://big-money.livejournal.com/1170030.html>