

RESTAURANT OS

md · 2026

open · free · cite

OPERATIONS · MANUAL · 2026

Restaurant OS

Ресторан как система.
Молдова 2026 — 2029

ЕГОР НЕГРУЦА

Operations · HoReCa · Chişinău

бесплатно · распространяется и цитируется

Restaurant OS

Ресторан как система. Молдова 2026–2029

Операционный разбор для предпринимателей HoReCa: где утекают деньги, почему ресторан не становится бизнесом, и что чинится первым.

Об авторе

Егор Негруца — операционный управляющий HoReCa.

Сервисную школу получил в **Novikov Restaurant Group** (Москва): путь от официанта до старшего и далее до менеджера.

Барную — в **BAF** и **Bulvar** (Кишинёв): от помощника бармена до бар-менеджера. Помимо этих двух прошёл через ещё четыре барных проекта в Кишинёве — без указания имён, под NDA.

В Молдове прошёл путь от администратора до управляющего в проектах **Atypic**, **Daily Dose**, **Brut** — и ещё нескольких ресторанных проектов последних лет, имена которых я не называю по той же причине.

Сейчас работает в **Group MIMI** на двух действующих проектах — **Castel Mimi** и **Hotel Mimi** — и ведёт запуск нового ресторана **DIVA**.

Около 20 000 часов на операционке: зал, кухня со стороны управления (не плиты), кабинет. Опыт в этой индустрии считается не годами, а часами — потому что одна смена в новогоднюю ночь на 200 гостей стоит трёх обычных рабочих дней, а одно открытие проекта стоит года в стабильной операционке. На кухне я никогда не был поваром — но провёл часы и часы рядом с шефами, на брифах, спецификациях, разборах подач и стоп-листов. Это другая компетенция, не «как сварить», а «как сделать, чтобы повторялось каждый день». То, что написано в этом документе — выжимка из этих часов, не из книг.



Зона компетенций: диагностика операционных дефектов, пересборка процессов, финансовый контроль, дисциплина смены, открытие новых проектов.

Цифры по конкретным местам — под NDA. В этом документе нет точных значений выручки, маржи и ФОТ конкретных проектов. Есть отраслевые бенчмарки, направления изменений и сроки — этого достаточно, чтобы метод был рабочим.

Зачем этот документ

Этот текст бесплатный, и это сознательное решение. Он не воронка, не лид-магнит, не приглашение на консультацию. На молдавском HoReCa-рынке нет публичного системного разбора того, как ресторан превращается в бизнес или умирает как бизнес. Я работаю в этой индустрии достаточно лет, чтобы видеть повторяющиеся дефекты, и достаточно молод, чтобы не делать вид, будто они «решаются опытом».

Если вы предприниматель, у которого ресторан уже работает, и вам что-то здесь покажется неприятно знакомым — это правильный режим чтения. Если читаете как «проверить, что мы и так молодцы» — дальше не имеет смысла.

Кому подходит

- Действующим владельцам ресторанов, кафе, баров в Молдове.
- Тем, кто открывает первое или второе место и хочет видеть карту дефектов до, а не после.
- Управляющим, которые хотят системного языка для разговора с собственником.

Кому не подходит

- Тем, кто хочет «вдохновения» и «сторис о магии гостеприимства».
- Тем, кто ищет шаблоны «5 шагов к успешному ресторану».
- Тем, кто не готов смотреть на цифры, дисциплину и конфликт.

01

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Метод

*Шесть слоёв Restaurant OS, типология слабостей
предпринимателя, метрики управления и реальность
молдавского рынка.*



I

Рамка: что такое ресторан как бизнес

1.1. Когда ресторан — это работа предпринимателя, а не бизнес

Снаружи ресторан похож на бизнес: касса, гости, команда, кухня, доставка, сторис. Внутри это часто просто дорогая форма занятости предпринимателя.

Бизнес начинается там, где появляется **повторяемость без вашего личного присутствия**. Если без вас всё разваливается за две недели — у вас не бизнес, у вас проект, который кормит вас работой.

Ещё жёстче: сначала ответьте, **для кого вы строите ресторан.**

Если вы строите ресторан для себя — «как я вижу», «как мне нравится», «как я хочу» — это не про деньги. Это проект, который даёт людям работу и кормит ваше эго. Вы не владеете бизнесом. Вы содержите систему: команду, аренду, государство и чужую дисциплину.

Если вы строите ресторан как бизнес, вы строите его для людей: для конкретного гостя, его режима жизни и его причин возвращаться. И в этот момент ресторан перестаёт быть отражением вашего вкуса и становится продуктом, который обязан работать без ваших эмоций.

ГДЕ РЕСТОРАН ВЫГЛЯДИТ БИЗНЕСОМ, НО ИМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

Шесть проверочных вопросов. Если хотя бы три отвечают «да» — у вас не бизнес, у вас работа.

1. **Вы покупаете себе работу, а не актив.** Вы «заняты», вы «всё держите», вы «в теме», но ценность не отделяется от вашего присутствия.
2. **У бизнеса нет общего языка.** Нет цифр, на которых разговаривают предприниматель и управляющий: валовая прибыль, cash gap, скорость узлов, стоп-лист, списания. Есть только «ощущение» и «вроде нормально».
3. **Решения не повторяются.** Каждая смена — новый спектакль. Правила не переживают ваш выходной.
4. **Прибыль — случайность.** «Иногда хорошо», «иногда плохо», а причина всегда внешняя: погода, город пустой, гости не те, персонал не пришёл.
5. **Команда работает на эмоции, а не на контракт.** Сегодня «мы любим гостей», завтра «все достали». Это означает, что у вас нет стандарта и границ.
6. **Касса есть, денег нет.** Оборот кормит иллюзию: всё уходит в закупку, ФОТ, долги, скидки, исправление ошибок.

Системный критерий. Если вы не можете на неделю исчезнуть без операционной деградации (скорость, качество, дисциплина, деньги), это не ресторан как бизнес. Это ресторан как зависимость.

ПРОВЕРКА НА РЕАЛЬНОСТЬ ЗА 5 МИНУТ

- Если вы уезжаете на 7–14 дней и падает скорость/качество/дисциплина — у вас нет системы смены.
- Если без вас нельзя принять решение о скидке/возврате/комплименте — у вас нет правил, есть только страх конфликта.

- Если вы не можете назвать **3 причины**, почему вчера просела валовая прибыль — у вас нет модели причинности.
- Если «сильный человек» ушёл бы, и вы «не знаете, что делать» — роль не описана, контроль не построен.

Типовой симптом, за которым почти всегда стоит один и тот же дефект системы: **«всё держится на одном человеке»**. Внутри это звучит как «у нас сильный администратор / шеф / бар-менеджер». По факту это означает: роль не описана, контроль не построен, знания не размножены.

В моей практике каждый второй проект, который владелец называет «проблемой сервиса», на деле является проблемой дисциплины: стоп-лист, темп кухни, склад, графики, границы скидок, отсутствие ритма решений.

1.2. Экономика ≠ выручка

Оборот не лечит операционную болезнь. Ресторан может «делать кассу» и медленно умирать одновременно: в кассе деньги есть, на счетах пусто, в долгах напряжение, в команде текучка, на складе утечки.

Внутренние слои, где деньги уходят тихо:

- **Закупка и спецификации.** Отсутствие спецификаций превращает кухню в «каждый готовит как умеет», а закупку — в «берём, что есть».
- **Склад и списания.** Списания без причин, «переоценки» на бумаге, инвентаризации ради галочки.
- **Скидки и комплименты.** «Чтобы не было конфликта» и «чтобы гость ушёл довольный» — это часто платёж за чужую слабость.
- **ФОТ.** Переработки, двойные смены, «человек держит всё», а вы платите не за роль, а за хаос.
- **Меню.** Позиции, которые «любят», но которые не зарабатывают.

Развёрнутый разбор «оборот есть, денег нет» — в Кейсе А в Части XII.

1.3. Корень почти всегда не в кухне и не в сервисе

Кухня и сервис — видимая часть. По моей практике на десятках проектов, корень почти всегда в трёх местах:

1. **Нечёткая модель.** Кому вы нужны, за что вам платят, какой у вас контракт с гостем.
2. **Отсутствие правил игры.** Стандарты не написаны, границы не защищены.

- 3. Слепота к причинности.** Вы тушите симптом, не меняя систему. *Быстрый чек реальности* – *Diagnostic Scorecard* в Приложении А.



Касса есть. *Денег нет.*

СТАНДАРТНЫЙ СЦЕНАРИЙ МОЛДАВСКОГО РЕСТОРАНА БЕЗ СИСТЕМЫ · ЧАСТЬ
I

II

Кому HoReCa не подходит

HoReCa почти всегда выбирают не потому, что он рациональный, а потому что он даёт быстрые эмоции: гости, движение, ощущение «я сделал место». Проблема в том, что эта индустрия не про эмоции владельца. HoReCa — про дисциплину, ритм и последствия.

Этот бизнес ломает тех, кому нужно хотя бы одно из шести.

ТИШИНА И КОНТРОЛЬ БЕЗ ЛЮДЕЙ

В ресторане вы управляете людьми и их настроением каждый день. Усталость команды и усталость гостя — часть продукта. Если вы не выносите ежедневный человеческий шум — выбирайте другой бизнес.

БЫСТРЫЕ «ЧИСТЫЕ» ДЕНЬГИ

Здесь деньги грязные: скидки, списания, пересортица, текучка, поломки. Если вы не готовы разбирать причины, прибыль будет случайностью.

ПРИЗНАНИЕ И ЛЮБОВЬ

Если вам важно, чтобы вас любили гости и команда, вы начнёте покупать эту любовь уступками. Система это съест за 6–12 месяцев.

КОМФОРТ БЕЗ КОНФЛИКТОВ

Ресторан требует неприятных разговоров: увольнения, цены, дисциплина, претензии гостей, поставщики. Избегание конфликта = накопление долга, который потом всё равно платится — только дороже.

КРАСОТА КАК ЦЕЛЬ

Красивый интерьер не является бизнес-моделью. В момент, когда выручка проседает, интерьер не платит аренду.

СВОБОДА «ДЕЛАТЬ КАК ХОЧЕТСЯ»

В ресторане свобода появляется только после построенной системы — не до. Если вы хотите «делать как хочется» с первого дня, вы получите не свободу, а хаос: меню по настроению, цены под гостя, смены под друзей, скидки под звонок. Через год это будет не бизнес, а реактивный пункт обслуживания ваших импульсов.

Свобода в HoReCa — это **свобода отсутствия**: вы можете уехать на две недели, и качество не просядет, цифры не поедут, команда не развалится. Это другой тип свободы, чем кажется снаружи. Если вам нужен первый — выбирайте бизнес, где результат не зависит от тридцати рабочих рук, работающих одновременно семь дней в неделю.

III

Restaurant OS — метод

То, что я опишу ниже — не «умный текст». Это система, по которой можно работать. Я называю её **Restaurant OS** — операционная система ресторана. Шесть слоёв, которые вместе дают повторяемость результата. Если хотя бы один слой не описан и не контролируется, остальные пять начинают компенсировать его неисправность за ваш счёт.

3.1. Шесть слоёв Restaurant OS



1. Position — контракт с гостем. Кто ваш гость, за что он платит, почему возвращается. Без этого слоя все остальные превращаются в искусство ради искусства.

2. Product & Menu — архитектура маржи. Как меню зарабатывает: структура, якоря, простота исполнения, вкладовая маржа по позиции, а не «процент фудкоста».

3. Operations — узлы скорости и качества. Где «держится смена»: темп кухни, выдача, посадка, бар, доставка. Скорость каждого узла либо есть, либо смена платит за её отсутствие задержками, скидками и нервами.

4. People & Roles — ответственность. Кто за что отвечает, кто принимает решения, где «горлышко». Не штатное расписание, а описание решающих ролей и точек ответственности.

5. Control Loop — метрики, пороги, действия. Не отчёты ради отчётов, а триггеры управления: число — порог тревоги — действие — кто отвечает.

6. Cash & Risk — деньги и устойчивость. Cash gap, аренда, CAPEX/OPEX, долговая дисциплина. Слой, который последним становится видимым и первым убивает.

Все шесть слоёв читаются по одной формуле: **слой → симптомы → диагноз → рычаг → метрика**. Это рамка, по которой устроены все главы дальше и которую вы можете применить к любому новому дефекту, который встретите.

3.2. Пять терминов метода

Документ работает как метод, не как сборник мнений. Пять терминов, которые повторяются в нём — это рабочий словарь.



PRODUCT × OS · подача как выход системы

Restaurant as OS — взгляд на ресторан как на операционную систему, а не «место с едой». Если вы не можете описать ресторан как систему слоёв с входами, выходами и контрольными точками, вы им не управляете.

Money Leakage Map — карта утечек. Где деньги исчезают без единой «большой ошибки». Не одна дыра, а 6–10 маленьких, каждая из которых даёт 0,5–2% выручки, и вместе — 8–15%. См. Приложение В.

Node Speed — скорость узлов. Время, за которое смена проходит ключевые точки: вход, посадка, первая подача, чек, прощание. Это фундамент впечатления и косвенный индикатор дисциплины.

Exceptions Kill Standards — исключения убивают стандарт. Каждое «давай в этот раз сделаем по-другому» делает завтрашнюю смену лотереей. Стандарт не разрушается приказом; он разрушается уступками.

Repeatability Machine — машина повторяемости. Система, которая даёт качество и деньги при любом составе смены. Цель Restaurant OS — собрать эту машину; всё остальное — средства.



IV

Гостеприимство ≠ улыбка

2026 — точка, где у гостя меньше времени, у рынка больше выбора, а у владельца меньше пространства на «старание». Гостеприимство в этой реальности перестаёт быть про эмоцию и становится про предсказуемость.

4.1. Контроль впечатления

Улыбка — это интерфейс. Гостеприимство — это **контроль впечатления**.

Контроль впечатления означает: вы заранее проектируете, какие моменты в опыте гостя должны быть сильными, а какие — нейтральными; где вы обязаны удивить, а где обязаны быть стабильными.

«Старание» не является единицей измерения. Гость не знает, как вы старались. Он знает, был ли его кофе горячий, поздоровались ли с ним в первые 60 секунд, не пришлось ли ему махать рукой за чеком, и что вы сделали, когда что-то пошло не так.

4.2. Эмоция vs функция

Ресторан покупают не глазами и не едой. Его покупают **телом**: температурой, шумом, посадкой, скоростью, ясностью. Эмоция возникает как побочный продукт правильной функции.

Если функция проваливается, эмоция не спасает. Любое «мы старались» в этой ситуации читается как «мы не справились».

4.3. Эмоциональный капитал и его защита

Люди действительно прощают ошибки кухне и сервису, **если любят место**. Но они не любят интерфейс. Они любят узнаваемый тон, ощущение «своего», человеческую энергию, которая не «играет», а есть.

Важно другое: эмоциональный капитал не появляется из вдохновения. Он строится как система — иначе превращается в случайную харизму владельца, которая не масштабируется и не переживает вашу усталость.

Как это выглядит в живых проектах (анонимно, без привязки к местам):

- Небольшой винный бар, который регулярно «косячил» по кухне в пике (ожидание, стопы), но держал лояльность, потому что **тон и забота на ошибке были неизменно взрослыми**: честно объясняли, сразу предлагали решение, не торговались комплиментами, держали уважение.
- Кафе в спальном районе, где функционально всё было «средне», но гость чувствовал, что **его помнят как человека, а не как чек**: одно и то же приветствие, одно и то же спокойствие, один и тот же ритм. Туда возвращались не за вау-едой, а за режимом.
- Ресторан в центре с дорогим интерьером и «европейским» позиционированием, который не построил узнаваемый характер. Через полгода его заменили два новых места без ремонта, но с **сильной командной энергией и простым продуктом**.

УПРАВЛЕНИЕ «МАГИЕЙ» КАК СИСТЕМОЙ

Никакой эзотерики. Четыре практических элемента:

- **Тон коммуникации как стандарт.** Какие слова, какая скорость речи, что считается нормой, а что — хамством. Это документ на одной странице, а не «вы поймёте сами».
- **Моменты силы.** 3–5 точек, где вы обязаны быть сильными каждый день: вход, первая минута, забота на ошибке, прощение. См. Приложение D — 7 сценариев.
- **Ритуалы команды.** Короткие, повторяемые, не «тимбилдинг»: предсменный бриф, дегустация, один фокус дня.
- **Право на ошибку + обязанность исправить.** Гость прощает ошибку. Гость не прощает равнодушие.

4.4. Кейс «двух завтраков»

В ресторане есть правило: завтраки до определённого времени.



СОВРЕМЕННЫЙ ГОСТЬ · документирует впечатление

Приходит первый стол: хотят завтрак, но до окончания окна уже около 30 минут. Официант отказывает корректно, предлагает альтернативы. Всё выглядит взросло.

Через несколько минут владелец заведения садится в зале, пьёт кофе. Заходит второй стол — его знакомые. Они тоже просят завтрак. Официант повторяет правило. И в этот момент владелец говорит: «Сделайте им». Менеджер идёт на кухню, спорит с поварами, кухня ломает производство, завтрак готовят.

Первый стол всё это видит и делает простой вывод: **правила здесь не для всех**. Уходит, больше не возвращается, и часто оставляет отзыв не про еду, а про несправедливость.

Что произошло за 4 минуты:

- Владелец одной фразой обесценил стандарт, который сам же утвердил.
- Обесценил официанта, который правильно отказал.
- Обесценил менеджера, которого вынудил «продавить» кухню.
- Обесценил поваров, которых заставили нарушить темп и принципы.
- Разрушил доверие гостя, который доверял правилам.

Еду гости иногда прощают. Двойные правила не прощают почти никогда.

4.5. Почему «доброта» без структуры разрушает

Когда у команды нет правил и границ, доброта становится:

- **неравномерной** — одному гостю можно, другому нельзя;
- **дорогой** — комплименты вместо решений;
- **токсичной** — внутри команды копится злость и цинизм.

Настоящее гостеприимство всегда опирается на жёсткие границы:

- что мы делаем **всегда**,
- что мы **никогда не делаем**,
- что мы делаем **только при условиях**.

Без этих трёх категорий «гостеприимство» превращается в управление по настроению.

V

Сервис 2026: точность вместо улыбок

Рынок 2026 не вознаграждает старание. Он вознаграждает предсказуемость. Меньше людей — больше ожиданий — меньше терпения у гостя. Сервисная модель «на людях» не масштабируется и не выдерживает текучку.

5.1. Единица сервиса в 2026 — сценарий, а не человек

Не «у нас работают талантливые официанты». А: у нас 7 сценариев, и каждый человек на смене проходит их одинаково.



СЕРВИС · стол как сценарий до встречи гостя

- Сценарий встречи.
- Сценарий ожидания.
- Сценарий посадки.
- Сценарий первой подачи.
- Сценарий ошибки.
- Сценарий чека и оплаты.
- Сценарий прощания.

Подробно расписаны в Приложении D — пошагово, с триггерами, с репликами, с ветвлениями для типичных ситуаций.

МИНИ-ЧЕКЛИСТ ДЛЯ КАЖДОЙ СМЕНЫ

Это базовая гигиена. Если хотя бы один пункт не закрыт — смена начинается с дефекта.

- Время до первого контакта ≤ 60 секунд.
- Назначен ответственный за темп смены (shift lead). Не «все вместе».
- Стоп-лист проговорён до открытия. Причины зафиксированы.
- Политика скидок и комплиментов известна: кто может, в каких пределах, с какой причиной.
- Для каждой типовой ошибки есть сценарий: что говорим, что делаем, кто принимает решение.

5.2. Кейс: «сильный официант ушёл — и зал упал»

Было. Зал держался на одном-двух «звёздах». В их смены гости были довольны. В другие смены начинались задержки, конфликты и скидки «чтобы погасить».

Диагноз. Сервис был построен **на людях, а не на узлах**. Стабильности не было, потому что не было сценариев ошибок, ожидания и контроля кухни.

Что изменили. Прописали 7 сценариев. Назначили ответственного за темп смены и ввели короткий предсменный бриф (7 минут).

Результат за 4–6 недель. Смена стала предсказуемой: меньше компенсаций, меньше «импровизаций», меньше разницы между днями. Когда «звезда» ушла в отпуск, показатели смены сохранились.

5.3. Персонализация без CRM-коллцентра

«Запомнить гостя руками» больше не работает: текучка, разные смены, разные люди. Персонализация в 2026 либо поддержана данными, либо превращается в случайность.

Не нужно превращать ресторан в коллцентр. Нужно хотя бы знать четыре вещи:

- кто возвращается;
- что именно они покупают;
- в какие дни вы их теряете;
- на каком шаге падает впечатление.

Этих четырёх ответов достаточно, чтобы сервис стал точным, а не «душевным». Если их у вас нет — у вас не персонализация, у вас догадки.

5.4. Где автоматизация усиливает, а где убивает

Усиливает там, где снимает трение. Бронирование, ожидание, оплата, обратная связь, контроль стоп-листа — всё это должно работать без участия человека или с минимумом его участия.

Убивает атмосферу там, где заменяет человеческий смысл. Приветствие, объяснение, забота на ошибке, тон коммуникации. Если робот говорит «здравствуйте» — это не сервис, это интерфейс. И гость это считывает за полсекунды.

СЕРВИСНЫЕ МОДЕЛИ, КОТОРЫЕ УМРУТ К 2027

- **Сервис «на харизме»** — сильный официант «держит зал», слабый ломает всё.
- **Сервис «на обещаниях»** — «сейчас уточню», «буквально минутку», «почти готово» без реального контроля кухни.
- **Сервис «всем всё можно»** — попытка удержать гостя уступками вместо ясной политики.



Единица сервиса в 2026 — сценарий, не человек.

СЕРВИС 2026 · ТОЧНОСТЬ ВМЕСТО УЛЫБОК · ЧАСТЬ V

VI

Предприниматель — главный узел

Самый недооценённый источник дефектов в ресторане — сам владелец. Не персонал, не шеф, не аренда. Владелец, который не понимает, что он — часть системы, и обычно её самая нестабильная часть.

6.1. Типология слабости

Это не обвинение. Это анатомия. У каждого предпринимателя есть один из четырёх паттернов, и узнать свой — половина решения.

Предприниматель-исполнитель. Заменяет систему собой. Внешне выглядит как «работает больше всех». На деле инвестирует жизнь, чтобы не строить структуру. Это самая распространённая модель в Молдове.

Предприниматель, ищущий любви. Ему нужно, чтобы команда и гости его любили. Покупает эту любовь скидками, поблажками, отсутствием конфликтов. Бизнес платит за его эмоциональный комфорт.

Предприниматель без конфликта. Избегает жёстких решений: увольнений, повышения цен, остановки убыточных позиций, смены шефа, переговоров с арендодателем. Выбирает спокойствие сегодня и расплату завтра.

Предприниматель без цифр. «Чувствует». Его чувство обычно совпадает с его тревогой, а не с реальностью.

6.2. Кейс обесценивания вклада

Владелец хочет признания и «быть хорошим» для всех. При этом регулярно обесценивает труд ключевых людей, даже не замечая этого. Роли не определены: администратор, бар, зал и закупка перемешаны, потому что «все должны помогать».

Запускается токсичная механика. Сотрудник начинает делать больше, чем должен, чтобы доказать ценность. Не потому что он герой — а потому что система не дала ему **роль и критерий успеха**. И в момент, когда он берёт на себя чужое, владелец делает один жест: выходит в смену, закрывает кусок работы и публично говорит разным людям: «Вот, я делаю его работу».

Формально владелец «помог». По факту он:

- забрал у человека ощущение роли и результата;
- показал команде, что любой вклад можно обесценить одной фразой;
- превратил инициативу в риск — лучше ничего не брать на себя, чтобы не быть униженным;
- усилил зависимость бизнеса от себя, а не от структуры.

Снаружи это выглядит как «владелец молодец, спасает смену». Внутри это означает: лидерство подменено демонстрацией значимости, а система — борьбой за признание. Такой ресторан может держаться на эмоции, но он всегда будет нестабилен и всегда будет терять сильных людей.

6.3. Как увольнять: гигиена системы, не драма

Большинство владельцев в HoReCa не умеют увольнять. И это не про «жесткость». Это про зрелость управления.

ТРИ ТИПОВЫХ СЦЕНАРИЯ ОШИБОК

Все три создают токсичную зону.

Пассивное выдавливание. Владелец начинает обесценивать человека, охлаждать отношения, пускать слухи, «подсвечивать ошибки» в надежде, что сотрудник уйдёт сам. Выглядит как избегание конфликта. По факту разрушает доверие всей команды: каждый понимает, что завтра так же сделают с ним.

Делегирование увольнения персоналу. Просят управляющего, старшего смены или даже коллег «поговорить и убрать». Снимает ответственность с владельца, но оставляет грязь в коллективе: увольнение превращается в сплетни и внутригрупповую расправу.

Скандал на эмоциях. Сильные, энергичные владельцы, которые долго терпят, а потом увольняют на пике, публично, на адреналине. Даёт ощущение контроля, оставляет после себя выжженную землю.

ПРАВИЛЬНЫЙ EXIT (ОСОБЕННО ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК РЕАЛЬНО ВЛОЖИЛСЯ)

Один принцип: **увольнение должно быть коротким, конкретным и уважительным.** Не «почему ты плохой», а «какая роль, какие ожидания, что не выполнено, какое решение принято и с какой даты».

Шесть шагов:

- 1. Решение выносится из эмоции.** Сначала решение, потом разговор. Не наоборот.
- 2. Один разговор, один месседж.** Без «предупреждений через третьих лиц» и без оправданий.
- 3. Вклад фиксируется.** Если человек тащил запуск или держал объект долго, это надо назвать вслух. Не чтобы «смягчить», а чтобы не обесценить историю проекта.
- 4. Чёткая дата и условия.** Последний рабочий день, расчёт, остатки отпусков и смен, доступы, ключи, материальная ответственность. Без подвешенных хвостов.
- 5. Передача и закрытие.** Кому передаются задачи, где лежит знание, что нужно дописать. В ресторане уход без передачи = мини-диверсия.
- 6. Коммуникация команде без грязи.** Не «он плохой», а «мы меняем роль/формат, решение принято». Всё остальное — яд.

Если вы хотите сильную команду, вы обязаны уметь расставаться взросло. Это не «soft skill». Это операционное условие.

6.4. Слепота владельца

Владелец внутри системы почти всегда **рационализирует дефекты**. Не потому что он слабый. Потому что он платит за них каждый день — скидками, утечками, текучкой, нервами, «личным включением» — и со временем перестаёт различать, где норма, а где поломка.

Внутри это ощущается как «ну в ресторанах по-другому не бывает». По факту это означает: система уже сделала дефект привычкой.

6.5. Три требования системы к владельцу

Любая операционная система требует от владельца три вещи:



РОЛЬ ВЛАДЕЛЬЦА · бриф команды

1. **Дисциплина.** Делать одно и то же каждый день и каждую неделю, даже когда скучно.
2. **Границы.** Защищать стандарты, даже когда неудобно.
3. **Неприятная правда.** Признавать провалы без оправданий.

Если владелец не выдерживает эти три вещи, любая команда со временем адаптируется к его слабости. И тогда даже самая правильная Restaurant OS превращается в декорацию.

6.6. Дисциплина — это не про власть, это про обмен

Иначе вы споткнётесь о поколение, которое уже на рынке. В 2026 году значительная часть линейного персонала — люди до 28 лет, которые не покупают вертикальную иерархию как мотивацию. Фраза «потому что я так сказал» работает один день. Через две недели человек уезжает в Бухарест или Варшаву — там 1100 € вместо 500 € и менеджер, который умеет объяснять.

Поэтому дисциплина в Restaurant OS — это **не контроль сверху**, это **контракт обмена**.

Сотрудник видит на одном листе: - Что **он даёт** (стандарт, темп, поведение в зале, отношение к гостю, дисциплина смены). - Что **получает** взамен (деньги, график, обучение, реальный карьерный коридор, защита от хаотичного владельца).

Гибкость стандарта — ноль. Сценарий сервиса не обсуждается, фудкост не обсуждается, время реакции на стол не обсуждается. **Гибкость условий — высокая.** График подвинуть можно, форму одежды обсудить можно, бонусную модель адаптировать можно. Это не «доброта», это инженерия: ты делишь, что нельзя двигать, и что можно — иначе теряешь людей по неважным причинам. Контракт обмена — это не HR-документ для соблазнения, это операционный документ для удержания. Если человек ушёл и не может объяснить, что именно нарушило обмен, — значит обмен был непрописан, и виноват не он, а вы.



VII

Система против таланта

Талант полезен как ускоритель и губителен как фундамент. Талантливые люди уходят, выгорают, меняют мотивацию, начинают играть в политику. Система остаётся.

7.1. Ресторан как структура ролей, а не людей

Пока в вашем управлении звучит «у нас есть Миша, он всё тянет» — вы не управляете, вы молитесь.



7.2. Минимальный набор ролей

Не обязательно отдельные люди. Обязательно — **описанные ответственности**.

- **Управление сменой** — ритм, дисциплина, касса, решения в рамках правил.
- **Кухня** — качество, скорость, стоп-лист, спецификации.
- **Закупка и склад** — спецификации, приёмка, инвентаризация.
- **Сервис** — сценарии, обучение, обратная связь.
- **Финконтроль** — простые метрики, сверка факта с планом, причины отклонений.

В небольшом ресторане роли могут быть совмещены. В среднем — обычно нельзя совмещать управление сменой и кухню. В крупном — нельзя совмещать ничего.

Минимальная RACI-таблица на одну страницу — в Приложении Е. Это не бюрократия. Это карта, которая позволяет говорить о работе на одном языке.

7.3. Сценарии без культуры превращаются в бюрократию

Сценарии, чек-листы и контроль — это база. Но если это **единственный** язык управления, система превращается в формальное закрытие смен и ожидание зарплаты.

Пряник здесь не в мотивационных речах. Пряник — в **смысле и справедливости**:

- **Понятный контракт**. Что считается хорошей работой и как она измеряется.
- **Защита стандарта сверху**. Если вы требуете границы, вы обязаны защищать их перед гостем, поставщиком, «друзьями владельца».
- **Рост через мастерство**. Обучение как система — короткое, регулярное. Не «раз в год тренинг».
- **Одна идея, которая держит команду**. «Мы не унижаем гостя и не унижаем себя», «мы честны по порции», «мы держим темп без истерики». Любая, но одна и повторяемая.

Лидерство в ресторане — это не харизма. Это способность держать тон, границы и ритм, даже когда неудобно.

7.4. Структура — это не папка с регламентами

Структура — это когда **новый человек может войти в смену и за 7–14 дней выполнять стандарт без героизма**. Если ваш онбординг занимает 2–3 месяца, у вас не структура. У вас секта.

VIII

Метрики, которые управляют

Отчёты не спасают, если они не привязаны к действиям. У метрики есть смысл только тогда, когда у неё есть:

- **владелец** — кто отвечает,
- **ритм** — как часто смотрим,
- **порог** — что считается тревогой,
- **действие** — что делаем при отклонении.

Всё, что не имеет этих четырёх параметров — это украшение, а не метрика.

8.1. Семь метрик с целевыми диапазонами

Это не догма. Это **общепромышленные ориентиры** для городского ресторана средней категории. Конкретно у вас цифры могут быть другими, но если вы радикально вне диапазона — это вопрос для разбора.



МЕТРИКА · число как решение

Метрика	Что проверяет	Ориентир	Когда тревога
Дневная валовая прибыль (факт)	Способность смены зарабатывать с учётом списаний и скидок	60–70% выручки до фикс. затрат	Двузначные дни ниже месячного среднего
Фудкост (категории)	Дисциплина кухни/бара, спецификации	Кухня: 28–35%; бар: 18–25%; кофе: 8–15%	+3 п.п. к плану две недели подряд
ФОТ как доля выручки	Эффективность расписания	22–32% (зависит от модели)	Рост на фоне падающей выручки
Скорость узлов	Фундамент впечатления	1-й контакт ≤ 60 сек; напитки ≤ 5 мин; основные ≤ 20 мин	Любая стабильная просадка по сменам
Стоп-лист (число и причины)	Качество планирования и закупки	0–2 позиции/день, объяснимые	Хронические повторы или скрывание
Возвратность (повторные визиты)	Реальное качество без маркетингового самообмана	По вашей базе данных	Падение неделя к неделе при росте трафика
Cash gap (14 дней)	Где вы реально уязвимы	Должен быть посчитан и положителен	Любой отрицательный прогноз

Полный Diagnostic Scorecard с интерпретацией и рычагами — в Приложении А.

8.2. Почему рестораны погибают не от отсутствия цифр, а от неправильных

Типовая ошибка — смотреть «средний чек» и радоваться. Средний чек растёт от трёх причин:

1. Повышения цен.
2. Продаж дорогих позиций.
3. Падения трафика (при том же обороте).

Третья причина убивает бизнес тихо: зал пустеет, а владелец думает, что «мы стали премиальнее».

8.3. Unit-экономика по каналам

Пока вы видите только общую выручку и общий фудкост, вы управляете иллюзией. В реальности у ресторана несколько разных бизнесов в одной кассе: **зал, навынос, доставка**, иногда **банкеты и мероприятия**, иногда **кофе на вынос** как отдельная линия.

Правило: у каждого канала должен быть свой mini-P&L хотя бы на уровне логики. Шаблон с заполненным примером — в Приложении С.

Пять обязательных строк в mini-P&L канала:

- Выручка канала.
- Прямые скидки и промо именно в канале.
- Переменные издержки канала: упаковка, комиссия агрегатора, доп. курьеры, доп. время кухни.
- Вкладовая маржа — что остаётся, чтобы платить фиксированные расходы.
- Узкие места: скорость, упаковка, ошибки, возвраты.

КЕЙС «ДОСТАВКА СПАСАЕТ ОБОРОТ И УБИВАЕТ РЕСТОРАН»

Было. Владелец радовался росту оборота за счёт доставки. В зале при этом росли задержки, команда «не успевала».

Диагноз. У доставки не было своего mini-P&L: комиссия агрегатора, упаковка, возвраты и нагрузка на кухню не были посчитаны. Приоритеты в пике не определены.

Что изменили. Ввели окно и лимит на доставку в пиковые часы. Пересобрали часть меню для доставки (короче, быстрее, маржинальнее). Отделили ответственность за канал.

Результат за 6–10 недель. Зал перестал «падать» по скорости. Доставка перестала быть иллюзией выручки без денег. Валовая маржа канала стала видимой и управляемой.

8.4. Аренда: математика, которая убьёт даже хорошее меню

В Кишинёве слишком много проектов умирают не потому, что «плохая еда» или «плохой сервис», а потому что **договор аренды делает их математически нежизнеспособными**. И чаще всего это выглядит не как большая ошибка. Это выглядит как маленькое «ну вроде договорились».

ТРИ ТИПОВЫЕ ЛОВУШКИ

«Каникулы по-человечески». Небольшое кафе входило в помещение после ремонта. Арендодатель на словах пообещал 2–3 месяца каникул, «пока вы раскрутитесь». В договоре это было прописано размыто, с условиями, которые легко трактуются против арендатора. В момент, когда деньги закончились быстрее плана (что в ресторанах бывает), каникулы «не

подтвердились». Ребята закрылись не потому, что не было гостей. Они закрылись потому, что кассовый разрыв стал неизбежным.

«**Индексация как сюрприз**». Ресторан вышел на стабильную выручку, но арендная ставка была привязана к валюте и пересматривалась чаще, чем предполагал владелец. Внутри это ощущалось как «чуть выросли расходы». По факту это означало: break-even поднялся, а меню и ФОТ никто не пересобрал.

«**Восстановите помещение, как было**». Проект закрылся и попытался выйти корректно. В договоре была формулировка про восстановление, а смета этого «восстановления» оказалась такой, что дешевле было бы ещё месяц работать в минус. Закрытие стало дорогим.

ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНО БЫТЬ ЯСНО ДО ПОДПИСИ

- **Индексирование:** по чему, как часто, есть ли предел.
- **Каникулы:** сумма, сроки, условия (без «обсудим»).
- **Ремонт и инженерка:** кто платит, кто отвечает, что считается «вашим».
- **Выход:** сроки, штрафы, восстановление, «долги».
- **Сценарий падения трафика:** выдерживает ли ваша модель аренду 2–3 месяца снижения выручки.

Если хотя бы один из пяти пунктов размыт — не подписывайте. Стоимость подписания на словах в Молдове я видел не один раз. Договор без этих пяти пунктов — это не договор, это надежда.

8.5. CAPEX vs OPEX

Открытие пожирает деньги не «в ремонте». Оно пожирает их в **путанице**: что является инвестиционным активом, а что — операционным прожиганием.

Два правила:

- **CAPEX должен иметь срок службы и смысл в модели.** Если элемент не улучшает скорость, качество, безопасность или повторяемость — это декорация за ваш счёт.
- **OPEX должен быть управляемым ритмом.** Без платёжного календаря вы живёте от кассы к кассе, и это всегда заканчивается кассовым разрывом.

8.6. Маркетинг — это машина спроса, а не «креатив»

В 2026–2029 спрос не «случается». Его строят. И строят не «креативом», а повторяемостью.

Минимум, который должен понимать владелец:

- **CAC** — стоимость привлечения, в деньгах или в скидках.

- **LTV** — что гость даёт за 6–12 месяцев. Реально, а не «кажется».
- **Репутация как операционная метрика.** Отзывы отражают скорость, дисциплину и честность порции, а не «настроение гостей».
- **Партнёрства и офлайн-каналы** иногда дешевле и устойчивее таргета.

8.7. Техстек — для контроля, не для современности

POS, склад, отчёты, агрегаторы, эквайринг — уже не «опция». Но смысл техстека не в том, чтобы «быть современными». Смысл — закрыть трение и **уменьшить возможность врать самим себе**.

Что критично:

- единые справочники (номенклатура, техкарты, модификаторы);
- контроль доступов (кто может делать скидки, возвраты, списания);
- дисциплина внесения причин (возврат, списание, стоп);
- защита кассовых процессов (эквайринг, возвраты, «серые» схемы).

8.8. Комплаенс и безопасность

Это не «юридическая тема». Это операционная устойчивость.

- **Санитария и принципы НАССР** — не ради проверок, а чтобы у вас не было событий, которые убивают бренд за неделю. В Молдове это особенно остро: рынок маленький, репутация распространяется быстро.
- **Трудовая дисциплина и графики** — не «человечность», а управляемость и отсутствие хронической переработки.
- **Касса и эквайринг** — зона, где ошибки стоят дорого, а «маленькие схемы» превращаются в норму.

8.9. Антикризисные протоколы

Сильная система — не та, где не бывает ошибок. Сильная система — та, где **ошибка не превращается в катастрофу**.

Минимальные сценарии, которые должны быть описаны и хотя бы раз отрепетированы:

- конфликт с гостем и возврат;
- серьёзная задержка кухни;
- подозрение на пищевой инцидент;

- внезапная неявка ключевых людей;
- поломка оборудования в пике;
- проверка.

«Один раз отрепетировано» лучше, чем «много раз обсуждено».



IX

Конкуренты и позиция

9.1. Анализ позиции, не меню

Меню — это декорация позиции. Позиция — это ответ на вопрос: за что гость должен выбрать именно вас, когда вокруг 30 мест?

Практический разбор конкурента — четыре вопроса:

1. Где у него сильнее поток — утро, обед, вечер, выходные.
2. Какая у него «машина продаж» — бар, завтраки, доставка, мероприятия, комьюнити.
3. Где он зарабатывает — 5–10 ключевых позиций.

4. Где он теряет — скорость, дисциплина, качество, трафик, персонал.

«Меню у них хорошее» — не анализ. Это констатация очевидного.

9.2. Конкуренты — не там, где вы их ищите

В Кишинёве многие «конкурируют» с теми, кто рядом по географии, а не по позиции. На деле конкуренты могут быть:



КОНКУРЕНТЫ · поле выбора гостя

- супермаркет с готовой едой;
- кофе-точка с быстрым завтраком;
- доставка из соседнего района через агрегатор;
- дом, когда ресторан не даёт смысла оторваться от Netflix.

Если вы не понимаете, **какой сценарий вы заменяете** в жизни гостя — вы не понимаете, с кем конкурируете.

9.3. Отказ играть по чужим правилам

Если вы копируете сильного игрока, вы всегда будете вторыми и всегда будете дешевле. Единственный устойчивый ход — строить **собственную систему ценности**: ритм, продукт, дисциплина, опыт, который вы можете повторить.

Молдавский рынок сейчас в фазе, когда копирование российских/украинских/европейских концепций перестаёт работать. Гость насмотрелся, насытился. Выигрывают те, кто либо имеет аутентичный местный продукт, либо строит систему, а не «концепцию».



Х

Молдова — реальность рынка

Всё, что выше — это операционная рамка, которая работает в любом городском ресторане мира. Эта глава — про то, что у нас здесь по-другому. Если вы читали книги по управлению ресторанами, написанные в Москве, Лондоне или Нью-Йорке, то 80% советов оттуда у нас не работают как написано. И не потому, что мы «другие», а потому что у молдавского HoReCa есть шесть структурных особенностей, которые нужно держать в голове постоянно.

10.1. Кадры: утечка в ЕС как структурный фактор

Главный риск молдавского HoReCa в 2026–2029 — не аренда и не сырьё. Это **то, что ваши лучшие люди уезжают**. Не «думают уехать». Уехали уже два повара и официантка, и пятый человек подаёт документы.

Открытый рынок труда с Румынией, безвизовый ЕС, простая логистика, узнаваемые ребята уже в Бухаресте, Праге, Берлине — это новая константа. Зарплата HoReCa в ЕС выше молдавской в 2,5–4 раза в чистом выражении и в 5–7 раз с учётом разницы в продуктовой корзине и наёмной экономике.

Грубая оценка дифференциала на 2024 год: по данным Eurostat, средняя почасовая стоимость труда в Болгарии — €10,6, в Румынии — €12,5, в Венгрии — €14,1; в Молдове сопоставимый показатель в зависимости от методики — порядка €3–4. Это не строгая ставка для официанта в конкретном городе, это диапазон, по которому каждый владелец может прикинуть, на сколько дешевле он покупает труд по сравнению с соседями — и сколько остаётся «премии за переезд» для его лучших людей.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ОПЕРАЦИОННО

- **Текучка перестала быть «плохим менеджментом».** Она стала структурой рынка. Если вы выстроили процесс, который требует «удержать ключевого человека на 3 года», вы уже проиграли.
- **Онбординг — это конкурентное преимущество, а не HR-функция.** Тот, у кого новый человек выходит на стандарт за 7–14 дней, выживает. Тот, у кого онбординг 2–3 месяца — нет.
- **Зарплатная гонка не выигрывается.** Вы не можете платить, как Бухарест. Но вы можете выигрывать четырьмя другими вещами: чёткостью роли, отсутствием переработок, уважением к профессии, возможностью расти внутри.

ЧТО ДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ

- Описать роль и стандарт так, чтобы новый человек начал давать результат на второй неделе.
- Сделать онбординг документом и набором чек-листов, а не «погружением в коллектив».
- Перестать строить ресторан вокруг конкретных «звёзд». Звёзды уедут. Структура останется.
- Включить в финансовую модель **постоянную текучку** как факт, а не как аномалию.

10.2. Диаспора как сезонность

Молдавский ресторанный год имеет два неочевидных пика, которые в Лондоне или Москве никто не считает: **август и декабрь — возврат диаспоры**.

В августе и в конце декабря — начале января город заметно меняет состав. Возвращаются те, кто уехал в Румынию, Италию, Германию, Чехию, Великобританию. У них валюта другой плотности. Их ожидания заточены на другие сервисные стандарты. Они ходят в рестораны не «как раньше».

Косвенное подтверждение: BNM публикует ежемесячные данные по денежным переводам физлицам. Месячные ряды устойчиво показывают пики в июле-августе и в декабре. Это не «бухгалтерская случайность» — это синхронизация с возвратом диаспоры на летний и зимний пик. Тот же ритм отражается в выручке заведений, ориентированных на средний и верхний сегмент.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ

- **Август и декабрь — это микро-сезоны.** Их нужно планировать заранее, не за неделю.
- **Возвращающаяся диаспора — самые требовательные гости.** Они уже видели Европу. Стандарты, которые «нормально» в феврале, в августе будут получать жёсткие отзывы.
- **Это окно возможностей для среднего чека.** Но только если ваш ресторан выдерживает европейский темп. Если нет — это окно для разрушения репутации.
- **Контент-маркетинг должен заходить за месяц до пика.** Диаспора планирует «куда сходить» ещё до прилёта.

ЧТО ДЕЛАТЬ

- В календаре управляющего август и декабрь должны быть **отдельными режимами.** С усиленным графиком, с отрепетированными сценариями, с увеличенными лимитами стоп-листа.
- Сделайте 1–2 продуктовые истории под этот пик, которые будут обсуждать в соцсетях. Не «специальное меню», а событие.
- Не повышайте цены под диаспору без причин. Они это считают за 3 минуты, и обида остаётся надолго.

10.3. Доставка: Glovo, Wolt, Bolt Food — три экономики

В Молдове доставка живёт в трёх агрегаторах одновременно: **Glovo, Wolt, Bolt Food**. И многие владельцы относятся к ним как к одному каналу. Это ошибка, которая стоит маржу.



ПРОДУКТ · сервировка как доказательство

Каждый агрегатор имеет свою комиссию, свой профиль гостя, свой ритм заказов, свою скорость выплат, свою упаковочную логику и свой уровень контроля над опытом.

БАЗОВЫЕ РАЗЛИЧИЯ (ПО СОСТОЯНИЮ РЫНКА)

- **Glovo** — самый широкий охват, но самый высокий контроль агрегатора над гостем. Гость считает себя гостем Glovo, не вашим. Ваш бренд внутри приложения слабый.
- **Wolt** — более низкая комиссия в части пакетов, более качественный визуальный контент, более высокий средний чек.
- **Bolt Food** — растущий, агрессивная маркетинговая политика, но менее предсказуемый поток.

Конкретные комиссии и условия меняются ежеквартально, и я не привожу цифры — они устаревают за 3 месяца. Но **логика mini-P&L одна**: вы не можете считать «доставку» как один канал. У вас три разных канала, и у каждого должна быть своя строка.

ЧТО ДЕЛАТЬ

- Считать mini-P&L отдельно по каждому агрегатору. Шаблон в Приложении С.
- Сравнить чистую вкладовую маржу по каждому. Разница может быть в 2–3 раза.
- Поставить лимиты — какой агрегатор отключаем в пиковое окно, а какой держим всегда.
- Адаптировать меню агрегатора под его профиль гостя, а не делать «копию зала на трёх платформах».
- Считать стоимость каждого возврата и сравнивать её с разными агрегаторами. Возвраты неравномерны.

10.4. Энергошок 2022–2024 как воспитательное событие

Между 2022 и 2024 рынок прошёл через тарифный шок: газ, электричество, отопление выросли скачкообразно. Многие проекты в этот период закрылись или подвисли. Те, кто пережил, — получили операционный урок ценой жизни.

ЧТО НУЖНО ДЕРЖАТЬ В ГОЛОВЕ

- **Энергоресурсы** — это 6–12% выручки для ресторана среднего сегмента, и они волатильны. Это не «накладной расход», это управляемая статья.
- **Энергоэффективность кухни и зала** — теперь это не «зелёная риторика», а финансовый параметр. Старые холодильники и старая система вентиляции стоят вам деньги каждый день.

- **CAPEX в энергоэффективное оборудование** окупается быстрее, чем это было в 2019. Сравните стоимость замены ключевого оборудования с годовой экономией.
- **Сценарий «тарифы выросли на 40% за квартал»** должен быть отрепетирован. Что вы делаете с меню? С графиками? С часами работы?

10.5. Регуляторика: ANSA, маркировка, кассовая дисциплина

Молдавский регуляторный ландшафт в HoReCa менее жёсткий, чем европейский, но более **непредсказуемый**. Правила меняются, контроль усиливается волнообразно, и «договориться» работает всё хуже.

ТРИ ЗОНЫ ПОСТОЯННОГО ВНИМАНИЯ

- **ANSA и санитарная дисциплина.** HACCP, температурные журналы, разделение зон, прослеживаемость поставщиков. Не для проверок — для того, чтобы один пищевой инцидент не уничтожил бренд за неделю. В соцсетях молдавского сегмента такие истории распространяются за 24–48 часов.
- **Маркировка алкоголя и происхождение.** Зона, где «маленькие схемы» дают самые большие штрафы. Если вы продаёте вино — у вас должны быть документы по каждой партии, и они должны быть свежими, а не «где-то лежат».
- **Кассовая дисциплина.** Эквайринг, чеки, фискализация. Любая «серая» зона здесь рано или поздно становится статьёй расходов в 2–10 раз больше, чем сэкономленное.

ЧТО ДЕЛАТЬ

- Один человек в команде должен отвечать за регуляторную чистоту. Не «все вместе». Конкретный человек, конкретная роль, конкретный календарь обновлений.
- Документы — в одном месте, в актуальном состоянии, доступны без поиска.
- Раз в квартал — короткий аудит: что поменялось в законодательстве, что мы обновили, что не успели.

10.6. Сырьё и валютные риски

У молдавского ресторана большая часть сырья импортная: рыба, морепродукты, специи, премиум-молочка, премиум-мясо, всё, что связано с азиатской и средиземноморской кухнями. Это означает **валютную зависимость**.

Когда лей просаживается на 5–8%, фудкост ресторана с импорт-ориентированным меню вырастает на 2–4 п.п. за квартал. Это не «коррекция цен». Это эрозия маржи в реальном времени.

ЧТО ДЕЛАТЬ

- Знать **долю импортного сырья в фудкосте**. Если выше 40% — у вас валютный риск, и его нужно хеджировать через цены или ассортимент.
- Иметь **2 источника по каждой ключевой позиции**. Один поставщик — один риск.
- Часть меню должна быть **на локальном сырье**. Не из патриотизма, а из экономики и независимости.
- Раз в полгода — пересмотр спецификаций и поставщиков. Не «когда что-то случится», а **по календарю**.

10.7. Где Молдова отстаёт критично, а где может перескочить

Молдавский HoReCa отстаёт от европейского по четырём вещам:

- **Операционная дисциплина**. Стандарты есть на словах, в ритме нет.
- **Финконтроль**. Многие путают «каассу» и «прибыль», не считают cash gap, не разделяют каналы.
- **Кадровая школа**. Обучение как событие, не как система.
- **Честность позиции**. Много мест «про всё», мало мест «про одно, но идеально».

Но маленький рынок даёт обратное преимущество: **меньше инерции, быстрее решения, проще внедрять стандарты**. То, что в Москве или Бухаресте занимает 3 года и трёх консультантов, у нас можно сделать за 6–9 месяцев и одной командой.

ЧТО МОЛДОВА МОЖЕТ ПЕРЕСКОЧИТЬ СРАЗУ НА 2028–2029

- **Сервис-сценарии как стандарт, а не как талант**. Сразу строить ресторан без зависимости от «звёзд» — у нас есть преимущество, потому что у нас «звёзд» меньше, и это не наш фундамент.
- **Простая, но честная аналитика** — метрики с действиями. Без громоздких BI-систем, на уровне нескольких таблиц, привязанных к решениям.
- **Гибридные модели без пафоса** — еда + контент + комьюнити, если это усиливает позицию, а не отвлекает.
- **Прозрачность как продукт**. Аллергены, состав, происхождение, политика возврата. У нас рынок маленький — каждое честное место становится узнаваемым быстрее.

ЧТО ТОЧНО ПРИДЁТ С ЗАДЕРЖКОЙ 2–5 ЛЕТ

- Рост требований к прозрачности (формальный комплаенс по аллергенам, происхождению).
- Жёсткое давление на маржу из-за стоимости кадров и сырья.

- Уход гостя в «короче и точнее» — меньше времени на ресторан, меньше терпимости к ошибкам.
- Доминирование сетевых и полу-сетевых системных проектов над одиночными «авторскими».

Если вы строите ресторан, который должен жить в 2028–2029, готовьтесь к этим четырём вещам уже сейчас. Готовиться к ним за полгода до момента — поздно.

10.8. Композитный кейс: что меняется за 90 дней

Это композит из трёх проектов среднего сегмента в Молдове, 2023–2025. Не один конкретный ресторан — собирательный образ. Цифры — реалистичные диапазоны, в которых я видел движение, а не точные значения из P&L. Под NDA по каждому из проектов отдельно. Это даёт читателю представление о масштабе сдвига, не нарушая обязательств.

Стартовая точка (день 0):

- Выручка: ~1,2–1,8 млн леев/месяц.
- ФОТ: 32–36% выручки.
- Доля скидок и комплиментов: 7–10%.
- Списания «по факту», без кодов причин.
- Фудкост: 33–38%, мониторится «глазом», без еженедельного отчёта.
- Среднее время до 1-го контакта с гостем: 90–150 секунд в пик.
- Текучка линейного персонала: ~70% годовых.

Что было сделано (дни 0–30):

- Введены коды причин для списаний (5 кодов: брак приёмки, истёк срок, ошибка сотрудника, гостевая компенсация, операционная замена). Ежедневный разбор «топ-3 причин» руководителем смены.
- Введена политика скидок: всё свыше 10% — только через pin-код управляющего. Лимит «гостевой компенсации» — 2,5% от выручки смены.
- Появился shift lead с письменным брифом перед каждой сменой (5 строк).
- Описаны 3 ключевые роли на одной странице каждая: shift lead, су-шеф горячего, бариста-старший.

Что было сделано (дни 31–60):

- Mini-P&L по каналам (зал / Glovo / Wolt / Bolt / навывнос) — еженедельный.
- Стоп-лист с фиксацией причин, обзор раз в три дня.
- Семь сценариев сервиса записаны на одну страницу, прогнаны на смене с разбором.

Что было сделано (дни 61–90):

- Control Loop по 5 метрикам: фудкост, ФОТ, скорость узлов, доля скидков, валовая прибыль. Пороги — действия — owner.
- Пересмотр спецификаций на топ-15 закупочных позиций. Второй поставщик у каждой ключевой позиции.

Дельта на день 90 (реалистичный диапазон, не точные значения):

- ФОТ: с 32–36% → к 26–30%. Источники: уход от переработок через сценарий смены, отказ от одного «героя-универсала», который тянул разные роли за двойную ставку.
- Доля скидков и комплиментов: с 7–10% → к 3–5%. Источник: pin-код управляющего как ограничитель + дисциплина «компенсация — это исключение, не норма».
- Фудкост: с 33–38% → к 29–33%. Источник: коды причин показали, что 40–60% потерь шли по двум-трьём конкретным позициям; пересмотр спецификаций + смена поставщика по одной позиции дал 2–3 п.п.
- Время до 1-го контакта: с 90–150 сек → к 45–70 сек. Источник: сценарий «вход», а не «доброе утро как получилось».

Чего не происходит за 90 дней:

- Радикальный рост выручки. Этого не было ни в одном из трёх кейсов. Выручка стабилизируется, перестаёт «скакать», но прорыва нет. Прорыв — задача 6–9 месяцев.
- Полное преодоление текучки. Темп уходов снизился, но не остановился. Это работа отдельной плоскости (контракт обмена, см. раздел 6.6).
- «Уход владельца из операционки». Это работа года 1–2, а не квартала.

Что важно понимать: при дисциплине владельца дельта в 4–7 п.п. по ФОТ и фудкосту за 90 дней — это **реальная цифра**, которую я видел трижды. При отсутствии дисциплины — это **ноль**, и никакой консультант это не починит. Метод — инструмент, не магия.

10.9. Источники для главы X

Документ построен на личной операционной практике, не на исследовательской работе. Однако ключевые тезисы этой главы по молдавскому контексту имеют публично доступную верификацию:

- **Statistica Moldova (statistica.gov.md)** — квартальные публикации Labour Force Survey, демографические данные, итоги переписи 2024 года (миграционная компонента опубликована в августе 2025). По этим данным владелец может уточнить численность экономически активного населения в HoReCa и динамику миграционных потоков.

- **Banca Națională a Moldovei (bnm.md)** — ежемесячные данные по денежным переводам физлицам, квартальный баланс платежей. Эти ряды дают сезонную картину возврата диаспоры и косвенный индикатор того, какой реальный денежный объём приходит в Молдову на летний и зимний пики.
- **ANSA (ansa.gov.md)** — публичные отчёты по инцидентам пищевой безопасности и плановым проверкам. Это карта рисков, к которой нужно сверяться при построении HACCP-протоколов.
- **Eurostat (ec.europa.eu/eurostat)** — данные по стоимости труда и заработным платам в СЕЕ-странах. Полезно для оценки дифференциала «уехать — остаться» с точки зрения молдавского сотрудника.

Я не привожу точные цифры из этих источников в тексте, потому что они меняются ежеквартально и текст устареет быстрее, чем должен. Логика, описанная в главе, не зависит от конкретного значения за конкретный квартал — она зависит от **направления** этих величин, которое последние пять лет устойчиво.



**Текучка
перестала быть
плохим
менеджментом.
Она стала
структурой
рынка.**

XI

2026–2029: куда идёт HoReCa

Если убрать шум и тренды, вектор простой: **рынок покупает предсказуемость и смысл, а не «атмосферу» и «старание»**. Это не философия. Это следствие того, как меняются затраты, люди, ожидания и стоимость ошибки.

В 2026–2029 ресторан становится не местом, а **интерфейсом**: между человеком и его режимом жизни — временем, энергией, социальностью. Кто станет лучшим интерфейсом, тот заберёт повторяемость.

11.1. Шесть драйверов давления

1. ДЕФИЦИТ ЛЮДЕЙ КАК НОВАЯ НОРМА

Не «найдем персонал». А «как устроить сервис, если людей мало, они нестабильны и не хотят жить на работе». В Молдове это особенно остро из-за утечки в ЕС (см. Part X).

2. СТОИМОСТЬ ОШИБКИ ВЫРОСЛА

Ошибка на кухне или в зале больше не перекрывается романтикой. Гость быстрее уходит в другое место, потому что выбор большой, а соцсети распространяют его недовольство за 2 часа.

3. ТРАФИК ДРОБИТСЯ

Человек не «ходит в ресторан». Он распределяет деньги по сценариям: быстро, удобно, безопасно, социально, вкусно, впечатление. Каждое место конкурирует не с другими ресторанами, а со сценариями жизни.

4. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ДОВЕРИЕ – ЭТО ПРОДУКТ

Состав, аллергены, честность порций, происхождение, политика возврата, этика коммуникации. В 2028 это будет частью контракта, а не «про что-то для гурманов».

5. ТЕХНОЛОГИИ СТАНОВЯТСЯ ФОНОМ

Побеждают не те, кто «внедрил айти», а те, кто **убрал трение**: бронирование, ожидание, оплата, стоп-лист, обратная связь, контроль качества. Технология должна быть невидимой.

6. КАПИТАЛ СТАНОВИТСЯ ЖЁСТЧЕ

Деньги идут туда, где есть модель, контроль, повторяемость, и где владелец способен держать дисциплину, а не только вкус и дизайн.

11.2. Куда идёт капитал и внимание

Выигрывают не «самые красивые» и не «самые авторские». Выигрывают те, у кого есть **машина повторяемости**.

Три структурных сдвига:

- **От формата к системе.** Не «ресторан / кафе / бар», а система: позиция + сценарии + контроль качества + ритм цифр. Формат вторичен.
- **От одной точки к экосистеме.** Один бренд, несколько каналов: зал + take away + доставка + события + партнёрства. Не потому что «надо быть везде», а потому что это снижает зависимость от одного трафика.
- **От «меню» к продуктовым линейкам.** Позиции группируются в линейки, которые можно стандартизировать, считать и масштабировать.

11.3. Какие модели умирают в горизонте 12–36 месяцев

- **«Просто хороший ресторан».** Без жёсткой позиции и без системы он не выдерживает рост затрат и не отличается от соседей.
- **Сервис как импровизация.** Когда впечатление зависит от настроения смены, вы не управляете качеством.
- **Бизнес на «любви гостей» вместо контракта.** Скидки, комплименты, уступки как стратегия — это не гостеприимство, это утечка.
- **Меню «для всех».** Широкое меню становится дорогим: закупка, склад, ошибки, скорость, обучение.

11.4. Что станет стандартом

К 2028 это будет «нормально», а не конкурентным преимуществом:



- **Сервис-сценарии на 7 ключевых узлов** — вход, ожидание, посадка, первая подача, ошибка, чек, прощание.
- **Управление сменой как операционная роль** — не «старший официант», а человек, который держит темп, деньги и стандарты.
- **Ритм контроля:** день (операция) → неделя (маржа и дисциплина) → месяц (денежная устойчивость).
- **Гибридные модели без пафоса** — еда × контент × комьюнити, если это усиливает позицию, а не заменяет продукт.

11.5. Сигналы зоны невозврата

Это маркеры того, что система теряет управляемость, **до того как это видно по кассе:**

- Вы не можете назвать **3 причины**, почему сегодня просела валовая прибыль. Не «нет времени», а нет модели причин.
- Внутри много разговоров и мало решений. Собrania, чаты, обсуждения — но ритма действий нет.
- Люди боятся стоп-листа. Не потому что он плох, а потому что он вскрывает провалы закупки. В итоге стоп-лист прячут, а гость платит раздражением.
- Скидки и «комплименты» стали операционным инструментом — вы лечите ими скорость, качество и дисциплину.
- Поставщики знают ваш ресторан лучше вас. Они первыми видят проблемы по задержкам, по хаосу заказов, по «сегодня срочно».
- Роль управляющего подменена «старшим по залу» — человек тушит смену, но не строит ритм, обучение и контроль.
- **Владелец стал главным узлом.** Не «вдохновителем», а горлышком бутылки: без него не решается ничего важного.

Если узнали хотя бы три из семи — у вас системный долг, который нельзя «доработать энтузиазмом». Его нужно разбирать слой за слоем.

XII

Якорные кейсы

Три истории, которые показывают метод в действии. Все три анонимизированы — без названий проектов, без точных цифр. Но направления, рычаги и сроки реальны.

Формат каждого: факты на входе → диагноз → правила → метрики → результат.

Кейс А: «Оборот есть, денег нет» (Money Leakage Map)

ФАКТЫ НА ВХОДЕ

- Каналы: зал примерно 70% выручки, доставка ~20%, навынос ~10%.
- Скидки и комплименты выдавались «чтобы не было конфликта», без лимитов и без причин.
- Списания фиксировались общей суммой, без причин (порча / переготов / пересортица / ошибка выдачи).
- ФОТ рос «незаметно» через переработки и закрытие дыр двойными сменами.

ЧТО ВСКРЫЛОСЬ

- «Маржа на бумаге» была нормальной, но деньги уходили через утечки: скидки, списания, разъехавшаяся порция.
- Приёмка была формальной: поставщик «закрывал» качество, кухня «закрывала» отсутствие спецификаций.
- Управление было реактивным: «продажи просели» лечили акциями, а не разбором причин.

КАКИЕ ПРАВИЛА ВВЕЛИ

- Политика скидок, возвратов, комплиментов: кто может, в каких случаях, с лимитом и обязательной причиной.

- Списания только через коды причин (4–6 кодов) + ежедневный разбор «топ-3 причин».
- Спецификации и приёмка: минимальный стандарт порции и сырья + стоп-лист по остаткам.

КАКИЕ МЕТРИКИ СТАБИЛИЗИРОВАЛИ

- Доля скидок и комплиментов в выручке — по сменам и по людям.
- Списания: сумма и причины ежедневно, «топ-3» по неделе.
- Валовая прибыль (неделя) с порогом и фиксированными отклонениями.
- Cash gap: прогноз на 14 дней через платёжный календарь.

ЧТО СТАЛО ЧЕРЕЗ 60–90 ДНЕЙ

- «Необъяснимые» минусы ушли: причины стали видимыми, и на них появились действия.
- Доля скидок и комплиментов ушла с двузначных процентов к выручке в управляемый узкий коридор.
- Списания упали в среднем больше чем вдвое за счёт того, что причины перестали маскироваться.
- Касса и счёт начали коррелировать с валовой прибылью.

Кейс В: «Сервис падает при уходе звезды» (Repeatability Machine)

ФАКТЫ НА ВХОДЕ

- Весь зал держался на 1–2 сильных людях. В их выходные скорость и отзывы падали.
- Сервис был «по таланту»: много импровизации, мало сценариев.

ЧТО ВСКРЫЛОСЬ

- Не было роли, которая держит смену как систему. Shift lead отсутствовал, управляющий был «старшим по залу».
- **Exceptions Kill Standards:** исключения («давай сделаем как попросили») разрушали единый тон и темп.

ЧТО ВНЕДРИЛИ

- **7 сценариев сервиса:** вход, ожидание, посадка, первая подача, ошибка, чек/оплата, прощание.
- Роль **shift lead:** держит Node Speed, следит за стоп-листом, принимает решения в рамках правил.

- **Петля обучения:** предсменный бриф 7 минут + один фокус дня + разбор 3 ситуаций по факту.

ЧТО ИЗМЕРЯЛИ

- Время до первой подачи и время закрытия стола.
- Доля негативных отзывов по причинам: скорость / тон / ошибка / решение.
- Доля смен «без звезды», где показатели не проседают ниже порога.

РЕЗУЛЬТАТ ЗА 6-10 НЕДЕЛЬ

- Скорость и отзывы стали предсказуемыми по сменам.
- Ушла зависимость от конкретного человека: «звезда» стала **усилителем, а не опорой**.
- Когда «звезда» позже ушла — скорость и качество просели на единицы процентов, не на десятки.

Кейс С: «Доставка убивает зал» (Mini-P&L по каналам)

ФАКТЫ НА ВХОДЕ

- Доставка росла, но в пике «съедала» кухню: зал ждал, качество падало.
- Меню доставки было копией зала: сложно, долго, с низкой маржой.

ЧТО ВСКРЫЛОСЬ

- Нет mini-P&L: канал казался прибыльным по обороту, но разрушал Node Speed и валовую прибыль зала.
- Нет окон и лимитов: кухня работала без «предохранителей».
- Не было разделения по агрегаторам: Glovo, Wolt, Bolt Food считались одним каналом, хотя экономика у каждого своя.

ЧТО СДЕЛАЛИ

- Собрали **mini-P&L по каждому агрегатору**: валовая прибыль, упаковка, списания, эквайринг и комиссия, труд. См. Приложение С.
- Ввели **окна и лимиты** доставки в пиковые часы (порог по числу заказов и по времени выдачи).
- **Пересобрали меню доставки**: коротко, быстро, маржинально, с предсказуемой сборкой.
- Отключили один из агрегаторов в часы пик — тот, у которого вкладовая маржа канала была минимальной.

ЧТО ИЗМЕРЯЛИ И ЧТО СТАЛО

- Время выдачи по залу и доставке + процент опозданий.
- Валовая прибыль по каналам отдельно.
- Через 4–8 недель: зал перестал «умирать» в пике. Доставка стала контролируемой и более маржинальной. Рост оборота на доставке стал управляемым, а не «случайным».



**Выживают не
лучшие.
Выживают
самые
повторяемые.**

Главные выводы

Пять тезисов, которые держат весь документ.

- 1. «Выручка» больше не доказательство жизни.** Доказательство жизни — валовая прибыль по факту, дисциплина исполнения и отсутствие денежного разрыва. Касса есть, денег нет — это не парадокс. Это стандартный сценарий молдавского ресторана без системы.
- 2. Гостеприимство в 2026–2029 = границы + сценарии.** Улыбка без правил превращается в слабость, а слабость быстро монетизируется гостями, командой и поставщиками.
- 3. Вы либо строите систему, либо платите за хаос.** Платёж всегда один: скидки, списания, текучка, переработки, нервы владельца, потеря репутации. Цена хаоса — это не «иногда», это каждый день.
- 4. Никакая «концепция» не спасает слабого владельца.** Слабый владелец превращает любую команду в симуляцию, а любую систему — в бумагу. Restaurant OS работает только при дисциплине, границах и неприятной правде сверху.
- 5. Выживают не «лучшие», а «самые повторяемые».** Победитель 2026–2029 — это не талант. Это дисциплина, ритм и ясный контракт с гостем.

Как использовать этот документ

Не как чтение. Как метод.

ШАГ 1. DIAGNOSTIC SCORECARD

Заполните **Приложение А** — 20 вопросов, 5 минут, 100 баллов. Получите числовую картину текущего состояния по 5 блокам: модель, узлы, деньги, роли, культура. Выпишите 3 самых слабых блока.

ШАГ 2. DECISION TREE

Откройте **Приложение Е**. По типовым проблемам («касса есть, денег нет», «качество скачет по сменам», «всё держится на одном человеке») — найдите свой случай и определите 1–2 рычага на ближайшую неделю.

ШАГ 3. СЛОИ RESTAURANT OS

Прочитайте главы как **слои Restaurant OS**, не как непрерывный текст. Каждая глава отвечает на вопрос: симптомы → диагноз → рычаг → метрика для одного слоя. Применяйте по слоям, не пытайтесь чинить всё сразу.

ШАГ 4. ПЛАН 30-60-90

В **Приложении Е** есть маршрут: 30 дней — деньги и предохранители, 60 дней — скорость узлов и сценарии, 90 дней — управляемость по каналам и устойчивость. С owner-ами, артефактами и метриками успеха на каждом этапе.

Граница: порядок вмешательств зависит от вашей диагностики. Если начнёте «со сценариев», когда утечки денег не закрыты, вы получите красивую риторiku и тот же минус.

Закрывающая мысль

В 2026–2029 рынок будет наказывать не за отсутствие таланта, а за **отсутствие структуры**. Ресторан выигрывает не тогда, когда «все стараются», а тогда, когда система даёт предсказуемый результат при любом составе смены.

Если вы узнали здесь свой ресторан — у вас уже есть система. Просто она работает против вас.

Разобрать её без внешнего взгляда трудно, но возможно. Этот документ — не консультация и не приглашение к продаже. Это карта местности, в которой вы уже живёте. Применяйте её сами или с командой. Она бесплатная, потому что её ценность измеряется не тем, сколько за неё заплатили, а тем, что вы с ней сделаете на следующей неделе.

Если документ оказался полезным, лучшая благодарность — поделиться им с владельцем ресторана, которому он нужен. Молдавскому HoReCa-рынку нужен общий язык, и он строится через циркуляцию таких текстов, а не через закрытость.

— Егор Негруца



FIN · ВЕЧЕР В ЗАЛЕ

02

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Приложения

*Diagnostic Scorecard, Money Leakage Map, Mini-P&L по каналам,
7 сценариев сервиса, план 30-60-90 + Decision Tree + RACI.*

Приложение



Diagnostic Scorecard

100 баллов / 5 блоков / 20 вопросов / 5 минут.

Оцените каждый пункт по шкале 0–5: 0 = нет/хаос, 5 = работает стабильно без вашего личного включения.

Заполняйте быстро. Первая интуитивная оценка обычно точнее «продуманной». Если не знаете — ставьте 0. Незнание = отсутствие.

Блок А. Модель и позиция (0–20)

#	Вопрос	0– 5
A1	Мы можем в 2–3 предложениях объяснить контракт с гостем: кто/зачем/почему возвращается.	
A2	Команда (зал, кухня) одинаково понимает, что мы обещаем гостю и что не обещаем.	
A3	У нас есть 1–2 позиционных якоря — конкретные причины выбрать именно нас.	
A4	Мы знаем, какие сценарии гостя не наши , и не пытаемся «угодить всем».	

Сумма блока А: ___ / 20

Блок В. Узлы и скорость (0–20)

#	Вопрос	0–5
B1	В смене есть конкретный человек, который держит темп узлов (кухня/зал/бар/доставка).	
B2	Время на ключевых этапах (вход, посадка, 1-я подача, чек) — измеряется.	
B3	Стоп-лист управляем: причины фиксируются, решения принимаются в тот же день/неделю.	
B4	Качество не «скачет» по сменам: есть сценарии и контроль исполнения.	

Сумма блока В: ___ / 20

Блок С. Деньги и утечки (0–20)

#	Вопрос	0–5
C1	Есть правила скидок/возвратов/комплиментов, и доступы закреплены.	
C2	Списания имеют причины (а не «так получилось») и видны по категориям.	
C3	Приёмка и спецификации защищают порцию и себестоимость.	
C4	По каналам (зал/доставка/навынос) виден хотя бы простейший mini-P&L.	

Сумма блока С: ___ / 20

Блок D. Роли и контроль (0–20)

#	Вопрос	0–5
D1	Критические роли описаны: кто решает, кто отвечает (RACI на 1 страницу).	
D2	«Всё держится на одном человеке» — не про нас: знания размножены (инструкции / обучение / резерв).	
D3	Есть ритм управления: день / неделя / месяц (встречи, метрики, решения).	
D4	Управляющий строит систему, а не только «тушит смену».	

Сумма блока D: ___ / 20

Блок E. Культура и границы (0–20)

#	Вопрос	0–5
E1	Команда знает границы: что мы делаем всегда / никогда / при условиях.	
E2	Ошибка гостю компенсируется по правилу, а не по эмоции и страху конфликта.	
E3	Исключения фиксируются и не превращаются в норму.	
E4	Внутри можно поднять проблему без «вроде нормально» и без наказания за правду.	

Сумма блока E: ___ / 20

Итог

Общий балл: ___ / 100

Сумма блоков с минимальными значениями:

Блок А (модель): _ _ _

Блок В (узлы): _ _ _

Блок С (деньги): _ _ _

Блок D (роли): _ _ _

Блок Е (культура): _ _ _

Выпишите 3 блока с самыми низкими значениями. Это ваши приоритеты на ближайшие 30 дней.

Интерпретация по диапазонам

0-30: ХАОС

Бизнес держится на героизме и удаче. Без вашего ежедневного включения теряет управляемость за 1–2 недели. «Всё держится на одном человеке» — это про вас, и человек этот, скорее всего, вы.

Что чинится первым (порядок жёсткий): 1. **Деньги:** политика скидок/комплиментов, причины списаний, приёмка по спецификациям. Без этого все остальные изменения вы оплатите утечками. 2. **Стоп-лист и сменный ритм:** появляется shift lead, появляется бриф, появляется фиксация причин. 3. **Описать 3 ключевые роли** на одной странице каждая. Не штатное расписание, а решающие роли.

Не делать сейчас: маркетинг, ребрендинг, новый интерьер, расширение меню. Всё это умножит хаос. Сначала фундамент.

Реалистичный срок выхода в управляемость: по моей практике на проектах подобной зоны — порядка полугода при условии, что владелец действительно держит дисциплину. Без неё — никогда, сколько бы консультантов вы ни нанимали.

31-60: РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Есть элементы контроля, но нет петли управления. Решения принимаются, но не повторяются. Метрики смотрят, но действия не привязаны к порогам.

Что чинится первым: 1. **Control Loop по 5 ключевым метрикам:** валовая прибыль, фудкост, ФОТ, скорость узлов, доля скидок. Каждая метрика → порог → действие → owner. 2. 7

сценариев сервиса (Приложение D). Сервис перестаёт быть «талантом смены». 3. **mini-P&L по каналам** (Приложение C). Перестаёте управлять иллюзией общей выручки.

Срок выхода на 61+: 3–4 месяца.

61–80: СИСТЕМА В ЗАЧАТКЕ

Можно масштабировать, если закрыть 2–3 узла. Большинство процессов повторяются.

Команда понимает стандарт. Но есть ограничители: либо роли не разделены, либо метрики не доходят до владельца, либо одна из зон (обычно «деньги» или «культура») отстаёт.

Что чинится: 1. Разнести роли управляющего и shift lead, если ещё не разнесены. 2. Аудит исключений: что превратилось в норму за последние 6 месяцев? 3. Подготовка к следующему уровню: продуктовые линейки, экосистема каналов, готовность к второй точке (если в стратегии).

Срок выхода на 81+: 4–8 месяцев.

81–100: УПРАВЛЯЕМАЯ МАШИНА

Повторяемость выше зависимости от людей. Можно открывать второе место. Можно уезжать на 2 недели без операционной деградации.

Что делать: 1. Закрепить дисциплину ритуалами: ежеквартальный аудит системы. 2. Готовить «репликатор» — документ, по которому можно открыть копию вашего ресторана за 90 дней. 3. Включать слой стратегии: новые каналы, новые продукты, экосистема.

Главная угроза: расслабление. Машина работает → внимание уходит → через 6–9 месяцев скоркард обратно на 65. Дисциплина не «достигается», она **поддерживается**.

Что делать, если сумма по одному блоку радикально меньше остальных

Слабый блок	Что это значит	Куда идти
А (модель)	Вы не можете объяснить, кому и зачем вы нужны.	Часть I, часть IX. Сначала позиция, потом всё остальное.
В (узлы)	Сервис лотерея. Гость уходит.	Приложение D, кейс B (Repeatability Machine).
С (деньги)	Касса есть, денег нет.	Приложение B (Money Leakage Map), кейс А.
Д (роли)	Всё держится на 1–2 людях. Вы заложник смен.	Часть VII, RACI в Приложении E.
Е (культура)	Двойные правила, исключения, тихий цинизм.	Часть IV, часть VI.

Когда заполнять повторно

Не раньше чем через **60 дней** после первой диагностики. Раньше — это будет самообман: вы запомните свои ответы и поставите оценки выше, чтобы видеть «прогресс».

Через 60 дней — реальная вторая точка замера. Через 6 месяцев — третья. График показывает, движется ли система, или вы топчетесь.

Приложение

В

Money Leakage Map

Карта утечек по слоям Restaurant OS. **Ни одна из этих утечек по отдельности не убивает ресторан.** Каждая — 0,3–2% выручки. Но в сумме нетронутая карта означает 8–18% выручки, утекающей мимо счёта.

Это не «теоретические риски». Это типичный набор того, что я нахожу при первом операционном аудите в проекте, который владелец называет «кассой без денег».

Структура карты

Каждая утечка описана по четырём параметрам: - **Где** (слой Restaurant OS) - **Тип утечки** (что конкретно происходит) - **Индикатор** (где её видно в данных) - **Точка контроля** (что нужно ввести, чтобы остановить)

Слой 1. POSITION — позиционные утечки

Утечка	Индикатор	Точка контроля
Привлечение «не своих» гостей через скидки	Высокая разовая конверсия, низкая повторная	Аудит акций: какой % новых гостей возвращается через 30 дней
Меню «для всех» вместо позиционирования	Длинное меню, размытый лидер продаж	Топ-10 SKU должны давать 50–60% выручки, иначе позиция размыта
Маркетинг без воронки	CAC не считается	Ввести стоимость привлечения на канал хотя бы раз в квартал

Слой 2. PRODUCT & MENU — продуктовые утечки

Утечка	Индикатор	Точка контроля
Спецификации отсутствуют или не соблюдаются	Разъехавшаяся порция между сменами	Калибровка порций по весу 1 раз в неделю на 5 ключевых SKU
«Любимые блюда» владельца с низкой маржой в меню	Хорошие продажи, низкая вкладовая маржа	Ежемесячный анализ менеджмент-микса (Stars/Plowhorses/Puzzles/Dogs)
Слишком сложное меню	Длинное обучение, много стопов, ошибки выдачи	Сократить до 70–80% выручки на топ-30 SKU
Перерасход сырья на «комплимент гостям»	Списания на «угощение» без причины	Лимит на «комплимент от шефа» по сменам

Слой 3. OPERATIONS — операционные утечки

Утечка	Индикатор	Точка контроля
Стоп-лист как «привычка»	Хронические повторы одних и тех же позиций	Стоп-лист с причинами + решение в течение недели
Списания без причин	Сумма списаний фиксируется, причины — нет	Коды причин (4–6 кодов) + ежедневный разбор топ-3
Приёмка формальная	Накладные подписаны, но недовес/некачественное сырьё доходит до кухни	Спецификация приёмки по 5 ключевым SKU
Кухня переплачивает за «срочно»	Часто экстренные закупки в розничных сетях	Разница в фудкосте плановых vs срочных закупок
Переработки и двойные смены	ФОТ растёт быстрее выручки	Часы по человеку в неделю, лимит переработок
Нерациональный график	ФОТ в час максимальный в нелояльные часы	Час-в-час профиль выручки vs профиль ФОТ

Слой 4. PEOPLE & ROLES — кадровые утечки

Утечка	Индикатор	Точка контроля
Текучка из-за слабого онбординга	Срок выхода нового на стандарт > 30 дней	Программа онбординга с чек-листами 7-14 дней
Скидки и комплименты без правил	Доля скидок выше 5–7% выручки	Политика скидок: кто, в каких пределах, с какой причиной
«Доступ ко всему» в POS	Скидки делает кто угодно, не привязаны к человеку	Ролевые доступы в POS, привязка скидки к pin-коду
Управляющий «в зале» вместо системы	Roles overlap, ритм управления отсутствует	Календарь управляющего с 30% времени на систему
Теневые конфликты между сменами	Передача смен на «понимаешь, я устал»	Формальный отчёт смены с фиксацией незакрытого

Слой 5. CONTROL LOOP — утечки в цифрах

Утечка	Индикатор	Точка контроля
Видна общая выручка, но не каналы	«Доставка спасает оборот» при падении маржи	Mini-P&L по каналам (Приложение С)
«Средний чек растёт» при падающем трафике	Выручка стабильна, гостей меньше	Чеки/день + средний чек одновременно
Фудкост по складу, не по факту продаж	Расхождение бумажного и кухонного фудкоста	Сверка теоретического и фактического фудкоста раз в неделю
Метрики без действий	Отчёты есть, но никто на них не реагирует	Каждой метрике: порог + действие + owner
Cash gap не считается	«Касса есть, денег нет» как удивление	Платёжный календарь на 14 дней

Слой 6. CASH & RISK — финансовые утечки

Утечка	Индикатор	Точка контроля
Аренда с нечёткой индексацией	Шок-рост ставки за квартал	Аудит договора аренды 1 раз в год
CAPEX как расход	Декорации/оборудование без бизнес-обоснования	CAPEX = только то, что улучшает скорость/качество/безопасность/повторяемость
Поставщики как «буфер»	Просрочка > 30 дней становится нормой	Платёжный календарь с приоритетами
Эквайринг и валютные риски	Валютная экспозиция фудкоста не считается	Доля импортного сырья в фудкосте ≤ 40% или хедж
Налоги «потом»	Схема финансирования через отложенные платежи государства	Отдельный счёт под налоги, переводы по календарю

Как использовать эту карту

ШАГ 1. МАРКИРОВКА

Пройдите по 6 слоям и отметьте утечки, которые точно есть у вас. Не «возможно». Только те, в которых уверены. Обычно их 6–12.

ШАГ 2. ПРИОРИТИЗАЦИЯ

Ранжируйте по «лёгкости закрытия» × «эффекту». Не лезьте сразу в самые сложные. Сначала 2–3 самые лёгкие — они дают быстрый эффект и психологическое подтверждение системы.

ШАГ 3. ТОЧКА КОНТРОЛЯ

Для каждой утечки в «топ-3» — внедряете точку контроля из правой колонки. Не больше трёх одновременно.

ШАГ 4. ЗАМЕР ЧЕРЕЗ 30 ДНЕЙ

Тот же лист, новые отметки. Какие утечки закрылись, какие открылись новые, что мешает закрыться.

ШАГ 5. ЦИКЛ

Повторять ежемесячно. Через 4–6 месяцев — карта становится почти пустой. Через 9–12 месяцев — это уже не «карта утечек», это **операционный режим** вашего ресторана.

Money Leakage Map — это не аудит, который делается раз в год консультантом. Это рабочий инструмент управляющего, который смотрит её каждый месяц.

Приложение

С

Mini-P&L по каналам

Шаблон, который превращает «общую выручку» в управляемый набор каналов. Цель: понять, сколько вы реально зарабатываете в каждом, и какой канал съедает маржу зала.

В Молдове минимально нужно считать **5 каналов отдельно**: - Зал - Навынос - Доставка Glovo - Доставка Wolt - Доставка Bolt Food

Если у вас есть банкеты/мероприятия — они становятся 6-м каналом. Если кофе на вынос — 7-м. Чем меньше «корзинного» учёта, тем виднее реальная экономика.

Структура mini-P&L канала

Для каждого канала считаем 8 строк за период (обычно месяц):

Строка	Что включает	Как находится
1. Валовая выручка канала	Все продажи через канал	POS-отчёт по каналу
2. Прямые скидки и промо	Скидки именно в канале (промокоды агрегатора, акции)	POS + биллинг агрегатора
3. Чистая выручка канала	(1) – (2)	Расчёт
4. Себестоимость продуктов (фудкост)	Сырьё на проданные блюда	По техкартам или средний фудкост канала
5. Прямые переменные издержки канала	Упаковка, комиссия агрегатора, эквайринг, доп. курьеры, доп. труд кухни	По биллингу
6. Валовая маржа канала	(3) – (4) – (5)	Расчёт
7. % маржи канала	$(6) / (3) \times 100\%$	Расчёт
8. Узкие места и стоп-факторы	Опоздания, возвраты, ошибки сборки	По логам / отзывам

Заполненный пример (порядки величин)

Допущения примера: ресторан среднего сегмента, типичный для Кишинёва, период — один месяц. Цифры округлены до тысяч леев и приведены **только для понимания пропорций**. У вас будет другое.

КАНАЛ «ЗАЛ»

Строка	Лей
1. Валовая выручка	700 000
2. Скидки/ комплименты	-35 000 (5%)
3. Чистая выручка	665 000
4. Фудкост (32%)	-213 000
5. Эквайринг 1.5% + расходники	-12 000
6. Валовая маржа канала	440 000
7. % маржи канала	66%
8. Узкие места	Скорость в пик; несколько столов /смена с задержкой > 25 мин

КАНАЛ «ДОСТАВКА GLOVO»

Строка	Лей
1. Валовая выручка	100 000
2. Промо/ скидки агрегатора	-12 000 (12%)
3. Чистая выручка	88 000
4. Фудкост (35%, потери на упаковку и сборку выше)	-31 000
5. Комиссия агрегатора (~28%) + упаковка (~4%) + эквайринг	-33 000
6. Валовая маржа канала	24 000
7. % маржи канала	27%
8. Узкие места	Опоздания в пик; 2–3% возвратов; высокая нагрузка на кухню в часы зала

КАНАЛ «ДОСТАВКА WOLT»

Строка	Лей
1. Валовая выручка	70 000
2. Промо	-5 000 (7%)
3. Чистая выручка	65 000
4. Фудкост (33%)	-21 500
5. Комиссия (~22%) + упаковка + эквайринг	-18 000
6. Валовая маржа канала	25 500
7. % маржи канала	39%
8. Узкие места	Меньше опозданий, но более требовательные гости к качеству упаковки

КАНАЛ «НАВЫНОС»

Строка	Лей
1. Валовая выручка	50 000
2. Скидки	-2 000
3. Чистая выручка	48 000
4. Фудкост (30%)	-14 400
5. Упаковка (~6%) + эквайринг	-3 500
6. Валовая маржа канала	30 100
7. % маржи канала	63%
8. Узкие места	Очередь в пик мешает залу

Сводная таблица каналов

Канал	Чистая выручка	Валовая маржа	% маржи	Доля выручки	Доля маржи
Зал	665 000	440 000	66%	71%	81%
Glovo	88 000	24 000	27%	9%	4%
Wolt	65 000	25 500	39%	7%	5%
Навынос	48 000	30 100	63%	5%	6%
ИТОГО	866 000	519 600	60%	100%	100%

Что эта таблица показывает (и почему она меняет управление)

ОТКРЫТИЕ №1: «ДОСТАВКА ДАЁТ ОБОРОТ, НО НЕ МАРЖУ»

Glovo даёт 9% выручки и только 4% маржи. То есть на каждый лей маржи зала вы получаете 0,4 лея маржи Glovo. Это означает: пока зал недозагружен, доставка имеет смысл. Как только зал начинает страдать от доставки — Glovo нужно ограничивать.

ОТКРЫТИЕ №2: «WOLT И GLOVO — ЭТО РАЗНЫЕ БИЗНЕСЫ»

Маржа Wolt в 1,4 раза выше маржи Glovo. Если бы вы смотрели «доставку» как один канал, вы бы потеряли это знание. **Решение:** Wolt держать всегда, Glovo отключать в часы пик.

ОТКРЫТИЕ №3: «НАВЫНОС НЕДООЦЕНЁН»

Навынос — это 5% выручки, но это канал с 63% маржи и без зависимости от агрегаторов. Это означает: если есть возможность строить «навынос» как продукт (ритуал кофе утром, lunch box) — это самая чистая экономика после зала.

ОТКРЫТИЕ №4: «РЕАЛЬНАЯ МАРЖА НИЖЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ»

Если бы вы считали «общий фудкост 32%» — вы бы увидели маржу 68%. По факту с учётом каналов это 60%. Разница 8 п.п. — это и есть та сумма, которая «куда-то делась» за месяц.

Как заполнять для своего ресторана

ШАГ 1. СОБЕРИТЕ ДАННЫЕ ПО КАНАЛАМ

POS обычно даёт разбивку. Если не даёт — настройте теги/категории, чтобы давал.

ШАГ 2. РАЗНЕСИТЕ ФУДКОСТ

Если у вас одинаковые блюда во всех каналах — фудкост разносится по доле выручки. Если меню доставки отличается — пересчитайте по техкартам.

ШАГ 3. РАЗНЕСИТЕ ТРУД

Самое трудное. Простой подход: ФОТ кухни делите по доле в количестве заказов; ФОТ зала остаётся в зале; курьерские расходы — в доставке.

ШАГ 4. СЧИТАЙТЕ КАЖДЫЙ МЕСЯЦ

Не «по запросу». Каждый месяц, в одной таблице, в одном файле. Через 3 месяца у вас появятся тренды, через 6 — выводы, через 12 — управление.

ШАГ 5. ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЯ

Каждое из этих решений невозможно без mini-P&L:

- Какой агрегатор отключать в пиковые часы.
- Сокращать ли меню доставки.
- Поднимать ли цены на доставке (большинство ресторанов в Молдове должны).
- Стоит ли инвестировать в навынос как канал.
- Когда закрывать ресторан в нерабочие часы.

Главное правило

У каждого канала своя экономика, и пока вы не видите её отдельно — вы управляете не рестораном, а иллюзией ресторана.

Это самый недооценённый инструмент в молдавском HoReCa. Большинство владельцев в Кишинёве **не имеют mini-P&L по каналам** ни в одном виде. Если вы внедрите его и будете обновлять каждый месяц — вы окажетесь в верхних 10% операционно зрелых проектов на рынке. Не из-за гениальности — из-за того, что остальные не считают.

Приложение

D

7 сценариев сервиса

Это **рабочий документ для команды**, не теория. Его задача — снять вопрос «как мы это делаем?» в типовых ситуациях. Ваш персонал не должен импровизировать в моментах, которые повторяются 50 раз в день.

Каждый сценарий — это последовательность шагов с триггером, действием и репликой. Реплики приведены на двух языках, потому что молдавский ресторан говорит на двух языках одновременно.

Принцип: реплики — это **рекомендация**, не догма. Команда должна звучать естественно. Но **последовательность шагов** не обсуждается. Шаг невыполнен — стандарт нарушен.

Сценарий 1. Встреча гостя

ТРИГГЕР

Гость переступил порог ресторана.

ЦЕЛЬ

Гость должен в первые 60 секунд получить признание, ориентир и понимание следующего шага.

ШАГИ

Шаг 1.1. Зрительный контакт ≤ 5 секунд. Любой сотрудник зала, который видит гостя, должен установить визуальный контакт и кивнуть/улыбнуться, **даже если он занят**. Молчаливое игнорирование — главный убийца первого впечатления.

Шаг 1.2. Приветствие ≤ 60 секунд.

RU: «Добрый день! Проходите, пожалуйста.» / «Здравствуйте! Один человек или ждёте кого-то?» **RO:** «Bună ziua! Vă rog, intrați.» / «Bună ziua! O persoană sau așteptați pe cineva?»

Шаг 1.3. Вопрос о брони и предпочтении.

RU: «У вас бронь? / Где вам будет удобнее: у окна, ближе к бару, или в более тихой зоне?» **RO:** «Aveți rezervare? / Unde v-ați simți mai bine: la fereastră, mai aproape de bar, sau într-o zonă mai liniștită?»

Шаг 1.4. Сопровождение к столу. Идти **впереди** гостя, со скоростью гостя. Не «вон там». Довести, отодвинуть стул (для одиноких гостей и пар), показать жестом.

Шаг 1.5. Передача меню и обещание следующего шага.

RU: «Вот меню. Подойду к вам через 2–3 минуты, чтобы принять заказ напитков.» **RO:** «Acesta este meniul. Mă voi întoarce peste 2–3 minute pentru a vă lua comanda de băuturi.»

ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ

- Не спрашиваем «всё хорошо?» через минуту после посадки. Гость ещё не понял, хорошо ли всё.
- Не оставляем гостя без обещания следующего шага.
- Не даём меню «в воздухе» — кладём на стол.

МЕТРИКА

Время от входа до первого контакта ≤ 60 сек. Замер раз в неделю — выборочный.

Сценарий 2. Ожидание заказа

ТРИГГЕР

Гость сел, изучает меню.

ЦЕЛЬ

Гость не должен искать вас глазами.

ШАГИ

Шаг 2.1. Контроль через 2–3 минуты.

Подойти, спросить:

RU: «Готовы заказать напитки, или дать вам ещё минуту?»

RO: «Sunteți gata să comandați băuturile, sau aveți nevoie de încă un minut?»

Шаг 2.2. Если гость не готов — обозначить второй контакт.

RU: «Хорошо, подойду через минуту.» **RO:** «Bine, revin într-un minut.»

И действительно подойти. Не «забыть».

Шаг 2.3. Принять заказ напитков отдельно от еды.

Это базовая техника. Напитки выдаются за 5 минут, еда готовится дольше. Не ставьте всё в очередь.

Шаг 2.4. Подсказать без давления. Если гость спрашивает рекомендацию, дать 2–3 варианта, не один и не пять. И с обоснованием:

RU: «Если хотите попробовать что-то типичное для нас — берите X. Если хотите полегче — Y.» **RO:** «Dacă vreți ceva caracteristic pentru noi — luați X. Dacă vreți ceva mai ușor — Y.»

ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ

- Не уходим без обозначения следующего контакта.
- Не комментируем выбор гостя («о, отличный выбор!» — звучит фальшиво на 50-м повторе).
- Не «продаём» дорогие позиции, если гость явно ищет средний чек.

МЕТРИКА

Время от посадки до напитков ≤ 5 минут.

Сценарий 3. Посадка и базовое обслуживание стола

ТРИГГЕР

Гость сделал заказ.

ЦЕЛЬ

Стол работает в спокойном ритме до прощания.

ШАГИ

Шаг 3.1. Обещание времени основного блюда.

RU: «Основное блюдо будет готово примерно через 15–20 минут. Я держу вас в курсе, если что-то задержится.» **RO:** «Felul principal va fi gata în aproximativ 15–20 de minute. Vă voi anunța dacă va dura mai mult.»

Шаг 3.2. Контроль через 2–3 минуты после первой подачи.

RU: «Всё в порядке? Хватает ли вам [воды/напитка]?» **RO:**
«Totul e bine? Aveți suficient [apă/băutură]?»

Шаг 3.3. Поддержание стола. - Пустые тарелки убираются в течение 2 минут. - Долив воды/хлеба — без напоминания. - Если гость закончил, но не зовёт — подойти через 5 минут с предложением десерта/кофе.

ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ

- Не «висим» над столом.
- Не убираем тарелки, пока кто-то ещё ест (это базовая ошибка многих заведений в Кишинёве).
- Не задаём вопросы каждые 5 минут.

МЕТРИКА

Чистый стол ≤ 2 минуты после доедания.

Сценарий 4. Первая подача

ТРИГГЕР

Кухня сообщает, что блюдо готово.

ЦЕЛЬ

Блюдо доходит до гостя горячим, целым, с правильной информацией.

ШАГИ

Шаг 4.1. Проверка на пасае. Перед тем как взять тарелку: правильное блюдо? правильный стол? полный комплект? чистая тарелка?

Шаг 4.2. Подача с названием.

RU: «Ваш [название блюда]. Приятного аппетита.» **RO:**
«[Numele felului de mâncare]. Poftă bună.»

Шаг 4.3. Если стол на нескольких — называть каждое. Не «вот ваше». Каждое блюдо называется отдельно. Если кто-то заказал X с модификатором — упомянуть модификатор.

Шаг 4.4. Контроль через 2 минуты.

RU: «Всё нравится?» **RO:** «Totul e după gustul dumneavoastră?»

Этот контроль критичен. Это окно, в котором ошибка ещё дёшево чинится. После этого окна ошибка дороже в 5 раз.

ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ

- Не приносим блюдо холодным («я думал, доедите салат»).
- Не оставляем стол без контроля 5+ минут после первой подачи.

МЕТРИКА

Время от готовности блюда до подачи ≤ 90 секунд.

Сценарий 5. Ошибка и её исправление

ТРИГГЕР

Гость недоволен. Блюдо не понравилось / задержка / ошибка в заказе / любое другое.

ЦЕЛЬ

Гость уходит с впечатлением, что **вы решили проблему**, а не «компенсировали».

ШАГИ

Шаг 5.1. Признать без оправданий.

RU: «Простите. Это наша ошибка. Я сейчас разберусь.» **RO:** «Vă cer scuze. Este greșeala noastră. Mă ocup imediat.»

Не «у нас сегодня сложный день». Не «обычно у нас не так». Не «давайте я уточню у повара».

Шаг 5.2. Решить, не торговаться.

Сценарии решений (закреплены за shift lead):

Тип ошибки	Решение
Блюдо не нравится по объективной причине (передержано, недосолено, не то)	Заменить + предложить аперитив за счёт заведения
Задержка > 10 минут от обещанного	Уведомить заранее, предложить компенсацию (десерт/кофе/напиток)
Ошибка в заказе (принесли не то)	Заменить срочно + убрать ошибку из чека
Гостю некомфортно (соседний стол, шум, температура)	Пересадить, если возможно; если нет — компенсация
Гость недоволен, причина субъективна	Извиниться, предложить альтернативу; компенсация на усмотрение shift lead

Шаг 5.3. Не делать «комплимент» спонтанно. Каждая компенсация фиксируется в системе с причиной. Без фиксации — это утечка денег и потеря дисциплины.

Шаг 5.4. Завершить контакт.

RU: «Ещё раз приносим извинения. Если что-то будет нужно — я здесь.» **RO:** «Încă o dată ne cerem scuze. Dacă mai aveți nevoie de ceva — sunt aici.»

Шаг 5.5. После смены — разбор. Каждая ошибка с компенсацией обсуждается в конце смены (3 минуты). Что произошло, можно ли предотвратить.

ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ

- Не спорим с гостем.
- Не объясняем «как у нас на кухне».
- Не давим на компенсацию из жалости — компенсация по правилу, не по эмоции.
- Не делаем «комплимент от шефа» каждой второй ошибке. Это превращает компенсацию в бизнес-модель.

МЕТРИКА

- Доля компенсаций $\leq 1,5-2,5\%$ выручки. Если выше — это симптом, не норма.
- Доля компенсаций по причинам должна быть видна в разбивке: скорость / качество / ошибка выдачи / прочее.

Сценарий 6. Чек и оплата

ТРИГГЕР

Гость попросил счёт. Или: shift lead заметил, что гость закончил, ждёт.

ЦЕЛЬ

Чек закрывается без ожидания, без неловкости, без ошибок.

ШАГИ

Шаг 6.1. Чек в течение 90 секунд после запроса.

Это базовый стандарт. Дольше — гость теряет последние минуты впечатления.

Шаг 6.2. Подача чека.

Чек — в специальной обложке/папке. Не «бросить на стол». Не «в руки».

RU: «Вот ваш счёт. Когда будете готовы, я подожду.» **RO:** «Iată nota dumneavoastră. Când sunteți gata, mă întorc.»

Шаг 6.3. Подождать, не висеть. Не «висеть» над гостем, пока он считает деньги/проверяет.

Шаг 6.4. Принять оплату. - Терминал работает, не «сейчас принесу провод». - Карта/нал — без вопросов про чаевые. Если есть POS-вопрос про чаевые — он автоматический, не словесный. - Сдача — точная, без «у меня нет 20 леев».

Шаг 6.5. Чек гостю. Кассовый чек — обязательно. Молча, в обложке.

ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ

- Не «считаем чек 5 минут».
- Не «забываем терминал».
- Не упоминаем чаевые голосом.

МЕТРИКА

Время от запроса чека до его получения ≤ 90 секунд.

Сценарий 7. Прощание

ТРИГГЕР

Гость встал, идёт к выходу.

ЦЕЛЬ

Гость уходит с ощущением, что его помнят.

ШАГИ

Шаг 7.1. Контакт глазами + слова.

Любой сотрудник, который видит уходящего гостя, говорит:

RU: «Спасибо вам! Приходите к нам.» **RO:** «Vă mulțumim! Vă așteptăm cu drag.»

Не «приходите ещё». Не «всего доброго» (это банковское). Это последнее слово гостя в вашем ресторане.

Шаг 7.2. Если был прямой контакт с официантом — короткая обратная связь.

RU: «Всё было хорошо? Если что-то можем улучшить — буду рад услышать.» **RO:** «A fost totul bine? Dacă putem îmbunătăți ceva — m-aș bucura să aflu.»

Не каждому столу. Только тем, с кем был более длинный контакт. Иначе превращается в формальность.

Шаг 7.3. Дверь.

В небольшом ресторане — открыть дверь уходящему. В среднем — кивнуть глазами.

ЧТО НЕ ДЕЛАЕМ

- Не игнорируем уходящих, особенно если зал не пуст.
- Не задерживаем словесными вопросами на 2 минуты, если гость явно спешит.

МЕТРИКА

- Не количественная. Контролируется через mystery shopper и обратную связь по отзывам.

Как ввести 7 сценариев в смену

ШАГ 1. ОДИН СЦЕНАРИЙ В НЕДЕЛЮ

Не вводите все 7 сразу. Это перегрузка. Один сценарий в неделю, отрабатывается на 7-минутном предсменном брифе. Через 7 недель все 7 сценариев — в работе.

ШАГ 2. СЦЕНАРИЙ ПЕЧАТАЕТСЯ НА 1 СТРАНИЦУ

Один сценарий = одна страница. Висит в служебной зоне. Команда видит, не помнит из памяти.

ШАГ 3. SHIFT LEAD КОНТРОЛИРУЕТ ИСПОЛНЕНИЕ

Не «надеется, что соблюдают». Конкретно отмечает в смене: какой сценарий сегодня в фокусе, кто как сработал, что отрабатываем завтра.

ШАГ 4. РАЗ В МЕСЯЦ — MYSTERY SHOPPER

Один человек со стороны проходит сценарии и оценивает. 30 минут разбора по итогам.

Главный принцип

Сценарий — не про то, чтобы команда говорила одинаково.
Сценарий про то, чтобы **гость получил одинаковый уровень внимания, независимо от того, какая сегодня смена.**

Гость не должен знать, есть ли сегодня «звезда» в зале. С 7 сценариями в работе — он не узнает.

Приложение

Е

План 30-60-90 + Decision Tree + RACI

Три рабочих инструмента в одном приложении: маршрут на 90 дней, дерево решений по типовым проблемам, минимальная карта ролей.

Е.1. План 30-60-90: Маршрут к Repeatability Machine

Цель: за 90 дней собрать систему, которая даёт предсказуемый результат при любом составе смены.

Граница: порядок шагов зависит от вашей диагностики. Если у вас утечки денег не закрыты, начинать со сценариев — это получить красивые ритуалы и тот же минус. Сначала **деньги и предохранители**.

ДНИ 1-30: ДЕНЬГИ И ПРЕДОХРАНИТЕЛИ

Цель: остановить утечки. Сделать невидимое — видимым.

#	Действие	Owner	Артефакт	Метрика успеха
1	Money Leakage Map: пройти Приложение В, выписать топ-10 утечек	Владелец + управляющий	Лист с 10 утечками + приоритетами	Лист подписан
2	Политика скидок/возвратов/комплиментов	Владелец	Документ на 1 странице, привязан к pin-кодам POS	Доля скидок < 5-7% выручки за неделю
3	Коды причин для списаний (4-6 кодов)	Управляющий	Список кодов + обучение кухни и зала	100% списаний с кодом причины
4	Спецификации по ТОП-10 SKU	Шеф + управляющий	Техкарты с весом и фото	Калибровка 1х в неделю
5	Стоп-лист с причинами + ежедневный разбор	Shift lead	Журнал стоп-листа	Разбор каждое утро 5 минут
6	Cash gap: платёжный календарь на 14 дней	Владелец	Excel/таблица в Google Sheets	Прогноз обновляется каждую пятницу
7	Mini-P&L по каналам — собрать первую версию	Владелец + бухгалтер	Таблица из Приложения С	Закрыть месяц по каналам

Антипризнак конца 30-го дня: «Мы решили начать с маркетинга». Если в конце 30 дней вы запустили акцию вместо ввода кодов причин списаний — вы сорвали маршрут.

ДНИ 31-60: СКОРОСТЬ УЗЛОВ И СЦЕНАРИИ

Цель: сервис перестаёт быть лотереей. Появляется shift lead.

#	Действие	Owner	Артефакт	Метрика успеха
8	Назначить shift lead на каждую смену	Управляющий	Расписание с обозначенным shift lead	100% смен с назначенным shift lead
9	Описать роль shift lead на 1 странице	Управляющий	Документ + обучение	Подписан кандидатами
10	Внедрить 7 сценариев сервиса (по одному в неделю)	Управляющий + shift lead	7 страниц в служебной зоне	Бриф 7 минут перед сменой каждый день
11	Замер скорости узлов	Shift lead	Журнал замеров: 1-й контакт, напитки, основные	Время до 1-го контакта ≤ 60 сек
12	Контроль теоретического vs фактического фудкоста	Бухгалтер + шеф	Сверка раз в неделю	Расхождение < 2 п.п.
13	Аудит исключений за последние 6 месяцев	Владелец	Список «что стало нормой по уступке»	0 исключений становятся нормой в новом периоде

Антипризнак конца 60-го дня: «Сценарии висят, но никто их не смотрит». Если shift lead не сверяется со сценарием перед сменой — вы перевели документы из текста в текст. Системы не построили.

ДНИ 61-90: УПРАВЛЯЕМОСТЬ ПО КАНАЛАМ И УСТОЙЧИВОСТЬ

Цель: каждый канал — отдельный мини-бизнес. Метрики работают как петля.

#	Действие	Owner	Артефакт	Метрика успеха
14	Mini-P&L отдельно по Glovo / Wolt / Bolt Food	Владелец + бухгалтер	Таблица за 2-й и 3-й месяц	Видна разница вкладовой маржи между агрегаторами
15	Окна и лимиты доставки в часы пик	Управляющий + shift lead	Расписание лимитов	Зал перестаёт «падать» в пик
16	Пересборка меню доставки	Шеф + владелец	Сокращённое меню для агрегаторов	Скорость сборки заказа на доставку < 12 минут
17	Control Loop: 5 ключевых метрик с порогами	Владелец	Документ «метрика → порог → действие → owner»	Каждый понедельник — разбор 5 метрик за неделю
18	Ритм управления: день / неделя / месяц	Владелец	Календарь регулярных встреч и отчётов	Все встречи проходят 8 недель подряд
19	RACI на 1 странице (см. E.3)	Владелец + управляющий	Подписанный документ	Каждая роль знает свой блок
20	Антикризисные сценарии (минимум 3)	Управляющий	Документы по 1 странице	Хотя бы 1 отрепетирован

Антипризнак конца 90-го дня: «Метрики смотрим, но решения не принимаем». Метрика без действия — украшение.

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ ВИДНО ЧЕРЕЗ 90 ДНЕЙ

- Выручка стабилизировалась или растёт без зависимости от «звёзд».
- Доля скидок и комплиментов в управляемом коридоре.
- Списания упали в среднем больше чем вдвое (от хаоса).
- Зал не «умирает» в часы пик из-за доставки.
- Shift lead держит смену без вашего ежедневного включения.
- Cash gap прогнозируется на 14 дней вперёд.
- mini-P&L по каналам обновляется каждый месяц.

Е.2. Decision Tree: «Если у вас X — делайте Y»

Дерево решений для типовых проблем. Не «общие советы», а конкретный первый шаг.

ПРОБЛЕМА: «КАССА ЕСТЬ, ДЕНЕГ НЕТ»

Симптомы: оборот стабилен или растёт, но на счёте денег не прибавляется. Поставщикам платим с задержкой. Налоги «потом».

Первый шаг: Money Leakage Map (Приложение В). Особенно блок «Скидки и комплименты», блок «Списания», блок «Приёмка».

Что закрываете в первые 30 дней: 1. Политика скидок/комплиментов с лимитами и причинами. 2. Коды причин для списаний. 3. Cash gap — платёжный календарь на 14 дней.

Чего НЕ делаете: маркетинг, акции, ребрендинг, новое меню. Это умножит проблему.

ПРОБЛЕМА: «КАЧЕСТВО СКАЧЕТ ПО СМЕНАМ»

Симптомы: в одни дни всё летит, в другие — отзывы плохие. «Хорошая смена» зависит от того, кто работает.

Первый шаг: 7 сценариев сервиса (Приложение D) + shift lead.

Что закрываете в первые 30 дней: 1. Назначаете shift lead на каждую смену. 2. Внедряете предсменный бриф 7 минут. 3. Запускаете первые 3 сценария: встреча, ошибка, прощание.

Чего НЕ делаете: не увольняете «слабых». Сначала дайте им сценарий. Часто проблема не в людях, а в отсутствии стандарта.

ПРОБЛЕМА: «СТОП-ЛИСТ ХРОНИЧЕСКИЙ»

Симптомы: одни и те же позиции стоятся регулярно. Гости раздражаются. Команда прячет стоп-лист.

Первый шаг: журнал стоп-листа с причинами + еженедельный разбор причин.

Что закрываете в первые 30 дней: 1. Каждый стоп — причина (закупка / производство / поставщик / спрос). 2. Топ-3 причин на неделю → решение в течение недели. 3. Спецификации по «горячим» SKU + минимальные пороги остатков.

Чего НЕ делаете: не сокращаете меню без анализа причин. Можете убрать прибыльную позицию.

ПРОБЛЕМА: «МАРЖА НА БУМАГЕ НОРМ, А ДЕНЕГ НЕТ»

Симптомы: фудкост по отчёту выглядит здоровым, но на счёте проблема. Списания — общей суммой. Скидки — без причин.

Первый шаг: расхождение теоретического и фактического фудкоста + причины списаний.

Что закрываете в первые 30 дней: 1. Сверка теоретического и фактического фудкоста раз в неделю. 2. Коды причин для списаний. 3. Спецификации + калибровка порций.

ПРОБЛЕМА: «ВСЁ ДЕРЖИТСЯ НА ОДНОМ ЧЕЛОВЕКЕ»

Симптомы: один администратор / шеф / бар-менеджер «тянет всё». Если он уходит в отпуск — катастрофа.

Первый шаг: RACI на 1 странице (см. Е.3) + размножение знаний.

Что закрываете в первые 30 дней: 1. Описать роль ключевого человека на 1 странице (ответственности и решения). 2. Размножить знания: один документ с инструкциями для замены. 3. Контрольные точки по роли — что должно происходить регулярно.

Чего НЕ делаете: не «защищаете» этого человека, не «уговариваете». Если он уйдёт — система должна выдержать. Если не выдержит — это ваша проблема, не его.

ПРОБЛЕМА: «ДОСТАВКА РАСТЁТ, НО ЗАЛ СТРАДАЕТ»

Симптомы: оборот доставки растёт, в зале задержки. Кухня жалуется. Гости в зале ждут.

Первый шаг: mini-P&L по каждому агрегатору (Приложение С) + лимиты в часы пик.

Что закрываете в первые 30 дней: 1. Mini-P&L отдельно по Glovo / Wolt / Bolt Food. 2. Сокращённое меню доставки. 3. Лимиты по числу заказов в часы пик.

ПРОБЛЕМА: «КОМАНДА В СТРАХЕ ИЛИ ЦИНИЗМЕ»

Симптомы: люди не поднимают проблемы. «Вроде нормально». Или: тихий цинизм («всё равно ничего не изменится»).

Первый шаг: внутренний аудит культуры через 1-на-1 с ключевыми сотрудниками.

Что закрываете в первые 30 дней: 1. Один разговор с каждым ключевым человеком: что не работает в системе (не «жалобы», а дефекты). 2. Один публичный шаг исправления — то, что сделали по итогам разговоров. Без этого разговоры — манипуляция. 3. Чёткая граница: что мы считаем нормой коммуникации, что — нет.

Чего НЕ делаете: не играете в «командный дух» с пиццей. Это унижает.

Е.3. RACI на одной странице

Минимальная карта ролей. Не штатное расписание. Карта **решений и ответственности**.

Обозначения: **R** — Responsible (исполняет). **A** — Accountable (отвечает за результат, принимает решение). **C** — Consulted (консультируется). **I** — Informed (информируется).

Зона / Решение	Владелец	Управляющий	Shift lead	Шеф	Бармен/Бар-менеджер
Стратегия и позиция	A	C	I	C	I
Меню и спецификации	A	C	I	R	C
Цены	A	C	I	C	C
Маркетинг и акции	A	R	I	I	I
Найм / увольнение ключевых	A	R	I	C	C
Найм линейных (зал, бар, кухня)	I	A	C	R (кухня)	R (бар)
Дисциплина смены	I	A	R	C	C
Стоп-лист	I	A	R	R	C
Скидки/комплименты до лимита	I	A	R	I	I
Скидки/комплименты выше лимита	A	R	C	I	I
Закупка и поставщики	A	R	I	C	C
Финансовый контроль / отчётность	A	R	I	I	I
Cash gap / платёжный календарь	A	R	I	I	I
	A	C	I	I	I

Зона / Решение	Владелец	Управляющий	Shift lead	Шеф	Бармен/Бар-менеджер
Аренда / договорные отношения					
Конфликт с гостем (стандартный)	I	I	A	C	C
Конфликт с гостем (серьёзный)	I	A	C	C	C
Антикризисные сценарии	A	R	C	C	C

ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО

В каждой строке **только один А**. Если по какой-то зоне нет А — она будет проваливаться. Если двое А — они будут перекидываться ответственностью.

Если в вашей карте получилось «два А» в одной строке — это сигнал, что роли не разделены, и нужно решить **конкретно**, кто принимает решение.

Заключение по приложению Е

Эти три инструмента — это операционный пакет, который превращает Restaurant OS из методологии в **рабочий режим** вашего ресторана.

- 30-60-90 — это **маршрут**.
- Decision Tree — это **первая помощь**.
- RACI — это **карта ответственности**.

Используйте все три. Каждый по отдельности даст эффект. Все вместе — дают систему.

Закрывающая мысль

Этот документ собран примерно из 20 000 часов работы в индустрии. Из четырёх барных проектов и десятка ресторанных, из открытий и из закрытий, из смен, которые шли против меня, и из тех, что в итоге пошли как надо. Из ошибок, за которые я заплатил собственным временем, и из решений, к которым пришёл только когда альтернативы уже не оставалось.

В 2026–2029 рынок будет наказывать не за отсутствие таланта, а за **отсутствие структуры**. Ресторан выигрывает не тогда, когда «все стараются», а тогда, когда система даёт предсказуемый результат при любом составе смены. Это не воспитанная фраза. Это инженерное наблюдение, повторённое на разных проектах достаточно раз, чтобы я перестал в нём сомневаться.

Если вы узнали здесь свой ресторан — у вас уже есть система. Просто она работает против вас. Хорошая новость: если её можно собрать против себя, её можно собрать и за себя. Плохая новость: это не делается за выходные. Полгода дисциплины — не «вдохновения».

Этот документ — не консультация и не приглашение к продаже. Это карта местности, в которой вы уже живёте. Применяйте её сами или с командой. Я отдаю её бесплатно по простой причине: **молдавскому HoReCa-рынку нужен общий язык, и он не построится через консалтинг по тысяче евро в проект**. Он построится через циркуляцию таких текстов и через десятки владельцев, которые откроют PDF и закроют хотя бы один ноль на своём P&L. Я предпочитаю, чтобы это случилось у двадцати ресторанов сразу, а не у трёх по очереди.

Если этот документ изменил у вас хотя бы одно решение — он окупил все 20 000 часов. Если ничего — это плохо для вас, не для документа.

Лучшая благодарность — не подписаться на меня в Instagram и не написать спасибо в личку.

Лучшая благодарность — пройти Diagnostic Scorecard (Приложение А) на этой неделе, и переслать этот PDF владельцу ресторана, который ещё не верит, что у его проблем есть имя, метод и срок.

— Егор Негруца, Кишинёв, май 2026