

# РЕСТОРАНОВЕД

03 (98) март 2021

18+

Актуальная тема  
**Законодательная  
база в сфере  
гостеприимства**

**Расширение  
бизнеса –  
как приговор?**

Наталья Колганова:

**Эра пищевой  
безопасности**





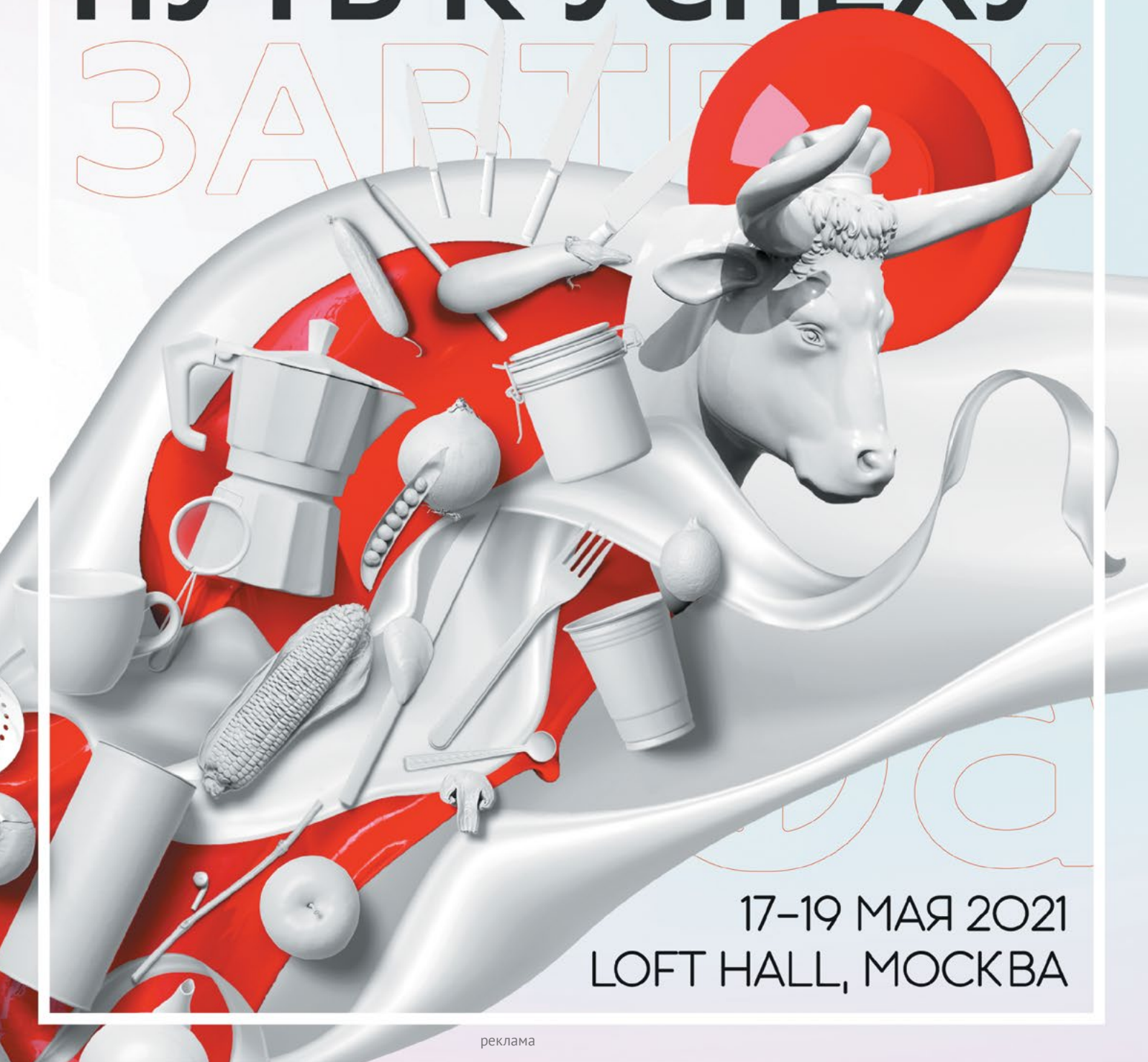
**ЗАВТРАК  
ШЕФА**

**BESTCHEFS.RU**

У ЮБИЛЕЙНЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ  
ДЛЯ ПОВАРОВ "ЗАВТРАК ШЕФА"

# ПУТЬ К УСПЕХУ

ЗАВТРАК



17-19 МАЯ 2021  
LOFT HALL, МОСКВА

Журнал для рестораторов, шеф-поваров, и других профессионалов ресторанного бизнеса.

Издается с 2005 года (до 2010 года выходил под названием «Современный бизнес. Ресторан»)

[www.restoranoved.ru](http://www.restoranoved.ru)

**Учредитель/главный редактор:**  
Александр Марков

**Редактор:**  
Елизавета Грибова  
[editor@restoranoved.ru](mailto:editor@restoranoved.ru)

**Директор редакции:**  
Светлана Маркова  
[sv@restoranoved.ru](mailto:sv@restoranoved.ru)

**Начальник отдела рекламы:**  
Валентина Голубева  
[va@restoranoved.ru](mailto:va@restoranoved.ru)

**PR-директор:**  
Наталья Симченко  
[pr@restoranoved.ru](mailto:pr@restoranoved.ru)

**Редактор сайта:**  
Александр Марков-мл.  
[life@restoranoved.ru](mailto:life@restoranoved.ru)

**Корреспонденты:**  
Юлия Козлова

**Дизайнер:**  
Кирилл Раевский  
[print@restoranoved.ru](mailto:print@restoranoved.ru)

Журнал «Ресторановед» 03 (98)  
март 2021  
Св-во ПИ № ТУ 78 - 01042 от 13.01.2012 г.  
Учредитель Марков А. В.

Издатель ООО «Медиагруппа «Лучший выбор»».  
Перепечатка материалов допускается только с согласия ООО «Медиагруппа «Лучший выбор»». Товары, рекламируемые в номере, подлежат обязательной сертификации. Ответственность за сведения в рекламе несет рекламодатель.

Замечания и пожелания по доставке журнала можно отправить на электронный адрес:  
[podpiska@restoranoved.ru](mailto:podpiska@restoranoved.ru)

Подписано в печать 20.03.2021  
Отпечатано в типографии PremiumPress.  
Адрес типографии: 197374, СПб, ул. Оптиков, д. 4

**E-mail для писем:** [media@restoranoved.ru](mailto:media@restoranoved.ru)

**Телефоны редакции:**  
8 (812) 910 42 42

**8 800 222 26 52**  
звонок по России бесплатен

медиагруппа

**ЛУЧШИЙ  
ВЫБОР**

## Все зависит от власти и немного от нас?

*Хотелось бы порассуждать о перспективах. Например, о том, кто растет быстрее и зарабатывает больше – кофейня или бургерная, корнер на фудмолле или уличная палатка, авторский ресторан или демократичное гастробистро? Хотелось бы... Но не получается пока.*

*Поговоришь с рестораторами, заглянешь на их странички в соцсетях и понимаешь, что сделают они один маленький шагжок вперед, к выходу (скорее даже, к выползанию) из кризиса, а потом днями и неделями отбиваются от новых напастей. С персоналом беда, долги давят, цены на поставки растут, гости вроде идут, но и платят меньше, и капризничают, и осторожничают...*

*Все бы ничего – предпринимателям не привыкать выкарабкиваться и создавать что-то стоящее из нуля на ровном месте, – вот только в наше время очевидно, что далеко не все зависит от них самих. А может и вообще от них ничего не зависит. Вон Европа уже вовсю от третьей волны коронавируса прячется. У нас пока тихо, вроде, но мы еще с последствиями первых двух не разобрались. Какой уж бизнес!*

*Но, нет сдаваться и ждать с моря погоды никто не собирается. Нет этого в предпринимательской природе! Люди работают, собирают по кусочкам разваливающиеся проекты и даже умудряются открывать что-то новое. Вот только до конца не понимают, по каким правилам они играют. Про помощь и субсидии от государства уже никто даже и не заикается – скажите хотя бы заранее, за что и как мочить будете. Вот уже вовсю шагает по стране федеральный проект ФНС «Общественное питание» – тот, который призван обелить сферу питания вне дома. Окей, никто не спорит с тем, что белый цивилизованный рынок всегда лучше черного (и даже серого). Но только белый и цивилизованный с условиями равной конкуренции. И без коррупции, желательна! И с предсказуемыми сценариями дальнейшего развития, пожалуйста. А то ведь у нас сейчас в связи с обелением финансовых потоков совершенно на равных правах существуют и обсуждаются властями два разных подхода по поводу того же НДС, например: от неминуемого объединения всех проектов и юрлиц конкретного ресторатора в одну большую НДС-ную корпорацию до полной отмены указанного налога для всех предприятий общественного питания, независимо от их размера и формы собственности. Хотелось бы поконкретней...*

*А бизнес? Бизнес сам отвоюет свое место под солнцем. Не можете помочь предпринимателям – хотя бы не мешайте!*

*Собственно, об этом и есть все материалы свежего номера журнала Ресторановед.*



С уважением, издатель Александр Марков

# Содержание

Ресторановед 03 (98) март 2021

## СОБЫТИЯ

8 10 финалистов премии «Пальмовая ветвь» 2021

## ПРАКТИКА БИЗНЕСА

12 Вода для ресторана, кофейни и пекарни – профессиональные решения для водоподготовки

15 Функциональная барная стойка от NICOLD – удобство профессионалам

16 r\_keeper поддержит рестораны облачным сервисом за 1 рубль

20 Все гениальное просто!

22 Растительные сливки: качество и функциональность

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАНОМ

24 Минимаркеты самообслуживания с ресторанной едой: будущее уже наступило

## РЕСТОРАТОР

28 Максим Коновалов: «Кормим гостей эмоциями»

34 Леонид Гарбар: «Не хватает ресторанов вкусной кухни»



Владислав Евдокимов – основатель и управляющей компании Evdokimov group рассказал о том, как кризис побудил к созданию нового it-проекта минимаркетов самообслуживания

## 24

Какие кейсы, ситуации и эмоции прожили руководители сетевых компаний, расскажет Максим Коновалов – совладелец известного ресторанного холдинга Welcome group



## 28



Леонид Гарбар, вице-президент Федерации Рестораторов и Отельеров, поделился тем, как встречает Мишлен российский ресторанный бизнес и что нужно, чтобы известный ресторанный гид пришел и в Северную столицу.

## 34



Новинка\*

# Профессиональное отстирывание 5 ЗВЕЗД



опыт бесценен.™

P&G  
Professional™

\* Новинка: гель для стирки Ariel «Горный родник», 4,94 л и Ariel Color, 4,94 л.  
\*\* Обусловлено свойствами продукции.

[www.pgprof.ru](http://www.pgprof.ru)

# Содержание

Ресторановед 03 (98) март 2021

## САНПИН

- 42 Наталья Колганова:  
Эра пищевой безопасности

## ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА

- 54 Ирина Благовещенская: «Расширение бизнеса в ресторанной сфере – как приговор?»
- 62 Роман Захаров: Плановые и внеплановые проверки: теория и практика
- 66 Александр Баев: Минимальный чек лист для управленца при организации взаимодействия с контрагентами

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУХНЯ

- 72 Сергей Тихонов: «Повар должен развивать свой вкус, и азиатская кухня в этом очень хорошо помогает»

## РЕСТОРАН ПРИ ОТЕЛЕ

- 84 Ирина Овсянникова: «Мы придумали легенду, которая начала сбываться»

Что важно знать бизнесу о новых санитарно-эпидемиологических требованиях к организациям общественного питания населения



44

Гость рубрики «Профессиональная кухня» – Сергей Тихонов, шеф-повар гриль-бара «Корейко» в Санкт-Петербурге



72

Ирина Овсянникова – генеральный менеджер отеля Park Inn by Radisson Izmailovo Moscow, профессионал, за плечами которого 19 лет опыта работы в индустрии гостеприимства



84



# 5-6 апреля

КРОКУС ЭКСПО: ОТЕЛЬ «АКВАРИУМ»



# ФРИО

ФЕДЕРАЦИЯ РЕСТОРАТОРОВ  
И ОТЕЛЬЕРОВ РОССИИ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ФОРУМ ФЕДЕРАЦИИ РЕСТОРАТОРОВ И ОТЕЛЬЕРОВ РОССИИ

# ПРОДУКТИВ 2021

БИЗНЕС HORECA & RETAIL - ВЗАИМНАЯ ИНТЕРВЕНЦИЯ И НОВЫЕ ФОРМАТЫ

БОЛЕЕ ЧЕМ 40 РЕШЕНИЙ  
И ТЕМ ДЛЯ БИЗНЕСА:

ОБЗОР КОНЦЕПЦИЙ  
ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ  
СЕКРЕТЫ УСПЕХА  
УМНАЯ ДОСТАВКА  
ПРИБЫЛЬНОЕ МЕНЮ  
РЕСТОРАН VS МАГАЗИН  
ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ  
МАРКЕТИНГ И ПРОДВИЖЕНИЕ

ПОРА ПЕРЕХОДИТЬ  
НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

ИГОРЬ БУХАРОВ  
Президент ФРИО

+7 (960) 267-80-24  
[FRIO.MEDIA/PRODUCTIVE-2021](http://FRIO.MEDIA/PRODUCTIVE-2021)





*«Сейчас далеко не все зависит от предпринимателей, а позиция государства и власти – ключевой момент успеха любого бизнеса. Мы все понимаем, что никогда законодательство не подстраивалось под ресторанный бизнес – всегда было наоборот. Поэтому, куда ни копни, мы все время что-то нарушаем. Человек открыл ресторан, и с первого дня он преступник. Например, предприниматель открывает заведение в торговом центре, но юридический адрес там ему не дают. Значит, он должен этот юридический адрес где-то купить. То есть ты еще работать не начал, а уже нарушил, – и тебя можно наказать»*

**Сергей Миронов – вице-президент Федерации Рестораторов и Отельеров, президент Союза управляющих ресторанами, основатель сети ресторанов «Мясо&Рыба», омбудсмен в сфере ресторанного бизнеса Москвы (сказано на конференции ФРИО «Закон и Порядок» 24 февраля 2021 года)**

## **До 30% предприятий общественного питания в торговых центрах Петербурге не открылись после снятия ограничений.**

Среди причин массового закрытия заведений, выделяет: банкротство или отсутствие экономической целесообразности ведения бизнеса при рассадке зала в 50%. Напомним, что после введенного с 9 ноября 2020 года запрета на работу фудкортов и фудплейсов в торговых центрах городские власти разрешили им возобновить работу только 12 февраля 2021 года, но при условии обслуживания не более по-ловины столов.





## Петербургский Birch во главе с шеф-поваром Хезретом-Арсланом Бердиевым стал лучшим рестораном России по версии национальной ресторанной премии WHERETOЕAT.



Отметим, заведение в Петербурге впервые в истории этой премии возглавило рейтинг. В 2018 и 2019 годах Birch уже занимал первые места в региональном рейтинге WHERETOЕAT St. Petersburg. А в 2020 году стал лучшим региональным рестораном по версии GQ.

Первая десятка лучших ресторанов страны по версии WHERETOЕAT-2021 выглядит так:

1. **Birch**, Санкт-Петербург;
2. **Harvest**, Санкт-Петербург;
3. **Twins Garden**, Москва;
4. **White Rabbit**, Москва;
5. **Bourgeois Bohemians**, Санкт-Петербург;
6. «Угли-Угли», Краснодар;
7. «Горыныч», Москва;
8. **Leo Wine & Kitchen**, Ростов-на-Дону;
9. «Северяне», Москва;
10. **Cococouture**, Санкт-Петербург.

### HI COLD №1 БАРНЫЕ ХОЛОДИЛЬНИКИ

Серия BN — глубина 500 мм.  
Серия SN — глубина 600 мм.  
Серия GN — глубина 700 мм.

- ★ От 2 до 4 секций.
- ★ Глухие или стеклянные двери.
- ★ Стандартный или увеличенный объем.
- ★ Нержавеющая сталь или пластификат.
- ★ Температурный режим -2+10/-18-20



реклама

[www.hicold.ru](http://www.hicold.ru)

☎ 8 495 411-08-08 ☎ 8 800 333-55-15

# 10 финалистов премии «Пальмовая ветвь» 2021

Экспертный совет национальной премии «Пальмовая ветвь ресторанного бизнеса» выбрал 10 ресторанов, открытых в России в 2020 году, которые примут участие в финальной битве за статус лучшей ресторанной концепции страны.

16-я премия за лучшую новую ресторанный концепцию «Пальмовая ветвь» состоится 26 апреля 2021 года в Москве.

На официальном сайте премии опубликован список проектов, открывшихся в пандемийном 2020 году, из шести регионов России – Москвы, Петербурга, Тулы, Екатеринбурга, Красноярска и Якутска.



## **#Истории**, Красноярск

Учебная лаборатория и гастрономический ресторан, где с приглашенными шефами работают студенты Института Гастрономии СФУ. Авторы концепции Алексей Горенский, Валентина Дружинина, Галина Орестова.

## **«Аврора»**, Якутск

Северный гастрономический ресторан русской кухни из уникальных якутских продуктов. Авторы концепции Нюргустана и Иннокентий Лукины.



## **«Зверобой»**, Екатеринбург

Ресторан уральской региональной кухни, где восстанавливают традиционные рецепты региона, используют техники, типичные для народов региона, и сезонные продукты от местных производителей, поставщиков, охотников и собирателей. Авторы концепции Николай Семенов, Наталья Ретникова и Ирина Бурага.

## **Anna's Secret Garden**, Санкт-Петербург

Кафе современной веганской кухни из фермерских продуктов и диких лесных растений. Авторы концепции Виктория Мосина и Анна Семак.







### **Balagan, Москва**

Гастрономический театр с авторскими шеф-сетами и шоу-программой. Автор концепции Татьяна Беркович.

### **SheLESt, Тульская область**

Ресторан в отеле в лесу с кухней, основанной на локальных фермерских, диких и выращенных тут же продуктах, приготовленных в дровяной печи. Автор концепции Ольга Баранова.



### **Lunch Box, Москва**

Бесконтактный digital-ресторан российской сборки, устроенный как точка выдачи заказов, которые можно сделать через мобильное приложение, с едой ресторанного качества. Автор концепции Андрей Тютиков.

### **Red Point, Москва**

Изакая-бар с авторскими японскими блюдами, каждое из которых стоит 573 рубля (и это не случайный набор цифр). Авторы концепции 354 Group (Алексея и Дмитрия Васильчуков) и Simple group.



### **Simach в Недальнем, Москва**

Бар-клуб-ресторан, совместный проект Дениса Симачева, Антона Пинского и Аркадия Новикова.

### **Zotman Pizza, Москва**

Римская пицца в формате фаст-кэжуал, где гости могут выбрать для своей пиццы любое количество допов из более 30 начинок (при этом цена за пиццу не изменится). Автор концепции Дмитрий Зотов.



Обладатель золотой «Пальмовой ветви» будет выбран участниками ресторанного рынка 26 апреля 2021 года во время вечерней части фестиваля ресторанных концепций. Перед финальным голосованием, весь день авторы лучших новых ресторанных концепций будут раскрывать свои уникальные бизнес-кейсы, а шеф-повара концепций-финалистов покажут мастер-классы и устроят дегустации своих фирменных блюд для гостей фестиваля.

**1 млрд рублей** намерена инвестировать за два года в открытие новых ресторанов династия предпринимателей отца Араса и сына Эмина Агаларовых (Эмин – популярный российский певец азербайджанского происхождения), владеющая холдингом Grosus Group, который специализируется на строительстве и эксплуатации торговой и выставочной недвижимости и входит в число крупнейших арендодателей в стране (активы компании оцениваются в \$1,7 млрд). В числе проектов семьи Агаларовых будет и ресторан русской кухни в Санкт-Петербурге. Свой первый ресторан в Северной столице Grosus Group откроет на набережной реки Мойки. Заведение русской кухни Sixty Four площадью 256 кв. метров на сто посадочных мест в Петербурге, вероятнее всего будет рассчитано на иностранных туристов. В настоящее время Grosus Group управляет 52 ресторанами, в том числе Shore House, «У дяди Макса», Rose Bar, «Рюмка водки Лепс», Lesnoy и пр. По собственным данным, в 2020 году оборот ресторанной части бизнеса группы снизился втрое, но в течение ближайших двух лет компания ожидает роста этого показателя на 70%.



*«Мы запустили в партнерстве с «Азбукой Вкуса» линейку мясной гастрономии... Это наши чайханские шашлыки из телятины, баранины и курицы, каре ягненка. Все блюда мясной кулинарии заготовлены в наших фирменных маринадах и специях. И конечно, главная гордость банкетного меню ресторанов Чайхона N1 – Тандыр Гош. Это мое любимое блюдо из окорока ягненка, запекаемое несколько часов в тандыре или в домашних условиях в обычной кухонной печи. В народе проще называется Ножка Ягненка. В дальнейшем планируем еще увеличивать ассортимент...»*

*Наша продукция хороша не только для тех, у кого есть загородный дом и возможность жарить на свежем воздухе. Все блюда можно готовить и в квартире на кухне, на плите, на сковороде, на электрогриле или запечь в духовом шкафу,» – ресторатор Тимур Ланский, владелец бренда «Чайхона 1» (сеть lounge cafe), на своей странице в соцсети Фейсбук*

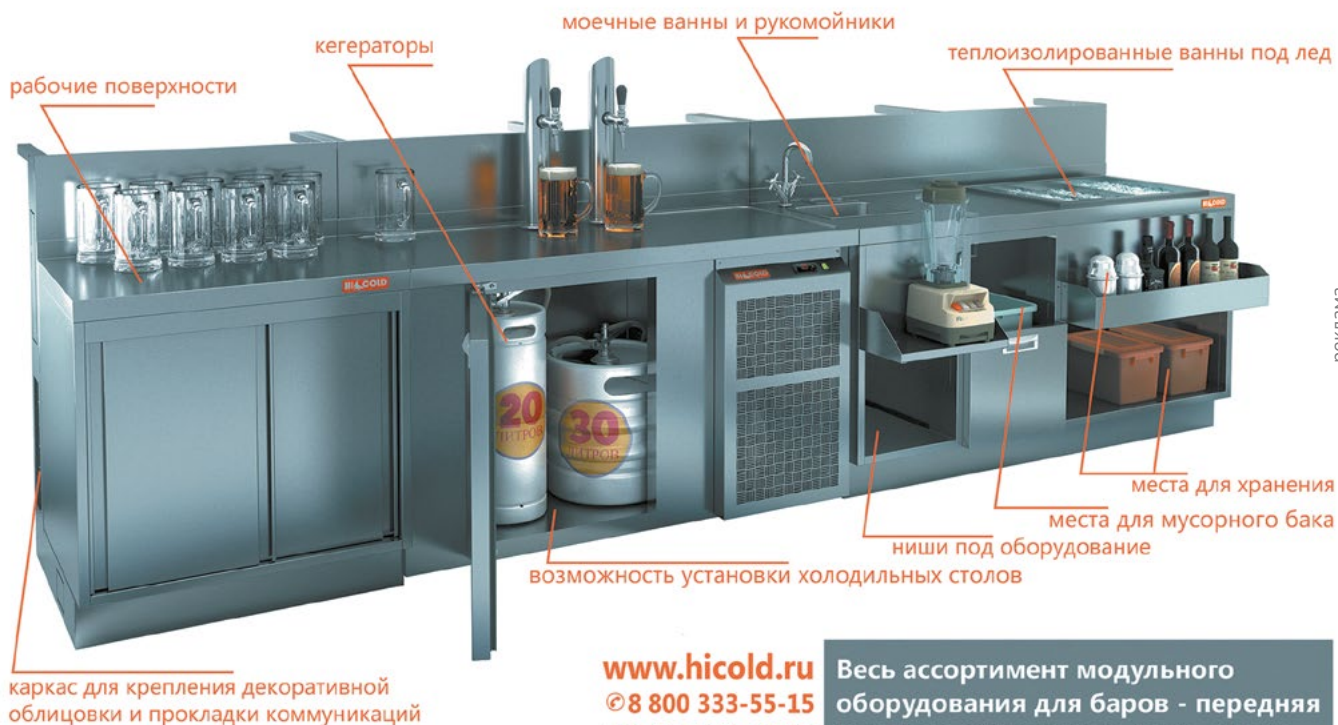


«Если говорить про будущее ресторанного рынка, я считаю, что на сегодняшний день нет такого понятия как монорестораны. Практически во всех концептах присутствуют разные кухни, к примеру, мы в Che Group открыли азиатский ресторан Chang. В его меню присутствует японская, китайская, сингапурская, тайская и французская кухня. Не поверите – востребовано все. Если говорить про формат фуд-холлов, мне кажется, что их время уже прошло. Да, был пик популярности, но сегодня они будут терять позиции,» — **совладелец ресторанов «Евразия», ресторанного холдинга Che Group и сети фитнес-клубов Fitness House Алексей Фурсов** в интервью порталу МаркетМедиа



## Оборудование для баров №1

глубина: 250, 300, 400, 500, 600, 700



[www.hicold.ru](http://www.hicold.ru)

☎ 8 800 333-55-15

☎ 8 495 411-08-08

Весь ассортимент модульного оборудования для баров - передняя и задняя линия + хол./мор. столы.

# Вода для ресторана, кофейни и пекарни — профессиональные решения для водоподготовки



## ОТКРОЙТЕ НОВЫЕ ВКУСЫ ВАШИХ БЛЮД И НАПИТКОВ

Благодаря очищенной воде Вы откроете для себя новые потрясающие вкусы Ваших блюд и напитков



Желание каждого пекаря и бариста — добиться, чтобы у них всегда получалась вкусная выпечка и ароматный эспрессо. Оптимальный состав воды позволяет улучшить вкус продукции, приготовленной по традиционным рецептам.

Растворенные в воде вещества могут как положительно, так и отрицательно влиять на вкус, консистенцию, внешний вид кофе и других напитков, аромат и качество выпечки и блюд, приготовленных с использованием пара, на чистоту посуды и столовых приборов, на бесперебойность работы технологического оборудования на кухне. Если продолжительное время не учитывать в своей работе влияние качества воды на все перечисленные выше аспекты и не принимать их в серьез, то

последствия для бизнеса могут быть катастрофичными.

Зачастую бывает сложно разобраться в выборе оптимального решения вопроса водоподготовки для объектов HoReCa, и далеко не всегда самый дешевый вариант оказывается по факту самым экономически выгодным. В каждом конкретном случае имеет смысл потратить время на поиск этого оптимального варианта. Необходимо учитывать не только величину первоначально вложенных средств в оборудование для фильтрации воды, но и учитывать особенности оборудования, потребляющего эту воду. Разные типы оборудования требуют разных составов воды, от этого зависит не только качество напитков и продукции, приготовленных с использованием данного оборудования, но и продолжительность его бесперебойной работы, затраты на ремонт и обслуживание. Стандарты воды для приготовления напитков, пара для приготовления выпечки и прочих блюд, качественного мытья посуды — разные. По

этой причине порой бывает невозможно одним фильтром или одной фильтр-системой закрыть все потребности, или такой вариант будет настолько компромиссным, что это отразится или на качестве продукции, или на работоспособности оборудования. Немаловажным фактором является технологичность самого оборудования для водоподготовки. Например, недорогие (зачастую бытового назначения) варианты многоступенчатых фильтр-систем с использованием нескольких колб, каждая из которых специализируется на определенном способе очистки воды, неудобны при дальнейшем обслуживании, т.к. каждый случай замены картриджа потребует остановки производственного процесса и создаст дополнительные неудобства в виде неизбежных разливов воды в процессе замены. Все эти нюансы были учтены инженерами компании BRITA при проектировании профессиональной линейки фильтров BRITA Professional.



## СЕМЬ ПРИЧИН выбрать фильтры BRITA Professional для кофеен и пекарен:



### Восхитительный кофе

Всем нравится хороший кофе. Один из базовых ингредиентов, влияющих на вкус напитка – вкусная вода



### Исключительно вкусная выпечка

Мастерство пекаря дополнит качественная вода. Все просто: чем лучше вода, тем лучше выпечка, тем успешнее и прибыльнее бизнес



### Идеальная чистота

Всегда безупречный вид посуды, сверкающий блеск столовых приборов и бокалов



### Проверенные технологии

Накопленные временем знания и опыт, реализованные в технических и технологических решениях продукции BRITA, обеспечивают превосходное качество воды, ее безопасность, долговечность работы оборудования



### Простота установки и обслуживания

Нет необходимости держать у себя в штате специально обученных специалистов для обслуживания фильтров BRITA Professional



### Превосходное качество

Оптимально подобранный вариант фильтра позволяет добиться превосходного качества решения каждой конкретной задачи



### Ваша выгода

Заключается в конкурентном преимуществе высокого качества Вашей продукции и напитков, реальной экономии при эксплуатации оборудования – минимизация затрат на ремонт и обслуживание.

Каждый год через продукцию BRITA проходит более 20 миллиардов литров воды. BRITA — это активная международная группа компаний с 29 национальными и международными дочерними предприятиями и филиалами. Производственные площадки компании расположены в Германии, Швейцарии, Великобритании, Италии и Китае. 83% оборота BRITA генерируется за пределами рынка Германии.

### Лучший вкус + счастливые клиенты = успешный бизнес!

Ждем Вас на выставке Modern Bakery Moscow 2021 - с 23 по 26 марта 2021г., Москва, ЦВК «Экспоцентр». Наш стенд 22С20 находится в немецком павильоне 2.2

На нашем сайте [www.аквабрит.рф](http://www.аквабрит.рф) Вы можете получить промокод для оформления бесплатного пригласительного билета на выставку.

## ФИЛЬТРЫ ДЛЯ ВОДЫ BRITA PROFESSIONAL (ГЕРМАНИЯ)

**BRITA Professional Filter Service App**

\* Приложение содержит подробные инструкции по подбору и установке фильтров BRITA Professional, рассчитает дату очередной замены картриджа, предложит добавить напоминание о замене картриджа в календарь, обладает множеством других полезных функций.

Скачать бесплатно на

реклама

Завод-изготовитель:  
BRITA GmbH  
Heinrich-Hertz-Str. 4  
65232 Taunusstein, Germany

Эксклюзивный дистрибьютор в РФ и СНГ:  
ООО «АкваБрит», г. Москва, Карамышевская наб, 44, офис 304  
тел. +7 (495) 280-70-02  
mail@aquabrit.ru [www.аквабрит.рф](http://www.аквабрит.рф)



Испытания трехколесных электровелосипедов для доставки еды проходят в Москве в рамках московской программы пилотного тестирования инновационных решений. Электротрайк за счет маневренности и своих габаритов может оперативно двигаться в потоке автомобилей, а также он не требует значительных физических нагрузок от курьера. Отмечается, что технология поможет осуществлять доставку в радиусе 3-5 км в течение получаса. Он не требует значительных физических нагрузок от курьера, неприхотлив в ремонте и обслуживании, развивает скорость до 50 км/ч. Оператором программы является Агентство инноваций Москвы, подведомственное столичному департаменту предпринимательства и инновационного развития.

**РЖД в 2021 году разработают единый стандарт развития вокзальных комплексов как новых центров городской жизни. РЖД планируют привлечь на вокзалы Москвы сетевые компании, в том числе магазины одежды, аптеки и кафе.**





# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ БАРНАЯ СТОЙКА ОТ NICOLD – УДОБСТВО ПРОФЕССИОНАЛАМ



реклама

Барные стойки от Nicold – незаменимые модули

[www.hicold.ru](http://www.hicold.ru)

Преимущество – оборудование можно набрать в зависимости от потребностей и архитектуры барной стойки.

Разнообразие размеров поможет сделать правильный выбор и разместить все составляющие именно там, где это требуется.

Все изделия изготавливаются из нержавеющей стали высокого качества, которая гарантирует отсутствие коррозионных процессов на протяжении длительного времени, а также прочность и удобство в работе.

## Установка оборудования

Исполнение с единой столешницей позволяет установить в модульную барную стойку любое оборудование, например, для розлива пива.

**Столы открытые обычные и высокие**

**Столы закрытые с распашными дверцами, столы закрытые купе, столы с ящиками**

**Барные станции (обычные и отдельно стоящие с мойкой) и ликерные лестницы – излюбленное место работы бармена**

Ни для кого не секрет, что часто, особенно в летнюю жару, в заведения общественного питания пользуются спросом холодные напитки. Для того, чтобы охладить ингредиенты для коктейлей, используются специальные барные станции. Они оборудованы ванной для льда (можно выбрать вариант с крышкой или без), а также лотком с дополнительным карманом, куда можно ставить бутылки с алкоголем и прочие емкости. Ну и, по традиции, такие стойки могут быть оборудованы бортом либо производиться без него.

Отдельного внимания заслуживают барные станции, оснащенные мойкой, полкой под блендер, термоизолированной ванной для хранения льда и лотком, где можно дополнительно

хранить всевозможные ингредиенты – в принципе, одной ее достаточно, чтобы организовать работу небольшого бара. Вот такой вариант кажется нам наиболее привлекательным – барная станция NICOLD НБ-МКС-12/6 БПК длиной 1,2 м и шириной 770 мм.

А вот ликерные лестницы предназначены для хранения алкогольных напитков и смешивания коктейлей. Три-четыре ряда лотков для расставленных бутылок и большое количество свободного места внизу – что еще нужно для организации быстрой и качественной работы?

**Столы закрытые с мойкой, ручком и ополаскивателем**

**Столы угловые – для полноценного использования пространства**

**Столы для розлива напитков с отверстиями для кран-пистолета**

**Вспомогательные модули**

# r\_keeper поддерживает рестораны облачным сервисом за 1 рубль

Компания приняла стратегическое решение – предложить рынку все свои сервисы в рамках нового тарифа r\_keeper Cloud Max 2021 всего за 1 рубль на целый год. Комплекс необходимых инструментов по управлению ресторанным бизнесом представлен в облачной версии. В r\_keeper надеются, что специальная акция поможет ресторанам в сложный период сократить расходы и в то же время благодаря автоматизации увеличить эффективность.

Облачные сервисы сегодня перестали восприниматься как модный тренд для продвинутых. Теперь это стандартный рабочий инструмент бизнеса любого размера. К началу пандемии российский рынок облачных услуг подошел в фазе активного роста: по данным iKS-Consulting, его объем в 2019 году составил 83,4 млрд рублей (рост на 21,2% к 2018 году). В 2020 году проникновение облачных услуг продолжилось – до отметки почти в 100 млрд рублей (+19,5%).

## Весь функционал – в одном облаке

r\_keeper – лидер в сфере разработки программного обеспечения для ресторанов в России и старейший игрок этого рынка (существует с 1992 года). Компания предлагает самый широкий спектр IT-решений для общепита, и все они вошли в новую облачную версию продукта. Фактически ресторану для работы нужно приобрести только кассовое оборудование, а

весь необходимый софт предоставит r\_keeper.

«Эффективная кухня» обеспечивает оперативное взаимодействие кухни и зала, что повышает скорость обслуживания и помогает определить недочеты. «Честный складской учет» дает актуальную информацию об остатках, позволяет избежать нехватки продуктов. Поддержка ЕГАИС, электронный документооборот и отчетность избавляют от бумажной волокиты. Программы лояльности персонализируют клиентское обслуживание. Защита от воровства помогает вовремя заметить нестыковки в остатках. В новом тарифе также есть облачное управление доставкой – функционал, ставший крайне востребованным в период пандемии.

В компании отмечают, что облачный формат сейчас востребован всеми типами клиентов. Небольшим заведениям он позволяет экономить на оборудовании и инфраструктуре, быстро внедрять полноценную систему

автоматизации, даже не имея штатных IT-специалистов. А сетевым ресторанам нужна централизованная система, куда будут стекаться все данные и откуда можно осуществлять оперативное управление бизнесом. И если первые обычно с самого начала прекрасно понимают выгоды клаудификации, то вторые наконец перестают опасаться переводить весь бизнес в «облако», так как технология становится все более безопасной и стабильной.

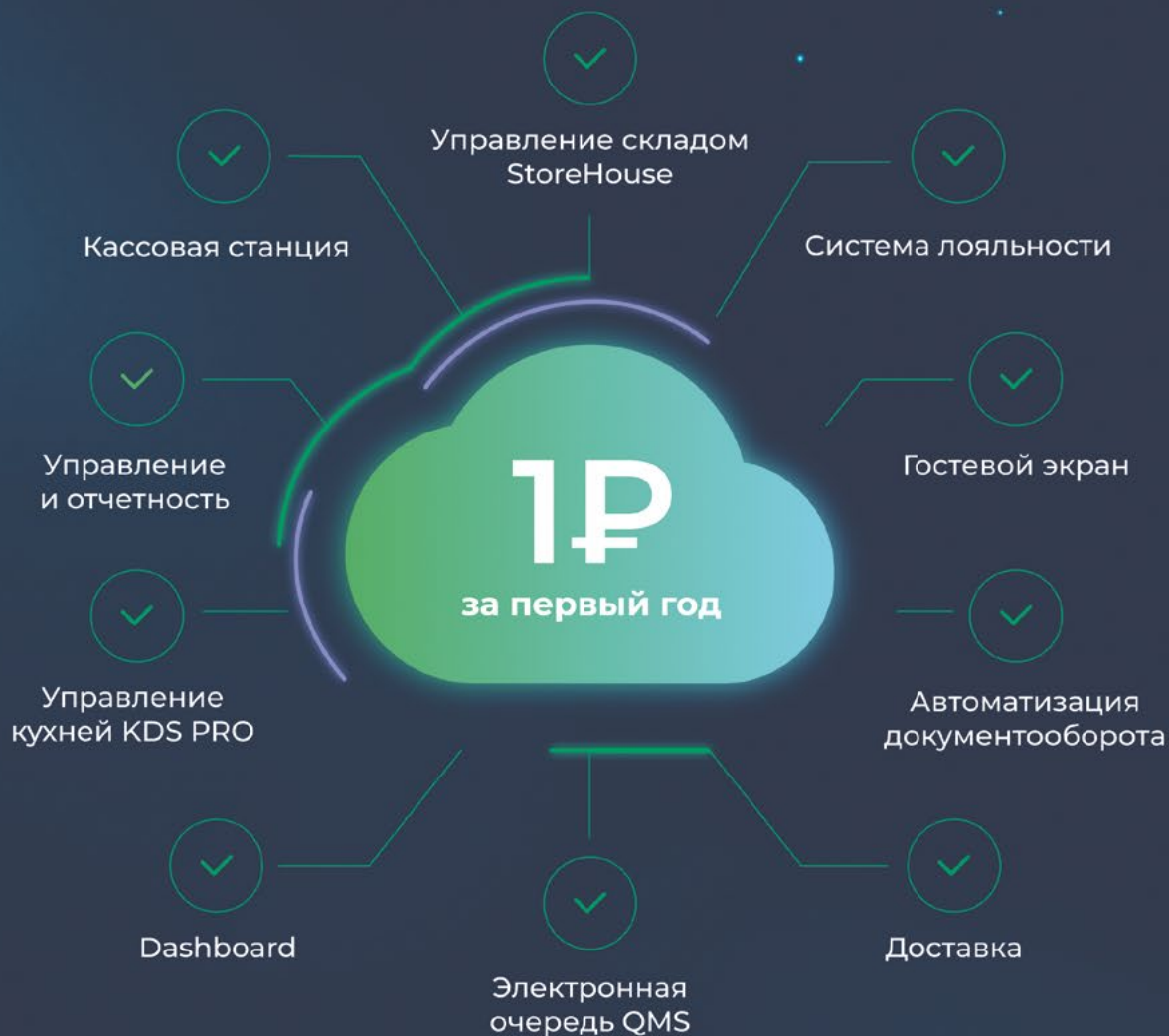
## Защита и бесперебойность прежде всего

Именно на это сейчас и делают ставку в r\_keeper. В компании планомерно наращивают инвестиции в собственные дата-центры и их отказоустойчивость при высоких нагрузках. В частности, вся сетевая инфраструктура размещается в двух мощных ЦОДах – на случай маловероятных экстренных ситуаций, когда один из них может выйти из строя. Точно так же



# r\_keeper CLOUD MAX

Система управления рестораном



+7 (495) 150 40 29  
sales@rkeeper.ru



увеличиваются инвестиции и в защиту данных: продукты r\_keeper соответствуют всем российским стандартам безопасности и ФЗ «О персональных данных», внедряются лучшие мировые практики в работу со стабильностью продукта.

Важно, что облачный сервис может функционировать даже в условиях нестабильного подключения к интернету. Операционная часть работы ресторана (принять заказ и оплату, выбить чек) не прервется в случае разрыва соединения. Комплекс может работать автономно, что избавляет от рисков, обычно связанных с онлайн-сервисами.

Установку и развертывание комплекса берут на себя

специалисты r\_keeper или их региональные партнеры. Настройка занимает не много времени, иногда приступить к работе в новой системе можно уже в тот же день. Исключение составляют только сложные случаи, когда нужно совершить масштабный переезд с другой инфраструктуры (как правило, встречается только в крупных сетевых заведениях).

По условиям акции новые клиенты компании могут подключить r\_keeper Cloud Max 2021 на год за 1 рубль (обычная стоимость – 65 тыс. рублей). Акцию проводят совместно с Delivery Club: сервис снижает для участников комиссии на заказы пользователей почти в 2 раза и берет всего 2% за заказы на вынос,

предоставляет бесплатное бронирование столов.

Вместе с исключительными условиями управляющие ресторанов получают возможность перевести бизнес на самый современный облачный софт. Это позволит отслеживать работу заведения или даже целой сети в режиме реального времени, а значит, принимать своевременные решения. Подробности – на сайте r\_keeper. Просто наведите камеру телефона на QR-код.



**Более 300 пивоварен в Германии, которые производят 95% немецкого пива, написали открытое письмо правительству Германии с просьбой оказать финансовую помощь, так как ограничения из-за пандемии коронавируса привели производителей на грань банкротства.**

Из-за второго локдауна, объявленного в ноябре 2020 года, спрос на пиво резко упал. Бары, пабы, отели и рестораны в стране были закрыты. Пивоварам пришлось забрать товар, от которого отказались оптовые партнеры. Кроме того, недоступным стал и второй канал сбыта: фестивали и другие мероприятия. Залежалый товар портится, а хранилища оказались заполненными. Производители рассказали, что им приходилось уничтожать и выливать «огромные запасы пива» стоимостью в несколько миллионов евро, отгруженные для продажи в розлив, из-за того, что его не получилось продать, и его срок годности истек. Реализация в бутылках «даже приблизительно не может компенсировать эти потери». Под угрозой закрытия оказались около полутора тысяч немецких пивоварен, которые ранее пережили войны и экономические кризисы. Письмо подписали две крупные ассоциации пивоваренных предприятий – DBV и VPBD. Среди подписантов – компания Carlsberg Deutschland, немецкое подразделение датской Carlsberg. Напомним, что в 2020 году впервые со времен Второй мировой войны был отменен самый известный немецкий пивной фестиваль – Октоберфест.

**На 80%** выросли продажи текилы в 2020 году, заявили представители компании Diageo (бренды Johnnie Walker, Guinness). По результатам исследования Financial Times, в основном люди во всем мире тратят на дорогой алкоголь деньги, которые они откладывали на отпуск за рубежом, но не смогли поехать из-за закрытых границ. Отмечается также, что в прошлом году усилилась тенденция по переходу с пива и вина на более крепкие напитки.





# Все гениальное просто!

Почему фритюр является базой для гастрономических экспериментов и создания новых постных блюд.



**Роман Степаненко,** шеф-повар, принимал участие в организации питания на зимней Олимпиаде – 2014 в Сочи, Чемпионате мира по футболу в 2018 году, Всемирном фестивале молодежи и студентов в 2017, Универсиаде в Казани и других крупных международных проектах.

Постное меню может и должно быть интересным, разнообразным и востребованным у гостей. Главное здесь – проявить фантазию и не бояться экспериментов.

«С постным меню нет ничего сложного, – уверен шеф-амбассадор бренда BUNGE PROCUISINE Роман Степаненко, – важно в данном случае понимать свой бюджет и фудкост, а также знать потребности аудитории. Ведь даже гостям, которые соблюдают пост, должно быть, прежде всего, вкусно, и они должны быть уверены в том, что блюдо действительно соответствует постному меню помимо того, что оно интересное по составу и подаче».

Роман Степаненко знает, о чем говорит, – он принимал участие в организации питания на зимней Олимпиаде 2014 года в Сочи, соревнованиях Формулы-1, Чемпионате мира по футболу в 2018 году и Универсиаде в Казани. Кроме того, он является директором по развитию сети ресторанов «Город Огород».

Постное меню – это поле для экспериментов с блюдами из овощей, круп, бобовых. Оригинальные новинки с яркой и необычной подачей могут заинтересовать и тех гостей, кто пост не соблюдает, но хочет опробовать что-то новое. В случае успеха такие блюда можно смело включать в основное меню. Задачу шеф-повара в данном случае упрощает технология фритюра. Именно фритюр, в основе которого подсолнечное масло, идеально вписывается в концепцию постного меню и позволяет добавлять к привычным блюдам новые текстуры, разнообразить ароматику, а подачу делать фактурной и даже торжественной. Так, например, с помощью фритюра можно легко и быстро приготовить много эффектных блюд и ингредиентов: хрустящий салат из овощной темпуры; овощные чипсы для декора блюд; лук фри, чтобы добавлять его к овощным пюре и супам; овощи и грибы в кляре, чтобы использовать их в качестве топингов к листовым салатам или как гарнир. И, наконец, фритюр – это база для создания оригинальных десертов, будь то фрукты или ягоды в кляре, постные пончики, пышки или хворост.

«Мы не призываем готовить на основе фритюра все блюда и все меню, но важно понимать, что фритюр – неотъемлемая часть ресторанного бизнеса! Его нужно уметь использовать, ведь нам, поварам, технология фритюра дарит новые дополнительные возможности, как в кулинарных творениях, так и в улучшении

экономической составляющей бизнеса», – заключает Роман Степаненко.

Работа с фритюром не перегружает поваров и не раздувает закупочный лист. Так, если заведение и без того активно использует технологию фритюра, для создания специального постного меню не понадобятся дополнительные ингредиенты. Если фритюр не является локомотивом концепции, стабилизировать фудкост позволит качественное профессиональное фритюрное масло.

«Масло BUNGE PROCUISINE F1 работает до 30 часов без замены. Таким образом, только экономия на закупке масла составит от 15 до 18%. Кроме того, чем дольше работает масло, тем реже нужно его менять и мыть чашу фритюрницы, а значит, сокращается расход моющих средств, воды, электричества», – дополняет Роман Степаненко.

Экономичной является и упаковка масла BUNGE PROCUISINE F1 объемом 5 л. Таким образом, в стандартные аппараты с чашами на 5 л, 10 л или 20 л фритюрное масло заливают четко под расход, без остатков и списаний. Кроме того, фритюрное масло BUNGE PROCUISINE F1 и универсальное подсолнечное масло BUNGE PROCUISINE U1 – это локальные продукты, которые производят на собственном заводе компании «БУНГЕ СНГ» в Воронежской области, что гарантирует в итоге конкурентную цену на рынке и стабильность поставок.

И, наконец, обращение к технологии фритюра добавляет ценности вашему меню. Ведь в сложившихся обстоятельствах визит в ресторан превратился для гостей в праздник и подлинное удовольствие. Оригинальные новинки в свою очередь привлекают их внимание, дарят новые ощущения и новый потребительский опыт.

«Если повар владеет технологией фритюра, сформировать трендовое и интересное для гостей меню не составит труда. И, главное, это не будет затратная история, так как для постного меню подойдут все те же продукты, что используются на кухне ресторана ежедневно», – убежден Роман Степаненко.



[www.bungepro.ru](http://www.bungepro.ru)



# Растительные сливки: качество и функциональность



Гастрономические тренды взаимосвязаны с продуктом. Ответом на стремление гостей к легкому, натуральному питанию стало использование ингредиентов на растительном сырье.

**Роман Павленко,**  
директор по развитию канала «Фудсервис» компании Upfield в России

Роман Павленко, директор по развитию канала «Фудсервис» компании Upfield в России, рассказывает, каким образом такие инновационные продукты, как растительные сливки компании Upfield, могут вывести работу поваров и кондитеров на новый уровень.

**– Какие сливки представлены сейчас в линейке Upfield?**

– В линейке Upfield представлены две категории: смешанные сливки – Rama Professional и растительные на 100% – Flora Plant Professional, это новинка, которая вышла на рынок HoReCa в России в феврале 2021 года.

**– В чем основные преимущества сливок на растительной основе?**

– Кремы на растительных маслах имеют ряд значительных преимуществ в практическом применении:

- Они выдерживают длительное нагревание, при этом сохраняя свою консистенцию, не творажатся, то есть не разделяются на составляющие, в отличие от сливок животного происхождения, которые при кипячении технологически

превращаются в другой продукт.

- Растительные сливки легко взаимодействуют с любыми кислотами. Это позволяет добиться необходимого вкусового баланса, не боясь, что произойдет сворачивание.

- При добавлении алкоголя в блюдо растительные масла остаются стабильными, консистенция сохраняется, а вкус меняется на тот, который задумал повар или кондитер.

- Растительные масла содержат полезные витамины, а готовый продукт не содержит холестерина или его содержание многократно ниже, чем, например, в животных сливках.



**– Какие особенности продукции Flora Plant Professional и Rama Professional компании Upfield вы можете выделить, по сравнению с другими производителями?**

– Продукция Flora Plant Professional полностью изготовлена из растительного сырья. Ее уникальность заключается в основном ингредиенте – чечевице. Никто из известных мне конкурентов не использует чечевичный белок из-за сложности технологии. Именно этот белок

[upfieldprofessional.ru](http://upfieldprofessional.ru)





реклама

делает наш продукт максимально приближенным к животным сливкам – вкус получается сливочным, а цвет – нежным и кремовым.

Flora Plant Professional – веганский продукт, и имеет соответствующий сертификат. Он идеально подходит для постного меню, является халяльным (одобрен международной ассоциацией халяль) и гипоаллергенным.

Rama Professional – это средний ценовой сегмент смешанных сливок. Отличие от конкурентов состоит в том, что мы не смешиваем растительные и животные жиры, а **используем пахту – молочную сыворотку, белок в чистом виде, без жира**. Благодаря этой технологии продукт получается более сливочным, его цвет похож на молочный. Он максимально приближен к животным сливкам, и при этом сохраняет все преимущества смешанных.

**– Насколько остро стоит вопрос с выбором сырья для растительных сливок в России?**

– Секрет успеха конечного продукта, его вкус и качество напрямую зависят от правильно сбалансированного состава ингредиентов.

В основу любых растительных сливок входит пальмовое масло, однако

ученые-нутрициологи утверждают, что пальмовое масло не только не вредно, но даже полезно. Основная проблема пальмового масла на российском рынке заключается в качестве поставляемого сырья.

Производство на европейском и российском рынках отличается – разные стандарты, степень контроля, качество поставляемых ингредиентов. В ближайшее время мы планируем открыть производство в России, но пока поставляем продукты из Европы.

**– Во сколько обойдется ресторатору закупка такого инновационного продукта?**

– Мы понимаем, что формируем в России новый сегмент европейских продуктов с уникальным качеством, и цена вполне оправдана всеми вышеперечисленными достоинствами.

Но мы даем вам возможность попробовать наш продукт бесплатно – на сайте действует предложение «Заказать образец бесплатно». Мы приедем и проведем с вашим технологом калькуляцию и на цифрах докажем, что наш продукт с достаточно высокой ценой закупки, по сравнению с растительными аналогами, экономит трудовые и временные ресурсы, обеспечивает на выходе высокое качество блюд.

# Минимаркеты самообслуживания с ресторанной едой: будущее уже наступило



Владислав Евдокимов – основатель и управляющей компании Evdokimov group рассказал о том, как кризис побудил к созданию нового it-проекта минимаркетов самообслуживания, кому это может быть полезно и чем холодильник лучше ресторана.

## Мобильный ресторан

Очевидно, эпидемиологическая обстановка требует поиска новых решений для ресторанного бизнеса. Но для нас доставка никогда не являлась приоритетом. Например, наш флагманский проект в Петербурге – видовой ресторан «Паруса на крыше». Мы всегда были за атмосферу. И даже с точки зрения локации, мы не очень конкурентоспособны на рынке доставки.

Тем не менее, в самом начале пандемии мы не знали, что будет происходить дальше. Может быть, вообще рестораны вымрут, как отрасль, и их просто не будет. Нужно было принимать какое-то решение. Опускать руки – это не наш стиль.

В итоге, мы оттолкнулись от разработки, которая уже была реализована другими ребятами, когда с помощью приложения можно дистанционно открывать холодильник, установленный где-то как вендинговый аппарат, потом сканировать и оплачивать еду. В принципе, касса самообслуживания.

Мы подумали, почему нет? Арендный платеж небольшой, один холодильник – 1 м2. Производство у нас есть. Минимум костов. И даже если холодильник не пойдет в каком-то конкретном месте, можно взять его и перевезти в другое. С рестораном или кафе так не получится. Нужно возвести

стены, сделать дизайн, дать рекламу, и только в примерно через год, может быть, станет ясно, успешен бизнес или нет.

Определили главные преимущества мобильного бизнеса: вход дешевле, отклик быстрый (1–2 месяца), мобильность, отсутствие персонала на торговой точке, круглосуточная работа.

Но проанализировали и слабые стороны концепции в первоначальном варианте. Мы каждый раз проживаем свои ошибки, и находим решение проблемы. Срок годности продукции – 1 день. Естественно, если что-то не покупают, то приходится это выбрасывать. Встал следующий вопрос: как увеличить срок годности?

На тот момент, имея только один холодильник, мы отчасти стали технологами производства. Нашли итальянское оборудование, стоимость которого около 2,5 млн рублей, что, кстати, кратно больше, чем цена того же холодильника. Но данное оборудование позволило нам увеличить срок годности от 3 до 10 дней, вакуумируя по определенной технологии, чтобы абсолютно безопасным естественным образом замедлить процесс биологической активности.

Так мы запустили бренд MY FIT EAT. Сейчас работаем над созданием собственного приложения. К концу лета у нас будет свое IT-решение, которое позволит работать независимо. Фактически, мы будем вторыми разработчиками подобного софта в России. Таким образом, уже появляется конкуренция в той нише, которой, еще до недавнего времени, не было.

## Франшиза в новом сегменте бизнеса

Итак, что мы можем предложить на данный момент. Вы получаете не просто холодильное оборудование, а готовый бизнес и целое IT-решение – с интеграцией, личным кабинетом. К тому же сразу разработанный дизайн, сформированное меню, практически по себестоимости, и готовую логистику. Доставку продукции мы осуществляем за вас.

Мы получаем только минимальное роялти с продаж. Фактически, отдаем бесплатно IT-решение, которое стоит около 4 млн рублей только в разработке, не говоря даже про интеллектуальную собственность.

Главное найти хорошую точку, куда можно поставить это оборудование, открыть юридическое лицо, сделать поставку и бизнес готов.

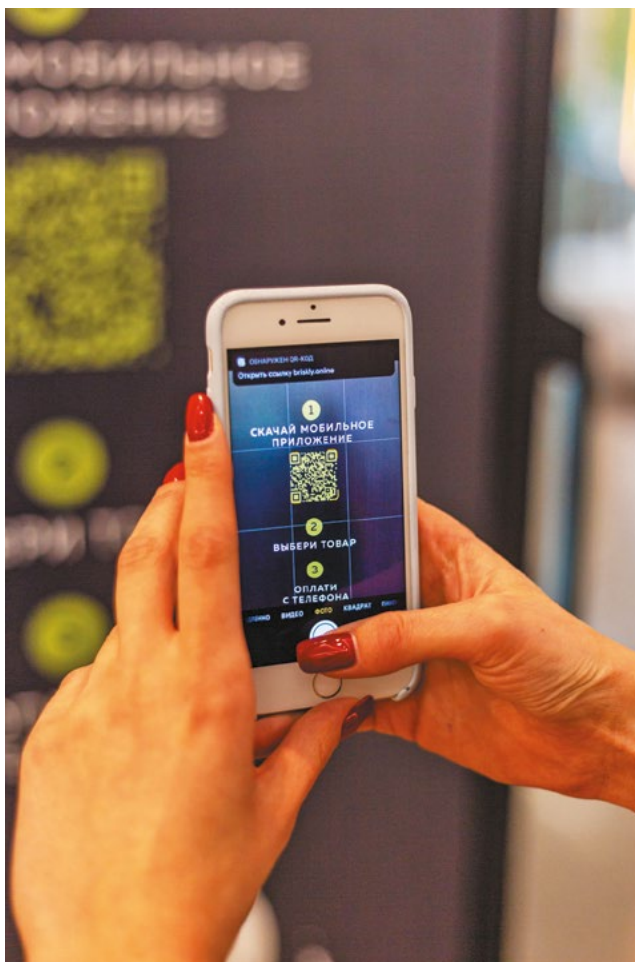
Отмечу, что мы даем, говоря образно, только автомобиль. Рулить все равно вам. Как рулить? Необходимо понимать, что это новая технология, это будущее. Люди не привыкли к нему. В каком бы месте не находился ваш холодильник, нужно будет разворачивать промо, дарить людям продукцию,

## Компании Evdokimov group

Санкт-Петербург  
Ресторан «Паруса»  
Ресторан «Паруса на крыше»  
Банкетный зал «Паруса Крестовский»  
Банкетный зал «Паруса на речке»  
Банкетный зал «Паруса в Атриуме»  
Сеть мобильных ресторанов MY FIT EAT  
Сервис по доставке Parusa Delivery,  
Сеть паназиатских корнеров ВАО ЧАО  
Сочи  
Ресторан «Паруса»  
Ресторан «Федина Дача»







обучать, слушать обратную связь, увлекать в эту историю, чтобы они скачивали приложение и пользовались им. За вас этого никто не сделает.

Сразу могу дать совет. Если не пошло, не обманывайте себя, найдите другую локацию. Вариантов предостаточно. Это может быть бизнес-центр, парадная, автосервис, университет, больница... Мы не знаем, где сыграет именно у вас.

### **Пути развития мобильного бизнеса**

Как и всегда, любой опыт наталкивает нас на новые идеи. В какой-то момент мы стали замечать, что выручка где-то стала падать. Углубившись в проблему, мы поняли, что еда, которая представлена на полках, стала надоедать. Люди хотят большой ассортимент.

Мы уже начали менять какие-то позиции, но данная ситуация побудила нас задуматься о многосторонних холодильниках. Как только будет готово приложение, мы воплотим это в жизнь.

В перспективе мы поставили себе план на

200 холодильников в рамках Санкт-Петербурга. Мы хотим создать логистическую цепочку, где холодильники, например, могут использоваться и как боксы для хранения доставки при выполнении интернет-заказов. В конце концов, мы можем сдавать полки в субаренду.

Конечно, мы еще попробуем запустить эту бизнес-модель в Сочи, а также в других городах в качестве франшизы.

Dark Kitchen появляются по всей России. Большинство из них столкнется с проблемой, что производство уже заряжено, а куда сбывать то, что будет готовиться – непонятно. Как раз, в этом могут быть полезны такие холодильники.

Возможности по использованию очень гибкие. Холодильник по ассортименту подстраивается под место и может предлагать клиентам различный товар, основываясь непосредственно на вкусах потребителей.

Но точный вариант сотрудничества и путей развития бизнеса нужно обсуждать исходя из реальных условий и возможностей конкретного предпринимателя. Наша задача – предоставить не только оборудование и франшизу, но и весь немалый опыт ведения ресторанного бизнеса нашей управляющей компанией.

[www.myfiteat.ru](http://www.myfiteat.ru)





**РЕСТОРАНОВЕД**

Максим Коновалов:  
*«Кормим гостей эмоциями»*





Все знают локальные истории малого ресторанного бизнеса, чья лодка разбилась о волны 2020 года. Но как обстоят дела в больших компаниях, мало кто открывает. Какие кейсы, ситуации и эмоции пережили руководители сетевых компаний, расскажет Максим Коновалов – совладелец известного ресторанного холдинга Welcome group (г. Ижевск, Удмуртия).

В ресторанном холдинге Welcome group – 40 кафе и ресторанов, работающих в разных ценовых сегментах. До пандемии в месяц здесь обслуживалось около 150 000 гостей. Сегодня количество посетителей уменьшилось, но обороты увеличились по сравнению с прошлым годом. Будучи частым спикером на самых популярных форумах и отраслевых мероприятиях, Максим аккумулировал эффективный опыт, который с успехом применил в кризисном управлении.

### **Я не классический ресторатор, я классический бизнесмен**

*– Максим, уместно ли сказать, что ваше отношение к бизнесу поменялось?*

– Тут, наверное, как раз ничего не поменялось. Для меня рестораны всегда были именно бизнесом. И я строил работу, как бизнес-систему. Со всеми этими штуками, которые так не любят творческие руководители: оргструктура, система контроля, панель показателей, управленческий учет и стандартизация. То есть я не совсем тот классический ресторатор, я все же больше бизнесмен-предприниматель. Поэтому кризис, конечно, воспринимался не просто, но не было внутренних метаний. Думаю, тяжелее было рестораторам, для которых это стиль жизни и вообще жизнь. И тем, для кого ресторан это способ зайти в

*В отличие от «классических рестораторов», для которых ресторан – это способ зайти в «клевыи бизнес», я строил работу, как бизнес-систему со всеми этими штуками, которые так не любят творческие руководители: оргструктурой, системой контроля, панелью показателей, управленческим учетом и стандартизацией.*



Gastrobar OKNA



«клевым бизнес». И кстати выстроенная структура в компании (а у нас все же около 40 ресторанов) позволила довольно безболезненно пройти все периоды ограничений.

Кстати, этим опытом я планирую поделиться с участниками ресторанного шоу Gastreet 2021 в качестве спикера. Мы поедем в Сочи с 1 по 5 июня командой из 12 человек. На этой площадке я планирую делиться и узнавать еще больше новых идей. А про полезность ивента и говорить не стоит: столько нужных контактов я не привозил ни с одной поездки.

**– Что коренным образом изменилось в отношении гостей ваших ресторанов?**

– Во-первых, мы поняли, что гости изменились. И рад это признать, наши гости изменились в лучшую сторону. Сильно уменьшилось количество излишне критично настроенных гостей. Вообще период карантина показал, насколько реальна была лояльность наших гостей. У нас оказались очень лояльные гости! То есть сработали те самые: обучения персонала, сбор и отработка обратной связи, принципы гостеприимства, которые мы закладывали во все наши сервисы. Во-вторых, мы поняли, что изменились сценарии потребления. Доставка растет, как на дрожжах, растет интерес к различного рода мероприятиям (фестивалям, гастроужинам, другим ивентам). Но тут надо понимать, что у нас на данный момент обороты больше прошлогодних. Отсутствие возможности путешествовать оставляет деньги на нашем рынке.

**Счастливый сотрудник = счастливый гость**

**– А как дела с командой? 850 человек штата – не шутки!**

– Все наши руководители выстояли. Многие рестораторы пренебрегали четкой системой управления, но только не мы.

”  
За время карантина мы поняли, какие у нас лояльные гости! Сильно уменьшилось количество излишне критично настроенных людей. То есть сработали те самые: обучение персонала, сбор и отработка обратной связи, принципы гостеприимства, которые мы закладывали во все наши сервисы.

Как только начался карантин, команда перешла на формат еженедельных (а первые недели три ежедневных) оперштабов. Сбор информации о состоянии, короткий мозговой штурм на поиск идей-решений, распределение ответственностей. Сейчас я понимаю – это был способ не дать коллегам долго находиться в одиночестве и накручивать себя. Формат еженедельных планерок в итоге оказался живучим – теперь с ним и живем.

**– Были ли еще какие-то действия, которые помогли не растерять боевой дух команды, да и в принципе команду?**

– В карантин мы запустили общекорпоративный телеграмм-бот с рассылкой информации для рядовых сотрудников. Это помогло немного снизить градус волнений. С линейными сотрудниками все действительно было сложнее. На данный момент поменялось 60–70% персонала по отношению к марту. Это очень высокий процент текучки кадров. До сих пор процент закрытия штатного расписания – примерно 85–90%. Это увеличивает нагрузку на работающих, что опять-таки в некоторых случаях подталкивает людей увольняться.

Пришло четкое понимание, что живем, по сути, в новой реальности с точки зрения персонала. Мы всегда много вкладывали именно в рядовой персонал. Сейчас продолжаем старые программы и добавили новые. Запустили учебный центр для официантов и поваров. Для линейного персонала у нас работает ОРС (оценка работы сотрудника), в октябре запустили ежеквартальный ОРС и для руководящего звена. Это процедура системной оценки результатов сотрудника как по бизнес-показателям, так и по навыкам/умениям (то что называется soft skills) со структурированной обратной связью. Это должно убрать ситуации, когда сотрудником не довольны, но при этом он не в курсе этого, более того он не знает, что ему надо поправить и чему научиться.

Главный вывод после карантина – сотрудники даже важнее, чем мы думали. Кстати, сейчас мы готовы сменить идеологию «самый важный – это гость, потом сотрудник» на «счастливый сотрудник = счастливый гость».

### **Одной едой сыт не будешь**

**– А как поменялся маркетинг?**

– Задача маркетинга сейчас (на самом деле давно, но сейчас это стало остроактуально) – рождать в голове гостей эмоции. В конкуренции с функциональным общепитом (столовые, фаст-фуд, готовая еда в супермаркетах) и доставкой мы можем выиграть только эмоциями, дополнительными впечатлениями. Причем генерировать эти впечатления должно все в заведении: интерьер, экстерьер, соцсети, музыка, еда, естественно,



”  
Главный вывод  
после карантина –  
сотрудники даже  
важнее, чем мы  
думали. Мы даже  
готовы сменить  
принцип «самый  
важный – это гость,  
потом сотрудник»  
на «счастливый  
сотрудник =  
счастливый гость».



”  
 Задача маркетинга – рождать в голове гостей эмоции. В конкуренции с функциональным общепитом (столовые, фаст-фуд, готовая еда в супермаркетах) и доставкой мы можем выиграть только эмоциями и дополнительными впечатлениями. Причем генерировать эти впечатления должно все в заведении: интерьер, экстерьер, соцсети, музыка, еда, персонал, сам маркетинг и даже система обратной связи.



персонал, сам маркетинг и даже система обратной связи.

Маркетинг стал (или должен стать) более персонализированным. На мой взгляд, перестали работать предложения для всех или для больших групп. Персональные предложения – это наш фокус на ближайший год. В нашей компании существует система лояльности (бонусный клуб) и на ее основе мы запускаем много автоматических персональных активностей. Именинникам дарим промокод на подарок к дню рождения, контролируем «потеряшек» – гостей, которые перестали посещать заведения, стимулируем гостей на увеличение частоты посещений (если мы знаем, что гость стандартно ходит три раза в месяц в наши рестораны, то после третьего посещения ему «уходит» промокод на бонус за четвертое посещение).

Для такого маркетинга важно наличие базы контактов. Одним словом, маркетинг стал (или должен стать) диджитализированным. Автоматизация акций, таргетинг, омниканальность (переход из онлайн в офлайн и обратно). Мы сейчас выбираем маркетинговую базу – либо будем автоматизировать ее самостоятельно, либо выберем специализированные сервисы типа MindBox.

**– А в плане ниш, можно ли в большой компании найти что-то новое?**

– Конечно, можно! Например, доставка. Она была у нас давно, но сейчас мы очень много вкладываемся в ее цифровизацию. Сектор b2b – корпоративное питание, кейтеринг, работа с предоплаченными картами. Сделали большой упор на производство готовой еды – подписали договор на аренду большой площадки для фабрики-кухни. Наша цель – выйти на локальный рынок готовой еды. А еще продолжаем открывать рестораны, конвертируя лояльность наших гостей в деньги.

Материал Юлианы Шуниной  
 Фото: vk.com

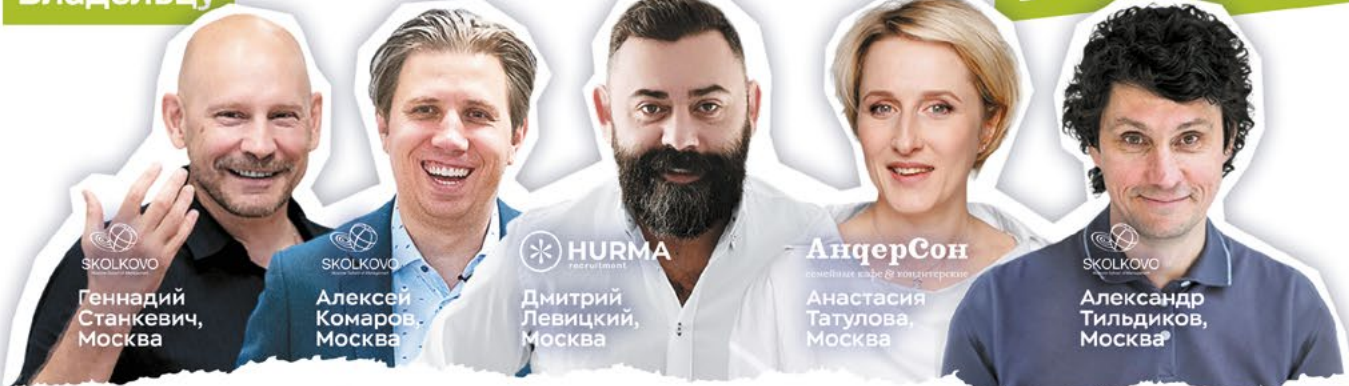
# ПРОРЫВНОЙ GASTREET

Presented by **METRO**

1 — 5 июня  
Красная Поляна

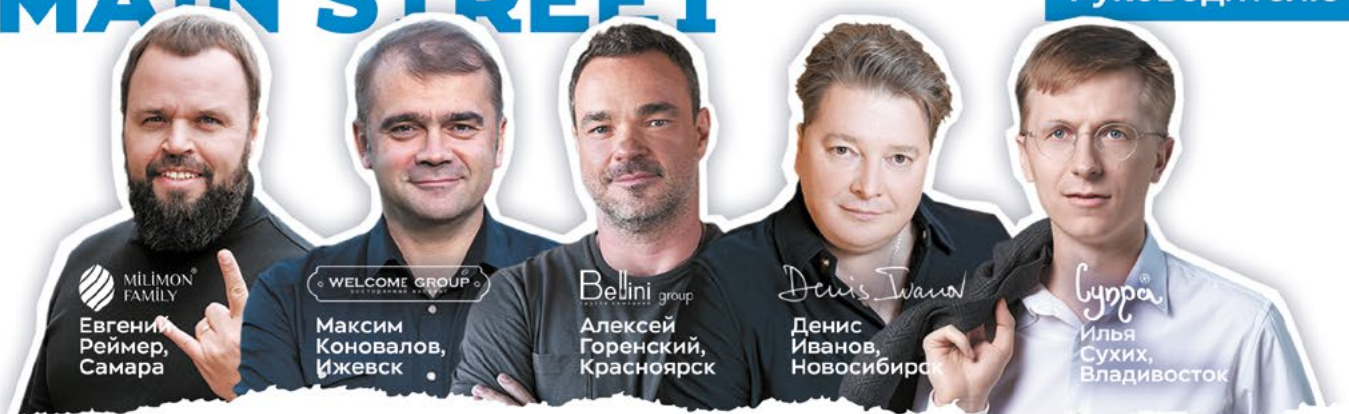
## REBRO

### Владельцу



## MAIN STREET

### Руководителю



### Шеф-повару

## CHEF STREET



...ещё более 50 спикеров и 5 000 рестораторов

FOOD MARKET

BBQ+BEER STREET

DRINK ZONE

ВРЕМЯ  
ВРЫВАТЬСЯ!

[gastreet.com](http://gastreet.com)



A photograph of Leonid Garbar, a middle-aged man with grey hair, wearing a white button-down shirt and blue jeans. He is standing in a kitchen with dark wood cabinets and glass doors. The text is overlaid on the lower half of the image.

Леонид Гарбар:  
**«Не хватает  
ресторанов  
вкусной кухни»**



Леонид Гарбар – вице-президент Федерации Рестораторов и Отельеров, один из самых известных рестораторов Санкт-Петербурга, воссоздавший исторический ресторан «Палкинъ» на Невском проспекте, открывавший проекты «Строганов Стейк Хаус», «Русская рюмочная № 1», «Музей русской водки», «Фиш Хаус», «Строганов Бар и Гриль», «Мясо-Рыба», «Центральный», «Фонтанка, 30», «Соленья-Варенья», «Центральная Пирожковая», «Мемо», исследователь петербургской кухни. В интервью «Ресторановеду» Леонид Петрович поделился тем, как встречает Мишлен российский ресторанный бизнес и что нужно, чтобы известный ресторанный гид пришел и в Северную столицу.

*– Мишлен приходит в Россию. Рестораны готовы к этому?*

– В принципе, как в Москве, так и в Петербурге, для этого есть все. Технически наши повара уже обладают необходимым уровнем профессионализма, знаниями и навыками профессии. Они заслужили, чтобы о них говорили. Они интересны миру, в первую очередь, умением работать с местными продуктами.

Мы можем сказать, что российский ресторанный бизнес уже имеет определенную историю. Есть рестораны, которые существуют много лет. Например, «Сирена» Аркадия Новикова. До сих пор существует, и закрывать ресторан никто не собирается. Еще «Кафе Пушкинъ», куда люди приходят туда десятилетиями.

И потом, Мишлен долго приглядывался к нам. 8 лет смотрели, изучали Москву. Сейчас ведь договор у Мишлен только с Москвой, а регионы пока не обсуждаются.

В этом вопросе должна быть заинтересованность региональных властей. Нужно учитывать, что расходы на приход Мишлена в Москву были заложены в бюджет города. В любом случае, Мишлен не будет договариваться, ни с конкретными предпринимателями, ни с ресторанными сетями, ни с общественными организациями, ни с коммерческими спонсорами – только с властями, с администрацией.

Я к тому, что усилия должны быть общие. Конечно, со своей стороны, рестораторам нужно стремиться повышать качество и развивать уникальность.

Что касается Санкт-Петербурга, в принципе, город готов. Но своей туристической привлекательностью он обязан только нашим предкам, которые 300 лет назад заложили в него и потом преумножали ту благодатную почву, которая сейчас делает Санкт-Петербург таким манким для гостей.

А мы плохие хранители той красоты, которая нам досталась,

”  
 В том, чтобы привлекать Мишлен должна быть заинтересованность региональных властей. Нужно учитывать, что все сопутствующие расходы должны быть заложены в бюджет города. Мишлен не будет договариваться, ни с конкретными предпринимателями, ни с ресторанными сетями, ни с общественными организациями, ни с коммерческими спонсорами – только с властями, с администрацией.

притом, что продолжаем ее эксплуатировать и зарабатывать на достижениях наших предшественников. О чем можно говорить, если в городе элементарно грязно. Принимать туристов в грязном городе – это все равно, что встречать гостей в грязной квартире. Проойдитесь по Невскому! Я, наверное, был последний, кто мыл вход у «Палкина». Сейчас ресторатору все равно, в каком состоянии его собственное заведение: цоколь, фасад, окна...

Чем чище, тем привлекательней. Это же элементарные вещи, которые не требуют сильного финансового вливания.

Когда придет Мишлен, большой вопрос, сколько ресторанов получают звезды и получают ли вообще. Хорошо, если вообще попадут в какие-то рекомендации.

В лице Мишлена мы получаем неконтролируемого оценщика и аудитора, который, будьте уверены, расставит все на свои места. Нужно приготовиться к тому, что кто-то обласканный и распиаренный вдруг окажется не у звезд.

Еще я часто слышу, что, если ресторан получит отметку Мишлен, цены в меню сразу поднимутся на 15%. Я не понимаю, откуда такая информация, и кто это придумал. Как раз, наоборот, в таком случае ресторан утверждается в определенной ценовой категории. И потом, адекватное соотношение цена-качество ведь тоже оценивается.

**– Существует ли проблема поддержания уровня ресторана? При открытии, заведение может задраить высокую планку, которую потом трудно удержать.**

– Все зависит от того, где находится тот, кто открывал. Если он продолжает управлять рестораном и делать это профессионально, либо он создал правильную и эффективную систему стандартов и смог собрать команду, которая эти стандарты поддерживает, тогда это приносит свои плоды.

Как только интерес ресторатора к заведению потерял, либо он занялся другими проектами, либо сменился повар, начинаются проблемы.

Ведь что делает человек, который приходит в новое место? Пытается его менять и «самовыражаться». Вместо правила: «сохрани и преумножь», у нас обычно: «уничтожь и сделай новое». Сколько примеров тому, как разрушались визуально хорошие рестораны, концептуально неплохие и вкусные.

Но есть и такие, в моей личной истории, которым удалось сохранить, даже после того, как я вышел из проекта. Например, «Строганов». В большей степени, это заслуга шеф-повара – Максима Шалавина, который сохранил стандарт и кухню. Все зависит от того, какой фундамент был заложен.

Это, конечно, больше касается ресторана классического формата. Классическую концепцию заведения легче

поддерживать, чем ресторан авторской кухни. Согласитесь, что, если ушел Ален Дюкасс, и больше не ведет ресторан, вряд ли там будет так же, как при нем, потому что он – автор.

В то же время, классический стейк-хаус или ресторан национальной кухни требует от ресторатора быть больше ремесленником, а не креативным придумывателем. В этом сложность, ведь соблазн «самовыражения» очень велик.

**– Что может больше привлечь внимание Мишлен: европейская кухня или наша традиционная?**

– Мы можем каким-то образом соревноваться с мишленовским французским рестораном? А итальянским? А японским? Вряд ли.

У нас есть своя – русская кухня, в том числе, даже советская. Я уверен, что какой-нибудь ресторан национальной кухни Республик СССР может быть вполне интересным и вкусным, заслуживающим внимания Мишлен.

С другой стороны, есть авторская, и даже авторско-петербургская кухня. У всех на слуху очень яркие примеры: Хезрет-Арслан Бердиев, Дмитрий Блинов Антон Абрезов – это же шеф-повара, которые работают с авторской кухней, у них есть свое видение меню, местного продукта. В то же время, чем это не петербургская кухня?

Ведь у нас были блюда в дореволюционные времена, которые славились и за пределами Российской Империи.

Говоря о петербургской кухне, все та же стерлядь в шампанском. Блюдо, которое могло появиться только в Санкт-Петербурге, столице. Да, стерлядь можно найти во многих регионах России, но только в столичном блистательном Санкт-Петербурге, в котором потребление шампанского было больше, чем во всей Российской Империи, только здесь мог появиться такой дорогостоящий рецепт. Как писал Николай Яковлевич Агневцев: «... На каждой тумбе петербургской цветет шампанский виноград!» Это может быть тем блюдом, на которое стоит заглянуть, от которого останется хорошее послевкусие.

Если вспомнить ресторанную культуру, которая была до революции, это же просто фантастика. Почитать даже «Москва и москвичи» Гиляровского или произведения Чехова. Остается только удивляться тому обширному меню и гастрономической культуре...

Кстати говоря, мы ведь чему-то научили Европу. Я говорю, например, о той самой курсовой подаче, когда блюда поются поочередно. А французская подача в стол, когда все и сразу, наоборот, стала популярна у нас. Вот так поменялись, благодаря Антуану Карему.

К сожалению, в силу исторических событий, теперь это



Классическую концепцию заведения легче поддерживать долго на высоком уровне, чем ресторан авторской кухни. Классический стейк-хаус или ресторан национальной кухни требует от ресторатора быть больше ремесленником, а не креативным придумывателем. С другой стороны, в этом сложность, ведь соблазн «самовыражения» очень велик.



”  
 Чем чище в  
 городе, тем он  
 привлекательней.

Это же  
 элементарные вещи,  
 которые не требуют  
 сильного финансового  
 вливания.

наследие приходится собирать по крупицам. Вопрос только в том, хватит ли терпения и умения.

Скажем, было такое блюдо: рыжики «по-царски». Чтобы приготовить эти рыжики, наполняли ими бутылку в четверть ведра с узким горлышком, которое и являлось калибратором размера гриба. Представляете, как в итоге красиво это выглядело! Я все думал, а как же их доставать потом. Все дело в том, что, когда они просолились, просто достаточно наклонить бутылку, и они оттуда сами вытекали.

Кто сейчас может себе позволить заниматься такой кропотливой работой? Косой накосили, лопатой нагрузили и готово. Растеряли подход к продукту и мастеровитость. Это было в крови, внутри. В то же время, в Европе не прерывалась традиция, а у нас уничтожили уважительное отношение к продукту и к тому делу. Это же нужно и себя самого уважать, а еще и любить потребителя.

## У вас были очень успешные проекты в казино и развлекательных центрах. Это так совпало, что вы ими занимались, или они были реальным драйвером развития ресторанный бизнеса?

Леонид Гарбар возглавлял 3 московских проекта. Первый – это развлекательный центр «Молодая гвардия» на Дмитровском шоссе 27, трехуровневый комплекс (6,5 тыс. м<sup>2</sup>): 30 игровых столов, 300 автоматов, 4 ресторана, 6 баров, концертно-танцевальная площадка, выставочное пространство и дискотека. Второй проект – развлекательный центр «Ибица» на Исаковского 33 (порядка 5,5 тыс. м<sup>2</sup>). Третий – казино «Славянка» в гостинице «Рэдиссон-Славянская».

Оборот московских казино был несоизмерим с оборотом петербургских.

Все-таки, мы тогда только изучали ресторанный бизнес в приложении к казино. Мы отказывались от всего советского и пытались делать что-то совсем другое. В этом отношении, казино, за счет своих финансовых возможностей, давало очень мощный ресурс для того, чтобы экспериментировать в ресторанном бизнесе.

При этом нужно было выдерживать определенное качество ресторана, потому что в казино, к которым я имел отношение, приходила определенная категория гостей.

Ты не мог их невкусно кормить. Нужно было соответствовать уровню и стандартам, и тогда лояльность гостя обеспечивала повторный визит. Самое главное заработать доверие, чтобы к тебе захаживали и были, что называется, завсегдатаями. Получается, что казино обеспечивало материальную базу для развития ресторана в казино, который, в свою очередь, способствовал привлечению гостей. Например, в петербургском «Талионе» был воскресный бранч. Стоил 25 долларов. Там было все. Вот все, что было в то время из продуктов в городе. Причем, безлимитно. И гости приходил туда трапезничать на 3-4 часа. Но, так как это казино, кто азартен, конечно, ставку не мог не сделать. Во многих казино можно было вкусно поесть. В те годы кухню еще можно было обозначить, как «вкусная». Потом это пропало. А тогда было вкусно, и вкусно было везде. Это касалось не только ресторанов высокого уровня, но и заведений повседневного питания. Сколько было небольших проектов кооперативных в 90-е, о которых все знали, куда всегда выстраивалась очередь...



У меня есть пример – Светлана Ковалева из Барнаула, которая собирает опята всего 2 недели в году. Потому что они 2 недели стоят красивые с завернутыми шляпками. Она, наверное, единственная такая. Но зато ее маринованные опята – потрясающие. А таких людей должно быть много.

Большую роль играют и продукты. Чем лучше они будут отбираться и селективроваться, более интересными и уникальными будут блюда, а значит и вырастет интерес к русской кухне.

**– Можно ли сказать, что сейчас меньше вкуса?**

– Просто вкуса уже недостаточно для современного потребителя. Хочется же прикола, какой-то особенной подачи, чего-то необычного. Где-то я такое стремление понимаю, но вкус должен быть на первом месте.

И эти модные пенообразующие дополнения когда-нибудь станут надоедать, а вкус – он вечен. Очень хорошо сказал Поль Бокюз: «В мире есть только две кухни: вкусная и невкусная».

Например, я люблю хороший черный хлеб с крупной солью и молоком. Только это должен быть настоящий черный хлеб,

”  
*В лице Мишлена мы получаем неконтролируемого оценщика и аудитора, который, будьте уверены, расставит все на свои места. Нужно приготовиться к тому, что кто-то обласканный и распиаренный вдруг окажется не у звезд.*

”  
*Когда придет Мишлен, большой вопрос, сколько ресторанов получат звезды и получат ли вообще. Хорошо, если вообще попадут в какие-то рекомендации.*

”  
*Большую роль играют продукты. Чем лучше они будут отбираться и селективироваться, тем более интересными и уникальными будут блюда, а значит и вырастет интерес к русской кухне.*

крупная соль и молоко соответствующее, которое на второй день дает сливки.

Вместо изготовления настоящего вкуса, делают псевдовкус.

Могу на примере супа сказать. Допустим, вы делаете рассольник. Для этого вам необходим хороший бульон, сваренный с кореньями и с правильной основой, которая не только костная, но и мясная. Также вам нужны стандартно-классические консервативные добавки к бульону: корень петрушки, морковь, репчатый лук, душистый перец, перец горошком и лавровый лист. Хороший бульон готовится долго – 2 часа минимум, потом настаивается. Рассольник – это заправочный суп. Для него нужны соленые огурцы хорошего качества, без семян, очищенные от кожицы, потому что она, при термической обработке, становится жесткой, и ее не очень приятно жевать, а огурец должен исчезать во рту. Вот огурец вместе с луком протушились, и термически подготовлены для того, чтобы добавить их в ваш рассольник. Туда же промытую перловку. Туда же утиные потрашки. Это все прокипятилось, и еще раз настоялось. У вас получится настоящий рассольник с настоящим вкусом, насыщенный и ароматный.

А что же сейчас? Отдельно бульон. Хорошо, если его сварили, а не купили готовый. Отдельно перловка, заранее заготовленная и уже расфасованная. Отдельно кубиками нарезаны остальные ингредиенты, тоже расфасованные. И вот гостю на стол приносят продуктовый набор в тарелке. Причем, быстро приносят, за 5 минут. Официант красиво заливает из кувшина этот набор бульоном. Но это не рассольник. Вот он современный подход. Самое страшное, что новое поколение гостей уже и не знает, каким должен быть вкус настоящего рассольника.

Вы представляете, если таким же образом вам подадут кислые щи? Капуста квашенная отдельно, бульон отдельно, мясо отдельно, залили, смешали... Тогда я могу гарантировать, что вашему желудку будет не очень хорошо, потому что не соблюдена технология приготовления.

Мы же какие щи ценим? Вчерашние. Особенно еще если замороженные. Это же не случайно так. Щи брали с собой в дорогу. Что может быть проще, если путешествуешь в санях зимой, как не взять просто кусок замороженных щей и разогреть его потом в котелке. Вот тебе и потрясающий ужин: и сытно, и вкусно. После заморозки он щи приобретают лучшую вкус и усвояемость.

Да, какие-то блюда позволяют работать на заготовках. Тем более, в этом помогают появившееся технологические дополнения, такие как техника су-вид или вакуумирование. Они позволяют делать подготовленный продукт более качественным, но необходимо не забывать настоящий вкус.



## Дух Палкина

*В 2002 году Леонид Гарбар открыл ресторан «Палкинъ» на Невском проспекте в здании прежнего одноименно ресторана, действовавшего до революции, названного по фамилии купеческого рода Палкиных, владевшего этим заведением.*

2 февраля 1987 года я заразился идеей возродить ресторан «Палкинъ» на Невской проспекте, когда в кинотеатре «Титан», где ранее и находился ресторан, я увидел фотографии дореволюционных интерьеров. Причем, они были достаточно хорошего качества. В лупу я даже рассмотрел икону в правом углу первого зала ресторана.

Через 15 лет я смог осуществить свою мечту, и вернуть имя Палкина на Невский проспект. Мы проводили архивные исследования, собирали справки. Интернета не было. Фотофиксации не было. Непросто было добыть вообще что-то, но особенно мне хотелось найти меню. Куда только я не обращался, но нигде это не удавалось, «рабочего» «живого» меню не встречалось. Ресторан открылся в июне 2002 года, а в октябре нас уже приняли во всемирную Гильдию гастрономов Chaîne des Rotisseurs. Возглавлявший российское отделение, Эльмар Грайф, сказал, что это большая честь для гильдии принять такой ресторан, как «Палкинъ» в свои ряды. Все-таки, истории ресторана – 230 лет.

И как только нас приняли, через пару недель мне позвонили с ресепшена и сказали, что спрашивают кого-то из руководства. Я спустился. Стоит мужчина. Я его даже не помню сейчас. Говорит: «Не хотите ли купить меню «Палкина?» Не торгуясь я купил у него оригинальное меню 1911 года с концертной программой. Как будто сам Палкин прислал его с того света. Интересно, что, когда мы создавали меню нашего ресторана, то долго спорили с Валентином Комисиным, который стал возражающим шеф-поваром о блюдах в меню. К примеру, мне казалось, что тюрбо и доверсолъ там быть не может. А нужно

учитывать, что это, все-таки, конец 90-х, никаких идей, приемственности нет, архивов нет, только какие-то мечты. А Валентин увлекался историей, он всегда имел хороший вкус, и отстаивал свои позиции, говоря, что так должно быть, что он так чувствует.

И вот, когда я получил настоящее меню «Палкина», первое, что я увидел – тюрбо. Меню совпадало на 60-70% с тем, что мы придумали с Валентином. Не все могут так в эпоху погрузиться. Вот это для меня было самое поразительное. Просто дух Палкина послал нам меню, чтобы показать, что мы все правильно сделали.



# Наталья Колганова



Генеральный директор компании FOOD AUDIT  
 Руководитель направления ХАССП ЕАЭС в Федерации рестораторов и отельеров России (ФРИО РФ)  
 Эксперт по разработке и внешним проверкам систем качества и безопасности, основанных на принципах ХАССП и стандартах ГОСТ Р ИСО 22000-2019 и ГОСТ Р 54762-2011/ISO/TS 22002-1:2009  
 Аудитор национальных и международных стандартов ИСО/ISO серии 22000 и ИСО/ISO 19011  
 Эксперт по сертификации Систем качества и безопасности пищевой продукции  
 Эксперт-Аудитор внутренних и внешних проверок Систем менеджмента на соответствие требований стандарта: ГОСТ Р ИСО 22000-2019 (ISO 22000:2018)  
 Член Экспертного совета Food Safety г. Москва  
 Номинант премии Food Safety Awards 2021  
 Преподаватель бизнес-школы Novikov School  
 Преподаватель школы поваров Кофемании  
 Преподаватель кулинарной академии Эксклюзив

Наталья является спикером международных отраслевых выставок на территории России и в странах СНГ. Активно участвует в работе направления Worldskills Russia по подготовке участников «поварское дело», где помогает разбирать вопросы санитарного законодательства, вопросы ХАССП.

Наталья Колганова является преподавателем МГУТУ им. Г.К. Разумовского по вопросам пищевой безопасности. Успешно участвует в отраслевых мероприятиях, форумах, конференциях. Компания не стоит на месте и готовит уникальную обучающую программу для HoReCa, аналогов, которой в России нет.

Опыт работы с предприятиями пищевой промышленности и общественного питания показал, что важно уделять огромное внимание обучению команды. И тогда санитарные нормы и правила, принципы пищевой безопасности ХАССП будут соблюдаться на производстве.

*Более подробно о компании FOOD AUDIT и истории успеха Натальи Колгановой читайте в следующем номере журнала «Ресторановед». В рамках сотрудничества с журналом Наталья будет делиться полезной информации по вопросам пищевой безопасности.*

# FOOD AUDIT



Наталья Колганова начала работать с пищевыми производствами с 2011 года. В 2013 году организовала компанию FOOD AUDIT, которая работает с предприятиями пищевой промышленности и общественного питания по вопросам пищевой безопасности. А именно, разрабатывает и внедряет принципы пищевой безопасности ХАССП, разрабатывает программы производственного контроля. Компания проводит обучение сотрудников по санитарии и гигиене пищевой безопасности, проводит аудиты предприятий на соответствие техническим регламентам таможенного союза, на соответствие СанПиН. Весь комплекс от внедрения ХАССП до обучения персонала и сертификацией можно закрыть при сотрудничестве с FOOD AUDIT. В компании работают технологи, санитарные врачи, эксперты по сертификации, эксперты-аудиторы ХАССП с международным опытом. FOOD AUDIT 8 лет работает на территории России и в странах СНГ. За это время специалисты компании успешно провели более 2000 проектов по разработке и внедрению ХАССП. Наталья гордится тем, что на сегодняшний день 60% клиентов пришли по «сарафанному радио», что является высоким показателем профессионализма. Ежегодно сотрудники проходят обучение с целью повышения квалификации и профпереподготовку. В том числе зарубежом. Компания FOOD AUDIT является ассоциированным членом Федерации рестораторов и Отельеров России (ФРИО РФ). Руководитель – Наталья Колганова курирует направление ХАССП ЕАЭС в Федерации Рестораторов и Отельеров. В рамках этого направления идет информирование бизнеса, индустрии HoReCa по всем вопросам пищевой безопасности, изменении санитарного законодательства и принципам пищевой безопасности ХАССП. Компания FOOD AUDIT является партнером

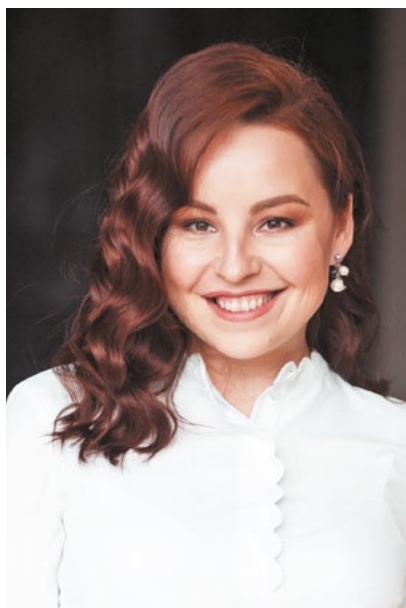
профессионального сообщества в сфере пищевой безопасности Food Safety г. Москва. Наталья Колганова является номинантом премии FOOD SAFETY AWARDS 2021. Каждый месяц компания FOOD AUDIT проводит набор в группы на авторский курс Натальи Колгановой: «Подготовка экспертов-аудиторов внутренних и внешних проверок системы ХАССП». Задача этого курса: подготовить специалиста по всем вопросам санитарного законодательства, принципам пищевой безопасности ХАССП, регламентам Таможенного союза. Данное обучение идет с 2016 года. С уверенностью можно сказать, что теперь в каждом регионе Российской Федерации есть успешные эксперты аудиторы-практики, которые основали свое дело, свою работу по вопросам разработки и внедрению системы ХАССП, по вопросам сертификации стандартов ИСО/ИСО серии 22000, пройдя обучение FOOD AUDIT. В 2020 году пандемия внесла свои коррективы в работу компании. Разработаны и организованы онлайн-курсы по подготовке экспертов-аудиторов пищевой безопасности внутренних и внешних проверок. Так же в социальных сетях Натальи Колгановой в Facebook и Instagram можно найти огромное количество полезных статей, публикаций, прямых эфиров с коллегами и экспертами области. Наталья плотно сотрудничает с информационно-образовательной площадкой для рестораторов и сотрудников ресторанных проектов «Лемма. Плейс». Сотрудники компании, как и сама Наталья, регулярно публикуют в отраслевых изданиях полезную и актуальную информацию в вопросах пищевой безопасности, делятся документированными процедурами. Компания работает не только с пищевыми производствами и пищевым питанием. Отдельное крупное направление: санатории России. FOOD AUDIT является партнером Национальной Курортной Ассоциации (НКА).

**food-audit.ru**  
**kolganova@food-audit.ru**  
**+7 915 210-91-55**  
**Instagram: @nat\_kolganova\_haccp**  
**Facebook: <https://www.facebook.com/foodaudit.haccp>**



# Эра пищевой безопасности

Что важно знать бизнесу о новых санитарно-эпидемиологических требованиях к организациям общественного питания населения



**Наталья Колганова,**  
генеральный директор компании FOOD AUDIT, эксперт-аудитор национальных и международных стандартов ISO 22000, эксперт по разработке и внешним проверкам систем качества и безопасности пищевой продукции, основанных на принципах ХАССП

С января 2021 года, сроком на 6 лет, вступили в силу новые санитарно-эпидемиологические правила. О нововведениях «Ресторановеду» рассказала Наталья Колганова – генеральный директор компании FOOD AUDIT, эксперт-аудитор национальных и международных стандартов ISO 22000, эксперт по разработке и внешним проверкам систем качества и безопасности пищевой продукции, основанных на принципах ХАССП.

Новые санитарные правила – это результат процедуры «регуляторная гильотина», в разработке которой принимали участие Роспотребнадзор, Министерство экономического развития РФ, и представители бизнеса, в частности, Федерация Рестораторов и Отельеров России. Данная процедура длилась более года. За это время было проведено невероятное количество заседаний, разбирали каждое слово, каждый пункт, каждую трактовку санитарных норм и правил. Основная задача была – апробировать СанПиН и сделать все, чтобы современный бизнес мог соблюдать стандарты пищевой безопасности, учитывая изменения технологий и технологического процесса, конечно.

## Сегодня бизнес может самостоятельно контролировать свои риски

Я очень рада нескольким глобальным изменениям, представленным в новых правилах. И мне было приятно принимать участие в процедуре «регуляторной гильотины».

2021 год – год перемен в вопросах санитарного законодательства. Я смело могу называть его эрой пищевой безопасности.

Почему можно так утверждать? Сейчас каждому желающему доступно огромное количество информации по вопросам пищевой безопасности. Все больше и больше предприятий пищевой промышленности и общественного питания стараются соблюдать стандарты, Технические регламенты

Таможенного союза.

Сегодня мне бы хотелось рассказать подробнее о новых санитарно-эпидемиологических требованиях к организациям общественного питания населения. Давайте разберемся, что изменилось.

Важным стал подход. Сегодня бизнес может самостоятельно контролировать свои риски: биологические, химические, физические. Самостоятельно ими управлять и минимизировать. Фактически все в руках бизнеса. Его задача производить качественную и безопасную продукцию и сделать все, чтобы не причинить вреда здоровью конечного потребителя.

Так же с уверенностью можно заявить, что поменялся подход со стороны контрольно-надзорных организаций. «Беспокоить» бизнес больше не будут.

Конечно, это не означает, что проверки отменяются совсем. Если в течение календарного года не поступает жалоба от конечного потребителя, то предприятие пищевой промышленности, общественного питания может уйти из списка плановых проверок. Службы контрольно-надзорных организаций: Россельхознадзор, Роспотребнадзор – обязаны среагировать, если поступает жалоба от конечного потребителя в отношении причинения вреда здоровью.

### **О чем еще говорят новые санитарные правила**

Вообще, акцент на здоровое питание – основной посыл новых санитарных правил. Но это не говорит о том, что все предприятия общественного питания в меню должны предлагать только котлеты из моркови и смузи из сельдерея. У гостя должно быть право выбора. Если он захотел, например, цыпленка табака – пожалуйста. Если гость захотел котлеты из моркови – пожалуйста. То есть весь акцент: включить продукты для приверженцев здорового питания в меню, рацион и основной ассортиментный перечень.

Новые санитарные правила говорят о том, что нельзя допускать чрезвычайных ситуаций. Необходимо соблюдать все рекомендации, требования и проводить плано-предупредительные профилактические работы. Здесь я также поддерживаю СанПиН. Мы ежедневно работаем с ресторанами по внедрению ХАССП на предприятиях. И одной из задач является: отработать все чрезвычайные ситуации, которые могут произойти в отношении сырья и готовой продукции. А также разработать план профилактических мероприятий, контролировать и ежедневно соблюдать те действия, которые предотвратят ЧС.

Новый СанПиН очень сильно перекликается с Техническим регламентом Таможенного союза 021 «О безопасности

”  
*Если в течение календарного года не поступает жалоба от конечного потребителя, то предприятие пищевой промышленности, общественного питания может уйти из списка плановых проверок.*



”  
*Акцент на здоровое питание – основной посыл новых санитарных правил.*

пищевой продукции». Могу с уверенностью заявить, что СанПиН забрал в себя 60–80% 021-го Регламента. Регламент говорит: разрабатывайте и поддерживайте принципы пищевой безопасности ХАССП. А в них ключевое – определить биологические, химические и физические риски, определить и сделать все, чтобы не допустить причинения вреда здоровью конечного потребителя. В новых санитарных правилах есть информация, что все предприятия общественного питания населения должны работать по программе производственного контроля с элементами ХАССП.

### **Программа производственного контроля с элементами ХАССП**

Хочу сделать акцент, что внедрить и поддерживать в рабочем состоянии принципы пищевой безопасности ХАССП необходимо согласно статье 3 главы 10 ТРТС 021 «О



безопасности пищевой продукции». А вот адаптировать программу производственного контроля с элементами ХАССП – это требования новых санитарных правил.

Имеется ввиду, что критические контрольные точки, которые определили при внедрении системы, необходимо отразить в программе производственного контроля. В новых санитарных правилах прописано внимание к приему пищевой продукции, к процедуре «входного контроля сырья». Важно не забывать проверять и контролировать всю товаросопроводительную документацию поступающего сырья на производство, отслеживать наличие обязательного маркировочного ярлыка изготовителя. Это, кстати, самое распространенное нарушение. На складах в кафе и ресторанах лежит продукция без маркировки и сопроводительной документации. Сами понимаете, что сложно гарантировать качество и безопасность такого продукта. Вся пищевая продукция должна соответствовать требованиям Технических регламентов Таможенного союза. Также необходимо утверждать ассортиментный перечень, согласно основному меню предприятия. Утверждает его генеральный директор. Не забывайте проверять всю обязательную технико-технологическую документацию: ТТК, ТУ, СТО, ТИ (см. сноски).

### **В зоне особого внимания**

Давайте посмотрим, какие существуют правила по предотвращению биологических факторов.

**По новым требованиям СанПиН предприятия должны соблюдать следующие требования:**

- работа бактерицидных ламп в кондитерском цехе и холодном цехе, на участке порционирования готовых блюд;
- контроль раздельного хранения уборочного инвентаря;
- обязательна процедура допуска сотрудника к работе по журналу «Здоровье».

Теперь журнал называется «Гигиенический». Он состоит из двух процедур: «Здоровье» и «Гнойничковый». В «Здоровье» фиксируется отсутствие/наличие у сотрудника (или его близких) расстройств желудочно-кишечного тракта, острых ротовирусных и респираторных заболеваний, заболеваний горла. Обязателен контроль температуры тела сотрудника в связи с противодействием распространению COVID-19. В рамках журнала «Гнойничковый» доступ сотрудников к работе осуществляется после осмотра всех открытых частей тела на отсутствие гнойничковых и порезов. Кстати, журнал «Гигиенический» – единственный журнал, который предприятие продолжает вести в бумажном варианте, так как сотрудник ставит там свою подпись. Все остальные

”  
*В новых санитарных правилах прописано внимание к приему пищевой продукции, к процедуре «входной контроль сырья». Важно не забывать проверять и контролировать всю товаросопроводительную документацию поступающего сырья на производство.*



журналы можно вести в электронном формате. Но об это чуть позже.

– маркировка разделочного инвентаря любым способом.

Я считаю, что «маркировка любым способом» – это победа! Сложно и неудобно подписывать ножи и доски, в то время как весь мир работает по цветовой кодировке.

”  
Наша основная задача: отработать все чрезвычайные ситуации, которые могут произойти в отношении сырья и готовой продукции.

**В работе предприятия в рамках химических факторов выделю несколько основных аспектов, которые должны находиться под контролем:**

- контроль количества биологически-активных добавок;
- работа по информированию конечного потребителя об аллергеносодержащей продукции, которую использует предприятие общественного питания;
- контроль и замена фритюрных жиров с обязательной фиксацией в журнале.

Его можно вести как в электронном виде, так и на бумажном носителе.

– моющие и дезинфицирующие средства хранить строго отдельно от продуктов.

**В работе предприятия в рамках физических факторов основной акцент рекомендую сделать на:**

– контроль температуры блюд на линии раздачи;

Температура блюд должна соответствовать технологической документации предприятия (заведения);

– контроль вопросов по гигиене персонала: наличие санитарной одежды, отсутствие посторонних предметов, отсутствие украшений;

– контроль поведения персонала.

Кого-то может смутить словосочетание «контроль поведения». О чем идет речь и что изменилось? В советское время при посещении туалетной комнаты необходимо было переодеваться. Было просто: снял халат и пошел. Современная спецодежда состоит из костюма: брюки и китель (куртка и прочее). И с посещением вышеупомянутой комнаты возникали определенного рода сложности. Новый СанПиН разрешил облачаться в какую-то одежду сверху формы. И сегодня возможны два варианта: переодеваться или надевать что-то сверху, например, халат.

Много внимания в новых СанПиН уделяется питанию детей (детские комбинаты питания при школах, садах, детских лагерях и медицинских учреждениях). Здесь также должно быть утвержденное меню и контроль рациона здорового питания. Важно не забывать проводить обогащение рациона витаминами, микроэлементами, контролировать и соблюдать процедуру «отбор суточных проб», контролировать питьевой режим. Обязательна работа по предотвращению перекрестного загрязнения аллергенами и по информированию об аллергеносодержащих продуктах.

**Памятка для выполнения требований нового СанПиН**

Кратко обобщу вышесказанные моменты и добавлю несколько пунктов из нового СанПиН. Эту информацию можно использовать, как некие методические рекомендации.

**Трудно представить производство без человека, потому начнем с сотрудников предприятия.**

• Работники, поступающие на производство должны соответствовать требованию вакцинации. Рекомендую, уточнить эту информацию в компаниях, с которыми заключены медицинские договора на прохождение медицинских осмотров и санитарных минимумом. Повторюсь, журнал «Гигиенический» – единственный

”  
Много внимания в новых СанПиН уделяется питанию детей (детские комбинаты питания при школах, садах, детских лагерях и медицинских учреждениях).





Чаше обучайте команду ресторана по вопросам санитарных норм и правил, принципов пищевой безопасности ХАССП.

журнал, который следует вести строго в бумажном формате.

- Появилось требование к лицам, сопровождающим пищевую продукцию (курьеры). Они должны быть в рабочей одежде (форме).

- Нововведение: запрещается привлекать к изготовлению блюд персонал, в обязанности которого это не входит. Например, официант не может помочь повару нарезать хлеб. Этого пункта нет в его должностной инструкции.

- Про посещение туалета говорила ранее. Повторюсь: теперь сотрудник или переодевается или надевает сверху халат.

#### **Обновленные требования к помещению:**

- Внутреннюю отделку разрешили выполнять из любого материала, который выдерживает мойку. Если помните, то раньше

требовали в отделке только плитку на высоту не менее 1,7 метров.

- Обработка сырья и изготовление из него полуфабрикатов может проводиться в одном помещении. Теперь официально можно делать полуфабрикаты из овощей там же, где овощи моются и обрабатываются. Главное: обеспечить зонирование и соответствующий разделочный инвентарь.

- Сырые и готовые продукты могут обрабатываться на разных столах, разным инвентарем. Все процедуры теперь официально производятся в одном помещении с разделением по зонам. Это правильно, современным ресторанам и кафе сложно соблюдать цеховое деление по площадям. Все работали в одном помещении. Хорошо, что разрешили разделение по зонам.

- То, о чем говорили выше: разделочный инвентарь должен маркироваться любым способом. Разделочный инвентарь для сырой и готовой продукции должен и храниться отдельно и обрабатываться отдельно.

- Ежедневно фиксировать температуру холодильника и складского помещения. Можно в электронном формате. В каждом холодильнике должен быть прямой термометр.

И еще, появилось новое требование: «производственный контроль» нужно включить в «контроль за концентрацией действующего вещества в растворе моющего и дезинфектанта».

Также, обратите внимание, что на каждом предприятии должен быть ассортимент блюд, утвержденный руководителем. Обязательно название блюд в ассортименте должно совпадать с ТТК. Про журналы уже говорила, сделаю акцент, что теперь «журнал оценки качества фритюрного жира» можно вести в электронном виде.

Считаю, что в новых правилах много хороших изменений и нововведений для бизнеса. Мне нравится, что акцент идет на то, чтобы бизнес самостоятельно контролировал и управлял рисками и факторами биологическими, химическими и физическими. Делал все, чтобы не причинить вред здоровью конечного потребителя. Приятно, что не будет сильного внимания со стороны контрольно-надзорных органов. Оно появится только в том случае, если поступает жалоба конечного потребителя.

Всем советую чаще обучать команду ресторана по вопросам санитарных норм и правил, принципов пищевой безопасности ХАССП. Один раз провести эту работу по контролю рисками и потом ежедневно поддерживать принципы пищевой безопасности в рабочем состоянии. Желаю крепкого здоровья коллективу, процветания бизнесу, новых успешных проектов и благодарных клиентов!

**ХАССП** – с английского языка ХАССП переводится как Hazard Analysis and Critical Control Points (анализ рисков и критические контрольные точки). Согласно технического регламента таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» с 15 февраля 2015, система качества ХАССП должна быть внедрена во всех компаниях и предприятиях, которые занимаются производством или фасовкой пищевой продукции. В сферу общественного питания нужно внедрение системы менеджмента безопасности пищевой продукции для управления качеством выпускаемых продуктов. (Википедия)

**ТК** – технологические карты на продукцию общественного питания.

**ТИ** – технологические инструкции по производству (и/или доставке и реализации) продукции общественного питания.

**ТТК** – технико-технологические карты на новую продукцию общественного питания.

**СТО** – стандарт, внутренний документ организации, разрабатываемый на применяемые в ней (или представляемую ею) продукцию, технологические процессы, оказываемые услуги и т.п.





стр. 52-71

# Закон и порядок в сфере гостеприимства

Законодательная база и контрольно-надзорная практика, регулирующие правовые основы бизнеса, постоянно меняются: принимаются новые нормативные документы и требования, ужесточается практика проверок предприятий сферы гостеприимства, увеличиваются штрафные санкции на бизнес. Даже в условиях преодоления коронавирусного кризиса рестораторы и отельеры вынуждены не только бороться за свой бизнес, но и пристально выполнять нормативные и налоговые требования. Именно эта сфера предпринимательской деятельности требует специальных знаний, понимания и точной трактовки нормативно-правовой документации.

Юридические и бухгалтерские ошибки очень дорого стоят бизнесу в буквальном смысле этого слова, но собственники и руководители не всегда являются специалистами в этих вопросах и не всегда имеют возможность содержать в штате подобных профессионалов. Вот почему особенно важно обмениваться мнениями и делиться лучшими практиками. В связи с этим под эгидой Федерации Рестораторов и Отельеров России состоялась практическая конференция «ЗАКОН И ПОРЯДОК В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА», посвященная законодательным, юридическим, налоговым и бухгалтерским вопросам деятельности ресторанов, отелей и других компаний сферы гостеприимства.

Одной из главных тем для обсуждения было вступление в силу 1 января 2021 года новых санитарных правил, которые будут действовать 6 лет – до 1 января 2027 года: СанПиН 2.3/2.4.3590-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения».

В соответствии с новыми санитарными правилами, разработка ППК (Программа производственного контроля) должна разрабатываться на принципах ХАССП.

Ряд следующих актуальных вопросов касался, по большей части, гражданско-правовых, административных, уголовных и налоговых рисков, с которыми может столкнуться предприниматель в 2021 году.

Для обсуждения отраслевого проекта ФНС России «Общественное питание», который стартовал в начале 2021 года, на экспертный круглый стол были приглашены представители налоговой службы.

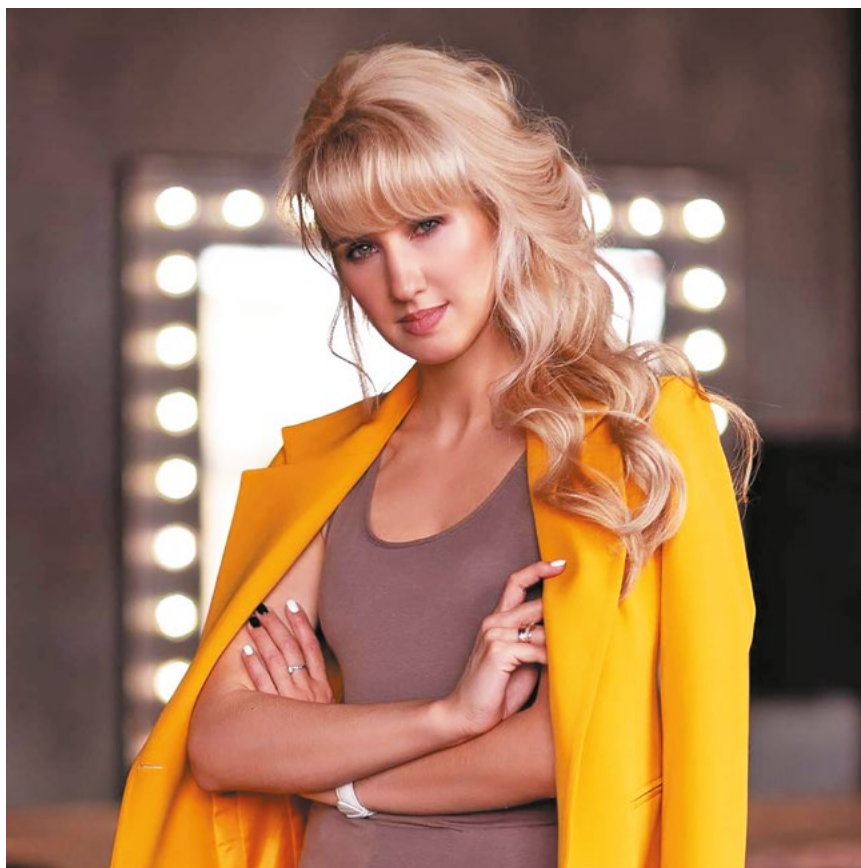
Официально цель проекта – побуждение повсеместного применения объектами общественного питания контрольно-кассовой техники, увеличение выручки и повышение роста доходов бюджета за счет сокращения теневого оборота рынка общественного питания и создания равных, конкурентных условий ведения бизнеса.

Большинство представителей бизнеса, в свою очередь, сходятся во мнении, что многие проблемы в сфере гостеприимства лежат глубже, в самой системе существующего законодательства, которую нужно менять.

«Один из основных вопросов, который мы пытаемся решить – исправление текущего законодательства, которое должно учитывать все нюансы работы предприятий питания и сферы гостеприимства, в том числе это касается и контрольно-надзорной деятельности», – заявил Игорь Бухаров, президент Федерации Рестораторов и Отельеров России.

# *Расширение бизнеса в ресторанной сфере – как приговор?*

Кризисный 2020 год стал настоящим испытанием для сферы гостеприимства. Организации ресторанной отрасли вынуждены были приостановить свою работу, при этом сохранив заработную плату сотрудникам. Помимо этого, имели место проблемы с арендой площадей неработающих заведений, коммунальными услугами, поставщиками товаров. Ресторанный бизнес имеет свою специфику и не может просто закрыть помещение как предприятия иных отраслей, не неся дополнительные убытки, связанные с запасом продуктов, которые есть у любого ресторана в достатке.



**Ирина Благовещенская.**  
Советник Президента ФРИО по  
финансовым вопросам  
Основатель консалтинговой  
компании Escape Consult Group

Очень многие до сих пор находятся в кризисном состоянии. Сфера гостеприимства еще далека от полного восстановления. Даже, несмотря на то, что ограничительные меры уже не такие жесткие, они все равно остаются. Помимо этого, из-за пандемии рестораторы остались без иностранной рабочей силы, которую крайне сложно заменить. Сотрудников просто не хватает. Изменились также и привычки россиян, посещающих общественные места, в том числе и предприятия ресторанного бизнеса. Негативных последствий от вируса COVID-19 достаточно. Тем не менее, отрасль постепенно восстанавливается, рестораны отходят от пандемии, многие даже возвращаются к своим прежним показателям. Также на рынке появляются места для тех, кто хочет начать что-то новое. И есть те, кто готов к расширению бизнеса, к развитию и открытию новых ресторанов.

### **Инвесторы не хотят вкладываться в сомнительные проекты**

Рассмотрим ситуацию, с которой сталкивается ресторатор при абсолютно нормальном желании РАЗВИВАТЬ свой бизнес. У успешного ресторатора рентабельный ресторан. Он хочет расширить свой бизнес. Есть варианты самостоятельного открытия второго и последующих предприятий ресторанного бизнеса путем вложения заработанных денег от первого ресторана или иных собственных денежных сбережений, есть вариант привлечения инвесторов. Но на данный момент для инвесторов ресторанный бизнес – сомнительный проект: это и проблемы с налогообложением, сложности с лицензиями, проблемы с юридическими адресами, которые приходится «покупать». Инвесторы не хотят вкладываться в сомнительные проекты – отрасль не привлекательна для инвестиций.

Тем не менее, предположим, что ресторатор принял решение и нашел способ вложиться в запуск нового ресторана и постепенно готов открывать все новые и новые предприятия, но только до определенного момента – пока его расширение не станет приговором. Давайте разбираться, что имеется в виду.

### **Развивающийся предприниматель – «недобросовестный» налогоплательщик**

**Главная и наиболее актуальная проблема состоит в том, что сейчас в сфере гостеприимства налоговые органы расширение бизнеса приравнивают к уклонению от налогов, а развивающихся предпринимателей к «недобросовестным» налогоплательщикам!**

В сфере питания вне дома имеет место проблема неравных конкурентных условий. Предприниматели сталкиваются с проблемой налогового дисбаланса в бизнесе при его развитии,

## **Справка**

Ирина Благовещенская – советник президента Федерации Рестораторов и Отельеров по финансовым вопросам, основатель консалтинговой компании Escape Consult Group, аттестованный налоговый консультант, член Палаты налоговых консультантов России, аттестованный профессиональный бухгалтер, член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России.

2009 г. – с отличием окончила МГУГиК по специальности «Финансы и Кредит»  
 2009 - 2010 гг. – Руководитель группы учета ФГУП «Комбинат питания «Кремлевский» Управления делами Президента РФ  
 2010 - 2011 гг. – заместитель главного бухгалтера ФГУП «Комбинат питания «Кремлевский» Управления делами Президента РФ.  
 2012 - 2013 гг. – главный бухгалтер предприятий общественного питания в спорткомплексе «Лужники».  
 С 2014 года – основатель консалтинговой компании Escape Consult Group.





и налоговая политика, действующая на данный момент в России, приводит к вынужденным нарушениям налогового законодательства.

Предприятие сферы гостеприимства, при соблюдении определенных лимитов, имеет право работать на специальном налоговом режиме «упрощенка» – УСН (упрощенная система налогообложения), – при котором нет такого налога, как НДС. На данном спецрежиме предприятие рентабельно, и готово развиваться и расширяться. Если у предпринимателя один-два ресторана – есть возможность работать на «упрощенке».

Но как только бизнес развивается и включает в себя, например, уже пять разных точек с выручкой или количеством сотрудников, превышающими допустимые для работы на «упрощенке» лимиты, то предприниматель вынужден перейти на общую систему налогообложения (ОСНО). При переходе на ОСНО для бизнеса появляется НДС, вследствие чего добросовестный предприниматель просто не может конкурировать с остальными игроками рынка из-за огромной налоговой нагрузки, которая уводит его в убыток.

У бизнеса возникает дилемма – развиваться и работать себе в убыток на НДС и становиться неконкурентоспособным, или работать и далее на УСН, занимаясь дроблением бизнеса для его рентабельности? Ведь расширение бизнеса не является уклонением от налогов. Или не развиваться вообще.

Таким образом, налицо проблема в неравных конкурентных условиях в ресторанном бизнесе между компаниями, применяющими спецрежим «упрощенка», и плательщиками НДС. Как следствие, отсутствуют стимулы к развитию бизнеса, т.к. при росте выручки за счет открытия новых ресторанов происходит автоматический переход на НДС-ную систему налогообложения, что делает нецелесообразными дальнейшие инвестиции в развитие и приводит к ограничению в росте налогооблагаемой базы.

Как показывает практика, субъекты МСП в сфере гостеприимства зачастую являются частями одного большого бизнеса. Но стоит обратить особое внимание на специфику отрасли: модель инвестирования в ресторанном бизнесе иная, чем в других сферах. Открывается один ресторан, у которого один владелец. При развитии предприятия ресторатор готов инвестировать во второй ресторан и находит дополнительных инвесторов, которые готовы начать новый бизнес в соучредительстве. Это уже другой бизнес и другое юридическое лицо – но это не «дробление» и не уклонение от налогов!

### **Дамоклов меч огромных штрафов**

**Зачастую, в развитии бизнеса налоговый орган видит только формальное дробление с целью экономии на**

**налогах и не хочет слышать о наличии здоровой предпринимательской цели.**

Федеральная налоговая служба (ФНС) уделяет особое внимание борьбе с таким способом оптимизации расходов как «дробление» бизнеса (один ресторан – одно юридическое лицо) и доказывает, что он является незаконным и квалифицируется как уклонение от уплаты налогов.

Что ждет организации, практикующие подобные схемы оптимизации налоговых расходов и почему предложения ФРиО (Федерация Рестораторов и Отельеров России) к ФНС актуальны не только для крупных предприятий, но и для малого бизнеса?

При выявлении «дробления» налоговая инспекция объединит предприятия в единый бизнес и доначислит налог на прибыль и НДС.

Последствия выявления незаконного «дробления», помимо доначислений – штраф в размере 40% от неуплаченной суммы налогов (п. 3 ст. 122 НК РФ).

Учредитель, генеральный директор, главный бухгалтер, а также иные должностные лица несут субсидиарную ответственность, если компания не в состоянии оплатить доначисления.

За умышленную неуплату или неполную уплату налогов предусмотрена уголовная ответственность (ст. 199 УК РФ).

## **Повышение прозрачности бизнеса – неизбежная реальность нового времени**

Все активнее ФНС России стремится к прозрачности бизнеса и, как показывает практика, немало собственников уже пересмотрели свой подход к ведению дел. Они стали учитывать серьезность негативных последствий незаконных налоговых схем для своих компаний и себя лично.

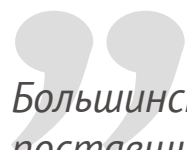
В настоящее время ФРиО проводит большое количество мероприятий, где всегда выходит на диалог с предпринимателями. Все чаще звучат вопросы: «Как законно оптимизировать налоги?», «Что делать, если хочешь «обелиться»?», «Как уйти от незаконного дробления?», «Какие варианты работы есть, если мы хотим расширяться, но «не потянем» общую систему налогообложения?»

Абсолютно на каждом мероприятии Федерация рассказывает о том, что актуально на данный момент для отрасли и, в том числе, уделяет время такой важной, на сегодняшний день, теме как отраслевой проект «Общественное питание». Что это такое?

### **Отраслевой проект ФНС – чего ожидать?**

Целью проекта ФНС «Общественное питание» является обеление отрасли посредством комплекса мероприятий, направленных на определение причин, способствующих сокрытию выручки.

*Зачастую, в развитии бизнеса налоговый орган видит только формальное дробление с целью экономии на налогах и не хочет слышать о наличии здоровой предпринимательской цели.*



*Большинство поставщиков ресторанов применяют ставку НДС 10%, либо работают на УСН (без НДС). При этом услуги ресторанов оказываются под 20% НДС, что приводит к убытку.*

Проект призван выработать механизмы и предложения, которые позволят вывести ресторанный бизнес из теневого сектора. Мероприятия также направлены на побуждение к повсеместному применению, в установленных законом случаях, контрольно-кассовой техники (ККТ), увеличению налоговых поступлений, проведению контрольных мероприятий в отношении недобросовестных налогоплательщиков. В конечном итоге реализация проекта будет способствовать созданию благоприятной конкурентной среды ведения бизнеса для добросовестных участников рынка.

В настоящее время ФНС России проводит мероприятия по выявлению нарушителей требований законодательства Российской Федерации о применении ККТ для последующего включения в планы проверок и проведения соответствующих контрольных мероприятий.

ФРиО раскрывает проблематику данного вопроса: выявляет причины, способствующие неполному оприходованию выручки в сфере гостеприимства и заставляющие предпринимателей становиться «недобросовестными» налогоплательщиками. ФРиО предлагает планы мероприятий, которые в рамках реализации отраслевого проекта ФНС «Общественное питание» будут являться мерами поддержки предприятий сферы гостеприимства при «обелении» отрасли.

Несмотря на штрафные санкции за нарушения законодательства о применении ККТ, предусмотренные ст. 14.5 КоАП РФ, в сфере гостеприимства наиболее часто встречаются такие нарушения законодательства, как:

- неприменение контрольно-кассовой техники (критериями «черных» предприятий является прежде всего: неприменение банковского терминала, просьба, адресованная покупателю (клиенту), совершить перевод денежных средств за проданный товар или оказанную услугу по телефону, на банковскую карту);
- выдача чека с некорректными реквизитами (в чеке не указаны или неверно указаны дата, время и место (адрес) осуществления расчета; наименование организации или ФИО индивидуального предпринимателя; применяемая при расчете система налогообложения; наименование товара; сумма расчета; форма расчета (оплата наличными деньгами и (или) в безналичном порядке); QR-код; в поле «Кассир» отсутствуют или не верно указаны ФИО продавца);
- невыдача чека.

### **Уклонение от налогов или вынужденная необходимость?**

Причинами, прямо или косвенно, способствующими сокрытию выручки в сфере оказания услуг питания вне дома,



является текущий уровень налоговой нагрузки, который делает невозможным ведение предпринимательской деятельности: это прежде всего ставка НДС 20% для предприятий ресторанного бизнеса, ограничения по выручке при применении УСН – 150 млн, по численности – 100 человек, критерии МСП по численности в 250 человек.

Ну и главная и наиболее актуальная проблема, как уже было сказано выше: на сегодняшний день в сфере гостеприимства налоговые органы развитие и расширение бизнеса приравнивают к уклонению от налогов!

Ставка НДС 20% для предприятий ресторанного бизнеса: большое количество ресторанных сетей работают по модели дробления бизнеса для сохранения возможности применять ставки налогов при упрощенной системе налогообложения. При УСН компании не платят НДС. При переходе лимита по доходам применение УСН становится невозможным. Компании обязаны будут перейти на ОСНО, в связи с чем увеличится налоговая нагрузка.

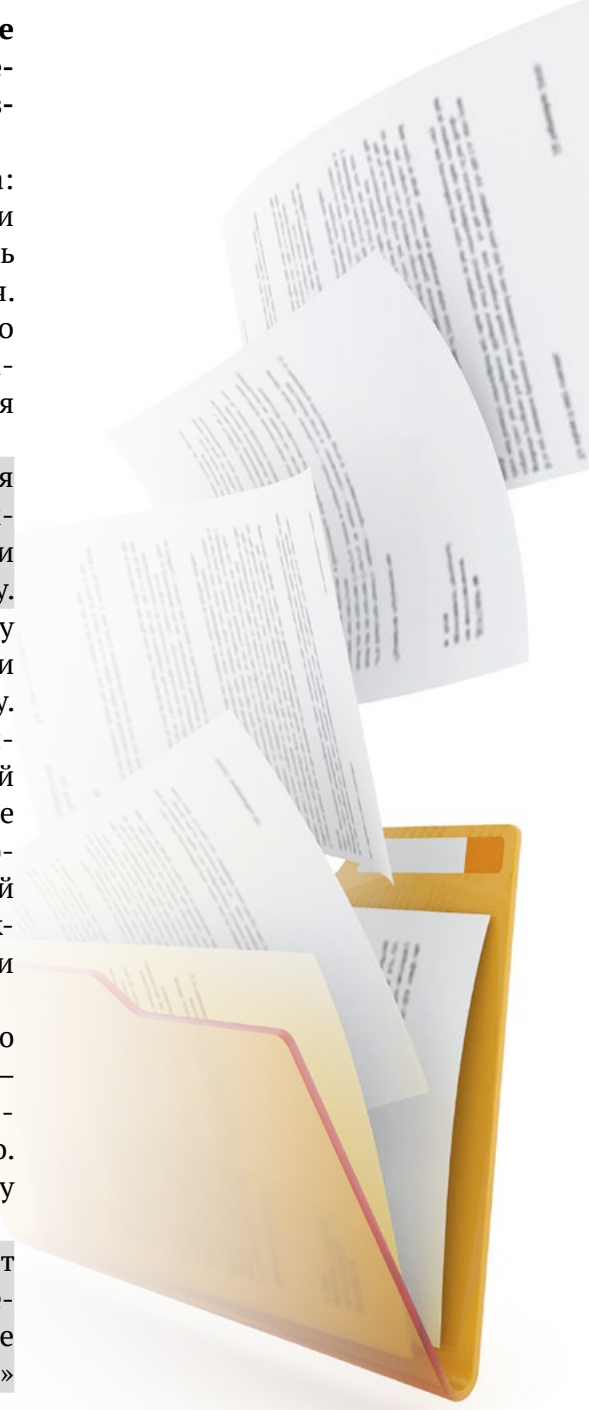
Рестораны прибегают к дроблению бизнеса, предпочитая одной компании на ОСНО (плательщик НДС) несколько компаний на УСН (неплательщик НДС) по причине диспропорции налоговой нагрузки ввиду отсутствия входящего НДС к зачету.

Большинство поставщиков ресторанов применяют ставку НДС 10%, либо работают на УСН (без НДС). При этом услуги ресторанов оказываются под 20% НДС, что приводит к убытку. Ввиду невозможности существования на 20% НДС предприятия быстрого обслуживания пытаются работать с пониженной ставкой до 10%, оформляя свою продукцию как хлебобулочные изделия, продажу населению молочных коктейлей, мороженого, пирогов с начинками, йогуртов и иной продовольственной продукции. К примеру, так работают БургерКинг, блинные, Макдональдс и КФС. Они же являются основными плательщиками НДС в сфере питания вне дома.

Остальные предприятия вынуждены прибегать к дроблению бизнеса, используя модель: один самостоятельный ресторан – одно отдельное юридическое лицо. Именно поэтому ресторанов, кафе, баров, столовых, использующих ОСНО, так мало. Большинство предприятий применяют УСН, являясь по факту единым бизнесом.

Конечно, оптимальным решением данной проблемы будет полная отмена или снижение ставки НДС для предприятий сферы гостеприимства до 10%. Частично уберутся вынужденные причины дробления бизнеса, что станет шагом для «обеления» отрасли.

В январе 2021 года власти столицы анонсировали предложение снизить или полностью отменить налог на добавленную



стоимость (НДС) для ресторанов. Об этом рассказывал заместитель мэра Москвы Владимир Ефимов.

В предприятиях, работающих на упрощенной системе налогообложения, неполное оприходование выручки (неприменение ККТ) обусловлено необходимостью соответствия критериям УСН по доходам в 150 млн в год. Сотрудники не оформляются в штат в полном объеме, так как это обусловлено необходимостью соответствия критериям УСН по численности персонала (не более 100 человек).

Введение с 2021 года переходного периода, в котором доход налогоплательщика может составлять от 150 до 200 млн руб., не является решением проблемы.

Оптимальным решением будет являться пересмотр критериев УСН для сферы гостеприимства по доходам до 2 млрд руб. (приравнять к критериям малого и среднего бизнеса). Пересмотр критериев УСН для сферы гостеприимства по численности сотрудников – от 1000 человек. Частично уберутся вынужденные меры по дроблению бизнеса, что станет шагом для «обеления» отрасли.

Критерии МСП по численности в 250 человек приводит к тому, что сотрудники не оформляются в штат в полном объеме, чтобы соответствовать заданным критериям. При переходе границы в 250 человек ресторан лишается льготы и будет вынуждено платить страховые взносы по полной ставке.

Соответствие критериям МСП дает возможность распространить понижающие ставки по страховым взносам (все компании и ИП, входящие в реестр МСП, могут начислять страховые взносы по сниженной ставке 15% вместо 30%).

Оптимальным решением будет являться пересмотр критериев реестра МСП для сферы гостеприимства от 1000 сотрудников.

### **Идеальные варианты изменения в законодательстве для сферы гостеприимства – что получает предприниматель и ФНС?**

Ну и конечно, наиболее оптимальным изменением в налоговом законодательстве было бы закрепление возможности для ресторанов работать на УСН без привязки к товарообороту. Также определить градацию налоговой ставки для УСН в зависимости от численности и выручки предприятия. Законодательно разрешить создание одного юридического лица или нескольких, на усмотрение предпринимателя, при расширении бизнеса и определить, что развитие бизнеса не равно уклонению от налогов!

Были бы решены следующие проблемы:

- легализация применения УСН;
- отсутствие понятия дробления бизнеса и его последствий;



- стимулирование бизнесменов реинвестировать прибыль в развитие компании;
- решение вопроса с алкогольной лицензией (если в компании единая алкогольная лицензия и в каком-то конкретном ресторане ее отозвали, то она отзывается на весь холдинг);
- решение вопроса с блокировкой счета в банке (если налогоплательщик вовремя не направил квитанцию о получении электронных документов из ИФНС, то блокируется расчетный счет у всей организации и парализуется деятельность всех ресторанов);
- выведение из «серой зоны» многих ресторанов – обеление отрасли!

Для Федеральной налоговой службы данные изменения также помогли бы достигнуть следующих результатов:

- отсутствие у предприятий отрасли необходимости неполного отражения выручки для того, чтобы оставаться на УСН;
- отсутствие необходимости ухода от налогов за счет адекватной налоговой нагрузки, как следствие полностью декларируемая выручка – «обеление» отрасли;
- борьба с компаниями-однодневками: отпадет необходимость покупки «бумажного» НДС для урегулирования диспропорции между исходящим и входящим НДС, отпадет необходимость закупки «левых» товаров у поставщиков;
- отсутствие необходимости наличия неучтенных денежных средств для применяемой в отрасли выплаты заработной платы «в конвертах», как следствие, оформление сотрудников в штат компании и полностью белые заработные платы с автоматическим увеличением налоговых поступлений в части НДФЛ и страховых взносов;
- привлечение инвесторов без боязни признания дополнительного бизнеса «дроблением», как следствие развитие отрасли из-за привлекательной конкурентной среды с увеличением поступлений в бюджет;
- борьба с бедностью в регионах – регионы будут заинтересованы в выведении из тени и обелении заработных плат, что приведет к увеличению пенсионных отчислений и улучшению материального состояния будущих пенсионеров в регионах.

Президент ФРиО Игорь Бухаров, вице-президенты ФРиО, а также заинтересованные и небезразличные в решении проблем отрасли предприниматели постоянно находятся в диалоге с властью, объясняя все проблемы сферы гостеприимства. Сейчас во многом все зависит именно от самих предпринимателей отрасли! Их объединение в Федерации Рестораторов и Отельеров необходимо для того, чтобы укрепить позицию ФРиО в диалоге с представителями власти, в том числе, для решения того самого вопроса: постановки знака неравенства между понятием «расширение бизнеса» и приговором!



# ФРиО

ФЕДЕРАЦИЯ РЕСТОРАТОРОВ  
И ОТЕЛЬЕРОВ РОССИИ

*ФРиО выявляет причины, способствующие неполному оприходованию выручки в сфере гостеприимства и заставляющие предпринимателей становиться «недобросовестными налогоплательщиками». ФРиО предлагает планы мероприятий, которые в рамках реализации отраслевого проекта ФНС «Общественное питание» будут являться мерами поддержки предприятий сферы гостеприимства при «обелении» отрасли.*



# Роман Захаров

## Плановые и внеплановые проверки: теория и практика



Роман Захаров – член юридического совета Федерации Рестораторов и Отельеров России, адвокат Адвокатской палаты г. Москвы, партнер юридической группы «Бизнес-Арбитраж», рассказал о том, как подготовиться к плановым и внеплановым проверкам контрольно-надзорных органов, как вести себя во время контрольных мероприятий, как максимально обезопасить бизнес и обеспечить себя необходимыми доказательствами в суде.

### Подготовка

По опыту работы с рынком HoReCa, я вижу, что так, как проверяют сферу гостеприимства, не проверяют никого. К сожалению, это так. Поэтому нужно быть всегда во всеоружии.

Перед тем, как разбирать, что делать, если уже пришли, я хотел бы немного поговорить о том, как подстраховаться, и заранее всесторонне проверить свою деятельность.

Почти каждый орган у себя на сайте публикует проверочный лист – это, по сути, инструкция для инспектора, который приходит с проверкой (проверочные листы, вместе с приказом об их утверждении, можно найти в свободном доступе в интернете). В нем указано все, что проверяющие могут посмотреть и проверить. Имея этот лист, вы заранее знаете, какие конкретно аспекты вашего бизнеса подлежат контролю. Подобные проверочные листы существуют у Главного управления по вопросам миграции МВД, у трудовой инспекции, МЧС и у других проверяющих органов. Советую его скачать и использовать в качестве ориентира для проверки своей текущей деятельности. Представьте, что вы на месте инспектора. Методично проверяйте каждую позицию из этого листа, проконтролируйте соблюдение содержащихся в нем норм и предписаний, и на основании результатов – определите проблемы, которые

”  
*Очень важно проверять и не забрасывать общую электронную почту компании, указанную в открытых источниках (например, на вашем сайте), потому что уведомление о грядущей проверке может прийти и на нее.*

надлежит устранить.

Немаловажный момент – вы должны уметь отследить предстоящие проверки. Как мы знаем, есть плановые и внеплановые проверки.

Для отслеживания плановых проверок можно использовать портал: [proverki.gov.ru](http://proverki.gov.ru) – сайт Генеральной прокуратуры и Единый реестр проверок. Плановые проверки проводятся раз в три года, уведомление приходит за 3 рабочих дня.

С внеплановыми сложнее. Они неожиданные и почти всегда направлены на самые «болезненные» места вашей работы. Уведомление о таких отправляется за 24 часа до момента проверки. В реестре проверок они отображаются, как только их утверждает прокуратура, ориентировочно за 3 дня до самой проверки. Поэтому чаще всего предприниматель сталкивается с этим неожиданно.

Очень важно проверять и не забрасывать общую электронную почту компании, указанную в открытых источниках (например, на вашем сайте), потому что уведомление может прийти и на нее.

В случае, когда происходит внеплановая проверка, особенно важно присутствие юриста. Что конкретно будет на этой проверке, какой спектр вопросов будет исследоваться – заранее сказать сложно. Лучше всегда иметь при себе специалиста, который умеет импровизировать и ориентироваться, исходя из меняющейся обстановки.

### Кто может прийти и проверить?

- Роспотребнадзор;
- ФНС;
- Росалкогольрегулирование (Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка);
- ГУ МВД РФ по вопросам миграции;
- АТИ (Административно-техническая инспекция);
- МЧС;
- Полиция;
- Прокуратура;
- и многие другие...

**Итак, разбираемся – что делать, когда пришли проверяющие?**

Могу предложить 4 действенных совета.

#### 1. Скажи агрессии НЕТ!

Постарайтесь соблюдать морально благоприятный климат. Помните, что проверяющие тоже люди, и, скорее всего, проверку инициировали не они лично. Важно понять, какова причина проверки, и спокойно пообщаться с инспектором.

#### 2. Не препятствуйте.

”  
Советую скачать проверочный лист, который публикуется на сайте проверяющего органа, и использовать в качестве ориентира для проверки своей текущей деятельности. Представьте, что вы на месте инспектора. Методично проверяйте каждую позицию из этого листа, проконтролируйте соблюдение содержащихся в нем норм и предписаний, и на основании результатов – определите проблемы, которые надлежит устранить.

”  
 Для отслеживания плановых проверок можно использовать портал: [proverki.gov.ru](http://proverki.gov.ru) – сайт Генеральной прокуратуры и Единый реестр проверок. Плановые проверки проводятся раз в три года, уведомление приходит за 3 рабочих дня.

”  
 Во время проверки постарайтесь соблюдать морально благоприятный климат, и общайтесь с инспектором.

Ни в коем случае не прикасайтесь к проверяющим. Не препятствуйте физически их проходу в помещение, если у них есть основание для доступа. Помните, что зал ресторана или лобби отеля – это публичное место, проверяющие могут туда беспрепятственно входить.

Что касается внутренних помещений, ситуация иная. Право доступа проверяющих в помещение зависит от основания их визита. Это может быть: обследование, обыск, выемка. Вид проверочного мероприятия должен быть указан в документе о его назначении (постановление, акт) – обязательно проверьте данный документ на самом первом этапе проверки. Таким образом, вы поймете, чего стоит ожидать, какие права есть у вас, и какие права есть у проверяющих.

Обыск, выемка – при таких мероприятиях вы не имеете права препятствовать доступу инспекторов. Проверяющие могут вскрывать любые двери, сейфы, шкафы.

При обследовании (происходит чаще всего) – не могут вскрывать, но могут просить предоставить доступ. Ничего не случится, если у вас вдруг потеряется ключ.

### **3. Ведите журнал учета проверок.**

Сотрудник, который имеет к нему доступ, должен быть проинструктирован, на случай прихода проверки.

Записи в журнале:

- 1 – дата и время начала и завершения контролирующего мероприятия;
- 2 – наименование проверяющего органа;
- 3 – тип (обыск/выемка/обследование);
- 4 – основания (тот документ, на основании которого проверяющие пришли к вам);
- 5 – цель (что проверяют, что хотят найти);
- 6 – характер (плановая, внеплановая);
- 7 – ФИО проверяющих, должность (звание), номер удостоверения (фотографировать нельзя, переписать можно и нужно).

### **4. Фиксируйте нарушения.**

Во время проведения любой проверки ваша задача и задача всех ваших работников – фиксировать нарушения проверяющих всеми возможными способами.

Часто проверяющие допускают ошибки при проверках. Когда они зафиксированы на видео или диктофон, потом проще оспорить постановления.

Очень хорошо, когда в заведении есть камера, которая к тому же пишет звук. Если камеры нет, необходимо проинструктировать сотрудников о том, что они имеют право снимать происходящее на телефон. Отмечу, что снимать можно, но не стоит это делать слишком явно, совать камеру в лицо проверяющему или другим образом раздражать.



## Краткий порядок действий

1. Попросите представиться, запишите данные в журнал проверок.
2. Проверьте документ, на основании которого пришли. Обратите внимание на адрес. Бывает, что адрес в постановлении не соответствует вашему адресу – это существенное нарушение, которое обязательно нужно отразить в итоговом протоколе.
3. Сравните данные о проверяющем в документе с его удостоверением (ФИО, звание).
4. Если есть возможность, попросите инспектора подождать до прихода юриста/адвоката, заявив, что все присутствующие на настоящий момент работники не уполномочены общаться с проверяющими. Вызовите адвоката при первой возможности.
5. Закройте максимально доступ к документам и помещениям. Открытые документы могут просмотреть или успеть сфотографировать. Конечно, во время самой проверки, предоставьте инспектору все, что он запросит, и на что даст свое «добро» адвокат. Самые важные и конфиденциальные документы лучше хранить дома у собственника или где-то на частной территории.
6. Контролируйте проверяющих – помните, что они часто разбредаются по помещению, стараются бесконтрольно собрать информацию. Вы имеете право попросить их держаться вместе и самостоятельно, контролируя их маршрут, проводить «экскурсию».
7. Узнайте реальную причину проверки. Возможно, это жалоба потребителя или заявление живущих над вашим рестораном граждан.
8. Заполните протокол проверочного мероприятия. Это самый важный документ. Когда проверочное мероприятие уже подходит к концу, все, что было сделано, фиксируется в протоколе, и ваша задача записать все те нарушения, которые вы увидели. Мы советуем своим доверителям, даже когда нет явных нарушений, все равно писать, что вы не согласны с результатами, что нарушения были. Если вы просто подпишите то, что вам дадут в руки проверяющие – вероятность штрафа 99%. Пишите все, что придет в голову, любые мелочи и нюансы проверки. Если не хватает места, доставайте дополнительный листочек, как приложение, и пишите дальше. Кроме того, в протоколе изъятия документов все документы необходимо прописать досконально – точные реквизиты каждого документа, количество листов, количество экземпляров.
9. Если вам выписали штраф, есть несколько вариантов. Попробуйте пообщаться с проверяющими уже на их территории, сходить на прием к вышестоящему лицу, возможно, обжаловать постановление в вышестоящий орган (для проверок ФНС это обязательная часть досудебного порядка урегулирования спора). Кроме того, вы имеете право обжаловать постановление в суде. Здесь вступает в свою исполнительную роль уже адвокат или ваш штатный юрист. И, как раз все те нарушения, которые вы фиксировали, помогут в процессе обжалования.



# Александр Баев: *Минимальный чек лист для управленца при организации взаимодействия с контрагентами*



Александр Баев – член юридического совета Федерации Рестораторов и Отельеров России, кандидат юридически наук, генеральный директор юридической компании «ИнвестКонсалт Системс», рассказал о способах минимизации гражданских, административных, налоговых рисков при работе ресторана и отеля с поставщиками товаров и услуг.

**Для того, чтобы избежать рисков, необходимо четко понимать, что они из себя представляют**

Бизнес до сих пор не оправился от многочисленных потрясений, вызванных пандемией коронавируса, а также ослаблением мировой экономики в целом. В сложившихся условиях у предпринимателей просто нет права на ошибку, которой, в частности, может стать неверная оценка возможных рисков при работе с контрагентами.

**Так какие риски следует учитывать в первую очередь?**

• **Налоговые.**

Налоговые службы борются с, неправомерным уменьшением налогооблагаемой базы. Таким образом, если у ФНС появятся основания полагать, что вы получили необоснованную налоговую выгоду, последствия могут быть самыми

неприятными (от проверок до штрафов в размере 20–40% от неоплаченного налога).

• **Административные.**

Административные риски, в рамках заданной темы, являются достаточно специфическими. Прежде всего, это наложение штрафов на организации за виновные действия третьих лиц, то есть контрагентов.

• **Гражданско-правовые.**

Это наиболее понятная для бизнеса категория рисков – риск финансовых потерь и неисполнение обязательств со стороны контрагентов.

**Итак, что же нужно помнить для того, чтобы избежать негативных последствий и минимизировать указанные выше риски?**

Минимальный чек лист в работе с контрагентом для максимального результата

**1. Знать, с кем работаешь** (проверка контрагента).

**2. Знать правила, по которым работаешь** (разработка и проверка договора). Кроме законодательства необходимо хорошо разбираться непосредственно в условиях сделки, которые регулируются договором. К этому, к сожалению, многие относятся халатно.

**3. Понимать, как все будет происходить на самом деле, и контролировать процесс.**

**Держи друзей близко...**

Важно понять, что проверять контрагента следует не только для налоговой службы, но, прежде всего, для вашего собственного спокойствия. Я вообще призываю не делать что-то специально только для государственных органов. Вам же работать с этими людьми. Вам нужно понимать, кому вы будете платить ваши деньги, и с кем вы будете вести дела.

Для того, чтобы осуществить проверку юридических лиц, совершенно не обязательно приобретать дорогостоящие программы. Существуют открытые источники, где можно изучить и проверить информацию о своих контрагентах.

Условно можно разделить поиск информации и виды информации на несколько типов. Я их разделяю по тем источникам, где их можно найти и по тем свойствам, которые они несут.

**1. Основные сведения (nalog.ru, сервис ФНС «Прозрачный бизнес»).**

- метка недостоверности;
- количество сотрудников;
- название, ИНН, ОГРН, адрес и директор;

*Проверять контрагента следует не только для налоговой службы, но, прежде всего, для вашего собственного спокойствия. Не стоит делать что-то специально только для государственных органов. Вам же работать с этими людьми. Вам нужно понимать, кому вы будете платить ваши деньги, и с кем вы будете вести дела.*



- есть ли нарушения налогового законодательства;
- банкротство;
- первичная финансовая информация.

### 2. Дополнительные сведения.

- [http://www.gks.ru/accounting\\_report](http://www.gks.ru/accounting_report) (бух. отчетность);
- <https://kad.arbitr.ru/https://bsr.sudrf.ru/> (судебные дела, банкротства);
- <https://fssp.gov.ru/> (исполнительные производства);
- <https://bankrot.fedresurs.ru/> (сведения о банкротстве);
- <http://services.fms.gov.ru/> (достоверность паспорта);
- <https://proverki.gov.ru/> (наличие проверок).

### 3. Документы от самих контрагентов.

Я прекрасно знаю, как контрагенты реагируют, когда, у них запрашивают документы. Здесь нужно входить в диалог и объяснять. Следует отметить, что представленные документы должны быть заверены подписью, уполномоченного на это, лица (генерального директора или лица по доверенности).

Для проверки могут быть интересны следующие документы:

- копия устава;
- копия свидетельства ИНН;
- копия паспорта генерального директора – страницы с ФИО и пропиской;
- копия решения участников о назначении генерального директора;
- доверенность на представителя, если при исполнении сделки от вас будет выступать представитель;
- справка об отсутствии задолженности по налогам и сборам;
- иные необходимые документы.

”  
Для того, чтобы  
осуществить  
проверку юридических  
лиц, совершенно  
не обязательно  
приобретать  
дорогостоящие  
программы.  
Существуют  
открытые  
источники, где можно  
изучить и проверить  
информацию о своих  
контрагентах.

### Целесообразность работы с контрагентом

Налоговая служба может поинтересоваться об экономической целесообразности работы с тем или иным контрагентом. В этом случае, расскажите, как выбирали контрагента, покажите сайт, предоставьте сравнение цен... Таким образом, целесообразность доказать можно. Тяжелее в ситуации, когда речь идет уже о некоей прослойке – компании, которая является лишь одним из звеньев цепи.

### Внимание! Работают профессионалы, или предсказания по судебным делам

Для того чтобы провести качественную проверку партнера или поставщика, мало обладать информацией. Нужно знать, как проводить ее анализ, на какие факторы или их сочетание обращать внимание, какие действия совершить для

минимизации рисков в случае, если сделка действительно нужна.

Сейчас существует огромное количество систем, которые позволяют достаточно быстро собрать информацию о контрагенте. Тем не менее, вы должны понимать, что наличие у человека фотоаппарата не делает его фотографом. Замечательно, когда вы можете проверить все сами. Еще лучше, когда у вас есть специалист, который может это сделать.

Любой юрист, знает, что лучше смотреть на того или иного предпринимателя по его судебным делам. Можно по материалам 5–6 судебных дел понять достаточно многое: как готовятся документы, насколько серьезно компания относится к своим обязательствам, исполняются ли обязательства в полном объеме и в срок, использует ли контрагент лазейки и формальные возможности для неисполнения договора и многое другое. Отсутствие каких-либо судебных дел у компании, которая находится на рынке долгое время, также может служить своеобразным маркером.

Еще раз оговорюсь, проделать такую оценку сможет только хороший специалист.

### **Договор как основа взаимоотношений!**

Выше мы разобрались, как проверить того с кем работаешь, самое время разобрать правила, по которым будет вестись хозяйственная деятельность и конкретные взаимоотношения.

К сожалению, подавляющее количество предпринимателей относятся к договорам недостаточно серьезно, некоторые из них всерьез считают, что договоры это формальность и в работе вполне можно обойтись и без них.

#### **4 основных причины, почему нельзя работать без договора**

##### **1. Прямое указание закона (п. 1 ст. 161 ГК РФ).**

Если сделка происходит между юридическими лицами – простая письменная форма договора обязательна в силу закона. Конечно, это не делает сделку недействительной автоматически, однако последствия несоблюдения этой нормы может привести ко многим негативным последствиям.

##### **2. Договор – первичный документ учета (налогового, бухгалтерского, управленческого).**

Опять возвращаемся к вопросу налоговых рисков. У налоговых органов могут возникнуть подозрения, что сделка была фиктивной, например, с фирмой однодневкой в целях вывода денежных средств. А здесь недалеко и до уголовных дел.

##### **3. Основной документ сделки.**

Именно в договоре фиксируются все договоренности, обязательства, гарантии и иные условия сделки. Он основанной,

”  
Любой юрист, знает, что лучше смотреть на того или иного предпринимателя по его судебным делам. Можно по материалам 5-6 судебных дел понять насколько серьезно компания относится к своим обязательствам, исполняются ли обязательства в полном объеме и в срок и многое другое. Отсутствие каких-либо судебных дел у компании, которая находится на рынке долгое время, также может служить своеобразным маркером.

”  
Если сделка происходит между юридическими лицами, отсутствие договора не делает ее недействительной, но может привести ко многим негативным последствиям.

”  
Если в договоре не прописаны условия о штрафных санкциях за ненадлежащее исполнение обязательств, ответственность будет прорабатываться согласно гражданскому кодексу.

не потому что он просто так называется, а потому что именно там вы очерчиваете тот круг условий, которых будете придерживаться.

Безусловно, закон предполагает определенный набор базовых прав и обязанностей. Но это все равно, что машина в базовой комплектации. Но зачем довольствоваться малым, если можно прописать документ конкретно под вас, под вашу сделку, вашу организацию?

#### **4. То, что подтверждает наличие сделки.**

Если у вас нет заключенного договора, у вас нет полной уверенности в том, что сделка будет именно такой, как вы предполагаете. Последствием может быть признание сделки недействительной и ничтожной.

### **Основные условия договора**

Кратко разберем на примере договора поставки (как наиболее распространенного), потому что универсального алгоритма нет, к каждому договору необходим индивидуальный подход.

#### **Наиболее важные условия договора**

##### **– Предмет.**

Конкретное наименование товара, его характеристики. Предмет является существенным условием договора. Если предмет не согласован, договора нет. Он может быть признан ничтожным или недействительным. Предмет – условие, которое обязательно должно быть.

##### **– Цена.**

Строимость товара или единицы товара.

##### **– Срок.**

Сроки, в течение которых исполняются обязательства по договору

##### **– Ассортимент.**

Соотношение товаров по видам, моделям, размерам, цветам или иным признакам.

##### **– Порядок и форма расчетов.**

Должно учитываться: авансовый расчет или постоплата, частичный расчет или полностью, оплата наличная или безналичная...

##### **– Приемка товара.**

Где производится приемка (доставка, самовывоз). Срок, в течение которого проходит процедура приемки. Халатное отношение к этому условию договора очень часто приводит спорам и убыткам. Одно дело, когда вы покупаете фрукты или овощи, а другое – когда это серьезное и точное оборудование, которое может быть протестировано только после монтажа, а вы забыли прописать срок приемки товара. Вам



его привезли в ящиках и потребовали провести приемку. При этом монтаж оборудования запланирован только на следующий день. Так появляются спорные ситуации.

– **Переход права собственности.**

Особенно актуально в связи с риском случайной гибели товара.

– **Ответственность.**

Условия о штрафных санкциях за ненадлежащее исполнение обязательств. Если у вас не прописана ответственность, она будет прорабатываться по гражданскому кодексу.

**Как это работает и почему нужно контролировать?**

Больше половины предпринимателей не вникают в написанные ими договоры, пока не становится слишком поздно. Обычно это делается так: скачали договор с интернета, не понимая, что там и как это работает...

Ваш договор должен соответствовать действительности, тому, что у вас есть в реальности.

Как это контролировать?

Я предлагаю визуализировать.

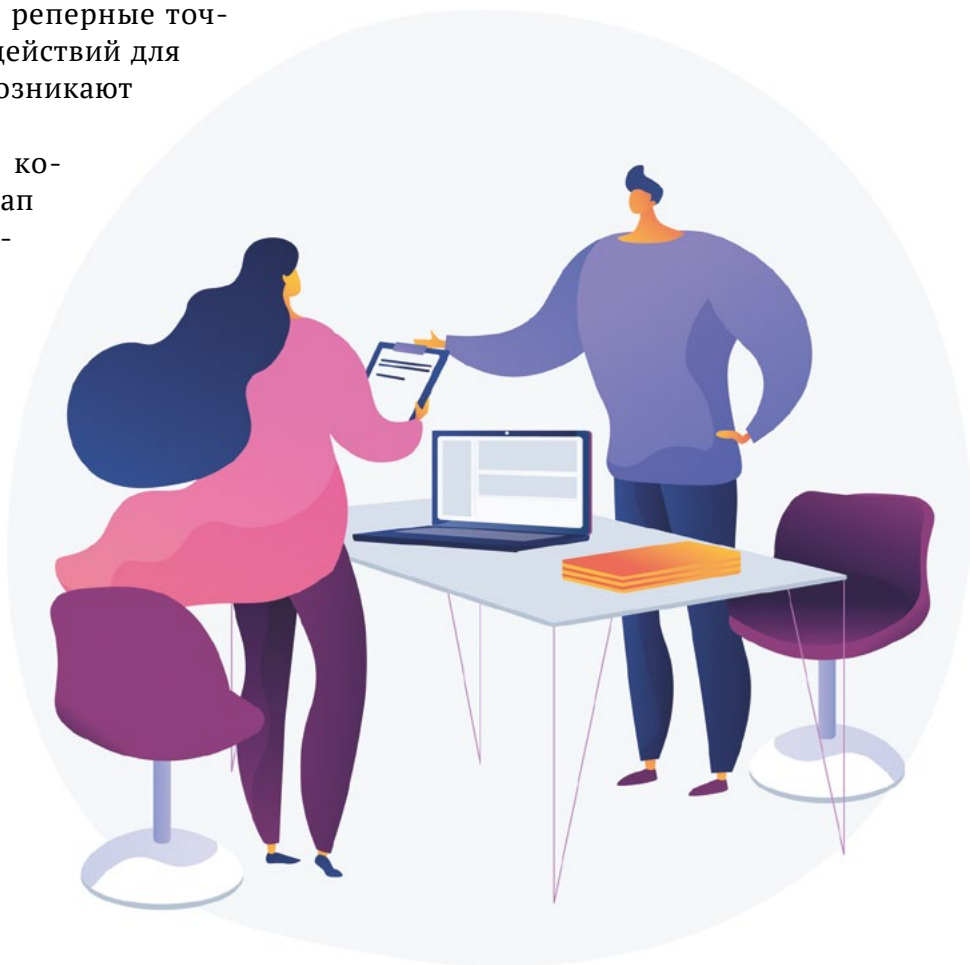
– Визуализировать этапы сделки (например, в виде графика), обозначить реперные точки в договоре с алгоритмом действий для сотрудников, в случае если возникают отклонения.

– Назначить сотрудников, которые отвечают за каждый этап исполнения договора, проинструктировать их по этапу договора, за который они несут ответственность.

– Продолжать отслеживать информацию о контрагенте на предмет негативных изменений.

Придерживаясь описанных выше правил, предприниматель сможет обезопасить себя от многих рисков, однако наибольшая защита возможна только при сотрудничестве с профессиональными юристами, которые смогут поддерживать правовую безопасность предприятия на должном уровне.

”  
 Больше половины предпринимателей не вникают в написанные ими договоры, пока не становится слишком поздно. Помните, договор должен полностью соответствовать действительности, тому, что у вас есть в реальности.



**РЕСТОРАНОВЕД**A man in a white chef's uniform is pointing upwards with his right hand. He has a slight smile and is looking directly at the camera. His left hand is on his hip. The background is a plain, light-colored wall.

Сергей Тихонов:  
**«Повар должен  
развивать свой  
вкус, и азиатская  
кухня в этом  
очень хорошо  
помогает»**

Фото:  
Александр Плющев



## «Профессиональная кухня»

Ведущий рубрики – председатель Правления Санкт-Петербургской Ассоциации кулинаров Виктор Шабалин

Гость рубрики «Профессиональная кухня» – Сергей Тихонов, шеф-повар гриль-бара «Корейко» в Санкт-Петербурге, с большим опытом работы с русской, итальянской, немецкой и азиатской кухнями, рассказал, как привести тайское меню в петербургский ресторан, о формировании поварского вкуса и пути становления в качестве шеф-повара.

### Вкус закладывается с детства

*– Сергей, начнем с нашего традиционного вопроса: как вы стали поваром и путь вашего становления в профессии.*

– Мне всегда это было интересно. Вкус у человека закладывается с детства. Я думаю, что не буду оригинальным, если скажу, что с удовольствием наблюдал за тем, как готовили мама и бабушка. Моя бабушка – уникальный человек. Она всю блокаду прожила в Ленинграде, служила в химических войсках, тушила «зажигалки» и в прошлом году ей исполнилось 100 лет, при этом она продолжает сама себе готовить. После войны она около 20 лет проработала поваром в столовой. Кстати, мама тоже повар.

Осознание того, что мне самому интересно что-то приготовить пришло в возрасте 5–6 лет. Мне повезло в детстве каждое лето выезжать в деревню в республику Татарстан, где всегда были свежие продукты: мясо, рыба, молоко... В общем-то, хороших продуктов там и по сей день хватает. Тогда у меня, можно сказать, и заложились первое понимание о вкусах.

А всерьез пробовать готовить я начал в возрасте 15 лет. После девятого класса, принял решение поступать в кулинарный лицей. Так в 1998 году я поступил в Профессиональный лицей кулинарного мастерства, и, отучившись там 4 года, получил две специальности: «повар 4 разряда» и «технолог-организатор общественного питания».

Надо сказать, что с конца первого курса я уже работал помощником повара в летнем кафе на Крестовском острове. Там мне привили любовь к профессии. Мне разрешали самому готовить и разделывать мясо. Перед окончанием лицея, на четвертом курсе, я самостоятельно разработал меню для другого летнего кафе «Сан Сет», входившего в состав той же фирмы. Понятно,

*Могу сказать с уверенностью, что, проходя отборы на должность шеф-повара, надо всегда быть готовым к любому развитию событий. Я советую ориентироваться на меню конкретного ресторана, изучать заведение, попытаться понять, какие люди там работают.*



что это не ресторан, но кафе было достаточно высокого уровня.

– *Сколько лет вам тогда было?*

– 18 лет.

– *По сути, в свои 18 лет вы выступили в роли бренд-шефа?*

– Да.

### **Первое собственное меню**

– *Вы помните, из чего состояло первое меню 18-летнего бренд-шефа?*

В осенне-весенний период, также на четвертом курсе, я работал в китайском ресторане в гостинице «Октябрьская». То есть, когда я разрабатывал свое первое меню, моим ориентиром были уже полученные знания китайской и европейской кухни. Хотя, тогда это была не та европейская кухня, которую мы знаем сейчас. До сегодняшнего уровня она не дотягивала.

Тогда, в 2001–2002 годах, только начинали появляться морепродукты, поэтому одним из блюд в меню был «Салат с креветками». Из китайской кухни я взял овощи, мясо в соусах с использованием кунжутного масла. Оно тоже тогда еще было редким. Я использовал нарезку, также характерную для китайской кухни, и



## Биографическая справка



**Сергей Тихонов** – шеф-повар в гриль-баре «Корейко».

Родился 20 февраля 1983 г. в Ленинграде.

2008-2010 гг. – шеф-повар ресторана «Тарелка».

2010-2011 гг. – су-шеф ресторана «Русская Рыбалка».

С 2011 г. по настоящее время – шеф-повар в гриль-баре «Корейко».

### Образование

Профессиональный лицей кулинарного мастерства №140.

Квалификация: техник-технолог продуктов общественного питания.

Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики.

Факультет торговли и ресторанного бизнеса. Квалификация: инженер по специальности «Технология продуктов общественного питания».

### Дополнительная информация

2009 г. – окончил Высшие Кулинарные курсы Национальной Академии Гостеприимства.

2012 г. – окончил профессиональный курс Blue ElePHant cooking Schools Restaurant PHUKET: Thai Cuisine.

2008-2010 гг. – принимал участие в профессиональных конкурсах Академии гостеприимства.

2019 г. – участие в кулинарном чемпионате Chef a la Russe 2019.

специи. Еще была рыба в соли, лосось терияки, стейки различной степени прожарки, мидии в темпуре. Сейчас, спустя 20 лет, это звучит обыденно, но, на мой взгляд, это показывает, какую эволюцию прошла кухня в Санкт-Петербурге с момента возрождения ресторанной индустрии до настоящего момента.

Я проработал с этим меню около шести месяцев, потом меня призвали в армию. Служил я в пограничных войсках на русско-финской границе. Служил два года, из которых полгода перед дембелем служил поваром на пищеблоке, причем сразу старшим поваром.

## Стать шеф-поваром

*– Все-таки, когда появилось желание стать шеф-поваром?*

– После службы в армии вернулся в кафе «Сан Сет», но мне хотелось определенного роста и опыта работы в большом ресторане. Тогда я устроился в ресторанный холдинг, в который и по сей день входит популярный ресторан «Бульвар».

Когда я к ним пришел, они открывали бистро на известном рынке «ЮНОНА» и так получилось, что я принял активное участие в открытии этого бистро в качестве су-шефа, а через две недели после открытия я стал временно исполняющим обязанности шеф-повара. Через полгода они взяли опытного шефа, но директор, которой я очень благодарен, меня устроила к шефу



”  
Я стал более осознанно подходить к разработке меню. Если раньше я сочинял блюдо и потом искал под него продукты, то теперь я отталкиваюсь непосредственно от продукта, от его качества, и, исходя из этого, под него уже придумываю блюдо.

итальянцу. Она сказала: «Сергей, тебе надо учиться и развиваться». И я с удовольствием последовал ее совету.

Сперва работал с итальянцем, потом шефом стал француз. Для меня тогда это стало переворотом сознания. Я сразу почувствовал различия кулинарных школ. Наш подход сильно отличается от того, как учат готовить их. Разница ощущалась во всем – от продуктов, которые использует шеф – до технологии приготовления. После этого я для себя решил, что обязательно нужно становиться шеф-поваром, и я начал к этому стремиться.

Одним из серьезных мест, в плане объемов работы, был пивной ресторан у метро «Дыбенко». Там я работал су-шефом. Мы как-то посчитали, что во время трансляции футбольного матча, наше заведение вместило около 1000 человек. Шеф-повар был русским, но он долгое время жил и работал в Германии, и оттуда привез немецкую баварскую культуру и кухню. В то время был просто бум на эти пивные рестораны. Там я отработал два года. Параллельно с этим искал возможность устроиться на работу шеф-поваром, и нашел.

Это был ресторан при автосалоне на Выборгской набережной. Чтобы устроиться туда, нужно было пройти несколько этапов



собеседования и презентацию блюд с дегустацией.

**– Во время приготовления блюд для презентации, какая перед вами стояла задача: удивить или просто хорошо приготовить?**

– Тут всегда по-разному. Это лотерея. У каждого работодателя разный подход. Я всегда стараюсь ориентироваться на меню конкретного ресторана, изучаю заведение, пытаюсь понять, какие люди там работают.

В случае автосалона, я скинул список продуктов на почту заранее, но, когда пришел, мне сказали, что продукты они не подготовили, и предложили воспользоваться тем сырьем, которое было у них на тот момент в холодильниках. Могу сказать с уверенностью, что, проходя отборы на должность шеф-повара, надо всегда быть готовым к любому развитию событий. Тогда я взял с собой хурму, и приготовил телятину с соте из рукколы с запеченной хурмой. Как раз именно это блюдо произвело наиболее положительное впечатление. Про все остальные блюда они сказали только одно слово: «нормально».

### **Важен баланс**

**– А чему вы научились за время работы с итальянской и немецкой кухнями?**

– Итальянская кухня учит вдумчивости и обращать внимание на детали. Например, вовремя не обжарил чеснок или недосолил воду для пасты – для русской кухни это не очень значимые моменты, в отличии от итальянской. Там это сразу влияет на вкус и качество готового блюда. Этими мелочами легко испортить итальянское блюдо. Это как раз те навыки, которые надо наработать.

Отдельная тема – оливковые масла. Работая с итальянским шефом, я начал понимать, какое масло и куда надо использовать. Итальянцы не любят оливковое масло из жестяных банок. Они считают, что это издевательство над продуктом. Только в стекле, и я с этим согласен. Людой продукт в стекле лучше сохраняется, особенно, если это темное стекло, через которое не проникают солнечные лучи.

В России, к сожалению, ключевую роль при выборе продукта играет цена. Для многих это важный аспект – не качество, а цена.

Баварская кухня – более жирная и сытная, это большие порции, это специи, это горчица, это чеснок... Тушеная квашеная капуста, как нельзя лучше отражает сочетание жирности и остроты. При этом та же капуста в русской кухне – более мягкая, там нет такой концентрации специй и каких-то специфических добавок.

**– У вас большой опыт работы с русской, китайской, итальянской и немецкой кухнями. Какая вам ближе всего?**

*Итальянская кухня учит вдумчивости и обращать внимание на детали. Любая мелочь, как не обжаренный вовремя чеснок или недосоленная вода для пасты, сразу влияет на вкус и качество готового блюда. Этими мелочами легко испортить итальянское блюдо. Это как раз те навыки, которые надо наработать.*

”  
 В России, к сожалению, ключевую роль при выборе продукта играет цена. Для многих это важный аспект – не качество, а цена.

– Азиатская. Повар должен развивать свой вкус, и азиатская кухня в этом очень хорошо помогает.

– **В чем разница между вкусами азиатской кухни и русской?**

– Азиатские вкусы более глубокие. Азиатская кухня, как впрочем, и другие, состоит из четырех основных вкусов: кислый, сладкий, соленый и острый. Но при этом азиаты знают, как правильно соблюсти баланс между кислотностью, сладостью, остротой и солью. Важно уметь совмещать эти вкусы, знать продукты, которые дают эти вкусы. Например, в Италии кислый вкус – это бальзамический уксус и лимон, а в азиатской кухне – это будет лайм, рисовый уксус, что, по сути, одно и то же. В любом случае важен баланс.

Русская кухня, если мы говорим про историческую традицию, делает акцент на технологии приготовления. Например, томление. До Петра I основным оборудованием тепловой обработки на кухне служила русская печь, которую топили дровами. Уходя утром на работу в поле или укладываясь спать вечером, подготовленные продукты в чугунах ставили в растопленную печь, где они подвергались плавной тепловой обработке. В результате блюдо доходило до готовности и оставалось теплым за счет свойств печи.

В русской кухне также присутствует кислый вкус – это соленья, квашенья, но, опять же, продукты, которые солили или квасили, подвергались длительному, как сейчас принято говорить, процессу ферментации. При этом, соленья и квашенья могут выступать, как самостоятельные блюда, так и в качестве ингредиентов блюд: супов, каш, гарниров. Рассол – тоже продукт ферментации. Его использовали в качестве соуса или заправки.

По сути, все процессы везде одинаковые. Но уникальность каждой национальной кухни заключаются в региональных продуктах, особенностях климата и нюансах технологии приготовления. Если в южных странах климат позволяет использовать постоянно свежие продукты и не подвергать их длительной обработке, то в русской кухне все держится на заготовках, на консервации: овощи солим, рыбу вялим, ягоды увариваем, зелень и грибы сушим, мясо, когда не было морозильных камер, тоже солили и хранили в погребах. И эти традиции, пусть не все и не в том объеме, как это было раньше, существуют у нас до сих пор, а рецепты переходят из уст в уста.

**Голодать по дороге не будете, это я беру на себя!**

– **Вернемся к вашему профессиональному становлению. Гриль-бар «Корейко» – ваше нынешнее место работы, в котором вы занимаете должность шеф-повара. Сколько лет вы уже здесь работаете?**

”  
 Профессия повара требует постоянного обучения. Для меня это книги, интернет, общение с коллегами. Мы все друг другу помогаем, подсказываем и обмениваемся опытом.



– Весной 2021 года будет 10 лет. Я пришел сюда через год после открытия сразу на должность шефа. Мне предлагали открывать «Корейко», но на тот момент я работал су-шефом в ресторане «Русская Рыбалка» с Сергеем Селивановым, который, к сожалению, от нас ушел. Мне было интересно с ним работать. «Русская рыбалка» – хороший рыбный ресторан. Для меня это был очередной этап обучения работе с новым продуктом – рыбой. То есть, я с ней работал и до этого, просто в рыбном ресторане своя специфика, свое определенное оборудование, свои технологии.

Когда я пришел в «Корейко» мне дали полную свободу действий. Мы поменяли меню, оборудование, посуду. При разработке меню я опирался на свои предыдущие знания, но мне, с точки зрения азиатской кухни, чего-то не хватало, и через полгода я поехал в Тайланд за новыми знаниями. После этой поездки работа с меню стала более осознанной. Если раньше я придумывал блюдо и искал под него продукты, то теперь я отталкиваюсь от продукта, от его качества и под него уже придумываю блюдо.

**– Вопрос по меню. Как часто вы его меняете и меняете ли вообще?**

– Раньше мы меняли меню 1–2 раза в год, но это было не очень хорошо, потому что какие-то блюда убирали, а какие-то





добавляли. В какой-то момент наше меню стало насчитывать 140 блюд, что для небольшого заведения на 40 посадочных мест было весьма обременительно. Гости долго ждали свои заказы, повара не справлялись. Появлялись лишние товарные запасы. После этого мы сократили меню и стали работать по-другому.

У нас есть основное меню с блюдами, которые мы никогда не убираем, потому что на них есть постоянный спрос, и они ложатся под нашу товарную матрицу. Параллельно раз в два месяца мы делаем отдельное предложение, куда входят как сезонные блюда, так и новые. Это дает возможность быть мобильными в плане

новых продуктов. Появился новый продукт у поставщиков – мы его купили, проработали блюдо и запустили в приложение к основному меню.

**– А где гарантия, что это новое блюдо будет пользоваться спросом?**

– Как правило, мы не берем много новых продуктов, чтобы не создавать излишков на складе. Для нас гарантированный объем продаж блюда – 20 порций. Постоянным клиентам всегда интересно попробовать что-то новенькое. Если блюдо стало популярным и у поставщика есть нужный нам продукт, мы его заказываем и это блюдо остается в нашем меню. Как только это сырье заканчивается у нашего поставщика, мы его больше не покупаем и даже не ищем у других поставщиков, потому что неизвестно какого качества этот продукт будет у них. Повторюсь, я работаю от продукта к блюду. Если продукт качественный, мы его покупаем до тех пор, пока эта партия есть у поставщика, при условии спроса. Этот же продукт, у этого же поставщика, но из другой партии, мы покупать уже не будем.

**– Вы сами отслеживаете, какие блюда пользуются спросом, какие нет?**

– У нас заведение небольшое. Я работаю 5–6 дней в неделю и сам готовлю, так что общую картину реализации представляю хорошо. Блюда из основного меню из месяца в месяц имеют одинаковую реализацию, а вот новинки могут продаваться, а могут и не продаваться.

**– А как проходило введение блюд тайской кухни в меню?**

– Я уже говорил, что ездил в Тайланд. Решение о поездке было принято в канун 2012 года. Конечно, можно было съездить в Москву и поучиться там, но нам хотелось получить знания от самих носителей этой кухни. Сразу скажу, что в Тайланд я ездил два раза с разницей в год. Первый раз мы там были две недели. Я учился в их кулинарной школе, где мне показали, как тайцы работают с продуктом, начиная с приемки и хранения, заканчивая обработкой и приготовлением. Через год я поехал туда снова для того, чтобы закрепить полученные знания.

Вернувшись в Санкт-Петербург, я начал прорабатывать блюда. Понятно, что некоторых продуктов такого качества, как в Тайланде, у нас нет. Я, конечно, кое-что привез с собой, но этого хватило, так скажем, на эталон. Я ориентировался на их вкус при выборе продуктов у местных поставщиков.

Фактически прорабатывали все с нуля. Не все получалось. Повара вообще не воспринимали такие перемены. Не хотели помогать и подходить к этому. Например, рыбный соус имеет специфический запах. Повара не понимали, как с ним работать.

Мы закупили новые сковородки. Даже купили новый

*Мне нравится Азия. Повар должен развивать свой вкус, и азиатская кухня в этом очень хорошо помогает. В ней важен баланс. Азиаты знают, как правильно соблюсти баланс между кислотностью, сладостью, остротой и солью. Соответственно, мастеру, который изучает это направление, важно уметь совмещать, знать продукты, которые дают определенные вкусы.*





Итальянцы не любят оливковое масло из жестяных банок. Они считают, что это издевательство над продуктом. Только в стекле, и я с этим согласен. Людой продукт в стекле лучше сохраняется, особенно, если это темное стекло, через которое не проникают солнечные лучи.

индукционный WOK, от которого потом отказались, потому что эти блюда можно готовить и в обычной сковороде. Но это все мелочи. Главное знать, каким то или иное блюдо тайской кухни должно быть по вкусу.

Мы также отталкивались от предпочтений наших гостей. Нужно было понять какой должна быть порция блюда, его оформление. Гости тоже не сразу приняли новое меню. Сперва мы сделали его в виде приложения к основному. Те, кто уже был в Тайланде, как-то еще заказывали, остальные относились с недоверием, но через несколько месяцев блюда тайской кухни прижились в нашем заведении и стали очень популярны. И эта популярность сохраняется по сей день.

– **Так что для вас первично: гриль или тайская кухня?**

– Гриль первично. Мы все-таки гриль-бар. Из тайской кухни у нас сегодня три блюда в основном меню и одно блюдо в приложении.

У нас есть гриль на лавовых камнях, работающий на газу. Стейки пользуются большим спросом. Есть шкаф для ферментации мяса или сухого вызревания. Это новая интересная технология. Мясо обретает новые вкусовые свойства, другую текстуру. Мясо мы ферментируем от двух недель до трех месяцев. Я даже пробовал несколько раз ферментировать мясо в пчелином воске, но это мы делаем под тематические гастрономические ужины.



Гастрономические ужины, в том числе, нужны для изучения и закрепления новых технологий. Повара должны развиваться, а эти технологии очень хорошо подходят для гастрономических ужинов. В основное меню мы такие экспериментальные блюда не ставим.

**– Говоря о новых технологиях, что для вас является источником знаний?**

– Наша профессия требует постоянного обучения. Для меня это книги, интернет, общение с коллегами. Мы все друг другу помогаем, подсказываем и обмениваемся опытом.

**– Финальный вопрос. Чтобы вы пожелали своим коллегам, простым поварам, не зависимо от возраста, о которых пока знают только их работодатели?**

– Развиваться, не стоять на месте. Участвуйте в кулинарных чемпионатах, проводите и посещайте мастер-классы, изучайте новые технологии, ведите свои социальные сети, посещайте гастрономические фестивали. Открывайте для себя мир гастрономии!







Ирина Овсянникова:  
**«Мы придумали  
легенду,  
которая начала  
сбываться»**

Ирина Овсянникова – генеральный менеджер отеля Park Inn by Radisson Izmailovo Moscow, профессионал, за плечами которого 19 лет опыта работы в индустрии гостеприимства, – в том числе, в таких странах, как Узбекистан, Азербайджан, Казахстан, Грузия и Россия, со всемирно известными сетями отелей Starwood Hotels & Resort Worldwide, Dedeman Hotels & Resorts International, Rixos Hotels, Marriott International, Wyndham Hotel Group, и Radisson Hotel Group, а также во многих региональных гостиничных группах.

Своим примером Ирина Овсянникова доказывает, как правильным управлением и персонализированным подходом к сервису можно вывести ресторан при отеле на новый уровень.

### **Гость – прежде всего**

*– Расскажите, как вы попали в сферу гостеприимства? Почему именно этот бизнес?*

– Конечно, мы все родом из детства. Я думаю, что та атмосфера, которая окружает нас в детстве, влияет на весь дальнейший жизненный путь.

Я родилась в солнечном городе Ташкент. До сих пор благодарна судьбе, что свое детство и потом юность я провела именно там, ведь Ташкент – это город, в котором всегда царит дружба и понимание, в котором мирно уживается множество культур и традиций разных народов, где к гостю относятся с глубоким уважением и искренним почтением.

В моей семье очень любили гостей и любили их встречать, поэтому в нашем доме всегда было много людей. Не удивительно, что с ранних лет я хотела связать свою жизнь с индустрией гостеприимства.

В школе я была отличницей, и родители мечтали, что я стану юристом. Нарушив их ожидания и отказавшись от поступления в Государственный Юридический Университет, я тайком подала документы на поступление в экспериментальный класс при Ташкентском Государственном Экономическом Университете, выпускники которого в дальнейшем становились студентами также экспериментального курса Международного туризма.

Как же это круто для меня тогда звучало – мы первые, как ласточки влетаем в международный туризм... Отели уже не гостиницы, а ОТЕЛИ!

Карьеру я начала в 2001 году, придя на собеседование с красным дипломом к генеральному менеджеру отеля Sheraton

Park Inn by Radisson Izmailovo – отель на 109 номеров с рестораном, баром и одним конференц-залом в спальном районе на востоке Москвы. Уже 4 года отель существует под брендом международной сети Radisson Hotel Group. Отель успешно принимает гостей в бизнес-поездках, самостоятельных путешественников, семейные пары и также спортивный сегмент.





Во время пандемии рейтинг отеля Park Inn by Radisson Izmailovo Moscow на booking.com поднялся до 9,0.

Tashkent Hotel & Towers. На вопрос, где я себя вижу, ответила что, конечно же, на месте генерального, но только после того, как узнаю отельное дело от А до Я, не по книжкам, а в реальности.

Меня были готовы принять в качестве помощника менеджера, но я добровольно выбрала место, с которого начиналось тогда первое взаимодействие с гостем – телефонного оператора. Через полгода я получила уже звание старшего смены, а еще через год – ассистента менеджера отдела приема

и размещения гостей. Потом был другой отель, новая должность, а потом другая страна, работа с новым брендом...

Меня всегда увлекала культура, традиции и обычаи других народов, но, в то же время, мне хотелось проверить, смогу ли я одна в чужой стране добиться какого-то результата. И теперь могу гордиться тем, что стала таким управляющим, которого знают, приглашают, и зовут обратно собственники продолжить управление их бизнесом.

С тех пор я получила колоссальный опыт и успела поработать в Узбекистане, Казахстане, Азербайджане, Грузии и России. Казалось бы, общее советское прошлое. Должно быть все очень просто. Но это всегда другой менталитет, другая культура, налоговые кодексы и еще много моментов, которые нужно было изучать.

**– В чем заключается успех вашей работы?**

– Я дышу отелем и вкладываю душу во все, что делаю, как бы это громко не звучало. Люди чувствуют и идут навстречу.

Например, когда я только оказалась в Park Inn by Radisson Izmailovo Moscow, увидела хороший отель, очень качественный с точки зрения строительно-инженерного решения. Вот все в нем было, но чего-то не хватало... Я спросила у собственника: «Вы что, не любите цветы?» Он тогда удивился. А в отеле, действительно, не было ни одного цветка и ни одного дерева. Мы это, конечно же, изменили. Хотелось добавить больше жизни! И гости, которые бывали тут раньше, стали замечать, что стало гораздо уютнее, как в семье. Это такая мелочь, казалось бы. Подумаешь, зелень... Но это и значит – делать с душой.

Во многом успех нашего отеля заключается в создании персонализированного сервиса. Это индивидуальный подход к каждому гостю. Он осуществляется через общение, через отношение к ребенку, через заботу о состоянии здоровья, через питание, через настроение. За время работы все ребята уже стали настоящими психологами. Мы сразу замечаем, если человека что-то беспокоит или он, например, приехал на лечение. Мы знаем, какие продукты, при каких заболеваниях есть нельзя, и ни в коем случае не предлагаем ему эти блюда. Все происходит уже на автомате, и даже не задумываешься, а просто этим живешь – тем, что нужно гостю.

Как результат нашего труда мы имеем большой коэффициент повторных визитов гостей. Порою, мы не можем всех их принять. И, удивительно, что даже в такое тяжелое кризисное время приходится кому-то отказывать.

Недавно произошел интересный случай. Мне звонят со сме- ны и говорят, что неожиданно приехала футбольная команда. Они, как обычно, спокойно заходят, разгружаются... А брони

”  
*Во многом успех нашего отеля заключается в создании персонализированного сервиса. Это индивидуальный подход к каждому гостю. Он осуществляется через общение, через отношение к ребенку, через заботу о состоянии здоровья, через питание, через настроение...*





”  
 Отношения с персоналом начинаются с искреннего внимания и заботы. Все идет через личный пример. Я стараюсь поддерживать во всем своих менеджеров. Не только в работе, но и в жизни. А они, в свою очередь, так же работают с линейным персоналом.

нет. Проходит 5–7 минут, и они понимают, что приехали просто по обыкновению, по своему желанию, потому что их всегда здесь ждали. К сожалению, тогда им пришлось перебраться в другую отель, потому что у нас не было мест. Такие вещи, вроде бы незначительные, но ты понимаешь, какая для этого была проделана колоссальная работа персонала.

И это не преклонение перед гостем. Не стоит впадать в крайности. Это как будто оказываешься в семье. Я считаю, то, что мы имеем – это большая работа моя и моей команды. Как вы понимаете, я во многом опираюсь на нее.

Я никогда не меняю персонал. Это, можно сказать, мое кредо. Если отель не новый, я всегда стараюсь сохранить кадры. Бросаю вызов сама себе. Смогу ли сделать именно этих людей сильнее, интереснее и умнее? Могут ли они идти за мной? И за все время моей работы практически не было текучки кадров. Иногда приходится кого-то менять, но это редкая история.

Продолжая тему работы с персоналом у меня на этот счет есть своя теория о персонализированном сервисе через заботу о сотрудниках. Если говорить вкратце, то, по моему мнению, отношения начинаются с искреннего внимания и заботы. Все



идет через личный пример. Я стараюсь поддерживать во всем своих менеджеров. Не только в работе, но и в жизни. А они, в свою очередь, так же работают с линейным персоналом. Касаясь взаимодействия – все взаимодействуют со всеми, вне зависимости от департамента. Большинство менеджеров даже могут подменить друг друга при необходимости.

Еще один важный момент в работе с коллективом – человек начинает творить, когда ты ему не мешаешь, но при этом направляешь. Наверное, в этом и есть отличие настоящего лидера. Как только вы начинаете жестко управлять и говорить «ты должен», можно считать, что своими руками вы похоронили бизнес. Нужно правильно ставить задачи.

### Разрушая стереотипы

**– Park Inn by Radisson Izmailovo – пример того, как можно успешно развивать отель и, в частности, ресторанное направление при отеле, казалось бы, находясь не в самой удачной для этого локации. Поделитесь, как вам это удалось?**

– Отчасти, вы правы. Это совсем не центральный район. Было время, когда люди удивлялись, как тут вообще можно было построить отель.

А я смотрю на это по-другому. В любой локации есть потребность в качественном питании и сервисе. Вопрос только в том, кто же наш гость и чего именно он хочет, удовлетворены ли его потребности в данной конкретной локации.

Важно было выстроить правильную стратегию, ориентированную на определенный сегмент, учитывая все наши преимущества. Так что у нас есть? Прежде всего, у нас есть качественный сервис: комфортные номера, чистый отель, вкусная

”  
*Человек начинает творить, когда ты ему не мешаешь, но при этом направляешь. Наверное, в этом и есть отличие настоящего лидера. Как только вы начинаете жестко управлять персоналом, и говорить «ты должен», можно считать, что своими руками вы похоронили бизнес. Нужно правильно ставить задачи.*





кухня, обученный и уверенный персонал, система безопасности. Это та база, которая и определяет хороший отель.

Поэтому мы не пытаемся компенсировать гостям локацию, мы принимаем ее и благодарим. Мы задаем тон и дарим эмоции через персональный сервис, затем уже объединяя все обязательные составляющие.

На начальном этапе работы, было трудно сломать некоторые сложившиеся стереотипы, которые мешали развитию.

Например, первое, за что мы взялись – меню ресторана. Мы пересмотрели его, структурировали, сделали более полезным и вкусным, но на бизнес-ланч никто не приходил. Ресторан был пустой. Тогда я начала смотреть, что есть вокруг. Оказалось, что рядом находятся: НИИ, Мосводоканал, МЧС, Пожарная часть... То есть, жизнь кипит. И даже есть неплохие рестораны, которые всегда битком. А к нам люди боялись зайти. Было какое-то убеждение, что отель – это неоправданно дорого. Чтобы уговорить людей прийти первый раз, мы стучали во все двери, приглашали, раздавали флаеры – все, что только могли, чтобы рассказать о нас. Нам стоило определенных усилий, чтобы показать, что здесь вкусно, что к нам не страшно приходиться и на бизнес-ланч,





можно отмечать праздники и даже играть свадьбу. Гости ведь идут за отношением, они готовы покупать эмоции, а потом ими делиться.

Сет меню состоит из 5 блюд, простых, но очень вкусных, сытных, а главное – ресторанных. А по четвергам в обеденное время играет живая музыка. Гости заходят, им нравится, а после – уже без опасения, заходят на ужин по а-ля карт.

Главное условие для раскрутки ресторана при отеле – это вера и желание работать. Зачастую, отельеры принимают тот факт, что ресторан при отеле никогда не перестанет быть убыточным, а останется существовать только за счет номерного фонда.

Но это еще не все, с чем пришлось бороться. Отель был ориентирован, в основном, на туристические группы, но в 2018 году я решила, что мы будем отходить от массового туриста, и начинать «спортивную карьеру». В частности, для этого было разработано спецпитание. Восприняли странно. Был страх потерять уже устоявшийся сегмент, но к концу года у нас проживало достаточно спортивных команд.

Когда их становилось все больше и больше, я подумала, что мы должны как-то отметить такую тенденцию. Начали



Мы придумали легенду, которая начала сбываться. Те команды, кто останавливается у нас, обязательно выигрывают. Не поверите, 90% спортивных клубов, которые у нас остановились, выиграли, даже когда не было никаких шансов. Конечно, они все возвращаются в счастливый отель. Это история не о мистике, а о том, как можно настроить и расположить к себе людей, посредством сервиса, общения, сервировки еды, качества уборки... Мы знаем, как спортсмену спать, что есть, где должна жить команда, а где – административный состав. Мы пытаемся быть лучше, идти на шаг впереди и предугадывать.



собирать с каждой команды майку с автографами и украшать ими бар. Теперь наш бар просто усеян трофеями.

В 2019 году мы одержали очередную победу – к нам приехала команда Juventus. Никто не верил, что они остановятся именно у нас. За командой охотился буквально весь город. От ультра люксовых отелей, до тех, кто был просто ближе к стадиону, но выбрали нас, поверили. И, я думаю, что на решение повлиял наш бар со стенами почета. В отелях такое не принято. Не любят портить интерьер. А я считаю, это же гордость, что они у нас жили. Команда приезжает второй раз, и видит на видном месте свою футболку. Представляете, как им приятно! Атмосфера...

А потом мы придумали легенду, которая начала сбываться. Мы говорили везде, что те команды, кто останавливается у нас, обязательно выигрывают. Не поверите, 90% команд, которые у нас остановились, они выиграли, даже когда не было никаких шансов. Конечно, они все возвращаются в счастливый отель.

Это история о том, как можно настроить и расположить к себе людей, посредством сервиса, общения, сервировки еды, качеством уборки... Мы знаем, как спортсмену спать, что есть, где должна жить команда, а где – административный состав. Мы пытаемся быть лучше, идти на шаг впереди, предугадывать. В этом наш секрет.

### **Задача – выжить**

– **Какой майкой гордитесь больше всего?**

– Самый главный экспонат – майка медработников, потому что с апреля 2020 года отель принимает врачей в рамках

правительственной программы по борьбе с коронавирусной инфекцией.

Когда только началась первая волна пандемии, и еще мало, кто понимал, что происходит, я сама начала искать возможности поселить в отеле медработников, даже бесплатно. Я решила, что это будет лучше, чем, если бы номера просто пустовали. А потом Администрация города Москвы предложила поучаствовать в программе. Один этаж остался для сотрудников отеля, остальные номера мы отдали врачам.

Мы соблюдали повышенные меры безопасности, но врач для нас – такой же гость. Мы их встречали, предлагали лучший сервис, всячески пытались скрасить их тяжелые дни. Появилась идея подарить яркие кружки, чтобы люди могли пить чай или кофе, как дома, а не из одноразовых стаканов. Эту посуду они оставляли у себя. Потом нам звонили, писали записки с благодарностями. Прямо до слез...

**– Как переживали пандемию?**

– Может это не то, что вам хочется услышать, но, касаясь работы ресторана на привлечение – мы просто выжидали. Была попытка настроить доставку с помощью агрегаторов, но мы быстро отказались от нее из-за неэффективности.

”  
Я никогда не меняю персонал. Это, можно сказать, мое кредо. Если отель не новый, я всегда стараюсь сохранить кадры. Бросаю вызов сама себе. Смогу ли сделать именно этих людей сильнее, интереснее и умнее? Могут ли они идти за мной?









Эффективными оказались заказы от постоянных гостей, которые просто безумно скучали по нашим вкусностям. Кто был рядом, приезжали по мере возможности, и забирали еду с собой. Кухня, в основном, работала на гостей отеля и врачей.

Ну и, конечно, пандемия дала время на внутреннюю работу: усиление безопасности, пересмотр меню, интерьера ресторана, построения команды с принятием новых условий данного периода и т. д.

В первую очередь, стояла задача выжить, при этом избежав повального сокращения сотрудников. Для меня моральный аспект максимально важен, ведь я несу ответственность за каждого члена моей команды и даже не могу представить, что оставлю кого-то без средств к существованию. Мы старались выиграть время для ребят, чтобы привыкнуть к новым финансовым условиям. И я действительно горжусь тем, что ни один сотрудник не был сокращен. Да, многие ребята вернулись в регионы или уехали на родину, кто-то решил сменить сферу ресторанно-гостиничного бизнеса на работу в государственных бюджетных организациях, но ни одному сотруднику не был остановлен контракт по желанию работодателя. Ситуация была тяжелая, но команда идет до конца!

**– Как изменился ресторан за время пандемии?**

– Теперь все стараемся готовить из-под ножа. Это помогает сэкономить. Закупаем продукты по минимуму, потому что хранение запасов – это хранение больших денег. А нам нужно было, чтобы деньги постоянно находились в обороте.

Теперь мы планируем только на следующий день. Мы покупаем, смотрим, и шеф-повар нашего отеля – Алексей Михайлищев, составляет меню на завтра. Гостям это очень нравится.

Народ, очевидно, стал осторожнее. Изменились ценности. Люди стали больше себя беречь. Это заметно по тому, как гости рассаживаются в ресторане. Если раньше видели пустой зал, то всегда настораживались или старались сесть поближе к столику, где кто-то уже есть. Теперь – наоборот. Гости располагаются максимально далеко друг от друга.

Все изменения, которые коснулись ликвидации шведского стола, санитарных мер и прочих нововведений, связанных с пандемией, мы разъясняли гостям очень подробно. Все отнеслись с пониманием.

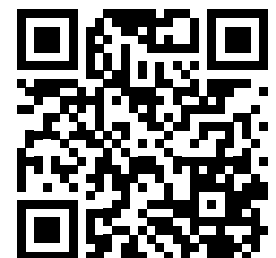
Несмотря на лишения, именно пандемийный год показал, насколько правильно был выбран курс на персонализированный сервис. Да, цифровизация уже правит миром. Мы можем делать все в режиме онлайн: заказывать продукты, проводить встречи, работать но, приезжая в отель, мы хотим, что не роботы нас встречали. Человек едет, чтоб увидеть другого человека, который ему рад и который его ждет.



” Мы не пытаемся компенсировать гостям локацию, мы принимаем ее и благодарим. Мы задаем тон и дарим эмоции через персональный сервис, затем уже объединяя все обязательные составляющие: комфортные номера, чистый отель, вкусная кухня, обученный и уверенный персонал, система безопасности.



Все номера  
журнала  
доступны  
по ссылке:









ФЕСТИВАЛЬ И ПРЕМИЯ

ПАЛЬМОВАЯ ВЕТВЬ

РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

2021

26.04 МОСКВА МИР

# ДОЛГОЖДАННОЕ СОБЫТИЕ ФУД-ИНДУСТРИИ

ФЕСТИВАЛЬ РЕСТОРАННЫХ КОНЦЕПЦИЙ  
И НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «ПАЛЬМОВАЯ ВЕТВЬ»



## ЧТО ЭТО

полноценные кейсы со стороны бизнеса и кухни 10 разных актуальных ресторанных концепций России - финалистов премии «Пальмовая ветвь»



## ДЛЯ КОГО

для рестораторов, амбициозных шефов, rg-специалистов. для каждого, кто хочет начать свой ресторанный бизнес или вывести имеющиеся проекты на новый уровень



## КОГДА И ГДЕ

стартуем в понедельник 26 апреля 2021 года с 10 утра в современном пространстве "Мир" на Цветном бульваре в Москве. Завтрак, обед и дегустации включены в билеты

Программа и билеты: [2021.palmafest.ru](http://2021.palmafest.ru)