

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

И. ИВАТОВ

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАНА

Учебное пособие



Ташкент – 2009

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

И. ИВАТОВ

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАНА

Учебное пособие

Рекомендовано в качестве учебного пособия Координационным Советом Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан для направления образования «Менеджмент международного туризма»

**Рецензенты: д.э.н., проф. Ш.Зайнутдинов
к.э.н., доц. М.Юсупов**

Ташкент – 2009

Иватов И. Менеджмент ресторана. Учебное пособие. -Т.: ТГЭУ, 2009.- 145 с.

В учебном пособии представлены современные концепции, методы и подходы управления ресторанного хозяйства на рынке сферы услуг. Рассмотрены внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей. Оцениваются возможности их использования в практике предприятия. Значительное внимание уделено социально-психологическим аспектам работы с потребителем, что делает книгу интересной для теоретиков и практиков менеджмента, исследователей, преподавателей, аспирантов и студентов, менеджеров и всех служб по работе с потребителями.

Материал книги отражает дисциплину «Менеджмент туризма» и составлен в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего образования, утвержденного Министерством образования Республики Узбекистан.

Ўқув қўлланмада хизмат кўрсатиш бозори ресторани хўжалигининг ҳозирги замон концепцияси, усуллари ва бошқариш жараёнлари ёритилган. Истеъмолчилар харакатига таъсир қилувчи ташқи ва ички омиллар ўрганилган ва улардан корхона амалиётида фойдаланиш имкониятлари баҳоланган. Айниқса истеъмолчилар билан ишлаш жараёнида ижтимоий-иқтисодий жihatларга катта эътибор берилган ва бу менежмент назарияси ва амалиётчилар, тадқиқотчилар ўқитувчилар, аспирантлар ва талабалар, шунингдек истеъмолчилар билан ишловчи менежерлар ва бошқа хизмат доирасидагилар учун ўта муҳим аҳамиятга эгадир.

Китобдаги материаллар “Туризм менежменти” фанини ифодалайди ва Ўзбекистон Республикаси Олий таълим вазирлиги томонидан тасдиқланган. Олий таълимнинг Давлат стандартлари талаблари доирасида ишлаб чиқилган.

In the manual modern concepts, methods and approaches of management of a restaurant facilities in the market of sphere of services are presented. The external and internal factors influencing behaviour of consumers are considered. Opportunities of their use in practice of the enterprise are appreciated. The significant attention is given to socially-psychological aspects of work with the consumer that makes the book interesting to theorists and experts of management, researchers, teachers, post-graduate students and students, managers and all services on work with consumers.

The material of the book reflects discipline « Management of tourism » and is made according to requirements of the State educational standard of the higher education approved by the Ministry of Education of Republic Uzbekistan.

© Ташкентский Государственный экономический университет, 2007

ВЕДЕНИЕ

Общественное питание как под отрасль торговли включает в себя коммерческие предприятия различных форм собственности, объединенные по характеру перерабатываемого сырья и выпускаемой продукции, организации производства и форм обслуживания населения. В общественном питании функционируют различные типы предприятий: рестораны, кафе, столовые, бары, кафетерии и др. Задачей общественного питания является обслуживание различных контингентов потребителей и предоставление им услуг. Под услугой общественного питания понимается результат деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по удовлетворению потребностей населения (потребителя) в питании и проведении досуга.

На сегодняшний день ресторанный бизнес занимает важное место в туристской индустрии. Прежде всего, это связано с тем, что туристы проводят 30% своего времени в учреждениях общественного питания (рестораны, кафе, бары, клубы), услуги питания входят в число основных компонентов туристского продукта, а также от качества и ассортимента предлагаемых блюд, от обслуживания персонала, от созданных необходимых условий в учреждениях общественного питания, зависит иногда полное впечатление путешествующего от отдыха в той или иной стране.

Связи с этим роль и значение ресторанного бизнеса в туризме велико и правильная организация данного сектора в большей мере зависит от грамотности, профессионализма и эффективной деятельности руководителя, стоящего во главе этого предприятия, т.е. от менеджера.

С развитием рыночной экономики, в частности в Узбекистане, термины "менеджмент", "менеджер" быстро и прочно вошли в нашу жизнь и наш словарный обиход, заменив такие термины как "управление", "управленческая деятельность", "руководитель", "директор". Если раскрыть определение "менеджмента" более глубоко, то отметим, что в это понятие входит:

- изучение рынка (спроса, потребления), то есть, маркетинг и прогнозирование;
- производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Характерной особенностью ресторанного хозяйства является то, что оно связано со всеми фазами расширенного воспроизводства. Во-первых, в ресторане осуществляется производство пищевой продукции (цех является сферой производства). Во-вторых, происходит обмен продукции общественного питания за деньги. Выполняя функцию обмена,

ресторанное хозяйство является одним из звеньев обращения денег. В-третьих, происходит организация личного потребления (торговый зал -это сфера потребления). В-четвертых, в этой сфере осуществляется процесс распределения.

Ресторанное хозяйство - сложная система. Многие явления в этой сфере носят стохастический, т.е. вероятностный характер. Здесь действуют потребности, желания посетителей (гостей), социальный статус потребителя, изменения социально - экономической среды. Ресторанное хозяйство, выполняя функции производства, одновременно выполняет и функции, присущие сфере услуг. Задачей ресторанного хозяйства является обслуживание различных контингентов потребителей и предоставление им услуг.

Тема № 1. Сущность менеджмента, его место и роль в общественном питании

План:

- 1.1. Понятие и основные функции менеджмента в условиях рыночной экономики**
- 1.2. Характер и классификация управленческих решений**
- 1.3. Сущность, значение и задачи дальнейшего развития общественного питания**
- 1.4. Производственно-торговая структура предприятий общественного питания**

1.1. Понятие и основные функции менеджмента в условиях рыночной экономики

Менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой; в условиях рынка, организует работы людей, активно участвует в процессе принятия управленческих решений. По мнению Джека У. Дункана менеджмент - это направление теоретических исследований и практики управления, эволюции экономических и социальных институтов, так или иначе имеющих отношение к проблемам управления. **Менеджмент** (to manage) буквально означает руководство людьми.

В повседневной практике менеджмент означает способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умелость и административные навыки, орган управления, административной единицы. Наряду с этими менеджмента ещё можно определить как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

Следует отметить, что в условиях рыночных отношений целесообразно выделить отдельно понятия "менеджмент" и "система менеджмента". Менеджмент - вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процессов по достижению системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора. Менеджмент - это сложная междисциплинарная наука, базирующаяся на знаниях в области техники, экологии, экономики, психологии, социологии, организации управления и других наук. Система менеджмента - это система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, функциональной и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных управленческих решений.

Таким образом, менеджмент - это комплексная наука, целью которой является достижение конкурентоспособных и эффективных

управленческих решений и системы менеджмента фирмы в целом. Уровень экономической обоснованности принимаемого решения во многом определяет рациональность использования ресурсов как главного фактора качества жизни. Менеджмент – это сложная многозвенная система. Системность менеджмента проявляется: в органическом единстве кадров, структуры органов управления, методов, процессов управления, в маркетинге, во взаимообусловленности деятельности различных звеньев управления, в органическом единстве функций управления и характере принимаемых решений; во взаимообусловленности производственно-технического, экономического, социального правового обеспечения менеджмента.

Это определяет сущность организации менеджмента в отраслях и сферах, которая проявляется в следующих аспектах:

- собственно организация управленческих процессов, т.е. регламентация функцией структуры, методов, процессов управления, информация потоков: передачи и обработки информации и процессов обоснования принципов и организации выполнения управленческих решений; выбор состава организационной и вычислительной техники и т.д.;
- обеспечение рационального сочетания управляющей и управляемой системами управления, сочетание производства и рынка, сочетание государственного, коллективного, частного, отраслевого и территориального управления и т.д.

Основой организации менеджмента является управленческий процесс. Процесс – это движение, которое может осуществляется в рамках одного какого-либо звена или между звеньями.

В системах управления имеются различные организационные подразделения, выполняющие различные виды работ, сочетание которых составляет существо организации менеджмента. Другими словами, все виды управленческих работ, всю деятельность объекта управления нужно организовать на научной основе. Организация менеджмента оказывает существенное влияние на эффективность управления и производства.

Организация менеджмента, основанная на достижениях науки, способствует принятию более эффективных управленческих решений и их своевременному выполнению; выявлению и распространению опыта перехода к рыночным отношениям; успешной деятельности при рыночных отношениях; потерь при производстве, распределении и потреблении экономии труда в процессе управления и т.д.

Успешность, эффективность работы менеджера – определяется, в значительной мере, уровнем организации менеджмента. Предметом науки управления являются отношения, возникающие между людьми в процессе их экономических взаимоотношений. Отношения управления представляют собой сложный комплекс взаимодействий, связей между

управляющей и управляемой системами, т.е. между работниками аппарата управления и коллективом. Следовательно, организация менеджмента должна выработать такие отношения, взаимосвязи и связи между управляющей и управляемой системами, между начальством и подчиненными, такую технику и технологию управления, структуру и формы организации труда, чтобы они способствовали систематическому повышению эффективности производства. Исходя из этого можно заключить, что целью организации менеджмента как науки, является обеспечение согласованного взаимодействия функций управления, а также создание наиболее благоприятных условий для производительного труда при одновременном сокращении затрат, связанных с процессом управления и обеспечения работника нормальными условиями труда.

Таким образом, задача организации менеджмента состоит в том, чтобы каждое звено управляющей системы, каждый работник аппарата управления имел необходимые права и нес в их пределах всю полноту ответственности по управлению производством. Труд работников аппарата управления должен быть организован таким образом, чтобы каждый занимался своим делом. Это элементарное житейское правило является основным принципом организации менеджмента производства.

1.2. Характер и классификация управленческих решений

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Комплексные проблемы следует формализовывать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);

- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др. решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. Познакомимся с каждым из них в отдельности.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится

действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", "рывками".

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются в основном в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы в системе менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

1.3. Сущность, значение и задачи дальнейшего развития общественного питания

В условиях реформирования экономики взят курс на социальную переориентацию нашей экономики, направленную на удовлетворение потребностей людей в полноценных продуктах питания, насыщение рынка товарами народного потребления и услугами в нужном ассортименте и высокого качества. В реализации этих задач значительное место отводится общественному питанию как составной части сферы обслуживания.

Общественное питание является одной из форм распределения материальных благ между членами общества и занимает важное место в реализации социально-экономических задач, связанных с укреплением здоровья людей, повышением производительности их труда, экономным использованием продовольственных ресурсов, сокращением времени на приготовление пищи в домашних условиях, созданием возможностей для культурного проведения досуга.

Общественное питание наряду с сельским хозяйством, пищевой промышленностью, оптовой и розничной торговлей, а также другими отраслями экономики выполняет важную задачу по организации платных услуг населению в форме общественно организованного питания.

Предприятия общественного питания организуются при детских дошкольных учреждениях, больницах, домах отдыха и санаториях, на турбазах и других объектах. Часть из них (в детских дошкольных учреждениях, больницах, санаториях) организуется и предоставляет услуги за счет общественных фондов потребления или на льготных условиях.

Коренная перестройка общественного питания в стране связана с осуществлением комплекса мер по дальнейшему развитию материально-технической базы, улучшению качества приготовления пищи, повышению уровня обслуживания, достижению полного удовлетворения потребностей населения в услугах этой подотрасли.

Основные задачи дальнейшего развития общественного питания можно сформулировать следующим образом:

дальнейшая индустриализация общественного питания;

совершенствование организации общественного питания по месту работы и учебы населения;

расширение сети специализированных предприятий общественного питания, в том числе предприятий быстрого обслуживания; повышение уровня организации труда и управления, внедрение моральных и материальных стимулов, способствующих активизации человеческого фактора;

внедрение арендных подрядных и кооперативных форм ведения хозяйства и стимулирования труда;

экономия топлива энергетических и других ресурсов; повышение качества продукции и культуры обслуживания.

Большое внимание уделяется совершенствованию организации общественного питания детей и подростков.

Необходимым условием дальнейшего развития общественного питания является расширение производства важнейших видов технологического оборудования и средств механизации, освоение производства специализированного автотранспорта с охлаждаемыми кузовами по перевозке полуфабрикатов в функциональных емкостях и

контейнерах. Кроме того, намечено приступить к широкому внедрению торговых автоматов узкой специализации с возможной модульной комплектацией из них экспресс-кафе, баров, предприятий быстрого обслуживания. Начата разработка принципиально новых тароупаковочных материалов и посуды разового пользования, что позволит в перспективе полностью удовлетворить потребности общественного питания в прогрессивных видах тары и упаковки.

Перспективным направлением является внедрение на крупных предприятиях общественного питания комплексной автоматизации производственно-технологических процессов и управленческой деятельности на основе широкого использования микропроцессорной и вычислительной техники, средств автоматизации.

Одним из направлений дальнейшего развития общественного питания является совершенствование системы расчетов за питание, в частности внедрение на предприятиях общественного питания системы безналичных расчетов с потребителями.

1.4. Производственно-торговая структура предприятий общественного питания

Производственно-торговая структура предприятия общественного питания - это состав всех его подразделений с указанием связей между ними. На производственно-торговую структуру предприятий общественного питания влияют функции, которые выполняют предприятия, ассортимент выпускаемой продукции и объем производства, уровень и формы специализации и кооперирования и др. Кроме того, производственно-торговая структура зависит от того, к какой группе относится предприятие - к заготовочным или доготовочным. В целом для предприятий отрасли характерно сочетание трех основных функций: производства пищи, ее реализации и организации потребления, что вызывает необходимость организации как производственной, так и торговой деятельности с установлением четкой взаимосвязи между ними.

Производственная деятельность предприятий включает прием и хранение сырья, его механическую обработку и изготовление полуфабрикатов, тепловую обработку продуктов и оформление блюд. Для этой цели необходимы складские и производственные помещения.

Торговая деятельность направлена непосредственно на обслуживание потребителей, создание для них максимум удобств.

Деятельность заготовочных предприятий общественного питания направлена в основном на выполнение функции производства продукции, а их производственная структура включает различные цехи по изготовлению полуфабрикатов, кулинарных и мучных кондитерских изделий. Продукция этих цехов накапливается в экспедиции, а оттуда доставляется на предприятия-догоготовочные. Заготовочные предприятия не

осуществляют функции реализации блюд и организации их потребления и, следовательно, не имеют торговых помещений.

Доготовочные предприятия общественного питания выполняют все три функции и в связи с этим имеют производственно-торговую структуру, включающую как производственные цехи, так и подразделения и службы, необходимые для реализации пищи и организации ее потребления. Функция производства на таких предприятиях заключается в доработке полуфабрикатов, поступающих в порядке кооперирования от заготовочных предприятий, и изготовлении различных групп блюд, поэтому производственная структура включает чаще всего доготовочный, горячий и холодный цехи. В состав общей структуры как заготовочных, так и доготовочных предприятий входят также складские, административно-бытовые и технические помещения.

В ресторане действуют также предприятия раздаточные, основными функциями которых являются реализация готовой пищи, поступающей от базового предприятия, и организация ее потребления. Производственно-торговая структура таких предприятий упрощена и включает помещения для разогрева и раздачи блюд, а также для приема пищи.

В большинстве своем производственная структура предприятий, ресторанов может характеризоваться как технологическая, при которой отдельные цехи специализируются на выполнении определенной части технологического процесса, т. е. создаются по принципу технологической однородности (для механической или тепловой кулинарной обработки продуктов). В то же время технологическая структура содержит в себе принципы специализации по видам обрабатываемого сырья (мясной, рыбный, овощной цехи).

Основным производственным подразделением является цех, который представляет собой пространственно, территориально и административно (на заготовочном предприятии) обособленную часть предприятия, в которой выполняется комплекс работ. Цехи делятся на производственные участки, отделения, технологические линии, рабочие места. В зависимости от подразделения, которое берется за основу построения производственной структуры, она может быть цеховой и бесцеховой.

При цеховой структуре основным производственным подразделением является цех. Он наделяется определенной производственно-хозяйственной самостоятельностью, получает единое плановое задание, регламентирующее объем выполняемых работ. В цехе осуществляется оперативный учет. Цеховая структура применяется чаще всего на заготовочных предприятиях общественного питания.

Бесцеховая структура применяется на большинстве доготовочных предприятий общественного питания, где цехи (доготовочный, горячий, холодный) выделяются условно для разграничения различных

технологических процессов по видам обрабатываемого сырья или способам кулинарной обработки (механическая, тепловая). При бесцеховой структуре единое плановое задание и объем выполняемых работ устанавливаются в целом для всего производства, которое возглавляет заведующий.

Ключевые слова

Менеджмент, управление, эффективность производства, система менеджмента, конкуренты, продукты питания, общественное питание, услуги, потребности, производственно -торговая структура, менеджмент общественного питания, торговая деятельность, обслуживание потребителей.

Контрольные вопросы.

1. В чем проявляется сущность менеджмента в рыночных условиях?
2. Чем отличается понятие менеджмента и управление?
3. Объясните о необходимости изучения менеджмента общественного питания?
4. Какое место занимает общественное питание в реализации социально - экономических задач?
5. В каких местах организуется общественное питание?
6. С какими проблемами связано дальнейшее развитие общественного питания?
7. Какие основные функции характерны для общественного питания?

Список использованной литературы.

1. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2005. -384с.
2. Управление капиталом торговой организации. Экономический аспект: Учебное пособие. -М.: РДЛ, 2004. -320 с.
3. Аналоуи Ф. И др. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. -400с.
4. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.
5. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).
6. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие/ А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. -М.: КНОРУС, 2005.-320 с.

Интернет сайты

WWW. traole - olesign. ru.

WWW. EXPODESSA. OD. UA.

WWW. Space - city. ru. WWW. kovax. ru.

Тема № 2. Структура системы управления предприятиями общественного питания

План:

- 2.1. Основные компоненты структурной системы управления и их функции**
- 2.2. Виды структурного управления**
- 2.3. Управление предприятием общественного питания**
- 2.4. Кадровая политика в системе управления рестораном**

2.1. Основные компоненты структурной системы управления и их функции

Для выполнения функций управления предприятиями, организациями общественного питания создается соответствующая структура системы управления, представляющей собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений. Применительно к отдельному предприятию (объединению) общественного питания она может быть цеховая, характерная для крупных, бесцеховая - для небольших предприятий.

Масштаб структуры системы управления - степень детализации представления или графического изображения структуры. Различают: макроструктуру системы управления, звеньями которой являются органы управления (субъекты управления, являющиеся юридическим лицом); мезоструктуру¹, которую составляют структурные подразделения; микроструктуру, звеньями которой являются работники (рабочие места), и средства управления. Например, звеньями системы управления в масштабе макроструктуры Министерство Торговли Республики Узбекистана, в масштабе мезоструктуры - линейные функциональные структурные подразделения объединений общественного питания (директор и его заместители, отделы: производственный, организации общественного питания, планово-экономический, кадров и др.)

Структурное подразделение - звено системы управления в масштабе мезо- и микроструктуры, например, функциональные отделы первичной хозяйственной организации общественного питания.

Звено - структурообразующий элемент системы управления, подсистема. В зависимости от масштаба структуры системы управления в качестве ее звеньев могут выступать органы управления, структурные подразделения, работники или технические средства системы управления.

¹ ² Мезо....., мез (от греч. mesos средний промежуточный часть, означающая: занимающий среднее, промежуточное положение или характеризующийся средней, умеренной величиной чего-нибудь. Прохоров А.М. Иллюстрированный энциклопедический словарь Москва "Большая Российская энциклопедия" 1997г. с.421

Звенья управляющей части системы называются управляющими или субъектами управления, звенья управляющей части системы-управляемыми или объектами управления. Необходимым и достаточным условием выделения элемента системы в качестве управляющего звена является закрепление за ним хотя бы одной функции управления.

Связи между звеньями могут быть двух типов: вертикальные (подчинения и руководства) и горизонтальные (кооперации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные (обязательное подчинение по всем вопросам управления) и функциональные (подчинение по определенной группе проблем). Для характеристики горизонтальных связей используется показатель общего числа работников, с которыми устанавливаются контакты в процессе управления.

Граница между соподчиненными подсистемами управления представляют собой уровень управления. В иерархически построенной системе имеются как минимум два уровня управления, а общее число их определяется сложностью взаимосвязей объектов управления нижнего уровня, образующих в совокупности управляемую часть системы.

Необходимо рассмотреть требования, предъявляемые к организационным структурам управления.

1. Способность отражать содержание деятельности органа, основные элементы управления, цели, методы, принципы, функции, этапы и стадии принятия и реализации решения.

2. Гибкость - способность реагировать на изменения социально-экономических и организационно-технических условий.

3. Минимум ступеней иерархической лестницы.

4. Минимум времени прохождения решений, приказов, распоряжений от вышестоящего руководства до непосредственных исполнителей.

5. Организационная структура должна обеспечивать эффективное распределение функций по подразделениям - звеньям управления, исключать дублирование функций на различных уровнях, предполагать необходимость и возможность ее постоянного совершенствования.

6. Относительная равномерность нагрузок на каждое подразделение аппарата управления, сопряженность отдельных звеньев и ступеней, которые должны быть связаны между собой общими целями, решением определенных проблем, задач.

Важной проблемой формирования структуры управления является создание не только структуры в целом, но и ее органов управления. Структурные подразделения органов управления можно объединить в следующие группы:

- Руководство - это те работники, которые руководят всеми структурными подразделениями органа управления (руководитель, его заместители, коллегия и др.);
- Отраслевые структурные подразделения - руководят отдельными частями объекта управления;
- Функциональные структуры подразделения реализуют какую-либо одну функцию управления (например, управление Министерства торговли: финансовые, кадров, социального развития, бухгалтерского учета, контроля и ревизий);
- Вспомогательные структуры подразделения, обеспечивающие работу органа управления (управление делами).

2.2. Виды структурного управления

В зависимости от особенностей строения, хозяйственной деятельности и других факторов в общественном питании применяются линейная, линейно-функциональная (комбинированная), программно-целевая структуры управления.

Линейная структура управления характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях и каждый работник подчиняется одному руководителю и получает указания только от одного руководителя. Это исключает получение подчиненными противоречивых и не увязанных между собой заданий и распоряжений, повышает ответственность руководителей за результаты работы.

Линейная структура управления предприятием общественного питания. Недостатком этой структуры является то, что каждый из органов управления имеет относительно небольшие возможности решения функциональных проблем, требующих специальных знаний. Поскольку функциональные отделы не создаются, руководитель должен обладать разносторонними знаниями по всем функциям управления, осуществляемого подчиненными ему работниками. Это ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению предприятием. Применение линейной структуры оправдано на небольших предприятиях общественного питания.

Линейно-функциональная (комбинированная) структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные - консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников.

Руководители всех функциональных звеньев входят одновременно в систему линейного управления организацией, предприятием. При этом связи "руководитель-подчиненный" строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен одному лицу. Руководители функциональных служб осуществляют свое влияние на производственные, торговые, управленческие подразделения, формально не обладая распорядительскими правами.

Линейно-функциональная структура применяется на крупных предприятиях, объединениях общественного питания. Линейно-функциональная структура аппарата управления освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых квалифицированные специалисты. Однако она имеет ряд недостатков. В сложных производственных системах, располагающих разветвленными функциональными службами, усложняется задача руководителя по эффективной координации их деятельности даже при наличии штата заместителей. Линейно-функциональная структура характеризуется также слабыми горизонтальными связями между функциональными отделами. Поэтому нередко некоторые аналогичные функции управления осуществляют недостаточно согласованно. Постоянная необходимость согласования принимаемых решений на высшем уровне из-за многообразия горизонтальных связей вызывает значительное замедление сроков реализации целей, снижение качества принимаемых решений, увеличение издержек на управление.

Наиболее эффективное решение проблемных задач обеспечивает применение программно-целевой структуры управления, которая основывается на комплексном управлении всей производственной системой, ориентированной на определенную цель. Основу программно-целевой структуры составляют специально созданные органы управления, которые осуществляют организационное и специализированное руководство выполнением целевой программы. Использование программно-целевого управления обеспечивает своевременное внедрение эффективных научно-технических разработок в производство и управление, освобождает вышестоящих руководителей от функций оперативного руководства посредством приближения органов управления программами к исполнителям и создание прямых горизонтальных связей между ними, позволяют использовать более эффективную систему контроля за выполнением работ по программе.

К видам программно-целевого управления, применяемым в организациях, предприятиях общественного питания, относят управление по проекту.

2.3. Управление предприятием общественного питания

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления.

Различают **основные** (общие), **конкретные** и **специальные** функции управления.

Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса. Исходя из содержания выполняемых работ, общие функции управления классифицируются следующим образом:

- прогнозирование и планирование
- организация работы
- координация и регулирование
- активизация и стимулирование
- контроль, учет и анализ.

Реализация каждой из функций управления предприятием, организацией общественного питания включает в себя вышеуказанные типовые элементы управленческого цикла.

Функция планирования включает разработку планов работы организации, предприятия общественного питания и каждого его структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие

планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации - обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

Примером организации в рамках организации общественного питания является деятельность директора, который помимо выполнения прочих функций управления координирует и направляет деятельность своих заместителей, начальников отдела, руководителей предприятий общественного питания.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания. Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива.

В организациях общественного питания регулирование охватывает в основном текущие мероприятия по устранению различных отклонений от плановых заданий, графиков. В практике управления эта функция. Получила название диспетчирования, центральным звеном которого является диспетчерская служба.

Активизация и стимулирование функции управления, регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование.

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями управления являются контроль, учет и анализ. Действенный оперативный контроль исполнения и достоверный учет в работе всех звеньев производства и управления - необходимое условие успешной работы производственного коллектива, правильного воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело и строжайшего соблюдения государственной дисциплины.

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. Он основан на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. В хозяйственной организации, предприятии

общественного питания в функции контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья и товаров, выполнением основных показателей торгово-финансового плана, использованием материально-технической базы, ценами, качеством продукции и организацией обслуживания потребителей, сохранностью товарно-материальных ценностей и денежных средств, соблюдением трудовой дисциплины и пр.

Важнейшей формой контроля является учет, обеспечивающий сбор, накопление и переработку информации о деятельности организации, предприятия и их подразделений. Анализ хозяйственной деятельности предполагает всестороннее изучение показателей работы организации, предприятия в их взаимосвязи. Он направлен на укрепление хозяйственного расчета, выявление неиспользованных резервов, борьбу с непроизводительными расходами, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Конкретная функция управления определяется задачами управления деятельности предприятия (объединения), организации общественного питания в целом, или конкретными стадиями производственно-торгового процесса, или отдельными направлениями хозяйственной деятельности, или задачами информационного обеспечения управления и др.

Конкретные функции управления классифицируются по следующим признакам. Так, задачи управления деятельностью предприятия (объединения), организации общественного питания в целом включают: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, организацию работы по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ. Задачи управления конкретными стадиями производственно-торгового процесса предусматривают: управление технической подготовкой производства, организацию производства, управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организацию метрологического обеспечения, технологический контроль, реализацию продукции и организацию обслуживания потребителей. В состав конкретных функций хозяйственной деятельности входят: организация работы с кадрами, управление организацией труда и заработной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, продовольственное и материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности.

Содержание конкретных функций управления зависит от места предприятия, хозяйственной организации в структуре системы управления общественным питанием, его степени централизации функции управления и т.д.

Полное или частичное совпадение содержания функций управления на разных ступенях свидетельствует об их дублировании, что снижает эффективность системы управления, вызывает нерациональные затраты труда.

В зависимости от степени централизации управления, объемы и особенностей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, организации общественного питания в практике управления одну функцию могут выполнять несколько структурных подразделений или одно структурное подразделение осуществлять несколько функций управления.

Специальная функция управления - это подфункция конкретной функции управления, объединяющая комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей. В системе управления общественным питанием используются одноцелевые специальные функции, направленные на достижение одной основной цели, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение ряда или всех основных целей предприятия, организации общественного питания.

Например, перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование включает многоцелевые специальные функции:

- организацию работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию
 - организацию разработки технико-экономических норм и нормативов
 - организацию работ по составлению и ведению паспорта предприятия
 - планирование мероприятий по совершенствованию управления, а также одно-целевые специальные функции:
 - формирование производственной программы
 - планирование научно-технического развития предприятия
 - планирование капитального строительства
 - планирование социального развития трудового коллектива
 - планирование повышения эффективности использования ресурсов
- и организация системы прогрессивных технико-экономических норм и нормативов и др.

Содержание конкретных и специальных функций управления не являются неизменными. Эти функции развиваются и формируются под влиянием научно-технического прогресса, углубления разделения труда, повышения уровня концентрации производства и совершенствования управления.

Важнейшим направлением научно-технического прогресса в общественном питании является внедрение новейших видов оборудования и прогрессивных индустриальных технологий, средств вычислительной

техники, промышленных телевизионных установок, систем учета реализации комплексных обедов. Применение электронно-вычислительной техники обуславливает изменение содержания определенных управленческих функций. Так, упрощаются функции управления производством, контроля, учета, анализа.

При создании автоматизированных систем сбора, передачи и переработки информации весь ее поток от управляемой системы направляется в информационно-вычислительный центр, откуда в аппарат управления поступает переработанная информация. При этом в структурных подразделениях системы управления сокращается объем работ по сбору информации и одновременно возрастает объем по анализу производственно-хозяйственной ситуации, принятию решений и организации их выполнения.

Специальная функция стимулирования повышения качества продукции в последние годы стало тесно связано с применением системы управления качеством труда на предприятиях и организациях общественного питания. Эта система обеспечивает совершенствование материального и морального стимулирования работников и на этой основе повышение производительности их труда, улучшение качества обслуживания населения.

Неотъемлемой частью процесса управления в современных условиях являются научные исследования. Этим объясняется возникновение в некоторых областных, городских управлениях, хозяйственных организациях, крупных предприятиях общественного питания новых специальных функций - планирование научно-технического развития предприятий; нормирование требований к качеству продукции (стандартизация требований) стандартизация показателей норм расхода энергетических ресурсов, контроль и регулирование использования ресурсов в технологических процессах: организация работы по изобретательству и рационализации и др. Результатом выполнения этих функций является внедрение в практику научно-исследовательских разработок.

В организациях (на предприятиях) общественного питания широкое распространение получило планирование социального развития коллективов, что обусловило формирование новых специальных функций:

- организация работ по совершенствованию социальной структуры трудового коллектива
- создание благоприятных условий труда
- организация охраны труда
- организация работ по выполнению мероприятий, направленных на повышение социальной активности личности.

Функции управления являются основой для построения структуры системы управления предприятиями (объединениями) общественного

питания, которая непосредственно зависит от содержания, характера и сложности их выполнения.

2.4. Кадровая политика в системе управления рестораном

Расстановка кадров управления включает: назначение на должность, назначение на более высокую и более ответственную должность, смещение с должности, в том числе перевод на нижеоплачиваемую должность, перемещение на другую должность по горизонтали, перемещение в другую сферу деятельности.

В целях улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, повышение их деловой квалификации, качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда предприятия (организации общественного питания) проводят аттестацию руководящих работников и специалистов.

Аттестации проводятся в установленные сроки в соответствии с графиками, утвержденными руководителями предприятия. Аттестации не подлежат руководящие работники, которых назначают и освобождают от должностей вышестоящие органы. Не включаются в очередную аттестацию лица, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период работы по назначению после окончания учебных заведений, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года. Молодые специалисты, окончившие высшее учебное заведение, после трех лет работы по месту распределения проходят специальную аттестацию. По ее результатам им вручается квалификационный аттестат. Подлежат также аттестации выпускники, которым предоставлена возможность самостоятельного трудоустройства по специальности.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая руководителем организации из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов. На каждого работника, подлежащего аттестации, предварительно составляется характеристика и направляется в комиссию по аттестации не позднее, чем за две недели до начала аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, но не менее, чем за неделю до аттестации, ознакомлен с предоставленной на него характеристикой.

Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого, после совещания со всеми членами комиссии, принимает решение об оценке аттестуемого: соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год, не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации может давать рекомендации о продвижении работников на более высокие и ответственные должности или освобождении от занимаемой должности, по улучшению отдельных направлений деятельности аттестуемых, повышению квалификации и т.п. По результатам аттестации руководитель предприятия принимает решение о повышении или понижении работников в квалификационной категории, должностного оклада, установлении, изменении или в отмене надбавок к должностным окладам, повышении в должности или в освобождении от должности. Избранные коллективом руководители подразделений в случае признания их по результатам аттестации несоответствующими занимаемой должности могут быть освобождены от должности на основании решения коллектива соответствующего подразделения.

Классификация управленческих кадров в общественном питании проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники управления подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Руководителей по составу, функциям в системе управления принято подразделять на: линейных и функциональных, а по уровню и звеньям управления - на руководителей основного (первичного), среднего и высшего звеньев. Структура управления предприятием общественного питания.

Генеральный менеджер организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. Он принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения. А также устанавливает для каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил торговли; техники безопасности; санитарных требований; ежедневно до начала работы оформляет контрольную ленту и по окончании торговли снимает показания счетчиков контрольно-кассовых аппаратов, сверяя их с суммой, сданной кассиром выручки. В обязанности генерального менеджера входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников предприятия общественного питания.

Другие руководящие работники (менеджер по производству, менеджер по обслуживанию) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным менеджером должностным инструкциям,

составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Менеджер по производству является основным лицом, несущим ответственность за производственную деятельность предприятия и качество продукции. На мелких предприятиях он является одновременно и помощником генерального менеджера. Менеджер по производству организует работу, обеспечивая приготовление пищи высокого качества, разнообразного ассортимента, распределяет обязанности поваров, составляет график выхода на работу производственного персонала, постоянно контролирует соблюдение технологии приготовления пищи, норм закладки сырья, санитарных правил, наличие у поваров на рабочих местах технологических карт, разрабатывает меню, в составе комиссии проводит бракераж готовой пищи.

В функции менеджера по персоналу входят подбор, расстановка кадров, координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации, контроль и обеспечение выполнения этих решений.

Специалисты - категория работников, которые занимаются непосредственно анализом поступающей информации, разработкой технических, экономических и организационных решений. К ним относятся инженеры и техники всех специальностей, технологи, экономисты, бухгалтеры, товароведы, юрисконсульты, и другие специалисты, осуществляющие разработку и внедрение форм организации производства и обслуживания, методов планирования и учета производственно-хозяйственной деятельности, снабжение, контроль над работой предприятия. Это работники торговых, производственных, планово-экономических, финансовых, юридических и других служб предприятий или организаций общественного питания.

К техническим исполнителям относятся секретари, операторы счетных машин и другие работники, на которых возлагаются получение, обработка, передача и хранение различной информации, своевременное доведение ее до руководителей и специалистов.

Помимо функциональной классификации кадров управления существуют и другие. Например, профессиональная: экономисты, товароведы, бухгалтеры, инженеры-технологи общественного питания, юрисконсульты и т.д.; кадровая - это характеристика по полу и возрасту, уровню образования, профессии, специальности; должностная - главные, ведущие, старшие специалисты I и II категории начальники и их заместители, заведующие базами, складами.

Менеджер по кадрам организует и проводит работу, оформлению приема, расстановке и учету кадров; изучает работников по их практической деятельности и вносит предложения руководству об их

перемещении, выдвижении, освобождении, создает резерв кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности; организует и проводит все виды подготовки и повышения квалификации кадров, ведет учет и отчетность по кадрам.

Одной из важных функций менеджера по управлению кадрами является планирование управленческих кадров, определение потребности в кадрах с учетом должностей и специальностей для конкретной организации общественного питания; определение форм подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и численности, обучающихся по каждой форме; определение затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, перспективное и текущее планирование расстановки, выдвижения и перемещения руководящих кадров.

Ключевые слова

Системы управления, организации общественного питания, линейная структура управления, линейный принцип, функции управления, прогнозирование и планирование, организация работы, координация и регулирование, активизация и стимулирование, контроль, учет и анализ, социальное планирование, экономический анализ, задачи управления, специальная функция управления, производственной программы, капитального строительства, концентрации производства, совершенствования управления, повышение квалификации, квалификационных характеристик, менеджер по производству, подбор, расстановка кадров.

Тема № 3. Экономические методы управления ресторанным хозяйством

План:

- 3.1. Ресторан как неотъемлемая часть туристкой индустрии**
- 3.2. Рестораны и их характеристика**
- 3.3. Управление предприятием общественного питания**
- 3.4. Особенности управления ресторанного хозяйства и выполняемые им функции**
- 3.5. Индустриализация ресторанного хозяйства в условиях рыночной экономики**

3.1 Ресторан как неотъемлемая часть туристкой индустрии.

Предприятия общественного питания классифицируются по выполняемым функциям, типам, местонахождения предприятия, характеру обслуживаемого контингента, ассортименту выпускаемой продукции, наценочной категории и т.д. В структуре предприятий общественного питания видное место занимают рестораны. Они играют заметную роль в организации отдыха населения. Сюда приходят, чтобы отметить юбилей, важное событие в жизни того или иного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, просто отдохнуть в кругу близких людей. Радужно встретить, быстро и вкусно покормить людей, создать им все условия для полноценного отдыха -такова задача работников ресторанов.

Серьезная роль отводится ресторанам, расположенным в гостиницах, аэропортах, железнодорожных вокзалах, на теплоходах, в организации питания туристов, в том числе иностранных. Широкое распространение получает автотуризм - путешествие на автобусах или машинах с остановками в кемпингах, во время которых туристы питаются в ресторанах, кафе, барах. От правильной и четкой организации работы обслуживающего персонала этих предприятий общественного питания зависит настроение и самочувствие всех, кто пользуется их услугами.

Ресторан - общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющий потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей. Рестораны организуют обслуживание съездов, конференций, официальных вечеров, приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров.

В зависимости от уровня обслуживания и степени оснащенности, а также по размерам наценок предприятия этого типа подразделяются на рестораны высшей и первой категории.

1. К предприятиям общественного питания высшей категории относят рестораны, кафе, бары, отличающиеся наиболее высоким уровнем

обслуживания потребителей, сложностью ассортимента приготавливаемой и реализуемой продукции, а также высоким классом архитектурно-художественного оформления помещений и совершенным техническим оснащением. Рестораны при гостиницах, аэропортах, железнодорожных станциях, отвечающие этим требованиям, так же могут быть отнесены к высшей категории. Ресторан высшей категории располагает банкетным залом, баром, коктейль холлом с барной стойкой. Помещения должны быть красиво оформлены, выдержаны в определенном стиле, соответствующем названию ресторана. Менеджеры по обслуживанию и официанты обязаны в совершенстве владеть техникой обслуживания потребителей, а также знанием иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения своих обязанностей. Меню в ресторанах высшей категории должны быть отпечатаны на 3-х иностранных языках. На обложке для меню, рекламных афиш, буклетов, приглачительных билетов помещают кроме названия ресторана его эмблему, а также рисунок, отражающий тематическую направленность предприятия. В ресторане потребителям предоставляют в основном обеды и ужины, а при обслуживании деловых встреч, конференции и т.д., полный рацион питания. В предпраздничные, субботние или воскресные дни многие рестораны организуют дегустации блюд национальной кухни. Например: в ресторане гостиницы «Интерконтиненталь» в Узбекистане устраивают дни итальянской кухни. В практику обслуживания некоторых ресторанов входит устройство семейных обедов, что пользуется большим успехом. Этот вид часто использует в своей практике отель "Дедеман Силк Роуд", там устраиваются комплексные завтраки в виде "шведского стола", обеды и ужины. Так же отель " Дедеман Силк Роуд " предоставляет услуги гостиницы, бассейна. Специально для детей организуют дни рождения в бассейне, с полным обслуживанием по заказу клиентов. Рестораны "Сноп", " Аристон парк", "Плаза", "Казанова" - организуют деловые обеды: как комплексные, в виде "Шведского стола", так и по заказам клиентов. В качестве дополнительных услуг рестораны отпускают клиентам обеды на дом, организуют продажу полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, принимают предварительные заказы на изготовление блюд для семейных торжеств и обслуживание на дому

2. К первой категории относятся предприятия общественного питания с меньшим объемом услуг, но обслуживание в которых также осуществляется официантами. В ресторанах первой категории организуются выступления музыкальных групп.

3.2. Рестораны и их характеристика

Появление первых ресторанов в Узбекистане связано с приходом русских. В России еще в первой половине XIX в. были распространены

постоялые дворы, при которых, как правило, были рестораны. В быту их часто именовали «трактиры». Они служили и биржей для коммерсантов, заключавших здесь тысячные сделки, и столовой для одиноких, и местом деловых свиданий или отдыха в дружеской беседе.

Трактиры пользовались огромным успехом и были в большой моде. Каждый из трактиров отличался своими обычаями, своим особым блюдом, имел своих постоянных посетителей. В трактире были огромные залы и ряд кабинетов, где за именитыми купцами закреплялись столы, которые до определенного часа никто не имел права занимать. Большой кабинет, называемый «русская изба», украшался расшитыми полотенцами и деревянной резьбой. Стоявший посередине стол покрывался русской скатертью и вышитыми полотенцами вместо салфеток и сервировался старинной посудой и серебром: чашки, кубки, стопы. Посетителей обслуживали половые, «белорубашечники», или «шестерки», в белых рубахах из дорогого голландского полотна.

В России существовали биржи, где в течение 5 лет мальчиков учили на «шестерок». Много лет проработавшие половые могли попасть на службу в ресторан; там они работали во фраках и назывались официантами.

Меню тогда было примерно такое: холодная белуга, осетрина с хреном, икра, раковый суп, селянка рыбная с расстегаями, жареный поросенок с гречневой кашей; на третье обязательно подавали гурьевскую кашу, кулебяки, пироги с разными начинками.

Конечно, современные рестораны отличаются от трактиров: изменились интерьер, качество и сервис обслуживания, но цель осталась неизменной - доставить посетителю ресторана приятное чувство от вкусно приготовленных, красиво оформленных блюд и высокого класса обслуживания.

Ресторан - это предприятие, в котором организация высокого уровня обслуживания посетителей в торговом зале сочетается с организацией производства широкого ассортимента кулинарных, кондитерских изделий, а также изготовлением фирменных блюд, закусок и напитков.

Кухня (меню) ресторана отличается от меню столовых и бистро, как правило, широким ассортиментом вин, напитков, кулинарных и кондитерских изделий, их оформлением, вкусом. Кулинарные блюда и кондитерские изделия готовят повара и кондитеры, достигшие высокого профессионального мастерства, знающие тонкости приготовления блюд и напитков. Многие рестораны специализируются на приготовлении только национальных блюд или блюд зарубежной кухни, например в китайском ресторане подают блюда китайской кухни, а в обслуживании проявляется китайский колорит.

В качестве дополнительных услуг рестораны организуют реализацию кулинарных и кондитерских изделий через магазины кулинарии, столы заказов, буфеты и бары ресторанов, принимают заказы по обслуживанию на дому.

Помимо городских ресторанов выделяют рестораны, размещающиеся при гостиницах, железнодорожных вокзалах, аэропортах. Рестораны, расположенные на улицах и проспектах, должны на входе иметь табло с режимом работы, а на фасаде здания - вывеску с названием ресторана (ресторан «Словакия», ресторан «Виктория»), хорошо освещенную в вечернее время. Подъезд к ресторану должен хорошо освещаться и располагать местом для парковки автомашины.

Государственный стандарт Республики Узбекистан (ГОСТ Р500762-95) устанавливает классификацию ресторанов в зависимости от качества предоставляемых услуг, интерьера, а также ассортимента заказных и фирменных блюд и изделий. На основании совокупности этих отличительных признаков рестораны подразделяются на три класса - люкс, высший класс и первый.

Ресторан класса «люкс» характеризуется современным интерьером, наиболее высоким по сравнению с другими ресторанами, уровнем комфортности и разнообразием предоставляемых услуг.

Комфортность достигается, например, планировочным решением, когда торговый зал делится на отдельные зоны, секторы за счет невысоких перегородок, цветников. Уют и выразительность залу придают освещение, отделка стен, потолков, пола (паркет или специальное покрытие), декоративная отделка деревом, цветное стекло, керамика. Дизайн должен соответствовать названию ресторана. Ресторан «люкс» располагает банкетным залом, баром, коктейль-холлом с барной стойкой.

Метрдотели и официанты должны быть первоклассными специалистами, в совершенстве владеть техникой обслуживания; в ресторанах, где обслуживают зарубежных гостей, официанты обязаны знать иностранный язык в объеме соответствующего общения.

Официанты должны быть одеты в форменную одежду единого образца. Столовое белье шьется на заказ. При обслуживании используются фирменная посуда (фарфоровая и хрустальная) и мельхиоровые приборы. Рестораны «люкс» включают в меню заказные и фирменные блюда (не менее половины ассортимента), значительную часть ассортимента составляют приготовляемые кулинарные и кондитерские изделия. Блюда имеют сложные рецептуры, высший уровень художественного оформления.

В «люксе» гостям предлагаются проспекты, меню, приглашения и т.д. с эмблемой ресторана, в вечернее время организуются музыкальные выступления, варьете, приглашаются популярные артисты эстрады, проводятся концерты, выделяется место для танцев. Предоставляются

дополнительные услуги, например вызов такси, продажа живых цветов и др.

Ресторан высшего класса также характеризуется высоким уровнем комфортности за счет оборудования и удобной мебели, оригинальностью интерьера, надлежащим микроклиматом за счет кондиционирования воздуха, высоким качеством обслуживания посетителей и разнообразием кулинарных, кондитерских изделий, блюд и напитков. Многие рестораны этого класса специализируются на приготовлении национальных блюд, в меню могут включаться фирменные блюда, напитки и закуски, которые готовятся только здесь. Как правило, в меню входит меньшее количество блюд, чем в ресторане класса «люкс», рецептуры их менее сложны. При обслуживании используется фарфоровая посуда высшего качества, которая отличается легкостью и изяществом дизайна. При устройстве банкетов и торжественных вечеров используются мельхиоровые приборы. Мебель для ресторана делается на заказ из одного материала, и ее стиль связан с художественным решением интерьера. Обслуживание в ресторанах высшего класса осуществляется высококвалифицированными специалистами (метрдотелями, официантами и барменами). В качестве дополнительных услуг рестораны организуют обслуживание различных мероприятий (совещаний, конференций, семейных торжеств, юбилеев), принимают заказы на приготовление заказных блюд и кулинарных изделий для обслуживания на дому.

В вечернее время в ресторанах высшего класса организуются выступления музыкантов, эстрадных артистов, певцов. Ресторан имеет художественно оформленные фирменные меню, приглашения и сувениры с собственной эмблемой.

Ресторан первого класса характеризуется простотой и оригинальностью интерьера, гармоничностью и комфортностью. В интерьере используются декоративные элементы, создающие единство стиля, учитываются наименование ресторана, специфика кухни и другие факторы. При оформлении используют ценные породы дерева, синтетические отделочные материалы. Мебель в ресторане удобная, прочная, столы имеют полиэфирное покрытие. Для сервировки столов могут использоваться не скатерти, а полотняные индивидуальные салфетки, недорогая фарфоровая посуда. В ресторанах первого класса предлагается широкий выбор кулинарных блюд и закусок, напитков, заказных блюд несложного приготовления. Обслуживание осуществляют официанты и бармены в форменной одежде (белый верх, темный низ). В вечернее время в ресторане звучит музыка, для чего применяются стереофоническая радиоаппаратура и светотехника.

Рестораны быстрого обслуживания в мировой практике известны давно, но система фастфуд начала развиваться стремительными темпами

приблизительно с середины XX в. Рынок «быстрой еды» переживает в настоящее время свой золотой век.

В самом узком значении фастфуд - это пища особого рода, которая должна быть быстро приготовлена из полуфабрикатов или свежих продуктов: гамбургер, сэндвич, пицца и т.д. Расширенное толкование предполагает, что фастфуд - предприятия общепита, в которых подаются эти самые быстро приготовленные блюда особого рода. Сюда посетитель приходит с единственным желанием - быстро утолить голод. Отсюда и выстраивается вся технология работы предприятий быстрого питания.

Обслуживание в системе фастфуд занимает считанные минуты. При этом существуют два вида обслуживания: 1) кассир принимает заказ и сам (или его помощник) приносит выбранные клиентом блюда; 2) посетитель с подносом проходит вдоль прилавков, выбирает блюда и в конце расплачивается в кассе. Основная черта подобных предприятий - это быстрота. В соответствии с этим определяются многие детали. Меню должно быть представлено понятно и наглядно, чтобы клиент быстро сделал выбор, сбалансировано и ограничено по ассортименту. Распространенное для фастфуда явление - наличие монопродукта, на котором держится все меню. Это могут быть бургеры, сэндвичи, пицца, бурри-то, печеная картошка или блины.

Блюда фастфуда максимально адаптированы для быстрого приготовления и быстрой подачи клиенту. Для этого используются полуфабрикаты или заготовки, которые доводятся до готовности в присутствии заказчика или с небольшим упреждением.

Способ подачи блюд продиктован удобством употребления. Сервировка упрощена: минимум приборов или же полное их отсутствие, одноразовая посуда или просто обертка. Отсутствие мойки для столовой посуды позволяет экономить на персонале, оборудовании и квадратных метрах.

Технологические процессы на кухне разбиты на отдельные простые операции и строго регламентированы. Технология приготовления блюд адаптирована под массовое производство и ориентирована на частое воспроизведение операций.

Персоналу заведения не обязательно иметь поварскую квалификацию. Благодаря отработанным технологиям даже неквалифицированные сотрудники после недолгого обучения могут выдавать стандартный по качеству продукт.

Минимальное обслуживание в зале и отсутствие официантов - самый бросающийся в глаза признак фастфуда. В зале пребывают только те сотрудники, в чьи обязанности входит следить за чистотой и порядком и попутно своими действиями ускорять оборачиваемость столиков.

Предприятия фастфуда отличает строгая функциональность. В закусочные фастфуда приходят не провести время и отдохнуть, как в ресторан, а просто поесть.

Стоимость блюд минимизирована за счет эффективности массового производства и четкого контроля.

Сетевые рестораны имеют в Узбекистане довольно долгую историю. Существовала целая сеть похожих трактиров, имевших одного владельца, но называвшихся по-разному. Сейчас, как правило, сетевые рестораны имеют одно название. Для клиентов это удобно. Такие рестораны основываются на подсознательном желании человека пользоваться знакомыми ему вещами. Всем известно, что, приезжая в любую страну мира, итальянцы стремятся найти итальянский ресторан, французы - французский, а японцы - японский. Сетевые рестораны позволяют человеку чувствовать себя уверенно, где бы он ни находился. Раз побывав в одном из ресторанов сети, клиент уже не чувствует себя неуютно в других ресторанах той же сети.

С развитием сети уменьшается количество персонала, особенно управленческого, так как у сетевого проекта может быть одна бухгалтерия, один склад, один отдел закупок и т.д. Сетевые рестораны - это в каком-то смысле «еда на скорую руку». В отличие от гастрономических заведений блюда сетевых меню не бывают очень сложными, на их приготовление не должно уходить много времени. Несмотря на общее стилевое решение каждый из ресторанов, входящих в сетевой проект, имеет свою «изюминку».

Для сетевых ресторанов очень важно проведение различных акций совместно с партнерами (например, с известным пивным брендом), розыгрышей призов для клиентов.

В «Кентерберийских рассказах» английского поэта Джеффри Чосера паломники в XIV веке останавливались перекусить в харчевне «Табард-Инн». В то время поесть в пути можно было не всюду. Часто приходилось брать еду с собой или покупать у местных фермеров. Наиболее распространенной походной пищей была соленая свинина. В Европе еще не было чая, кофе, шоколада или жареных орешков, и только через 300 лет французский король Людовик XIV, впервые отведав картофель (у которого съедобными в то время считали только вершки), тяжело вздохнул: «Опять какая-то гадость из Америки!».

К счастью, чосеровские паломники направлялись в Кентербери, куда ежегодно стекались, как и в другие религиозные центры континента, вроде Сантьяго де Компостела или Лурда, тысячи людей. Это напоминало паломничество в Мекку, фактически это были тогдашние туристы, двигавшиеся по определенным маршрутам. Естественно, все постоянные дворы по пути их следования стремились хорошо заработать на кормежке.

В чосеровской харчевне «Табард-Инн» паломникам везло вдвойне. Хозяин предлагал бесплатную еду тому, кто расскажет самую интересную историю. Не является ли это первым отмеченным в истории примером «ресторанного бизнеса» с использованием хитроумной уловки для расширения дела?

В средние века путешествия сопровождались многочисленными опасностями. Найти пристанище и еду до наступления ночи и не подвергнуться нападению разбойников было нелегким делом. Ограбления на дорогах происходили весьма часто. Однако современные туристы могут утверждать, что в некотором смысле с тех пор мало что изменилось.

До середины XVIII века в европейской и британской литературе практически не упоминалось, каким образом питались персонажи. Конечно, были таверны, в которых фальстафф и его собутыльники могли воспользоваться дешевой и, по-видимому, грубой пищей и выпить испанского красного вина. В шекспировском театре «Глобус» можно было купить поштучно апельсины из корзины предприимчивого Нелла Гуиннза. Для представителей среднего класса в крупных городах Великобритании и континентальной Европы открывались и кофейни.

Богатые в то время предпочитали питаться дома, составляя собственное меню. Даже в римских виллах, расположенных в глубине континента, можно было получить на обед устриц, доставленных с побережья в экипажах с частой сменой лошадей. Но не было ни одного заведения, в котором можно было бы за несколько монет зайти переодеться, заказать редкое блюдо из соловьиных язычков и воспользоваться другими услугами. В то времена еда носила сезонный характер. Историки медицины считают, что кровоточащие десна и прочие симптомы, наблюдавшиеся у людей в средние века, в конце зимы были, по-видимому, признаками начала цинги. До поздней весны не имелось никаких фруктов, богатых витамином С. Сложно было и с хранением продуктов. Продукты должны были поставляться свежими и быстро использоваться - это превращало ресторанный бизнес в дорогостоящее и рискованное предприятие.

В 1795 году Франсуа Аппер изобрел высокотемпературную стерилизацию продуктов, что позволило их консервировать. Хотя пищевые консервы и использовались во время наполеоновских войн, до середины XIX века они были очень дорогими и недоступными для широких масс. При римском и китайском императорских домах широко применялся лед, причем его привозили из Арктики в Европу и Америку, что было весьма дорогим удовольствием. Часто его хранили в зимнее время в подвалах, используя как предмет большой роскоши вплоть до изобретения паровых холодильников в конце XIX века. Это привело к возникновению мясоперерабатывающей промышленности в Новой Зеландии и Австралии.

В 1913 году в Чикаго был изобретен электрический холодильник, а в 1927 году он был усовершенствован британской фирмой «Электролюкс» и стал бесшумным. В 1929 году Кларенс Бердзай разработал глубокую заморозку продуктов питания, а в начале 1930-х годов замороженные продукты появились на прилавках многочисленных продовольственных магазинов на Западе. Интересно заметить, что первой из замороженных овощей была спаржа.

Набор кулинарных рецептов различных блюд непрерывно пополнялся в ходе истории. Сохранившиеся до наших дней останки древних воинов свидетельствуют о преобладании в их рационе каши. Когда-нибудь можно будет написать целое исследование о влиянии протеинов в пище людей на развитие технической мысли. Время от времени в истории возникали счастливые стечения обстоятельств, когда, например, люди стали понимать, что слегка поджаренное мясо вкуснее и легче жуется, чем сырое, а зерно, обработанное в горячей воде, легче переваривается в желудке. Позднее люди дошли до таких кулинарных шедевров, как персики мельба или цыпленок маренго. В X веке раскармливали страсбургских уток, чтобы увеличить размер их печени и изготовить паштет; торговля специями с Востока всегда была успешной; а при дворе Людовика XIV просто сходили с ума, когда появился горох из Италии.

К концу ХУШ века в ходе промышленной революции переезды людей с места на место стали более частыми, и сформировался средний класс, существование которого необходимо для каждого успешно действующего ресторатора. Постепенно равновесие спроса и предложения привело к формированию современного ресторанного бизнеса.

К 1776 году в ряде крупных городов США были созданы рестораны, имевшие шумный успех. Такие заведения, как «Буллз Хед», «фронсез Тэверн» и «У мистера Литтла» были своего рода визитными карточками Нью-Йорка. В этих ресторанах проводились банкеты с выбором дорогих блюд, но в обычные дни там подавали, как правило, говядину, ветчину и овощи.

Ко времени Великой французской революции рестораны в Париже были самым обычным явлением. В 1814 году союзные армии англичан, голландцев, бельгийцев, пруссаков, испанцев, русских и австрийцев вошли в этот город, разгромив Наполеона. В Париже проводили время представители всех чинов и сословий. И те счастливы, которым выплачивали зарплату, могли потратить свои деньги в Париже.

Прошло время и войска увезли домой воспоминания о Париже и распространяли их по всему миру. Общество из сельскохозяйственного все больше становилось промышленным. В этом случае потребность в ресторанах постоянно возрастала. Все большее число людей начинало нуждаться в приеме пищи за пределами своего дома. Но рост ресторанного

дела осуществлялся достаточно медленно. Тогда, как и теперь, приглашение гостя или любовная измена обеспечивали рестораны постоянной клиентурой (обычно из богатых или вновь разбогатевших людей). К 1820-м годам путники, забредшие в ресторан гостиницы «Стивенз Хотел» в Лондоне, обслуживались медленно и нелюбезно. У Крокфорда имелся игорный клуб, где терялись и приобретались состояния и почти круглосуточно обслуживались посетители под руководством известного метрдотеля по имени Удо. Там не было особенных разносолов, но при желании можно было потратить порядка десяти фунтов за зеленым сукном игрального стола.

Взаимное общение, бывшее привилегией богачей, происходило в основном в ночные часы. В 1821 году в Лондоне лорд Олвенли каждый день мог наслаждаться абрикосовым тортом, в то время как месячное жалованье его прислуги не превышало стоимости всего одной бутылки шампанского. В меню принца-регента, проводившего приемы гостей в «Брайтон павилион», было множество редких блюд, творений метра Антонина Карема, которые могли оценить лишь любители. Принц-регент таковым не был, но тем не менее и он любил наслаждаться ими.

С течением времени ресторанный бизнес рос и расцветал. Поездки по всей Европе становились все более частыми. В 1880 году Ч. Диккенз, обращаясь к другу, жаловался на качество бутербродов в железнодорожном буфете. В 1908 году Эдит Уортон описывала ресторанное обслуживание в одном из своих любовных писем: «Последнее блюдо на обеде было подано с соответствующей торжественностью... наш первый обед у Дюваля... наш официант у Монморенси...» и так далее.

Во Франции гастрономическое искусство является национальной гордостью. Оно было и осталось основным компонентом торговли в целом, причем многие ресторанные традиции родились именно там, хотя италюфилы пытаются утверждать, что французы лишь заимствовали все свои идеи у итальянцев! В это же время рестораны стали обычным явлением и в США, но только в больших городах. Система старших и младших метрдотелей, барменов и бригад, принятая в ресторане «У Максима», широко заимствовалась и продолжает заимствоваться в крупных ресторанах мира.

Сегодня в США есть тысячи учреждений общественного питания, начиная с кофеен, в которых ранние посетители могут подкрепиться апельсиновым соком (зачастую только что отжатым), яйцами с беконом и тостами, ну, и, естественно, кофе (что обходится всего лишь в 2,95 доллара) и кончая заведениями с самой разнообразной национальной кухней, от тибетской до тайской. Есть рестораны, в которые трюфели доставляются прямо из аэропорта специальными перевозчиками (по крайней мере, так утверждает ресторанная служба общественных связей), причем комплексный обед там обойдется вам примерно в 80 долларов без

алкогольных напитков и чаевых. По такой цене комплексное меню представляет собой табльдот, т.е. выбор блюд, предоставляемый хозяином. В США есть сотни ресторанов, в которых обед на двоих обходится в 250 долларов, как минимум, и еще порядка двухсот, где столько же стоят редкие зарубежные вина.

Все владельцы ресторанов занимаются одним и тем же делом, зависящим от следующих факторов: предложение, спрос, конкуренция, мода, оплата помещения, состояние экономики страны и погода. Некоторые ресторанные сети включают в себя как закусочные-забегаловки, так и шикарные заведения, причем прибыль одинаково приносят как одни, так и другие. Однако, что предпочтительнее для предпринимателя: продать сто гамбургеров по 10 долларов каждый или двадцать порций жареных фазанов по 50 долларов, зависит не только от личного вкуса, но и от других обстоятельств.

3.3. Управление предприятием общественного питания

Управление организацией общественного питания основывается на общих принципах системы управления производством. Функции управления относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления.

Переориентация социально - экономического развития на удовлетворение потребностей человека с учетом его интересов предполагает решение задач, связанных с развитием сферы услуг, составной частью которого является создание системы платных услуг для населения в ресторанном хозяйстве. Она выступает как исторически определенная форма организации производства и обслуживания населения, является важным звеном общественного разделения труда.

В формирующихся условиях хозяйствования сфера услуг будет играть все более значительную роль в создании социального рыночного хозяйства, где богатство всех неразрывно связано с богатством каждого его члена, а общественное процветание есть функция от процветания отдельных индивидов и социальных групп.

Эффективное развитие рыночных отношений возможно только при переходе от "номенклатурной" к саморегулирующейся экономике, ориентированной на индивидуальную инициативу, потребности и спрос населения.

Одной из важнейших задач на нынешнем этапе развития является усиление экономических методов управления, расширение демократизации и развитие самоуправления, предусмотренные законом, определяет

отношение между предприятиями и потребителями. Необходимо отметить, что главной задачей ресторанного хозяйства в туристско-экскурсионных учреждениях является своевременное обеспечение всех континентов туристов и населения региона горячим питанием по месту их занятости, отдыха и жительства, улучшение качества пищи и обслуживания, повышение экономической эффективности работы предприятий ресторанного хозяйства. Одной из главных задач предприятия питания является обеспечение развития и повышение эффективности его производства, всестороннюю интенсификацию, ускорение научно-технического прогресса, рост производительности труда, ресурсосбережение, увеличение прибыли. Наряду с этим должно обеспечиваться социальное развитие коллектива, формирование современной материальной базы, социальной сферы, создание благоприятных возможностей для высокопроизводительного труда, последовательное осуществление принципа рыночной экономики.

В новых условиях хозяйствования предприятий и организаций общественного питания в числе основных оценочных показателей их деятельности включены высокая культура обслуживания, качество выпускаемой продукции, отсутствие жалоб потребителей.

Культура обслуживания потребителей на предприятиях общественного питания оценивается по следующим четырем показателям.

Показатель техники и скорости обслуживания отражает соблюдение культуры взаимоотношений обслуживающего персонала с потребителями соблюдение правил встречи потребителей, приема заказов, подачи блюд, оптимальных затрат времени на обслуживание; оснащенности столовой посудой и приборами по установленным нормам оснащенности.

Взаимоотношения раздатчиков, кассиров, мойщиков посуды, официантов, барменов, швейцаров и другого обслуживающего персонала с потребителями должны быть построены на выполнении указанными работниками соответствующих должностных инструкций.

Оптимальные затраты времени на предприятиях с обслуживанием официантами составляют 20 минут с момента предоставления потребителю места за столом до подачи холодных блюд и закусок, а при реализации экспресс-обедов- это все время обслуживания (от приема заказа до подачи счета включительно).

На предприятиях с самообслуживанием оптимальные затраты времени с учетом ожидания в очереди, получения блюд и расчета составляют в условиях применения механизированных линий раздачи блюд до 5 минут, немеханизированных линий раздачи блюд- до 15 минут.

Показатель санитарного состояния помещений, столовой посуды и приборов, столового белья, санспецодежды предусматривает соблюдение санитарных правил для предприятий общественного питания. Наряду с этим внешний вид персонала оценивается с учетом требований к

форменной одежде и обуви. Учитывается также соблюдение правил гигиены каждым работником.

Показатель соблюдения ассортимента блюд, напитков, кулинарных и кондитерских изделий считается выполненным, если перечень блюд и изделий, указанных в меню, полностью совпадает с утвержденным ассортиментом, а фактическое их наличие соответствует меню.

Показатель соответствия предоставляемых дополнительных услуг регламентированному перечню отражает выполнение обязательного перечня услуг, определенного для каждого предприятия.

Процесс организации обслуживания потребителей в ресторане складывается из следующих элементов: подготовки зала к обслуживанию, встречи и размещения.

3.4. Особенности управления ресторанного хозяйства и выполняемые им функции

Потребность людей в питании вне дома возникла глубоко в прошлом. Сначала такие услуги имели нерегулярный характер, однако со временем оказание услуг в сфере питания становится основным занятием значительной части населения. Таким образом выделяется отрасль деятельности, основной задачей которой является организация питания людей за пределами своего жилья (по месту работы, учебы, отдыха). В ряде стран СНГ эта подотрасль хозяйства называется **общественным питанием**.

Общественное питание как подотрасль торговли включает в себя коммерческие предприятия различных форм собственности, объединенные по характеру перерабатываемого сырья и выпускаемой продукции, организации производства и форм обслуживания населения. В общественном питании функционируют различные типы предприятий: рестораны, кафе, столовые, бары, кафетерии и др. Задачей общественного питания является обслуживание различных контингентов потребителей и предоставление им услуг. Под **услугой общественного питания** понимается результат деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по удовлетворению потребностей населения (потребителя) в питании и проведении досуга.

Система предприятий питания, как правило, является структурным подразделением гостиничного комплекса и состоит из разнообразных по типам и наценочным категориям предприятий с разным режимом работы. Причем в их составе преобладают рестораны. Поэтому в данном учебном пособии будем пользоваться принятым в мировой практике термином «ресторанное хозяйство».

Особенностями функционирования ресторанного хозяйства как структурного подразделения гостиничного комплекса являются следующие:

- предоставляемые клиентам гостиницы услуги классифицируются как дополнительные;
- стоимость услуг по предоставлению гостям завтрака, как правило, входит в стоимость проживания в гостинице;
- для предприятий питания существует такой постоянный контингент посетителей, как проживающие в гостинице;
- доля прибыли общественного питания в общей величине прибыли гостиничного комплекса бывает значительно выше доли прибыли от других дополнительных услуг.

Последняя особенность ресторанного бизнеса не всегда характерна в современной ситуации. Как подчеркивают А.Л. Лесник и А.В. Чернышев, еще несколько лет назад любой менеджер ответил бы, что основа дохода гостиницы - это ресторан и что невозможно представить себе существование гостиницы класса «пять звезд» без этого заведения. В настоящее время ситуация изменилась, современные менеджеры не столь категоричны, так как на собственном опыте убедились в сложности получения высокого дохода от реализации продуктов и напитков в ресторане (что и заставляет искать нетрадиционные пути доведения их до потребителя). Ресторан сегодня уже не является источником стабильного дохода, напротив, экономическая ситуация, заставляющая экономить на всем, вынуждает владельцев отелей закрывать рестораны в гостиницах или передавать их в аренду.

Характерной особенностью ресторанного хозяйства является то, что оно связано со всеми фазами расширенного воспроизводства. Во-первых, в ресторане осуществляется производство пищевой продукции (цех является сферой производства). Во-вторых, происходит обмен продукции общественного питания за деньги. Выполняя функцию обмена, ресторанное хозяйство является одним из звеньев обращения денег. В-третьих, происходит организация личного потребления (торговый зал - это сфера потребления). В-четвертых, в этой сфере осуществляется процесс распределения, так как часть продовольственных ресурсов распределяется по фондам.

Ресторанное хозяйство выполняет **ряд функций**. Основные из них:

- закупка сырья и товаров;
- производство пищевой продукции в широком ассортименте, соответствующем спросу потребителей;
- организация потребления пищевой продукции;
- хранение запасов сырья и товаров;
- организация процесса обслуживания;
- проведение маркетинговых исследований;
- транспортировка сырья и товаров и др.

Процесс обслуживания в общественном питании - совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с

потребителем услуги при реализации кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, покупных товаров и организации досуга. Под **методом обслуживания** понимается способ реализации потребителем продукции общественного питания.

Объекты общественного питания предоставляют потребителям различных типов и категорий **следующие услуги:**

- питания;
- по изготовлению кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, других видов продукции;
- по организации потребления и обслуживания;
- по реализации кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- по организации досуга;
- информационно-консультативные;
- прочие.

Услуги питания - это услуги по изготовлению собственной продукции и созданию условий для реализации и потребления собственной продукции и покупных товаров.

Услуги питания подразделяют в зависимости от **типа** и **категории объекта** общественного питания: ресторана; кафе; бара; закусочной; объекта быстрого обслуживания; столовой; буфета; кафетерия.

Услуги по изготовлению кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, других видов продукции включают:

- изготовление блюд, кулинарной продукции, кондитерских, булочных и колбасных изделий, копченостей, солений, квашений по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на объектах общественного питания;
- изготовление булочных, кондитерских и колбасных изделий, блюд из сырья заказчика на предприятии при наличии документов, подтверждающих качество сырья;
- услуги повара, кондитера по изготовлению блюд, кулинарных, кондитерских и булочных изделий на дому.

Услуги по организации потребления и обслуживания включают:

- организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий;
- организацию питания и обслуживание участников конференций, семинаров, совещаний, культурно-массовых мероприятий в зонах отдыха и т.д.;
- организацию питания и обслуживания механизаторов в период сельскохозяйственных работ;
- услуги официанта по обслуживанию на дому;
- доставку кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий по заказам и обслуживание потребителей, в том числе в банкетном исполнении:

- на рабочих местах и на дому;
- в пути следования пассажирского транспорта (в купе, каюте, салоне самолета);
- в номерах гостиниц;
- бронирование мест в зале объекта общественного питания;
- продажу талонов и абонементов на обслуживание скомплектованными рационами;
- услугу мойщицы посуды на дому;
- доставку кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, напитков, оставшихся после обслуживания торжеств, на дом потребителю;
- организацию рационального, комплексного и диетического питания.

Услуги по реализации кулинарной продукции и кондитерских изделий включают:

- реализацию кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, полуфабрикатов, солений, квашений, других видов продукции и покупных товаров через магазин и отделы кулинарии:

- отпуск обедов на дом;

- реализацию кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий вне предприятия:

- комплектование наборов кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий в дорогу, в том числе туристам и другим категориям населения для самостоятельного приготовления кулинарной продукции.

Услуги по организации досуга включают:

- проведение концертов, программ варьете и видеопрограмм;
- музыкальное обслуживание;
- предоставление газет, журналов, настольных игр, игровых автоматов, бильярда.

Информационно-консультативные услуги включают:

- консультации специалистов по изготовлению, оформлению блюд кулинарной продукции и кондитерских изделий, сервировке стола;
- консультации диетсестры по вопросам использования кулинарной продукции при различных видах заболеваний в диетических столовых;
- организацию обучения кулинарному и кондитерскому мастерству, сервировке столов.

Прочие услуги общественного питания включают:

- прокат столового белья, посуды, приборов, инвентаря;
- предоставление принадлежностей для чистки обуви;
- продажу фирменных значков, цветов, сувениров, книг, газет, журналов;
- гарантированное хранение ценностей потребителя (верхней одежды, сумок);

- вызов такси по заказу потребителя;
- парковку личных автомашин на организованной стоянке объекта общественного питания;
- пользование телефонной связью.

От объема и качества услуг, предоставляемых объектом общественного питания, зависит его конкурентоспособность.

Ресторанное хозяйство - сложная система. Многие явления в этой сфере носят стохастический, т.е. вероятностный характер. Здесь действуют потребности, желания посетителей (гостей), социальный статус потребителя, изменения социально-экономической среды. Ресторанное хозяйство, выполняя функции производства, одновременно выполняет и функции, присущие сфере услуг. Задачей ресторанного хозяйства является обслуживание различных контингентов потребителей и предоставление им услуг.

По **характеру организации** производства ресторанное хозяйство имеет сходство с предприятиями пищевой промышленности. Отличие состоит в том, что рестораны производят продукцию, которая не подлежит длительному хранению и должна быть быстро реализована. Кроме того, приготовление пищевой продукции предназначается для каждого отдельного потребителя. Отличие от предприятий пищевой промышленности состоит и в том, что рестораны производят выпуск потребительских комплексов (блюд), которые обеспечивают полный рацион дневного питания (завтрак, обед, ужин). Следует отметить и еще одно отличие, которое заключается в том, что в ресторане осуществляются оформление и отпуск готовой продукции. Частично продукция может быть реализована вне ресторанного хозяйства через магазины-кулинарии для потребления в домашних условиях или проведено обслуживание клиентов по форме кейте-ринга (обслуживание напитками и закусками вне специализированных помещений).

По **характеру реализации** готовой продукции ресторанное хозяйство имеет сходство с торговлей. Однако и здесь имеются отличия. Так, торговля осуществляет продажу товара, а ресторан организует потребление пищевой продукции, предоставляет разнообразные услуги.

Практика показывает, что компании, которые сделали ставку на один из существующих методов повышения конкурентоспособности, инвестируют средства как в услуги, так и в продукты. Например, компания принимает решение инвестировать средства в нетрадиционные источники питания (питание вне ресторана). Для того чтобы получить высокий доход, необходимо вложить средства не только в организацию нетрадиционной услуги и связанных с ней служб, но и в продукты и напитки. В целом любое новшество нуждается в разработке собственной концепции, включающей различные аспекты проблемы.

3.5. Индустриализация ресторанного хозяйства в условиях рыночной экономики

Индустриализация предъявляет серьезные требования по всем элементам технологическим, техническим и организационным аспектам производства в общественном питании. Принципы и этапы внедрения индустриальных методов производства продукции общественного питания являются: выявление перспективной потребности населения города или района в продукции общественного питания по объему и ассортимент с учетом организации общественного питания по месту работы и учебы в общедоступных предприятиях, а также реализации продукции через магазины; анализ сети общественного питания с целью определения условий и целесообразности перевода отдельных предприятий на снабжение полуфабрикатами различной степени готовности; установление возможного объема поставки полуфабрикатов на предприятии общественного питания по межотраслевому и внутриотраслевому кооперированию; оценка экономической целесообразности создания универсальных или специализированных внутрисистемных производственных предприятий; систематизация и утверждение технико-технологической документации и цен на весь ассортимент продукции; определение оптимальных размеров централизованного производства полуфабрикатов, проектной документации на его строительство или реконструкцию; заключение долговременных договоров поставки с предприятиями пищевой промышленности; разработка административно-правовых и хозяйственных условий создания производственного кулинарного объединения и управления этим объединением.

В современных условиях обстоятельства, сдерживающие развитие индустриализации в общественном питании, во многом устраняются, складывается реальная практическая основа для форсированного преодоления сложившегося в отрасли отставания. В связи с этим возникает необходимость разработки и осуществления в общественном питании специальной целевой программы индустриализации. Тем более, что для отрасли переход на промышленные формы ведения хозяйства в настоящее время становится особенно актуальным, во-первых, в связи с интенсивным внедрением индустриальных форм организации производства в смежных отраслях, и во вторых, актуальность этого перехода обуславливается той ролью, которая объективно отводится отрасли в удовлетворении потребностей населения.

Целевая программа индустриализации общественного питания по своему содержанию условно может быть подразделена на количественную и качественную. Прежде всего надо предусмотреть форсированное увеличение в отрасли крупных заготовочных фабрик, концентрирующих производство продукции. Наряду с этим следует развивать

комплектовочные предприятия и розничную сеть. Необходимо широко внедрять новое высокопроизводительное технологическое оборудование.

Пути решения этих задач достаточно четко намечаются уже сейчас. Так, для интенсификации отрасли требуются дополнительные капитальные вложения, которые в частности могут быть привлечены в общественное питание за счет сокращения их доли, идущей в производственную торговлю и другие, связанные с ней отрасли народного хозяйства, например, производящие торгово-технологическое оборудование. Это непосредственно соответствует задаче преимущественного развития общественного питания. В то же время увеличение численности специальных заготовочных фабрик, розничной сети, осуществляющей реализацию и организацию потребления готовой продукции, может быть достигнуто путем проведения в отраслях широкой реконструкции определенных типов действующих предприятий и т.д.

Изменения экстенсивного характера создает реальные предпосылки для общей промышленной реорганизации хозяйства. Помимо этого, в отрасли необходимо качественное совершенствование централизованного производства на специальной фабрике или группе фабрик промышленного типа и децентрализованного потребления, организуемого в примыкающей к фабрике сети розничных предприятий. Практически это означает создание в отрасли крупных хозрасчетных объединений. Деятельность предприятий такой розничной сети главным образом будет связана с выполнением двух функций - реализацией скомплектованной готовой продукции и организацией ее потребления.

Однако это не значит что из розничной сети полностью устраняется производственная функция. Она будет иметь место, но в минимальных размерах и практически сведется к процессу кулинарной рас консервации скомплектованной готовой продукции, а так же и другим аналогичным операциям. Подобное распределение функций между предприятиями позволяет ликвидировать мелкое, разрозненное производство готовой продукции, дает возможность максимально увеличить размер торговых залов в среднем до 80-90%, всецело сосредоточить работу розничной сети непосредственно на обслуживании населения. Такая система построения технологического цикла общественного питания предоставляет возрастание уровня механизации труда в отрасли на 30-40% и позволяет обеспечить рост его производительность в 3- 3,5 раза.

Ключевые слова

Управленческое решение, системы менеджмента, дерева целей, маркетинг, коммерческие и некоммерческие решения, продолжительность действия, объект воздействия, методы формализации, формы отражения, способ передачи, ресторанное хозяйство, сфера платных услуг, организации производства, обслуживания населения, социальное

рыночное хозяйства, потребности и спрос населения, предприятия питания, ресурсосбережение, увеличение прибыли, культура обслуживания, затраты времени, подготовки зала к обслуживанию, встречи, размещения, национальная компания «Узбектуризм», «бизнес-тур», «транзит-тур», иностранные туристы, удешевленный и школьный туры, познавательный тур, заказ, бармен, сервировка стола, предварительная сервировка стола, дополнительная сервировка, формирования спроса, взаимозаменяемость, взаимодополняемость.

Контрольные вопросы

1. Что означает управленческое решение?
2. По каким признаком классифицируются управленческие решения?
3. Какие виды существуют управленческого решения знаете?
4. Какую роль сыграет сфера услуг в создании социального рыночного хозяйства?
5. Какие задачи стоят перед предприятиями общественного питания?
6. В чем заключается культура обслуживания в ресторане?
7. Каким образом составляется меню в ресторане?
8. Где организуется обслуживание клиентов ресторана?
9. В чём проявляется спрос и сервисное обслуживание в ресторане?
10. Расскажите о методах индустриализации ресторанного хозяйства.

Список использованной литературы.

1. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. -М.: Инфра-М., 2005.-384 с.
2. Управление капиталом торговой организации. Экономический аспект: Учебное пособие. -М.: РДЛ, 2004. -320 с.
3. Менеджмент малого бизнеса. Учебник. - М.: ИНФРА - М. 2004. - 269 с.
4. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.
5. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).
6. Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыт и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. -М.: Рос.Консульт, 1999. - 277 с.
7. Ресторан в большом городе. «Гостиница и ресторан: бизнес и управление», май 2005 - С. 14-15.

8. Кучер ЛС, Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н.
Ресторанный бизнес в России: технология успеха. - М.:
РКонсульт. 2002 - 468 с.

Интернет сайты

WWW. traole - olesign. ru.

WWW. EXPODESSA. OD. UA.

WWW. Space - city. ru. WWW. kovax. ru.

Тема № 4. Менеджмент организации работы комплекса общественного питания

План:

- 4.1. Характеристика ресторана и организации работы в нём**
- 4.2. Структура управления рестораном**
- 4.3. Формы производства в ресторанном хозяйстве**

4.1. Характеристика ресторана и организации работы в нём

Ресторан - это особый тип предприятия, в котором организация производства широкого ассортимента кулинарной продукции сложного приготовления сочетается с организацией высокого уровня обслуживания посетителей в торговых залах ресторана.

Рестораны размещают, как правило, на центральных оживленных улицах городов, при гостиницах, на железнодорожных и автовокзалах, в аэропортах, на пристанях, в местах массового отдыха и т.д.

Ресторан - это предприятие, в котором широко практикуется изготовление блюд, закусок по индивидуальному заказу, а также фирменных и национальных блюд, предусмотренных в меню.

Особенность организации работы ресторана - это высокий класс обслуживания посетителей. Классность предполагает совокупность отличительных признаков предприятия, характеризующих качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

В ресторанах должен быть обеспечен высокий уровень комфортности за счет оборудования их удобной мебелью, создания надлежащего микроклимата, в частности путем кондиционирования воздуха, интерьера и т.д.

Рестораны организуют обслуживание торжественных официальных приемов, совещаний, конференций, съездов, семейных торжеств и т.д.

В вечернее время в ресторанах предусматривают концертно-эстрадные представления. Обслуживают гостей в ресторанах официанты, бармены, метрдотели, прошедшие специальную подготовку.

Блюда и напитки приготавливают высококвалифицированные специалисты. В ресторанах, обслуживающих зарубежных туристов, официанты должны владеть одним из иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения своих профессиональных обязанностей.

В ресторанах, как правило, имеются кондитерские производства с широким ассортиментом выпускаемой продукции.

В качестве сопутствующих товаров через буфеты и бары ресторана реализуются кондитерские изделия промышленного производства в ассортименте и различной упаковке - конфеты, шоколад и т.д. Кроме того, бары и буфеты предлагают посетителям большой выбор алкогольных и

безалкогольных напитков, пива, сигарет, citrusовых и различных фруктов.

Многие рестораны специализируются на приготовлении национальных блюд. В меню обязательно включаются фирменные блюда, закуски, напитки, которые готовятся только в этом ресторане.

Для изготовления разнообразной кулинарной продукции и кондитерских изделий производственные цеха оснащаются современным высокопроизводительным оборудованием - тепловым, механическим, холодильным.

При гостинице может быть несколько ресторанов, а может и не быть ни одного. Рестораны так же отличаются по типу. В больших гостиницах, входящих в известные гостиничные сети типа Шератон, Хилтон обычно два ресторана - фешенебельный фирменный и небольшой типа кафе. Они, как правило, обслуживают и проживающих в гостинице и широкую публику.

Профиль ресторана должен разрабатываться с мыслью о его постоянных посетителях. Если есть формула успеха в ресторанном бизнесе, то она должна звучать примерно так: придумать новую концепцию и воплотить ее в жизнь - такую концепцию, которая если и не идеально подходит к определенному рынку, то, во всяком случае, лучше, чем те, на которых основаны рестораны конкурентов. Профиль каждого ресторана определяется его концепцией, и эта концепция определяет его имидж, апеллирующий к определенному рынку: будничным, официальным, детский, только для взрослых, этнический и т.д. Концепция должна подходить для данной местности и ориентироваться на данный рынок. Особенности внешнего оформления и меню опираются на концепцию, а концепция ориентирована на рынок. Так переплетаются между собой рынок, меню и оформление.

Очень важным аспектом организации ресторана является атмосфера ресторана. Атмосфера создаваемая рестораном оказывает немедленное влияние на посетителя и на сознательном и на подсознательном уровне.

Осознаваемый эффект влияет на сам процесс выбора ресторана (слишком шумно, столы стоят слишком близко друг к другу, зал слишком велик или слишком тесен...)

Подсознательный эффект создается более тонкими средствами: освещением, типом мебели и цветом скатертей, музыкой...

Посетители ресторана обращают большое внимание на дизайн интерьера, и чем больше он помогает создать определенное настроение, тем лучше.

Обслуживание посетителей осуществляется в специально оборудованных помещениях. К помещениям для обслуживания относятся вестибюльная группа помещений, лобби зал (зал ожидания), общие и

банкетные залы, буфеты, бары, а так же подсобные помещения - сервизная, секция уборки и мойки посуды.

Вестибюльная группа помещений (лобби) состоит из вестибюля, бюро обслуживания, регистратуры, общей гостинной (лобби-бар), туалетных комнат, киосков. Вестибюльная группа должна композиционно связываться с лифтами и главной лестницей, рестораном, кафе, банкетными залами и жилыми этажами.

В вестибюле расположен гардероб, который оборудуют широким прилавком, отделяющим его от вестибюля и удобным для приема и выдачи одежды. Под прилавком имеются специальные полки для обуви, сумок, портфелей, сдаваемых посетителями. Гардеробы вестибюлей гостиниц рассчитывают на обслуживание 70% мест в зале. При планировании вестибюльных помещений важно предусмотреть удобное для посетителей расположение туалетных комнат, в которых должны быть обеспечены санитарно-гигиенические условия. В помещении лобби находятся бюро информации, магазинчики по продаже газет, сигарет и других необходимых мелочей, а так же зеркала расположенные в наиболее удобных местах.

Лобби-бар (зал ожидания)

Служит местом встречи гостей или ожидания. Он располагается недалеко от регистратуры и удобно связан с общим и банкетным залами. В соответствии с функциональным назначением его оформляют удобными креслами или диванами и небольшими столиками. В течении всего дня в Лобби-баре производится обслуживание различными видами напитков, легкими закусками и мороженым. Во многих гостиницах Лобби-бар используют как место, где можно удобно и быстро перекусить в обеденное время.

Залы предназначены как для обслуживания завтраков, обедов и ужинов в зависимости от концепции и функционального назначения, так и банкетов, конференций, совещаний. Гостиница может один или несколько залов с раздвижными или съемными перегородками, что дает возможность при необходимости увеличить площадь общего зала или сформировать небольшие банкетные залы.

Иногда залы ресторанов строят в два и более яруса с ложами, танцевальной площадкой и сценой для организации зрелищных мероприятий.

Удобны и комфортны в зале ресторана уютные ложи, ниши с использованием низких перегородок, цветочниц, мебели (диванов, сервантов) единой по стилю и разной по размеру.

Общий и банкетный залы должны удобно сообщаться с раздаточной, сервизной, моечной столовой посуды и буфетной. В ресторанах, работающих по методу самообслуживания раздаточная

находится в зале. В некоторых ресторанах непосредственно в торговом зале организовывается шоу-кухня.

При оформлении торговых помещений ресторанов и кафе используют резьбу по дереву, витражи, чеканку, а для их украшения барельефы, декоративные плиты, роспись на стенах, декоративную кладку и т.д.

Полы в помещениях ресторанов должны иметь нескользящее покрытие (паркет, ковровое покрытие, различные виды плитки для пола с нескользящим покрытием). Коврами может быть покрыта вся поверхность пола за исключением танцевальной площадки.

Для отделки потолков используются материалы, хорошо поглощающие шум, подвесные потолки с перфорацией.

Большое значение в оформлении помещений имеет освещение. Искусственное освещение потолка зрительно увеличивает высоту помещения, освещение отдельных столов создает интимную обстановку, яркое освещение банкетных залов подчеркивает праздничность обстановки и т.д.

Комфортабельная обстановка в помещениях ресторанов зависит так же от состояния газовой среды. Чистоту воздуха в помещениях поддерживают при помощи приточно-вытяжной вентиляции и кондиционеров (их работа должна быть бесшумной). **Торговая мебель.**

Торговая мебель должна быть удобной, прочной, отвечать современным эстетическим требованиям, а форма, цвет и расстановка ее хорошо сочетаться с архитектурой зала, его декоративным убранством и цветовой гаммой. Залы ресторанов оборудуют обеденными, банкетными, фуршетными и подсобными столами, мягкими, полумягкими и жесткими стульями, креслами и полукреслами, диванами.

Ресторанные столы могут иметь круглую, овальную, квадратную и прямоугольную форму. Наиболее удобными являются квадратные и прямоугольные столы, позволяющие экономнее использовать площадь зала и при необходимости двигать их в один ряд. Для создания максимальных удобств для потребителей в ресторане используют 2-, 4-, 6- и 8- местные столы. Их объединяют общим композиционным решением.

Ресторанные кресла должны быть удобными - сиденье не слишком глубокое (400-480 мм) с небольшим наклоном спинки, высота сиденья 420-460 мм, ширина 500-600 мм.

Для удобства работы и правильной организации рабочего места официанта используют подсобные столы, вписывающиеся в общий интерьер торгового зала. А так же в залах ресторанов для хранения небольшого запаса посуды, приборов, белья устанавливают серванты, верхнюю крышку которых используют как подсобный столик. Сервант должен иметь выдвижные ящики, различные секции.

В качестве дополнительных услуг рестораны организуют реализацию кулинарных и кондитерских изделий через магазины кулинарии, кафе, бары, розничную торговлю, принимают заказы на приготовление блюд для семейных торжеств, а также обслуживание гостей на дому.

Метрдотели и официанты обязаны в совершенстве владеть техникой обслуживания посетителей.

Обслуживающий персонал должен быть одет в форменную одежду и обувь единого образца. Столовое белье и посуда ресторана «люкс» изготавливаются на заказ.

Эти предприятия оснащаются высококачественной металлической и фарфоровой посудой, комплектами приборов для различных блюд и закусок.

При обслуживании приемов и банкетов применяются фирменная фарфоровая и хрустальная посуда, мельхиоровые приборы. Кроме индивидуальной салфетки, которой сервируют стол, посетителю по его просьбе можно подать горячую влажную салфетку, зубочистки.

Ресторан «люкс» должен иметь фирменные обложки меню, различные проспекты, приглашения, сувениры, значки с эмблемой предприятия.

В вечернее время в ресторане организуются музыкальные шоу, выступления приглашенных популярных артистов эстрады. В залах отводятся специальные места для танцев, организуется продажа цветов, сувениров.

Штат ресторана укомплектовывается высококвалифицированными работниками - заведующими производством, поварами, метрдотелями, официантами, барменами.

Ресторан высшего класса - предприятие, имеющее оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных изысканных блюд.

Обслуживание в ресторане осуществляют официанты и бармены.

В вечернее время организуются выступления музыкальных ансамблей.

Ресторан первого класса предполагает гармоничность интерьера, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд и изделий, напитков сложного приготовления, в том числе заказных. Обслуживание в этом ресторане ведется официантами, барменами.

4.2. Структура управления рестораном

Процесс управления рестораном представляет собой совокупность взаимосвязей и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Процесс управления направлен на создание нормальных условий в сфере производства, реализации продукции собственного производства и покупных товаров, а также высокого уровня обслуживания.

В функции управления входят:

- технологическая и техническая подготовка производства к обслуживанию;
- технико-экономическое планирование;
- учет и финансовая деятельность;
- техническое и продовольственное снабжение;
- экономический анализ производственно - финансовой деятельности предприятия.

Структура управления рестораном - совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции.

Элементом структуры служит орган управления в лице администрации предприятия.

Администрация - группа должностных лиц во главе с директором ресторана. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими обязанностями и правами.

Структура аппарата управления и численность административно-управленческого персонала предприятия зависят от его мощности, условий работы, класса и т.д. Вся деятельность управленческого аппарата направлена на бесперебойное обеспечение ритма работы ресторана.

Ответственная роль в управлении предприятием принадлежит заведующему производством, который отвечает за работу всех производственных цехов и через начальников цехов руководит ими. При бесцеховой структуре он руководит отдельными участками через бригадиров.

Права и обязанности работников управленческого аппарата

Права и обязанности администрации предприятия определяются специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

На директора возложена ответственность за организацию всей торгово-производственной деятельности предприятия. Он осуществляет хозяйственно-финансовую деятельность, контролирует культуру обслуживания посетителей в торговых залах ресторана, качество выпускаемой продукции, состояние учета, контроля и сохранность материальных ценностей, подбор и расстановку кадров; соблюдение трудового законодательства, приказов и инструкций вышестоящих организаций.

В связи с этим директор имеет право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать, имущество и инвентарь, заключать договоры и соглашения, перемещать, увольнять (в соответствии с

трудовым законодательством), поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания.

Директор должен обеспечить выполнение четкого снабжения предприятия сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения; создать необходимые условия для сохранности товарно-материальных ценностей; контролировать работу всех участников предприятия, а также соблюдение правил санитарии и гигиены, техники безопасности.

Заместитель директора имеет те же права, что и руководитель предприятия, и несет такую же ответственность за решение тех вопросов и за те участки производства, которые поручены ему директором.

Заведующий производством несет полную ответственность за производственную деятельность предприятия, под руководством которого осуществляется контроль за соблюдением рецептур блюд, технологии их изготовления, проверка готовой продукции, своевременное снабжение производства сырьем, инструментами, инвентарем и т.д.

Заведующий производством должен ежедневно составлять меню с учетом имеющихся продуктов и ассортиментного минимума; обеспечивать соблюдение на производстве правил санитарии и гигиены, охраны труда и техники безопасности, своевременно предоставлять отчеты об использовании товарно-материальных ценностей.

Заведующему производством предоставлено право: требовать от работников строгого соблюдения правил технологии приготовления кулинарной продукции и санитарных правил, расставлять работников в соответствии с требованиями производства и их квалификацией, в случае необходимости перемещать работников в пределах производства блюд и кулинарных изделий, не выдерживающих длительных сроков хранения. В связи с этим при организации технологического процесса предприятие должно обеспечить максимальное сокращение сроков хранения и обработки сырья и сроков реализации готовой кулинарной продукции.

Кроме того, посещаемость ресторана в различные часы дня, дни недели и месяца неодинаковая и, как правило, непредвиденная, что затрудняет работникам производственной сферы четко спланировать завоз сырья, продукции, обработку сырья и приготовление полуфабрикатов из овощей, мяса, рыбы.

Все это требует постоянной корректировки в организации труда поваров, официантов и других служб подразделений предприятия.

В процессе приготовления кулинарной продукции необходимо строго соблюдать правила санитарного режима на производстве, вести строгий контроль за качеством блюд.

4.3. Формы производства в ресторанном хозяйстве

В зависимости от материально-технической мощности предприятия применяют две основные формы производства:

1. Полный цикл производства - первичная обработка сырья, производство полуфабрикатов, приготовление кулинарной продукции с последующей ее реализацией.

2. Неполный цикл технологического процесса: приготовление собственной продукции, как из сырья, так и из полуфабрикатов - овощных, мясных, рыбных, поступающих от других производителей.

В большинстве случаев рестораны, как правило, сочетают в своем производстве эти два технологических процесса - полный цикл производства и неполный.

Ресторан как предприятие, выпускающее кулинарную продукцию, имеет производственные цехи, специализирующиеся на переработке определенного вида сырья и изготавливаемой продукции: мясной, рыбной, овощной, горячей, холодной, кондитерской. Кроме того, имеются и другие службы: складское и тарное хозяйства, санитарно-технические.

В связи с этим производственные помещения ресторана подразделяются на: заготовочные (мясной, рыбный, птицегольевой, овощной цехи); доготовочные (горячий, холодный цехи); специализированные (мучных изделий, кондитерский цехи); вспомогательные - раздаточные, хлебобрезка.

В заготовочных цехах предприятия производят механическую обработку сырья - мяса, рыбы, птицы, овощей - и выработку полуфабрикатов для снабжения ими доготовочных цехов, а также магазинов кулинарии, мелкой розничной сети, филиалов ресторанов (баров, кафе, кафетерий).

К доготовочным цехам ресторана относятся горячий и холодный цехи. Здесь завершается технологический процесс производства кулинарной продукции и реализация ее в залах ресторана, барах, магазинах кулинарии и т.д.

При организации заготовочных и доготовочных цехов любой мощности необходимо соблюдение следующих условий: обеспечение поточности производства и последовательность осуществления технологических процессов; минимальные технологические и транспортные грузопотоки; объединение в одних помещениях производств, требующих одинакового температурного режима и влажности; обеспечение требований санитарии и мероприятий по охране труда и технике безопасности; размещение складских помещений в одном блоке.

Оптимальная площадь производственных и подсобных помещений, их рациональное размещение и обеспечение производственных цехов

необходимым оборудованием - основные условия правильной организации технологического процесса приготовления кулинарной продукции.

При подборе оборудования для производственных цехов учитываются принятые нормы оснащения технологическим, холодильным и другим оборудованием, установленным в зависимости от мощности и класса предприятия.

Различные виды оборудования должны размещаться в производственных цехах в соответствии с характером технологического процесса при соблюдении правил техники безопасности и охраны труда работников.

Ключевые слова:

Ресторан, буфеты, бары, кондитерские изделия, производственные цеха, фешенебельный, фирменный, профиль ресторана, ресторанный бизнес, рестораны конкурентов, будничные, официальный, детский, взрослых, атмосфера ресторана, лобби зал, банкетные залы, подсобные помещения, секция уборки, гардероб, подсобные столы, интерьер торгового зала, семейных торжеств, обслуживание гостей, метрдотели, официанты, управления рестораном, бесперебойное обеспечение, права и обязанности администрации, директор, заместитель директора, заведующий производством, формы производства, полный цикл производства, неполный цикл технологического процесса.

Контрольные вопросы

1. Как организуется обслуживание в ресторанах?
2. В чём заключаются особенности организации ресторана?
3. Каким образом организуется обслуживание в ресторане?
4. Перечислите функции управления в ресторанном бизнесе?
5. Охарактеризуйте структуры управления ресторана?
6. Какие условия необходимо соблюдать, при организации заготовочных и готовых цехов?

Список использованной литературы.

1. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).
2. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.
3. О, ресторан, Ты -мир. Ж. «Гостиница и ресторан: бизнес и управление» май, 2005. с. 8-13.
4. Назаров О.М. Как «раскрутить» ресторан. М.: ЗАО Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. - 176 с.

5. Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыт и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. -М.: Рос.Консуль, 1999.- 277 с.

6. Ресторан в большом городе. «Гостиница и ресторан: бизнес и управление», май 2005 - С. 14-15.

Интернет сайты

WWW. traole - olesign. ru.

WWW. EXPODESSA. OD. UA.

WWW. Space - city. ru.

Тема № 5. Функции менеджера по производству и ао обслуживанию, реклама в ресторанны бизнесе

План:

- 5.1. Важнейшие функции менеджера**
- 5.2. Функции менеджера по производству**
- 5.3. Функции менеджера по обслуживанию**
- 5.4. Основные функции и задачи различных видов рекламы в ресторанном бизнесе**

5.1. Важнейшие функции менеджера

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером любого уровня необходимо быть психологом, что означает понимать людей и отвечать им взаимностью. Во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучая этот язык, менеджер сможет лучше понять людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное в условиях нормальной работы любого предприятия. Нужно отметить, что эти знания способствуют также заключению выгодных сделок и многих других видов деятельности менеджера.

Хороший менеджер должен быть и хорошим организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других... и это только для начала. Он должен хорошо знать своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной получаемой ими работы. Менеджер должен создать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе. Устранять неспособных работников с целью удержания единства и правильности функционирования предприятия общественного питания. На предприятиях общественного питания немаловажную роль играет созданный благоприятный психологический климат в коллективе.

Благоприятные психологический климат торгового коллектива оказывает влияние на положительный трудовой процесс. Сплоченности коллектива способствует такой характер трудового процесса, которому присуще тесное общение, требующее постоянной согласованности действий. Первостепенное значение при этом имеет отлаженность трудового процесса, четкость задач, обеспеченность информацией, необходимым сырьем и полуфабрикатами, ритмичность деятельности. Психологический климат коллектива зависит от характера руководства, стиля взаимоотношений между руководителями и подчиненными, психологической совместимости работников, то есть способности членов группы к совместной деятельности, основанной на оптимальном сочетании их психологических свойств. Лучшей психологической совместимостью

обладают люди, имеющие одинаково высокую потребность в общении. Лица с крепкой нервной системой успешнее общаются с партнерами, имеющими более слабую нервную систему, и наоборот.

5.2. Функции менеджера по производству

На предприятиях общественного питания важную роль в организации производственного процесса играет менеджер по производству. Он должен иметь такие организаторские качества, как умение руководить коллективом, способность организовать работу служащих по реализации целей и задач производственного отдела, навыки обучения персонала всем направлениям работы, способность поддерживать высокие стандарты обслуживания и обеспечить бесперебойную работу.

Выполнить выше перечисленные требования можно, только имея сложившуюся клиентуру, зная заранее обо всех готовящихся приемах, банкетах, званых обедах, конференциях и т.п. Для чего нужно постоянно поддерживать связь с различными фирмами, концернами, ассоциациями.

Менеджер по производству является ответственным лицом за поставку сырья на предприятие общественного питания, он заключает договора с поставщиками, добиваясь организованной поставки, что в свою очередь снижает расходы на содержание транспорта и дает гарантию за качество поставляемой продукции и ее бесперебойную доставку.

Нужно отметить, что для повышения производительности труда недостаточного правильно составленного меню. Четкое распределение обязанностей в сфере обслуживания и производства требуют от менеджера знаний не только работы торговых помещений, но и производственных. К производственным помещениям предприятия общественного питания относятся:

- заготовочные цехи (мясной, рыбный, овощной)
- холодный цех
- горячий цех
- кондитерский цех
- моечная кухонной посуды
- складское хозяйство.

Правильная организация производственных цехов, в свою очередь позволит более экономно расходовать сырье; сократит отходы при кулинарной механической обработке продуктов и улучшит качество выпускаемой продукции. Приготовление пищи основано на рациональном размещении производственных помещений, подборе оборудования, расстановке рабочей силы и организации рабочих мест.

Группу производственных помещений необходимо изолировать от торговых. Вынос производственных помещений из горячего цеха в торговый зал ухудшает его микроклимат. Все производственные

помещения должны иметь естественное освещение. В моечных допускается искусственное или освещение вторым светом.

Работа производственных цехов должна быть бесперебойной и качественной. Ответственность за организацию работы производства и обслуживания несут менеджер по обслуживанию и менеджер по производству. Они должны организовать работы производственных цехов и торговых помещений с учетом всех требующихся норм и правил, наладить работу цехов с раздачей и отпуском готовой продукции. Менеджер по обслуживанию должен распределить работу между официантами, согласно графику, который заранее составлен. На предприятиях общественного питания с учетом его производственно-торговой деятельности применяют следующие виды графиков:

- линейный график
- ленточный график
- двух бригадный график
- комбинированный график
- график суммарного учета рабочего времени.

Линейный график - график, по которому все работники предприятия начинают и заканчивают работу одновременно. Продолжительность рабочего дня - 7 часов, время обеденного перерыва - от 30 мин. до 1 часа. Такой график применяют там, где всю работу можно выполнить в течение одной смены. Линейный график может быть сменным, если предприятие работает в 2 или 3 смены. Количество работников, занятых в каждой смене, определяет объем выпускаемой продукции. Наиболее распространен этот график в столовых при учреждениях и промышленных предприятиях. Его преимущество - четкость смены, повышенная ответственность бригады за выполнение производственного задания, нормальный режим работы.

Ленточный график предусматривает выход работников на производство в разное время с тем, чтобы в часы "пик" обеспечить наиболее быстрое обслуживание посетителей. В начале и конце смены бригада работает в неполном составе, каждый работник трудится 7 часов. Время последовательности выхода на работу в каждом цехе отдельно определяют в зависимости от ассортимента и трудоемкости приготовленных блюд, предусмотренных плановым меню или производственной программой. Ленточный график способствует удлинению рабочего дня предприятия при нормальном режиме работы коллектива, уплотняет рабочий день. Применяют его на предприятиях с неравномерной нагрузкой в течение дня. Недостатком этого графика является отсутствие четкой смены и затруднение контроля над выходом на работу и уходом с нее отдельных работников.

Двухбригадный график применяют на предприятиях, работающих в две смены (рестораны, фабрики-заготовочные). Коллектив предприятия

делят на две бригады, равные по численности и квалификации. Каждая бригада работает через день (одна по четным дням месяца, другая - по нечетным). Продолжительность рабочего дня для каждого работника колеблется от 11 часов 30 мин до 11ч до 50 мин, при условии отдыха на следующий день. Время обеденного перерыва при двухсменной работе может быть установлено до 2ч.

Комбинированный график сочетает несколько видов графиков и применяется на предприятиях, залы которых работают свыше 12 ч. В ресторанах повара работают через день по двухбригадному графику, но на работу выходят в разное время, т.е. по ленточному графику. Иногда в заготовочном цехе с утра выходит на работу вся бригада, но часть поваров работает по ленточному графику ежедневно по 7 часов, а бригадиры - по двухбригадному графику - через день. Таким образом, после изготовления основной массы полуфабрикатов в цехе остается меньше работников.

График суммарного учета рабочего времени применяют на предприятиях, где работника нельзя обеспечить работой равномерно по дням недели в течение месяца или года. По такому графику работают в вагонах-ресторанах, на авиалиниях, на теплоходах, а также на обычных стационарных предприятиях - различное количество часов по отдельным дням.

При любом графике продолжительность трудового дня и чередование работы и отдыха устанавливают на основе действующих положений и в соответствии с требованиями производства и реализации продукции из расчета 41 час в неделю. Подросткам моложе 16 лет следует работать 24 часа в неделю, а от 16-18 лет - 36 часов. К работе в ночную смену подростки до 18 лет не допускаются. Ежегодно, в соответствии с графиком, каждому работнику предоставляют отпуск, продолжительность и порядок использования которого регламентируется кодексом законов о труде. (Пример графика отеля "Пинара" в "Lobby-bar" на основе действующего устава гостиницы).

Нужно отметить, что в городе Бишкек, несмотря на большое количество ресторанов, функционирует совсем немного предприятий, которые относятся к ресторанам высшей категории. Именно на предприятиях этого уровня к руководящему звену относят менеджера по производству ("Эльдорадо", "Катрин"). В остальных же ответственность за выполнение функций менеджера по производству несет шеф-повар.

Ярким примером деятельности менеджера по производству служит деятельность зав производством бизнес - центра "Эльдорадо". На этом предприятии общественного питания менеджер по производству обеспечивает:

- рациональное использование сырья и организывает кулинарную обработку продуктов в соответствии с правилами технологии приготовления блюд, добиваясь выпуска продукции высокого качества;

- ежедневно корректирует меню, с учетом имеющихся продуктов и ассортимента минимума, осуществляет бракераж блюд;
- изучает спрос посетителей;
- обеспечивает соблюдение на производстве норм санитарной гигиены, техники безопасности.

В ресторанном бизнесе смысл должностных обязанностей менеджеров заключается не только в удовлетворении требований клиентов к предлагаемым услугам и сервису, но и в возможности, в их предвосхищении.

- это определенная сумма психологических навыков, этических норм, используемых в управлении.

Важным условием создания в коллективе здорового психологического климата и заинтересованности каждого человека в труде является формирование у людей чувства перспективности в работе. При этом руководитель должен использовать различные материальные и моральные стимулы - повышение квалификации и зарплаты, улучшение жилищных условий, присвоение почетного звания и т.д.

Сложность взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе состоит в том, что руководитель вынуждает постоянно оценивать работу членов коллектива, причем, как правило, оценивать комплексно, т.е. с учетом всех основных видов социальной активности работников предприятия. К таким видам относят: производственную, общественно-политическую, общеобразовательную, культурно-эстетическую, семейно-воспитательную активность.

5.3. Функции менеджера по обслуживанию

Менеджер по обслуживанию является организатором всей работы в торговом зале ресторана. Основная задача менеджера по обслуживанию заключается в доброжелательном приеме гостей, в своевременном предоставлении им всего, чем располагает ресторан, - уют, вкусные блюда, приятная музыка, возможность танцевать, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем.

Должность менеджера по обслуживанию в словаре иностранных слов трактуется как "заведующий столом и кухней", "распорядитель в ресторане".

Распорядительство - главная обязанность менеджера по обслуживанию. В ресторане менеджер по обслуживанию выполняет функцию хозяина, создающего здесь атмосферу гостеприимства.

Утром, приходя на работу, менеджер должен проверить техническое состояние торговых помещений: зала, вестибюля, гардероба, бара,

туалетных комнат, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д.

Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей. После осмотра торговых помещений менеджер знакомится с записями предыдущей смены, предварительно принятыми заказами на обслуживание, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения о сервировке столов. Он также ответственен за организацию процесса обслуживания, руководит работой официантов, барменов, уборщиц торговых помещений, мойщиков посуды, работников сервисных, швейцаров, а также музыкантов и артистов оркестра. Менеджер по обслуживанию производит расстановку официантов по рабочим местам, определяет участки работы звеньев, составляет графики выхода персонала на работу, ведет учет рабочего времени официантов, обеспечивает своевременную и правильную подготовку зала к открытию ресторана, необходимое наличие меню и прейскурантов.

В обязанности менеджера по обслуживанию входит составление меню для групп иностранных туристов, посещающих ресторан. С учетом их национальных особенностей, вкусов, привычек, проводит инструктаж обслуживающего персонала перед началом работы. В меню указывают наименование блюда, его стоимость, а также выход основного продукта. При обслуживании иностранных туристов, меню должно быть напечатано на иностранных языках. Правильно составленное меню позволяет полнее удовлетворить спрос потребителей и четко, без перебоев организовать работу производства.

Менеджер по обслуживанию проверяет содержание помещений торговой группы, соблюдение персоналом, работающим в торговом зале, опрятность и правила личной гигиены. Ответственность за организацию обучения персонала правилам, принятым в ресторане, изучение документов относительно обслуживания туристов в ресторане, лимитов на отдельные виды питания также несет менеджер по обслуживанию.

Кроме того, менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над сервировкой столов, а также соблюдение правил торговли, дисциплины в зале. Ученые, работающие над изучением методов управления персоналом ресторана, пришли к выводу, что проводимые менеджером, так называемые, "собrania-пятиминутки" перед началом работы, очень эффективно и плодотворно влияют на работу персонала. Обычно в состав такого мероприятия входит доклад старшего официанта о том, сколько членов определенной группы официантов находится в зале, какие столы закреплены за каждым из них, проверяет внешний вид официантов, и других работников торгового зала, степень их готовности к обслуживанию. Одной из главных задач "пятиминуток" является разбор ошибок официантов, допущенные в работе предыдущего дня, а также получение

благодарности или замечания. Другой важной частью является рассказ менеджера по обслуживанию об особенностях предстоящей работы.

Менеджер обязан информировать официантов, барменов, кастелянш, резчиков хлеба об изменениях в работе, приказах, распоряжениях по ресторану. Для проведения таких собраний менеджер по обслуживанию имеет право привлечь начальников цехов, отделов, служб ресторана. На таких мероприятиях присутствие директора или его заместителя желательно, так оно придает им большую значимость и осознание персоналом ответственности за свою работу.

Менеджер по обслуживанию должен обладать чувством заботы, товарищества, пониманием коллег по работе. Обсудив со старшими официантами, менеджер по обслуживанию распределяет официантов по местам работы в зависимости от их знаний и практических навыков. При проведении банкетов или фуршетов он назначает старшего по обслуживанию этого приема.

Только после вышеуказанных распоряжений менеджер по обслуживанию приступает к выполнению своей основной задачи - встрече гостей. В течение целого дня он должен держать в памяти много важной информации, а в первую очередь число свободных мест. Как показывает практика, в некоторых ресторанах для удобства и повышения качества обслуживания используются современное техническое оснащение, как например, светящееся табло. Благодаря системе электронной связи такую нужную информацию гости могут получить самостоятельно, взглянув на табло.

Менеджер по обслуживанию всегда находится в зале, встречая гостей и предлагая им занять понравившийся столик, следит за предоставлением клиентам "Книги жалоб и предложений". Дипломатично разрешает все возникающие конфликты, на первой стадии, руководствуясь правилом "клиент всегда прав".

Большая ответственность возлагается на менеджера по обслуживанию при подготовке и проведении в ресторане различных приемов. Он ведет учет поступающих заказов на приемы и банкеты, непосредственно руководит обслуживанием. При этом менеджер по обслуживанию согласовывает с заказчиками приема все организационные вопросы. Если проводится официальный прием, менеджер по обслуживанию должен заранее получить от заказчика план размещения гостей за столами. Договоренность о проведении приема оформляется получением от заказчика аванса или гарантийного письма. Он организует подготовку предприятия к проведению тематических балов, вечеров, празднеств, принимает участие в оформлении залов, программе музыкального обслуживания и в составлении меню.

Менеджер по обслуживанию также принимает участие в работе по оценке качества труда (по торговой группе), ведет журнал учета.

Менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над своевременностью и правильностью составления официантами реестров счетов. Поэтому он в течение дня наблюдает, направляет и контролирует работу официантов и другого персонала торгового зала. Тем самым менеджер по обслуживанию стремится предупредить возможные ошибки и нарушения в обслуживании, а при необходимости сам принимает участие в их немедленной ликвидации. Он выборочно, но систематически проверяет точность оформления счетов и расчетов официантов с гостями, полноту и правильность отпускаемой кухней продукции, чистоту посуды в сервисной.

После рабочего дня менеджер по обслуживанию следит за внесением в кассу официантами авансовых сумм и выручки за день, сдачей посуды и приборов в сервисную, своевременного ухода обслуживающего персонала.

Профессиональные знания менеджера по обслуживанию должны включать:

- правила и техника обслуживания торжеств;
- основы технологии приготовления блюд, требования к их качеству и оформлению;
- форма обслуживания;
- правила контроля на контрольно-кассовых аппаратах;
- ценообразование на предприятиях общественного питания.

Менеджер по обслуживанию имеет право:

- не допускать или отстранять от работы работников зала нарушивших трудовую дисциплину или правила внутреннего распорядка;
- докладывать о произошедшем инциденте высшему руководству;
- требовать правильного оформления и надлежащего уровня качества блюд и кулинарных изделий, а в случае их несоответствия требованиям, возвращать для замены;
- давать предложения по найму и увольнению персонала торгового зала;

Проверять знания персонала и давать заключение об уровне их профессиональной подготовки, вносить предложения по составу звеньев и о назначении старших официантов, повышении квалификационного разряда работников.

- Вносить предложения о созыве аттестационной комиссии для определения квалификации персонала ресторана.
- Осуществлять контроль над практикой учеников официантов и соблюдение учебных программ.
- Вносить предложения по поощрению работников зала.

В обязанности менеджера по обслуживанию входит:

1. регистрировать предварительные заказы на обслуживание для иностранных туристов;
2. приветствовать постоянных посетителей, называя их по имени;

3. усаживать почетных гостей за столик;
4. разговаривать с обедающими гостями;
5. отслеживать процедуру обслуживания в торговом зале;
6. следить за сервисом, предупреждая возникновение проблем;
7. справляться у посетителей о качестве обслуживания и качества пищи;
8. принимать жалобы со стороны посетителей;
9. давать разрешение на выдачу бесплатных обедов или выпивки;
10. давать письменный ответ на жалобы посетителей;
11. объясняться с недовольными посетителями по телефону, выясняя причину их жалоб;
12. сохранять и возвращать посетителям забытые вещи;
13. сопровождать санитарную инспекцию во время ее посещения предприятия;
14. в случае необходимости оказывать первую помощь сотрудникам и посетителям;
15. составлять письменные объяснения по поводу всех происшествий и несчастных случаев;
16. сообщать о происшествии в полицию;
17. следить за поведением служащих и создавать на предприятии условия, отвечающие всем требованиям безопасности.

Все эти принципы, которым должен следовать менеджер повлекут налаженную работу предприятия и повысят качество обслуживания, что в свою очередь, приведет к увеличению круга посетителей и процветанию предприятия.

Основываясь на собственном опыте местной практики, хотелось бы отметить, что вышеперечисленные функции и соблюдение правил работы менеджера по обслуживанию выполняются только в ресторанах отеля. Подробно описывая его, хочется особое внимание уделить тому, что здесь менеджер по обслуживанию перед началом каждой смены проводит собрание официантов, на котором он проверяет:

- внешний вид официантов, их готовность к работе;
 - инструктирует официантов о порядке обслуживания на грядущий день;
 - назначает официантов в зависимости от их опыта работы и знания иностранных языков для обслуживания групп и индивидуальных клиентов;
 - следит за изменением меню.
- В течение смены менеджер по обслуживанию следит за:
- работой официантов;
 - осуществляет контроль над правильностью расчетов;
 - рассматривает жалобы и пожелания клиентов.

В крупных предприятиях общественного питания работой с кадрами, подбором кадров и их расстановкой занимается менеджер по кадрам. В то время, как в малых предприятиях общественного питания эти функции осуществляет менеджер по обслуживанию.

Подбор кадров - выявление нужных работников, оценка их деловых и личных качеств с целью назначения их на определенную должность. Расстановка кадров - распределение и перераспределение кадров в системе управления. Работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров на предприятии (организации общественного питания) ведется администрацией и частичном участии трудового коллектива. Предприятие формирует стабильный трудовой коллектив, способный добиться высоких конечных результатов.

Подбор кадров обеспечивается соответствующей системой, которая включает перечень необходимых требований к работникам, формирование кадрового резерва на выдвижение, работу с кадровым резервом.

Когда разработан план функционирования предприятия, одной из главных частей является план трудовых ресурсов, наступает время выполнения важнейшей работы менеджера - подбор персонала. Суть этого процесса заключается в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников и последующей их оценки и приема на работу. Значимость этой работы очевидна. Вместе с тем, в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых или по направлению бюро занятости, по внешним признакам, используя метод "проб и ошибок". Отсутствие апробированных методик подбора приводит к ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить типы работ и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию.

Эта работа может быть эффективна только в том случае, если она основана на правильной оценке качеств кандидатов, необходимых для конкретного вида деятельности. Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и другая любая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно много времени потратить на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации.

Большое значение для удовлетворения потребностей туристов имеет выявление тенденций в развитии спроса на продукцию предприятий общественного питания.

Формирование спроса - сложный процесс, требующий постоянного наблюдения за его возникновением и изменением. Прямое влияние на формирование спроса оказывает уровень и соотношения цен на товар.

При изменении цен контингент иностранных туристов перераспределяет свои денежные доходы в целях достижения наиболее экономически выгодного соотношения между постоянно растущими потребностями и возможностями их удовлетворения.

На формирование спроса, его ассортимент влияют его географические и климатические условия, национальные и исторические особенности труда, быта, культуры туристов. На формирование спроса на продукцию общественного питания существенное влияние оказывает их сети. Чем больше плотность сети, тем более полно удовлетворяется спрос туристов на продукцию общественного питания.

Основными факторами формирования спроса являются качества блюд и культура обслуживания. Чем лучше качества блюд и культура обслуживания на предприятии общественного питания, тем выше спрос на их продукцию. Эти факторы в сочетании со стоимостью питания являются реальными предпосылками для увеличения количества туристов.

Спрос туристов на услуги предприятий общественного питания осуществляется путем изучения реализации спроса, то есть спроса, который был удовлетворен; неудовлетворением спроса, то есть возникшего из-за отсутствия требующейся туристам продукции общественного питания или услуг. Третий вид спроса - формирующийся, то есть не выраженный четко, изучение которого необходимо для правильного прогнозирования общего объема спроса туристов на продукцию предприятий общественного питания.

5.4. Основные функции и задачи различных видов рекламы в ресторанном бизнесе

Реклама в сфере обслуживания - это совокупность мероприятий по распространению достоверной

информации о потребительских (полезных) свойствах изделий (услуг) с целью формирования на них спроса. Она призвана решать следующие задачи:

- информировать население о месте, формах, методах обслуживания, стоимости и сроках выполнения заказов;
- воздействовать на формирование спроса на изделия (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
- воспитывать эстетические вкусы клиентов.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность предприятий сервиса перед потребителями за своевременность и качество выполняемых услуг. Большую роль реклама должна играть в оповещении населения о новых видах услуг. Она должна показать место данной услуги (изделия) в

жизни человека, убедить его, что эта услуга (изделие) облегчит ему жизнь, принесет пользу и доставит удовольствие.

Иногда можно услышать мнение, что есть услуги (изделия), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение вряд ли можно признать правильным. Без широкой информации предоставляемых услугах ни одно предприятие сервиса не может успешно работать и развиваться. Рекламные сообщения должны вызвать интерес у населения к предлагаемым услугам, и сегодня, некогда расхожая фраза "Реклама двигатель торговли" остается весьма актуальной.

Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый вербовочный характер. Реклама в сфере обслуживания должна быть чуткой и оперативной к изменениям на рынке услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, дать пищу для его ума, активизировать игру воображения.

Реклама - открытое оповещение о товаре в услугах, которое проводится с использованием различных средств: отдельных изданий (проспекты, каталоги, плакаты, листовки), периодической печати (статьи, объявления вкладки), кино, телевидения, радио, наружной, прямой почтовой рекламы и т.д. Действенность рекламы зависит от ее целесообразности, меткости. Реклама является составной частью маркетинга, обеспечивающей продвижение товара на рынке¹.

Реклама представляет целостный процесс, и любой промежуточный результат является лишь этапом для последующих рекламных проработок. У каждой рекламной компании должна быть своя стилистика, учитывающая истинные ценности (потребности) клиентов. Эффективная реклама должна содержать:

- оригинальное сценарное и композиционное решение;
- иметь высокую эстетическую и стилистическую выразительность;
- служить маркетинговым инструментом.

Жизнь коротка и многие рестораторы не хотят пассивно ждать, когда к ним придет слава. Они прибегают к рекламе. Важно отметить, что достигнув определенного уровня благополучия, ресторан перестает рекламировать сам себя. Поэтому, если вдруг такая реклама появится вновь, это значит, что дела в нем пошли не столь хорошо.

Виконт Леверюльм, основатель мощной мыльной империи "Юнилевер" как-то сказал, что он понимает, что половина его затрат на рекламу идет на ветер. Беда в том, что он не знает, какая это половина. Его слова можно истолковать и прокомментировать следующим образом. Чем

¹ Азрилян. А.Н. Большой экономический словарь. Москва. "Институт новой экономики 1997г с. 568.

больше денег тратится на рекламу, тем больше будет половина, которая останется у лица дающего рекламу.

Еще задолго до того, как появились первые маркетинговые исследования, существовала возможность установить, воздействует или нет реклама на объем торговли. Сегодня уже никто не сомневается в необходимости определения такой зависимости.

Если ресторан расположен не в самом оживленном месте города и его менеджер не уверен в том, что слух о нем распространяется сам собою, то есть смысл прибегнуть к рекламе. Если в округе есть сильные конкуренты, если ресторан нуждается в клиентах из других частей города, то необходимо всячески распространять информацию о себе. Это уже не желательность, а необходимость.

В рекламе указывается адрес заведения, номер телефона, часы работы, возможности расчетов посредством кредитных карточек, специализация меню и типовые цены. Наиболее элегантным типом рекламы, причем, достаточно редко используемым, мог бы стать образец счета за обычный обед на двоих, а также изображение обеденного зала.

Если обратиться в отдел рекламы какого-либо иллюстрированного издания, то Вам окажут необходимую помощь в полном объеме. Рекламная информация очень прибыльна для любого печатного издания, поэтому, если Вы предпочитаете для этой цели именно их, то они просто любят Вас. Никогда не следует забывать, что это их основной источник дохода. Они несомненно нуждаются в Вас.

Можно прибегнуть также к услугам рекламы по радио, которая совсем не дешева, но, по мнению многих, чрезвычайно эффективна. Что касается телевидения, то качественная реклама слишком дорога для отдельного ресторана.

В современном ресторане реклама предлагает посетителям различные услуги, цель которых - не только увеличение объема продаж, но и повышение культуры обслуживания.

Основное внимание при организации рекламных мероприятий следует обращать на идейное содержание, правдивость, убедительность, конкретность рекламы, простоту и доходчивость ее формы. Кроме того, реклама должна быть динамичной, оперативной, поэтому необходимо использовать современные средства массовой информации - радио, телевидение, печать, компьютерную сеть - Интернет.

Основные виды рекламы ресторана - печатная, газосветная, витринная, радио- и теле реклама.

Печатная реклама - объявление, листовка-вкладыш, памятка, праздничный плакат, оформление меню, счетов официантов - самый эффективный и действенный вид рекламы. Она не требует больших затрат, проста, воздействует на человека непосредственно содержанием и формой. Среди разнообразных видов печатной рекламы один из главных - реклама

в меню, который служит визитной карточкой ресторана. Обложка, художественное оформление меню должны быть органически связаны с общим стилем ресторана. Меню может быть украшено рисунком, эмблемой ресторана, цветным шнурком, лентой, национальным орнаментом.

Развитие печатной рекламы обуславливается экономической целесообразностью, ведь каждый посетитель знакомится с содержанием меню, а объявления в газетах и журналах распространяются в миллионных тиражах, что обеспечивает возможность воздействия на широкий круг людей.

Наиболее эффективны объявления на определенную тему, написанные литературным языком и содержащие конкретную информацию (особенности кухни, фирменные блюда и т.п.) например, население оповещается о том, что можно купить или заказать в домашних кухнях, с подробным перечнем ассортимента блюд, цен услуг.

Все большее распространение получает газосветная реклама. Этот вид рекламы помимо воздействия на посетителей имеет важное значение и как средство украшения фасада ресторана и города в целом, используя естественный фон вечернего и ночного неба. Газосветная реклама должна отличаться яркостью, изяществом шрифта, гармонично вписывается в общий ансамбль здания ресторана.

Чтобы менять яркость света, можно рекомендовать установку реостата на газосветной вывеске. При этом постепенно полностью гаснут буквы и фирменный знак ресторана, а потом медленно все ярче и ярче разгораются. Иногда используют метод "само пишущихся" газосветных установок, когда буквы при помощи импульсного устройства зажигаются не сразу, а как бы последовательно выписываются. После полного написания текста установка автоматически выключается и цикл повторяется.

Витринная реклама - также распространенный вид рекламы в ресторане. Под витрины используются окна ресторана, внутренние стены бара, залов. Витрина должна составлять органическое целое с вывеской. Главное назначение витрины - привлечь внимание прохожих, заинтересовать их сначала витриной в целом, затем ее содержанием. Поэтому витрина должна ярко, броско отражать характер и особенности ресторана или другого предприятия общественного питания.

В окнах рекламы можно устанавливать рекламные художественно оформленные плакаты, объявления, иногда витрину оживляют определенным сюжетом. Оконная витрина украшает не только ресторан - она становится существенным оформлением улиц. Поэтому, используя такой вид рекламы необходимо соблюдать определенные технические требования: освещение в витрине должно быть верхнее и скрытое боковое, рекомендуется люминесцентное (лампы, закрытые матовым стеклом),

которое, не допуская прямых лучей, дает равномерный спокойный свет. Стекла витрины всегда должны быть прозрачными. При этом, при оборудовании оконной коробки важно предусмотреть хорошую вентиляцию, предохраняющие стекла от запотевания летом и от замерзания зимой. Хорошим примером витринной рекламы служит ресторан "Сноп", "Афросиёб", "Алеко". Здесь рекламное оформление витрины ресторана меняются посезонно или в канун любого праздника.

При использовании радио рекламы следует помнить, что информация о данном ресторане, фирменном блюде, новом методе обслуживания должна быть краткой, продолжительностью не более 3-4-минуты, поэтому тексты для передачи необходимо отрабатывать, стремясь к наибольшей конкретности и убедительности. Давая, например, рекламу по радио об открытии нового предприятия, надо обязательно отметить, что оно отличается от других: новыми фирменными блюдами, организацией семейных обедов, интересной музыкальной программой.

Интересную реклам предпрятию можно создать, используя телевидение. На экране телевизора целесообразно продемонстрировать новые блюда и кулинарные изделия, изготовляемые в ресторане, но еще не получившие широкого распространения, показать хорошо оформленный интерьер торгового зала, чтобы у зрителей появилось желание побывать там или отпраздновать какой-либо юбилей или памятную дату. Рекламные передачи можно повторять неоднократно, что поможет большему числу зрителей познакомиться с работой предприятия, а тем, кто уже смотрел передачу, лучше запомнить преимущества ресторана, о котором рассказывается.

Применение всех перечисленных видов рекламы в ресторане дает положительные результаты, привлекает большое количество посетителей, создает им дополнительные удобства и условия, что, в конечном счете повышает культуру обслуживания.

Одним из наиболее эффективных видов рекламы - выставки-продажи. На них можно демонстрировать всю продукцию, которая выпускается предприятиями, или по определенной теме: блюда из продуктов моря, мучные изделия и т.д. На выставках-продажах покупателей информируют о часах работы предприятия, услугах, которые оно может предоставить, о формах обслуживания. Большую роль на выставках-продажах играют беседы с посетителями поваров и кондитеров, приобретая полезные замечания.

Реклама в сфере обслуживания - это совокупность мероприятий по распространению достоверной информации о потребительских (полезных) свойствах изделий (услуг) с целью формирования на них спроса. Она призвана решать следующие задачи:

- информировать население о месте, формах, методах обслуживания, стоимости и сроках выполнения заказов;

- воздействовать на формирование спроса на изделия (услуги), чтобы увеличить объем их реализации и снизить влияние сезонности;
- воспитывать эстетические вкусы клиентов.

Вместе с тем реклама усиливает ответственность предприятий сервиса перед потребителями за своевременность и качество выполняемых услуг. Большую роль реклама должна играть в оповещении населения о новых видах услуг. Она должна показать место данной услуги (изделия) в жизни человека, убедить его, что эта услуга (изделие) облегчит ему жизнь, принесет пользу и доставит удовольствие.

Иногда можно услышать мнение, что есть услуги (изделия), которые не нуждаются в рекламе. Такое суждение вряд ли можно признать правильным. Без широкой информации предоставляемых услугах ни одно предприятие сервиса не может успешно работать и развиваться. Рекламные сообщения должны вызвать интерес у населения к предлагаемым услугам.

Как утверждают специалисты, реклама должна носить так называемый вербовочный характер. Реклама в сфере обслуживания должна быть чуткой и оперативной к изменениям на рынке услуг. Эстетическое оформление рекламного сообщения призвано заинтересовать (заинтриговать) потребителя, дать пищу для его ума, активизировать игру воображения.

Реклама представляет целостный процесс, и любой промежуточный результат является лишь этапом для последующих рекламных проработок. У каждой рекламной компании должна быть своя стилистика, учитывающая истинные ценности (потребности) клиентов. Эффективная реклама должна содержать:

- оригинальное сценарное и композиционное решение;
- иметь высокую эстетическую и стилистическую выразительность;
- служить маркетинговым инструментом.

Ключевые слова:

Управлять людьми, подбор и расстановка кадров, менеджер по производству, организаторские качества, сфере обслуживания, заготовочные цехи, холодный цех, горячий цех, кондитерский цех, мочная кухонной посуды, складское хозяйство, менеджер по обслуживанию, музыкантов, артистов оркестра, приемы и банкеты, реестров счетов.

Тема № 6. Менеджмент продукции и товарооборота общественного питания

План:

- 6.1. Сущность, состав, структура и характеристика товарооборота общественного питания
- 6.2. Анализ товарооборота и производственной программы ресторанный хозяйства
- 6.3. Менеджмент производственной программы, товарооборота ресторанный хозяйства и его структурных подразделений

6.1. Сущность, состав, структура и характеристика товарооборота общественного питания

Товарооборот предприятия питания состоит: из реализации продукции собственного производства; продажи покупных товаров.

К продукции собственного производства относят пищевые продукты и полуфабрикаты, изготовленные на предприятиях питания либо подвергшиеся какой-либо обработке, а также блюда, горячие и холодные напитки, кулинарные, кондитерские, мучные изделия, полуфабрикаты и т.д.

Продукцию собственного производства по **степени готовности** подразделяют на готовые блюда и кулинарные изделия и полуфабрикаты, которые требуют в дальнейшем дополнительной доработки.

В зависимости от **форм потребления, назначения в питании человека** продукцию собственного производства подразделяют на обеденную и прочую продукцию.

В обеденную продукцию включают блюда, реализуемые и потребляемые в залах, а также отпускаемые на дом. Блюдо - это порция пищи, изготовленная из определенного набора сырья, прошедшего полную или частичную тепловую или первичную обработку, и готовая к потреблению. Все блюда в зависимости от **назначения**, подразделяются на первые, вторые, третьи, горячие и холодные закуски. Из общего выпуска продукции собственного производства на долю обеденной продукции в ресторанах приходится 50-65 %.

Остальные виды продукции собственного производства (булочки, изделия, запеченные в тесте, горячие напитки, мороженое, безалкогольные напитки собственного производства, молочнокислая продукция и др.), а также полуфабрикаты, изготовленные для продажи (мясные, рыбные, крупяные, овощные, очищенный картофель и др.), кондитерские, мучные изделия как блюда не учитываются и относятся к **прочей продукции собственного производства**.

Продукция собственного производства учитывается и планируется в стоимостных и натуральных показателях. Так, главным показателем и

измерителем обеденной продукции является блюдо, т.е. натуральный показатель. Количественный выпуск блюд характеризует объем производства и реализации обеденной продукции. Учет прочей собственной продукции осуществляется в стоимостных показателях, лишь отдельные виды ее учитываются в штуках, стаканах, порциях, килограммах. Реализация продукции собственного производства потребителям в стоимостном выражении представляет **товарооборот по продукции собственного производства**. Удельный вес оборота по продукции собственного производства зависит от типа предприятия питания (столовая, кафе, ресторан, закусочная, бар). Он колеблется от 45 до 90 %. В предприятиях питания, кроме производства и реализации продукции собственного производства, осуществляется **продажа** покупных товаров, к которым относится готовая продукция, не требующая кулинарной обработки. Покупные товары поступают в готовом виде от других предприятий, например от предприятий пищевой промышленности. Покупные товары дополняют, а в ряде случаев и заменяют некоторые виды продукции собственного производства. Следовательно, к покупным относятся товары, приобретенные в других организациях и отпускаемые населению без какой-либо обработки. Это - хлеб и хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, консервы, реализуемые в банках, мороженое, фрукты, ягоды и др. Кроме того, к покупным товарам относят изделия, которые не являются продуктами питания, - алкогольные напитки, пиво, безалкогольные напитки, табачные изделия, спички. Реализация покупных товаров в стоимостном выражении составляет **оборот по покупным товарам**.

Реализация продукции собственного производства, а также покупных товаров непосредственно потребителям через обеденные залы, буфеты, кулинарные магазины составляет **розничный товарооборот предприятий питания**.

В состав розничного товарооборота общественного питания включаются:

- продажа за наличный расчет готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки (блюд, кулинарных, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий) и покупных товаров, 58 включая отпуск обедов на дом, а также через магазины, отделы кулинарии, палатки, киоски, развозную, разносную и другую торговую сеть, принадлежащую данному ресторану;
- продажа по безналичному расчету готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки юридическим лицам социального назначения и их обособленным подразделениям;
- продажа готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки, покупных товаров рабочим и служащим с последующим удержанием их стоимости из заработной платы;

- продажа горячего питания работающим с последующим удержанием его стоимости из заработной платы;
- продажа цветов, сувениров и других непродовольственных товаров;
- стоимость товаров, выданных работникам юридических лиц, их обособленных подразделений в счет заработной платы через торговую сеть (магазины, рестораны), включается в объем розничного товарооборота по полной продажной стоимости.

В то же время в розничный товарооборот ресторанного хозяйства не включаются:

- бесплатная реализация готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки отдельным категориям населения (учащимся школ, пенсионерам и т.д.), оплаченных органами социальной защиты;
- оптовая продажа полуфабрикаты, кулинарных и кондитерских изделий, других товаров торговым организациям и предприятиям, а также другим предприятиям общественного питания;
- стоимость возвращенной поставщиками тары;
- внутренний отпуск продукции и товаров в пределах организации питания (из кладовой в столовую, возврат товаров на базу или кладовую, между структурными подразделениями и т.п.);
- стоимость сырья заказчика (так называемое давальческое сырье);
- выручка за просмотр концертных программ, бильярдных, танцевальных, игровых залов, видео салонов и других бытовых предприятий.

Отдельные предприятия продают готовую продукцию или полуфабрикаты другим предприятиям общественного питания и розничной торговли. В результате такого рода реализации продукты питания еще не поступают в сферу личного потребления, поэтому их товарооборот является оптовым. Поскольку товары при этом не выходят за пределы отрасли, такой товарооборот самостоятельного отраслевого значения не имеет.

Оборот от реализации продукции собственного производства (розничная и оптовая продажа) и оборот от реализации покупных товаров образуют общий оборот общественного питания, т.е. **валовой**. Валовой товарооборот характеризует полный объем производственной и торговой деятельности предприятия общественного питания (рис. 4.1.)

По отношению к нему планируются другие показатели: издержки производства и обращения, расходы на оплату труда, прибыль и др. Товарооборот планируют и учитывают в розничных ценах, включая наценку общественного питания.

Роль и значение товарооборота как экономического показателя заключаются в следующем:

- товарооборот является объемным показателем, характеризующим масштабы деятельности предприятия питания;

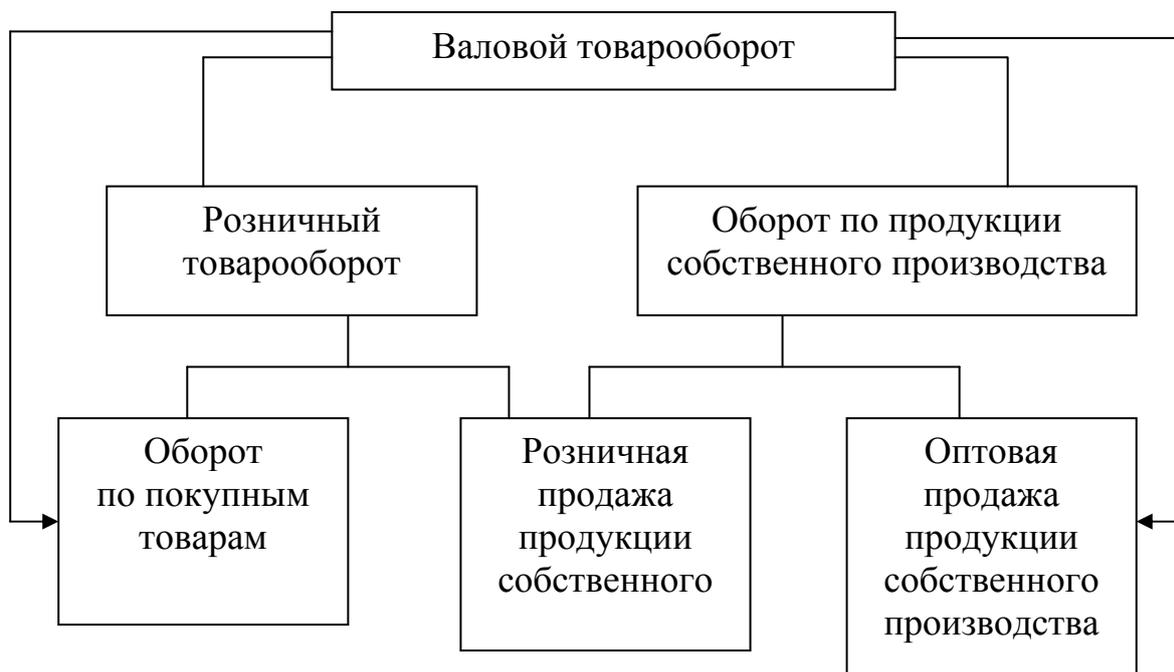


Рис. 1. Состав валового товарооборота общественного питания

- по удельному весу товарооборота предприятия питания в товарообороте региона отрасли можно судить о доле предприятия на рынке;
- товарооборот в расчете на душу населения характеризует один из аспектов жизненного уровня населения;
- по доле товарооборота предприятия питания в товарообороте региона определяется предприятие-монополист (оно считается таковым, если удельный вес товарооборота предприятия в товарообороте региона превышает 30 %);
- по отношению к товарообороту учитываются, анализируются и планируются качественные показатели, оценивающие эффективность деятельности предприятия (товарооборачиваемость, рентабельность, уровень издержек и др.).

6.2. Анализ товарооборота и производственной программы ресторанного хозяйства

Анализ товарооборота ресторанного хозяйства позволяет оценить достигнутые результаты, изучить развитие товарооборота по видам и формам, оценить правильность, реалистичность стратегии предприятия в развитии товарооборота, сравнить масштабы деятельности данного

предприятия с конкурентами. Оценка достигнутых результатов является основой планирования объема реализации предприятия питания.

Методика экономического анализа товарооборота ресторана включает:

- изучение выполнения плана товарооборота по собственной продукции, в том числе обеденной и прочей, по розничной реализации, оптовой продаже, валовому товарообороту;
- изучение динамики валового, розничного, оптового оборота, а также оборота по собственной продукции, в том числе обеденной и прочей;
- анализ производственной программы ресторана;
- исследование влияния важнейших факторов на выполнение плана и динамику товарооборота (товарного обеспечения, запасов, товарооборачиваемость, производительности труда и др.);
- выявление резервов роста товарооборота и разработку конкретных мероприятий по увеличению товарооборота.

Анализ товарооборота проводится в фактических (действующих) и сопоставимых ценах. Для определения товарооборота в сопоставимых ценах его объем с момента действия новых продажных цен необходимо разделить на индекс цен. Например, в базисном году валовой товарооборот ресторана составил 40 млн. сум, в отчетном - 105 млн. сум. Средний индекс продажных цен на продукцию собственного производства и покупные товары составил 2,10. Чтобы изучить влияние ценового фактора на изменение товарооборота в динамике, следует из фактического объема товарооборота вычесть его сопоставимый объем. Фактический валовой товарооборот в сопоставимых ценах равен 50 млн. сум. ($105/2,1$). Таким образом, за счет ценового фактора валовой товарооборот ресторана увеличился на 55 млн. сум. ($105 - 50$). Доля прироста товарооборота за счет ценового фактора составит 84,6 % ($55 / 65 \cdot 100$).

Важным показателем, характеризующим торгово-производственную деятельность предприятия питания, является доля собственной продукции в валовом товарообороте. Этот показатель в отчетном году составил 91,8 %, что является весьма высоким уровнем для предприятий питания. По сравнению с прошлым годом доля реализации продукции собственного производства имеет тенденцию роста. Она возросла на 1,4%. Анализ динамики товарооборота должен проводиться не только в сравнении с данными прошлого года, но и за ряд лет (в действующих и сопоставимых ценах).

Кроме того, некоторые авторы рекомендуют изучать динамику товарооборота сопоставимой трудоемкости. Для этого расчета рекомендуется оборот по продукции собственного производства разделить на 3 и добавить к полученному итогу оборот по продаже покупных товаров. Коэффициент 3 используется потому, что, по данным научно-

исследовательского института, трудоемкость производства и реализации собственной продукции примерно в 3 раза выше, чем продажи покупных товаров. Расчет оборота сопоставимой трудоемкости можно также проводить и по товарным группам с использованием нетоварных коэффициентов трудоемкости и фактической реализации по товарным группам в продажных ценах.

При анализе динамики товарооборота рекомендуется исчислять базисные и цепные темпы роста, а также абсолютный прирост товарооборота и значение 1 % прироста. Темп роста характеризует относительную скорость изменения товарооборота. Он показывает, во сколько раз или на сколько процентов данный уровень больше или меньше уровня базисного периода. Если за базу сравнения принять первый год (первый уровень динамического ряда) и сравнить с ним все последующие, то получим базисные показатели темпов роста. Если же сопоставить каждый последующий показатель динамического ряда с предыдущим, то получим цепные темпы роста. Чтобы рассчитать темпы прироста, необходимо из полученных темпов роста в проектах (как базисных, так и цепных) вычесть 100 %.

Анализ выполнения плана и динамики товарооборота приводят не только за год, но и по кварталам, месяцам, неделям ежедневно. Это помогает установить, как ритмично развивается товароборот, удовлетворяется ли спрос потребителя. Если план в отдельные периоды не выполнен, то выясняют причины, подсчитывают потери в товарообороте. Для оценки равномерности развития товарооборота следует составить специальные аналитические таблицы, графики, сосчитать и проанализировать коэффициенты ритмичности и равномерности. В экономической литературе предлагается несколько методов расчета коэффициента ритмичности.

Кроме того, анализ товарооборота предприятия проводят по его структурным подразделениям. Особое внимание уделяют изучению деятельности тех структурных единиц, которые достигли значительного роста товарооборота, а также не выполнили план, допустили снижение темпов развития товарооборота. Если в состав предприятия входит более пяти структурных подразделений, то целесообразно провести их группировку по различным признакам, например по степени выполнения плана товарооборота.

Особое внимание уделяется изучению выполнения плана и динамики розничного товарооборота. Розничный товароборот анализируют с подразделением на реализацию продукции собственного производства и продажу покупных товаров.

Анализ розничного товарооборота проводят также по кварталам и месяцам. Для оценки ритмичности развития розничного товарооборота

определяют коэффициенты ритмичности и равномерности, составляют аналитические таблицы, графики и диаграммы.

Далее следует подробно проанализировать производство и реализацию собственной продукции. Продукцию собственного производства изучают в стоимостных и натуральных показателях. Этот анализ проводится по предприятию, его структурным подразделениям, видам продукции собственного производства, выпуску обеденной продукции. По сравнению с плановыми заданиями он проводится в динамике, анализируются годовые, месячные, квартальные показатели.

На предприятии питания проводится подробный **анализ производственной программы**, которая содержит показатели выпуска всех видов продукции собственного производства. При анализе производственной программы изучаются натуральные показатели выпуска полуфабрикатов, мясных, кулинарных, кондитерских изделий, котлет, пельменей, картофеля очищенного и блюд. Главная составная часть производственной программы - выпуск обеденной продукции. Этот анализ проводится как по стоимостным, так и по натуральным показателям.

Анализ выпуска обеденной продукции проводится в разрезе ее видов (первые, вторые, третьи, холодные блюда). Анализируется их удельный вес в общем количестве блюд, изменения в выпуске блюд по сравнению с плановым заданием, а также прошлым годом. Рассчитывается **комплексность** выпуска обеденной продукции. Для этого определяется количество вторых блюд на одно первое и количество третьих блюд на одно второе.

Необходимо сопоставить темпы выпуска обеденной продукции в натуральном выражении с темпами роста реализации продукции собственного производства в стоимостном выражении, так как это дает более полную картину степени удовлетворения населения этими продуктами. Если темпы роста продукции собственного производства в стоимостном выражении выше, чем темпы роста обеденной продукции в натуральном, то реализовывалась дорогая обеденная продукция.

На объем товарооборота, его изменение оказывают влияние факторы внутреннего характера, которые можно сгруппировать следующим образом:

- снабжение сырьем и товарами, их использование;
- обеспеченность трудовыми ресурсами, эффективность их использования;
- состояние;
- эффективность использования основных фондов и материально-технической базы предприятия.

Анализ товарных ресурсов на предприятиях питания начинается с составления и изучения продуктового баланса. На товарооборот предприятия оказывают влияние объем поступления сырья и покупных

товаров, состояние запасов, прочее выбытие. Эта зависимость может быть выражена формулой товарного (продуктового) баланса:

$$З_{н} + П = Р + В_{пр} + З_{к},$$

где $З_{н}$ - товарные запасы на начало периода; $П$ - поступление сырья, полуфабрикатов, покупных товаров; $Р$ - реализация продукции собственного производства и покупных товаров; $В_{пр}$ - прочее выбытие продуктов; $З_{к}$ - товарные запасы на конец периода.

Влияние показателей товарного баланса на развитие товарооборота можно определить так:

$$Р = З_{н} + П - В_{пр} - З_{к}.$$

Отсюда видно, что на выполнение плана и динамику товарооборота положительное влияние оказывают увеличение товарных запасов на начало изучаемого периода и рост поступления сырья и товаров, отрицательное - увеличение прочего выбытия продуктов и завышенные запасы сырья и товаров на конец периода. Так как товарооборот отражается в продажных ценах, то и все другие показатели товарного баланса должны быть оценены аналогично.

При анализе товарооборота учитывают **факторы повышения его объема**. Основными из них являются:

- изучение спроса потребителей;
- расширение и обновление ассортимента продукции собственного производства;
- выполнение рекламных мероприятий;
- проведение маркетинговых исследований;
- увеличение продажи продукции собственного производства через палатки, киоски, другие виды мелкорозничной сети;
- организация дополнительных мест для обслуживания посетителей в летний период;
- полная и ритмичная обеспеченность сырьем, товарами;
- динамика запасов сырья и товаров;
- увеличение пропускной способности обеденных залов за счет прогрессивных форм обслуживания, совершенствования режима работы;
- обеспеченность квалифицированными трудовыми ресурсами, повышение квалификации работников;
- приобретение оборудования и эффективное его использование;
- повышение культуры обслуживания;
- внедрение новых технологий приготовления продукции общественного питания;
- использование индустриальных методов производства полуфабрикатов и повышение степени обеспеченности ими предприятий общественного питания и др.

6.3. Менеджмент производственной программы, товарооборота ресторанного хозяйства и его структурных подразделений

Менеджмент экономического обоснования планового объема и структуры товарооборота предприятия питания включает: определение приоритетных целей; обеспечение взаимосвязи между показателями; учет факторов и конъюнктуры развития рынка; эффективность действующего законодательства.

Предпринимательскими целями для ресторана являются:

- выход на рынок;
- расширение предложения и меняющиеся фирменные блюда;
- повышение уровня сервиса;
- приобретение независимости;
- использование имеющихся мощностей;
- расширение коммерческой деятельности (оборудование неиспользуемых площадей);
- поддержание и обновление имущества;
- высокие требования к качеству;
- получение преимуществ в конкуренции;
- степень известности, имидж;
- создание рабочих мест;
- открытие новых производственных линий для изготовления полуфабрикатов;
- рост и стабильность;
- оптимизация прибыли.

В условиях рыночной экономики коммерческая организация решает три важнейшие проблемы, которые могут стать **целевыми (стратегическими) установками:**

- 1) получение прибыли;
- 2) завоевание и расширение доли рынка, на котором работает предприятие;
- 3) доверие клиентов.

От решения этих проблем зависят объем и темпы роста товарооборота.

Исходя из сущности товарооборота, **механизм экономического обоснования планового объема и структуры реализации** включает:

- условия осуществления продаж;
- контроль за процессом реализации.

При планировании объема товарооборота необходимо учитывать стадии конъюнктурных колебаний (циклов). Различают четыре стадии: депрессию, подъем, бум, спад. Они оказывают воздействие на разработку целей, принятие решений, определение плановых показателей, результативность работы предприятия.

Для стадии депрессии характерны самые низкие уровни производства, оборота, цен, спроса на товары, основные фонды, труд и капитал, высокие издержки, безработица, низкая прибыль.

При подъеме начинает увеличиваться производство, оборот, прибыль, замедляется рост цен, возрастает склонность к покупкам, увеличивается число рабочих мест.

В стадии бума обеспечивается полная загрузка производственных мощностей, растут цены, сверхзанятость, активизируется научно-техническая деятельность.

При спаде из-за высоких цен сдерживается реализация всех услуг (товаров), спрос уменьшается, наблюдается спад производства и в результате все это приводит к кризису.

Основополагающим принципом экономического обоснования объема розничного товарооборота является обеспечение необходимой взаимосвязи динамики показателей эффективности работы предприятий общественного питания и форм интенсификации. Динамика взаимосвязи показателей представляет собой **норматив эффективности использования ресурсов и затрат**.

В таком нормативе на первом плане предусматривается получение необходимой массы прибыли, достижение конкретного объема товарооборота и роста физической массы продаж, обеспечение соответствия предлагаемой к реализации продукции спросу населения. Данная стратегия основана на сбалансированности товарооборота и прибыли, с одной стороны, товарных ресурсов, товарооборота и спроса населения по объему и структуре, а с другой - на выработке оптимальных пропорций их развития.

При обосновании планового (прогнозного) объема и структуры товарооборота, кроме вышперечисленных принципов, необходимо учесть сложившуюся и потенциальную сегментацию рынка; жизненный цикл товара и предприятия; концепцию полезности и удовлетворенности потребительского выбора; обеспеченность населения данной продукцией; различные временные аспекты прибыльности той или иной комбинации товаров и услуг; коэффициент насыщенности рынка.

Кроме того, важными исходными данными для разработки планов товарооборота по предприятию являются: объем централизованно распределяемых товаров из государственных ресурсов (ликероводочная продукция, вино, сахар, масло растительное, рыботовары, маргарин, майонез и др.); предполагаемые изменения контингента питающихся; накопленный экономический потенциал предприятия; изменения в сети предприятия; технология приготовления пищи; расширение производства полуфабрикатов для продажи населению; внедрение индустриализации и т.д.

План товарооборота общественного питания составляется в определенной последовательности. Основная его часть - реализация продукции собственного производства, разрабатываемая на основе производственной программы (оборота собственной продукции в натуральном исчислении). Поэтому первоначально подготавливают производственную программу предприятию.

Так как в состав ресторанный хозяйства могут входить хозяйственные единицы, имеющие различные специализации (кафе быстрого обслуживания), тип (столовая, кафе, ресторан), состав обслуживаемого контингента, спрос, то в каждом конкретном случае используются и различные методы.

К основным методам расчета обеденной продукции, разработанной на основе производственной программы, относятся:

- метод прямого расчета;
- метод, основанный на прогнозируемой пропускной способности обеденного зала;
- метод, основанный на производственной мощности кухни;
- метод скользящей средней;
- метод с использованием прогнозируемой величины коэффициента комплексности (расчет производится по вторым и третьим блюдам).

Метод прямого расчета используется:

- при сравнительно постоянном контингенте потребителей;
- при изменяющемся контингенте потребителей.

В структурных подразделениях, обслуживающих сравнительно постоянный контингент потребителей (служебные столовые), рекомендуется использовать данные о среднем количестве потребляемых блюд одним посетителем в единицу времени (день, неделю, месяц, год), количестве потребителей, коэффициенте изменения количества потребляемых блюд и др.

При планировании выпуска блюд на основе пропускной способности зала необходимо иметь сведения об интенсивности потока посетителей.

Пропускная способность предприятия характеризуется максимальным количеством потребителей, обслуживаемых за период времени (смену, месяц). Она рассчитывается исходя из количества часов работы обеденного зала, числа мест и продолжительности приема пищи одним посетителем. Среднее время приема пищи зависит от формы обслуживания, количества потребляемых блюд, типа предприятия. В столовой, кафе, работающих с использованием метода самообслуживания, среднее время приема пищи одним посетителем составляет 20-30 мин, а в буфетах и закусочных - 15-20 мин.

Максимальную пропускную способность обеденного зала (МПС) можно рассчитать по формуле

$$\text{МПС}_{0,3} = \frac{\text{ВР} \cdot \text{М}}{\text{ВПП}},$$

где ВР - продолжительность работы предприятия за день, мин; М - число мест; ВПП - время приема пищи одним посетителем, мин.

Максимальную пропускную способность можно рассчитать и другим способом:

$$\text{МПС} = \frac{\text{ВР} \cdot \text{S}}{\text{ВПП} \cdot \text{П}_н},$$

где S - площадь обеденного зала, м²; П_н - площадь по норме на одного посетителя (1,9 м²).

Пропускная способность предприятия зависит от мощности и технической оснащенности предприятия, формы обслуживания потребителей, рационального использования площади залов и других факторов. Поэтому необходимо определить **коэффициент использования пропускной способности обеденного зала (К_{пс})**. Он рассчитывается по формуле

$$\text{К}_{пс} = \frac{\text{ПС}_ф}{\text{МПС}},$$

где ПС_ф - фактическая пропускная способность.

Повышение коэффициента пропускной способности обеденного зала достигается за счет применения самообслуживания, предварительного накрытия столов, реализации обеденной продукции методом «шведского стола», комплексных обедов, завтраков, ужинов, организации выносных раздач и буфетов.

Оборот по оптовой реализации продукции собственного производства планируют только те предприятия, которые имеют для этого производственные мощности, специальные кадры. Этот вид товарооборота планируется с учетом заказов предприятий - потребителей полуфабрикатов и другой продукции собственного производства.

При планировании товарооборота предприятия питания используются различные **экономико-статистические методы**. Они основаны на расчете разнообразных средних величин и их экстраполяции на прогнозируемый период.

В стоимостном выражении плановой товарооборот по покупным товарам определяется следующим образом:

$$\text{Т}_{п.т.пл} = \frac{\text{Т}_{п.т.отч} \cdot (100 + \text{ТПп.пл})}{100},$$

где Т_{п.т} - плановый товарооборот по покупным товарам, млн. сум;

Т_{пт} - фактический товарооборот по покупным товарам отчетного года.

При прогнозировании товарооборота следует использовать комплекс методов. Выбор метода зависит от периода прогнозирования,

требований к точности прогноза, опыта и рекомендаций экспертов, программного и компьютерного обеспечения и др.

Ключевые слова

Собственное производство, пищевые продукты, полуфабрикаты, горячие и холодные напитки, кулинарные, кондитерские, мучные изделия, полуфабрикаты, блюдо, количественный выпуск, реализация продукции, покупные товары, розничный товароборот ресторанный хозяйств, полуфабрикаты, валовой товароборот.

Контрольные вопросы

1. В чём выражается сущность товароборота общественного питания?
2. Охарактеризуйте товароборота общественного питания?
3. На какие части делится товароборот общественного питания?
4. Что включают блюда в обеденную продукцию?
5. Что означает продажа покупных товаров?
6. Из чего складывается валовой товароборот общественного питания?
7. Каким образом проводится анализ товароборота и производственной программы?

Список использованной литературы.

1. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.
2. Менеджмент малого бизнеса: Учебник -М.: Вузовский учебник. 2004. -269 с.
3. Бородина В.В. Ресторано-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. -М.: Книжный мир, 2002. -165 с.
4. Как загубить ресторан/ Автор Назаров О.В. -М.: ЗАО Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2004. -228с.
5. Назаров О.М. Как «раскрутить» ресторан. М.: ЗАО Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. - 176 с.
6. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).
7. Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыт и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. -М.: Рос. Консульт, 1999.-277с.
8. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие/ А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. -М.: КНОРУС, 2005. -320 с.

9. Кучер ЛС, Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. - М.: РКонсульт. 2002-468 с.

Интернет сайты

WWW. traole - design, ra.

WWW. EXPODESSA. OD. UA.

WWW. Space - city. ru.

WWW. kovax. ru.

Тема № 7: Менеджмент снабжения ресторанного хозяйства сырьем и товарами

План:

- 7.1. Снабжение ресторанного хозяйства сырьем и товарами, его содержание. Определение потребности в сырье и продуктах**
- 7.2. Сущность запасов сырья и товаров, их виды, показатели измерения**
- 7.3. Сущность и значение товарооборачиваемости, методика ее определения**
- 7.4. Анализ запасов и товарооборачиваемости ресторанного хозяйства**
- 7.5. Нормирование и планирование товарных запасов ресторанного хозяйства**
- 7.6. Планирование поступления сырья и товаров в предприятии питания. Продуктовый баланс ресторанного хозяйства, его показатели**

7.1. Снабжение ресторанного хозяйства сырьем и товарами, его содержание. Определение потребности в сырье и продуктах

Для работы предприятий массового питания необходимо снабжать их сырьем, полуфабрикатами, покупными товарами в необходимом количестве и ассортименте для обеспечения выпуска кулинарной продукции и товарооборота.

План снабжения ресторанного хозяйства разрабатывается в форме баланса и состоит:

- из потребности в сырье, товарах;
- запасов сырья и товаров на начало и конец планового периода;
- поступления сырья и товаров.

Планирование снабжения сырьем и товарами начинается с анализа выполнения этого плана за прошлые годы и текущий период. Кроме того, исходной информацией для планирования являются данные об объеме товарных фондов, нормы расход-сырья на единицу изделия, плановая производственная про грамма, объем запланированной продукции и товарооборота.

Прежде всего рассчитывается потребность в сырье и покупных товарах. На планируемый период ее можно определить двумя способами.

При первом способе расчета используются данные о производственной программе и индивидуальные нормы расхода сырья вединицу продукции (на одно блюдо или на одно изделие). Нормы расхода сырья приведены в специальных сборниках рецептур, составленных в ассортиментном разрезе, которые утверждаются Министерством торговли Республики Беларусь.

При втором способе расчета используются среднегрупповые нормы расхода сырья.

На практике определение потребности в сырье на основе индивидуальных норм расхода на единицу изделия применяется на небольших предприятиях общественного питания. При этом способе расчета потребность в сырье определяют по каждому наименованию кулинарных изделий умножением их количества по производственной программе на индивидуальные нормы расхода сырья на единицу продукции. Поскольку одно и то же сырье (например, мясо) используется для приготовления различных блюд (первых, вторых и др.), то общую потребность в сырье для выполнения производственной программы рассчитывают суммированием его расхода на каждое изделие.

Для определения потребности в сырье на отдельные виды кулинарной продукции по индивидуальным нормам применяется формула

$$Q_n = (n \cdot q) / 1000,$$

где Q_n - количество сырья, необходимое для выполнения производственной программы, кг; n - индивидуальная норма расхода сырья на единицу изделия, г; q - количество блюд в плановом периоде, ед.

Рассчитаем потребность в сырье в соответствии с производственной программой кафе, по которой предприятие должно произвести 1200 порций бифштекса «Смак», 950 порций котлет «Аппетитные» и 1700 порций котлет «Любительские» (табл. 5.1).

Для выпуска 1200 порций бифштексов «Смак» потребность в мясе птицы составит 182,4 кг (152 г - 1200), для выпуска 950 порций котлет «Аппетитные» потребность в мясе свинины - 62,7 кг (66 г • 950), потребность в мясе говядины для 1700 порций котлет «Любительские» составит 139,4 кг (82 • 1700), а в мясе свинины - 23,8 кг (14 - 1700). Следовательно, общая потребность для выполнения данной производственной программы в мясе птицы составит 182,4 кг, свинины - 86,5 кг, говядины - 139,4 кг. Аналогичные расчеты проводятся по остальным товарным группам.

Если предприятия питания имеют широкий ассортимент продукции и значительные объемы производственной деятельности, то рекомендуется применять не индивидуальные нормы расхода на единицу изделия, а среднегрупповые.

Среднегрупповая норма представляет собой средневзвешенную величину расхода для приготовления одного блюда при структуре блюд, предусмотренной производственной программой. Средневзвешенная норма расхода сырья исчисляется на основании индивидуальных норм и структуры продукции, предусмотренной на плановый период. Среднегрупповые нормы находят помощи относительных величин, отражающих удельный вес отдельных видов блюд в их общем количестве.

При этом используется следующая формула:

$$N_{\text{ср}} = \frac{(n_1 \cdot q_1) + (n_2 \cdot q_2) + \dots + (n_n \cdot q_n)}{q_{\text{общ}}},$$

где $N_{\text{ср}}$ - средневзвешенная норма расхода сырья; $q_{\text{общ}}$ - общее количество блюд; $q_1 \dots, q_n$ - количество блюд по каждому наименованию.

$$N_{\text{ср}} = \frac{(2900 \cdot 120) + (2700 \cdot 100) + (3600 \cdot 200)}{9200} = 145,5,$$

Зная среднегрупповую норму, можно определить общую потребность мяса для производства вторых блюд по запланированной производственной программе. Она составит 1338 х х (9200 ■ 145,4).

При применении относительных величин индивидуальные нормы расхода сырья умножаются на удельный вес каждого вида блюд в общем производстве. Полученные процентные числа суммируют и делят на 100. При этом используется следующая формула:

$$N_{\text{ср}} = \frac{(n_1 \cdot d_1) + (n_2 \cdot d_2) + \dots + (n_n \cdot d_n)}{100},$$

где $d_1 \dots, d_n$ - удельный вес в процентах каждого наименования блюда в общем плановом выпуске.

$$N_{\text{ср}} = \frac{(120 \cdot 31,5) + (100 \cdot 29,4) + (200 \cdot 39,1)}{100} = 145,4$$

Следовательно, общая потребность мяса для выпуска 9200 вторых блюд будет равна 1338 кг. Аналогичные расчеты проводятся по первым блюдам.

Потребность в сырье для выпуска прочей продукции собственного производства определяется так же, как и для обеденной, а расчет среднегрупповой нормы производится на 1 кг изготовленных полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий. Потребность в сырье по среднегрупповым нормам расхода рассчитывается по основным видам продуктов (мясо, рыба, мука, крупа, макаронные изделия). Все остальные продовольственные товары (жиры, напитки, фрукты и т.п.) планируются на основании фактического их расхода за отчетный период (по форме 4-гандаль) с учетом роста товарооборота и выпуска продукции, колебаний структуры выпускаемых блюд и прочей продукции собственного производства, а также изменений в составе структурных подразделений предприятия. Расчет общей потребности в сырье по среднегрупповым нормам для выполнения производственной программы приведен в табл. 5.4.

Общая потребность мяса для предприятия массового питания составит

$$1704,5 \text{ кг } (21 \cdot 4,2 + 145,4 \cdot 9,2 + 6 \cdot 3,1 + 1,3 \cdot 200).$$

Стоимость сырья, необходимого предприятию в планируемом периоде, определяют умножением количества продуктов каждого вида на розничные цены. Общую потребность в сырье товарах сопоставляют с планом товарооборота. Для этого предварительно рассчитывают сумму наценки по продукции общественного питания, исходя из категории предприятия. Стоимость сырья и товаров и сумма наценки образуют валовой товарооборот предприятия питания.

7.2. Сущность запасов сырья и товаров, их виды, показатели измерения

Запасы сырья и товаров создаются на предприятиях питания в целях обеспечения их бесперебойной производственно-торговой деятельности.

В соответствии с инструкцией по учету розничного товарооборота и товарных запасов в сети общественного питания учитываются запасы всех товаров, имеющиеся в наличии на предприятии, числящиеся на их балансе и предназначенные для текущего (нормального) хранения, обеспечивающие повседневную реализацию, а также запасы товаров сезонного хранения (включая картофель, овощи и фрукты). Товарные запасы в сети общественного питания учитываются в розничных ценах и включают товары, имеющиеся в наличии в ресторанах, столовых, кафе, закусочных, буфетах и т.п.

В объем товарных запасов не включаются: товары в пути; тара всех видов; товары материально-технического снабжения; запасы товаров на складах юридических лиц, их обособленных подразделений, занимающихся неторговой деятельностью; готовая продукция в подсобных производственных предприятиях; товары отгруженные, по которым расчетные документы не сданы на инкассо в учреждения банков.

Особенности запасов ресторанного хозяйства состоят в том, что они связаны и с процессом производства, и с процессом обращения. Процесс производства на предприятиях питания обеспечивается в основном запасами сырья, а также переходящим незавершенным производством. Эти элементы запаса обеспечивают выполнение производственной деятельности предприятия питания. Процесс реализации обуславливает наличие товарного запаса, т.е. запасов готовой продукции, изготовленной предприятием и покупных товаров. Эти элементы запаса обеспечивают процессы обращения и реализации. На практике запасы по функциональным видам (производственные и товарные) не разграничиваются, а рассматриваются как товарные.

Одна из особенностей запасов предприятий питания заключается в весьма ограниченном их размере. Это связано с тем, сырье и продовольственные товары имеют определенные срок хранения. Кроме того, небольшие предприятия питания не имеют в достаточном количестве

складских помещений, не всегда обеспечены специальным оборудованием для хранения сырья.

В связи с тем что товарооборот предприятия подразделяется на оборот по продукции собственного производства и оборот по реализации покупных товаров, особенность запасов заключается в том, что они могут быть покупными товарами. Доля покупных товаров зависит от типа предприятия: в кафе они могут занимать меньший удельный вес, а в ресторанах их доля будет выше.

Различают текущие и сезонные запасы. Текущие запасы -это запасы сырья и товаров, объем которых обеспечивает выполнение производственной программы и плана реализации покупных товаров. Запасы сезонного хранения могут быть созданы по картофелю, овощам и другой сельскохозяйственной продукции для обеспечения предприятий питания на длительный период. Следует отметить, что сезонные запасы должны создаваться в оптовой торговле, на оптовых складах, чтобы освободить предприятия питания от несвойственных им функций длительного хранения товаров.

По времени различают товарные запасы на начало и конец периода, а также средние запасы. Средний запас сырья и товаров - величина средних за период (месяц, квартал, год) товарных запасов, выраженных в денежных единицах.

Учет запасов сырья и товаров характеризует их объем на определенные даты, например на 1 января, 1 февраля, 1 марта, 1 апреля и т.д. Для расчета средней величины запаса следует использовать данные о запасах на начало каждого месяца.

Средний запас за месяц равен половине суммы объема начального и конечного запаса. Средний запас за квартал, полугодие, год можно рассчитать по формуле

$$Z_{cp} = \frac{a_1/2 + a_2 + \dots + a_n/2}{n-1},$$

где Z_{cp} - средний запас; $a_1 \dots, a_n$ - сумма товарного запаса на определенную дату; n - количество дат.

Данные о средних запасах сырья и товаров используют для расчета показателя товарооборачиваемости.

Для измерения запасов используют абсолютные и относительные величины. Абсолютные показатели запасов могут быть стоимостными и натуральными. Относительные показатели характеризуют размер запасов по сравнению с другими показателями, например, с однодневным товарооборотом или однодневным расходом сырья.

Важным относительным показателем товарных запасов выступает запас в днях оборота, или уровень товарных запасов (Z_d). Этот показатель рассчитывается по формуле

$$Z_d = Z / T_{одн} \text{ или } Z_d = (Z \cdot Д) / Т,$$

где Z_d - запас в днях оборота; $T_{одн}$ - среднечасовой товарооборот (валовой); Z - товарные запасы на определенную дату в денежных единицах; D - количество дней в периоде (за год - 360, квартал - 90, месяц - 30); T - товарооборот (валовой) за период.

Для расчета запаса в днях оборота следует сумму валового товарооборота уменьшить на величину наценки на продукцию общественного питания, тогда и объем оборота и величина запаса сырья и товара будут выражены в розничных ценах. В связи с этим предприятия питания могут рассчитывать запасы в днях оборота следующим образом:

$$Z_d = Z / T_{одн} = Z / P_{одн},$$

где $P_{одн}$ - среднечасовой расход сырья и продуктов в розничных ценах.

Запасы в днях оборота рассчитывают по товарным группам и в целом по предприятию массового питания. Экономический смысл этого показателя заключается в том, что его величина позволяет уточнить, на сколько дней при данном объеме товарооборота предприятие питания обеспечено имеющимся в наличии запасом сырья и товаров. Например, фактические запасы ресторана на 1.01 составили 620 млн. сум, на 1.02-710 млн. сум на 1.04 - 790 млн. сум Фактический объем товарооборота за I квартал равен 3120 млн. сум Значит, фактические запасы в днях оборота составят:

| | |
|---------|-----------------------------------|
| на 1.01 | $620 \cdot 90 / 3120 = 17,9$ дня; |
| на 1.02 | $710 \cdot 90 / 3120 = 20,5$ дня; |
| на 1.03 | $800 \cdot 90 / 3120 = 23,1$ дня; |
| на 1.04 | $790 \cdot 90 / 3120 = 22,8$ дня. |

Предприятия питания должны проводить анализ запасов сырья и товаров в стоимостном выражении и в днях оборота.

На абсолютные и относительные размеры товарных запасов предприятия питания влияют следующие факторы:

- конъюнктура рынка продовольственных товаров;
- объем, структура производственной программы, объем розничного товарооборота;
- частота завоза, ритмичность поставок сырья и товаров;
- местонахождение поставщиков;
- форма оплаты;
- сроки хранения продовольственных товаров, сырья;
- тип предприятия общественного питания;
- соответствие ассортимента продовольственных товаров спросу населения;
- информация потребителей о свойствах блюд и кулинарных изделий;
- эффективность работы коммерческих служб по закупке товаров;
- обоснованность заказов, заявок и др.

7.3. Сущность и значение товарооборачиваемости, методика ее определения

Товарооборачиваемость является одним из важнейших показателей эффективности деятельности ресторанного хозяйства. Под товарооборачиваемостью понимается время обращения товаров со дня их поступления до дня их реализации, а также скорость оборота сырья и покупных товаров. Она может быть выражена либо числом оборотов товаров за определенный период времени, либо количеством дней, необходимых для одного оборота. Следует отметить, что речь идет об оборачиваемости денежных средств, вложенных в запасы.

Время обращения (товарооборачиваемость в днях) определяют на основе данных о средних товарных запасах и товарообороте по формулам

$$V_d = (Z_{cp} \cdot D) / T \text{ или } V_d = Z_{cp} / T_{одн},$$

где V_d - товарооборачиваемость в днях. Товарооборачиваемость в количестве оборотов (скорость оборота) рассчитывают следующим образом:

$$C_{об} = T/Z_{cp} \text{ или } C_{об} = D/V_d, \text{ где } C_{об} - \text{ скорость оборота.}$$

Ускорение оборачиваемости имеет важное значение для повышения конкурентоспособности на предприятии. При этом высвобождаются оборотные средства, вложенные в сырье и товары, эффективно используются инвестиции, вложенные в запасы, сокращаются издержки по хранению сырья и товаров, снижаются товарные потери, что в конечном итоге ведет к увеличению прибыли!) Рассмотрим на условном примере важность для предприятия увеличения скорости оборота (табл. 5.6).

Значит, несмотря на то, что второй ресторан имел более высокую чистую рентабельность, отдача от инвестиций, вложенных в запасы, у них одинаковая. Это объясняется более высокой оборачиваемостью запасов у первого ресторана.

7.4. Анализ запасов и товарооборачиваемости ресторанного хозяйства

Анализ текущих товарных запасов начинают с сопоставления фактических их размеров с установленными нормативами. Так как нормативы товарных запасов устанавливаются поквартально, то и их изучение проводят прежде всего по каждому кварталу в отдельности. Сравнение фактических запасов с нормативом проводят как в сумме, так и в днях оборота.

В ходе анализа товарных запасов необходимо выявить причины, оказавшие влияние на отклонение от норматива, выяснить, в какой мере товарные запасы удовлетворяют спрос населения, обеспечивают

выполнение производственной программы предприятия и объема розничного товарооборота, проверить правильность размещения запасов по структурным подразделениям предприятия. Важным моментом в анализе товарных запасов является определение эффективности использования денежных средств, вложенных в запасы.

Анализ товарных запасов показал, что на начало года товарные запасы были ниже норматива на 80 млн. сум, или на 1,6 дня. Затем сумма и уровень запасов выросли. Так, на конец I квартала сумма фактических запасов была выше норматива на 90 млн. сум, или на 3,3 дня. Во II квартале наблюдается рост сверхнормативных запасов в стоимостном выражении и в днях оборота. Такая же ситуация наблюдается и в III квартале отчетного года. Так, на начало первого месяца III квартала сверхнормативные запасы составили 190 млн. сум, или 6,5 дня, а на конец III квартала их величина составила 123 млн. сум, или 4,3 дня. Однако в IV квартале в связи с ростом товарооборота произошло уменьшение запасов по сравнению с нормативом. На конец отчетного года фактические запасы были ниже норматива на 116 млн. сум, или на 4,6 дня. Заниженные по сравнению с нормативом фактические запасы могут отрицательно сказаться на торгово-производственной деятельности предприятия питания.

Товарные запасы на конец квартала одновременно являются остатками сырья и товаров на начало следующего квартала. Поэтому их следует сопоставлять и с нормативом в днях на следующий квартал. Предварительно необходимо фактические товарные запасы на конец квартала определить в днях, исходя из планового задания по товарообороту на следующий квартал.

В том случае, если на предприятии питания не планируют товарные запасы, то их анализ проводят в динамике. Для этого рекомендуется фактические запасы на первые числа месяца в каждом квартале в сумме и в днях сравнивать с данными на начало квартала.

В результате этого анализа определяют, не было ли резких изменений в фактических товарных запасах в течение каждого квартала и отчетного года.

Аналогично проводится анализ по остальным кварталам года.

Анализ товарных запасов включает также анализ товароемкости, который предполагает сравнение фактической оборачиваемости с плановой. Чтобы определить плановую оборачиваемость, рассчитывают плановые средние запасы.

При использовании формулы средней хронологической плановые среднегодовые запасы определяются следующим образом: к половине норматива товарных запасов IV квартала прошлого года прибавляют полные их нормативы на I, II, III кварталы и половину норматива IV квартала отчетного года, а затем полученный итог делят на четыре.

Плановые среднегодовые запасы могут также определяться по формуле средней арифметической, т.е. путем суммирования их нормативов на четыре квартала отчетного года и делением полученного итога на четыре.

Если для расчета имеются данные на начало и конец изучаемого периода (месяца, квартала или года), то для расчета средних товарных запасов также применяют формулу средней арифметической, т.е. их суммируют и полученный итог делят на два.

Фактические среднегодовые запасы сырья и товаров обычно рассчитывают по формуле средней хронологической по данным на 13 дат (на начало каждого месяца и на конец года) $(620/2 + 710 + 800 + 790 + 853 + 910 + 902 + 890 + 843 + 927 + 823 + 714/2)/12 = 825,8$ млн. сум

Результаты анализа средних запасов сырья, товаров и товарооборачиваемости по предприятию питания оформляют табл. 5.9.

Таким образом, по сравнению с планом наблюдается замедление товарооборачиваемости на 0,9 дня, что привело к дополнительному вовлечению средств, вложенных в запасы, на 37,3 млн. сум $9 \cdot 14 \cdot 920 / 360$). А по сравнению с прошлым годом товарооборачиваемость ускорилась на 1,3 дня, скорость оборота при этом выросла с 17 до 18,1. Эта ситуация обусловила высвобождение средств на 53,9 млн. сум $(-1,3 \cdot 14920/360)$. Ускорение оборачиваемости об эффективности управления запасами на предприятии.

Обобщающим показателем оценки эффективности использования товарных запасов может служить интегральный показатель (И), исчисленный по данным скорости оборота и отдаче инвестиций, вложенных в товарные запасы:

Если индекс интегрального показателя больше единицы, то это свидетельствует об улучшении использования запасов.

В процессе анализа устанавливается, какие факторы повлияли на изменение средних запасов. Так, фактические среднегодовые запасы предприятия питания больше плановых на 100,8 млн. сум $(825,8 - 725,0)$. Их размер зависит от двух факторов: изменения объема товарооборота; изменения товарооборачиваемости. Предприятие перевыполнило план товарооборота на 8,7 %, и за счет этого средние товарные запасы возросли на 63,1 млн. сум $(725 \cdot 8,7 / 100)$. А за счет замедления оборачиваемости средние запасы возросли на 37,7 млн.р. $(100,8 - 63,1)$. Однако ряд экономистов считают, что с увеличением товарооборота товарные запасы растут более медленными темпами, т.е. в размере корня квадратного из темпов прироста товарооборота. В нашем варианте, в связи с перевыполнением плана товарооборота на 8,7 %, товарные запасы должны возрасти только на 2,9 % $(л/877)$ Значит, в этом случае увеличение товарооборота привело к росту запасов на 21 млн. сум $(725 \cdot 2,9 / 100)$.

По результатам анализа разрабатываются мероприятия, направленные на повышение эффективности управления товарными запасами и устранение выявленных недостатков.

7.5. Нормирование и планирование товарных запасов ресторанного хозяйства

Планирование товарных запасов предполагает использование комплекса методов, направленных на определение оптимальной, нормативной величины запасов.

Основу планирования товарных запасов текущего назначения составляет их нормирование, в процессе которого устанавливается норматив запаса в днях и в сумме по товарным группам. Норма товарных запасов выступает одновременно и нормой товарооборачиваемости.

В современных условиях предприятия общественного питания самостоятельно нормируют и планируют запасы сырья и товаров. Норматив товарного запаса необходим для осуществления экономической, финансовой и коммерческой деятельности, регулирования размера собственных оборотных средств, вложенных в запасы, определения планового размера кредита, оперативного контроля за товарными запасами, расчета затрат по хранению.

Планирование предполагает разработку потоварных и общего нормативов в сумме и днях оборота по кварталам планируемого года. Процесс планирования начинается с разработки потоварных нормативов. При их расчете рекомендуется использовать следующие методы: технико-экономических расчетов; экономико-статистический; индексный; экономико-математического моделирования.

Потоварный норматив запасов методом технико-экономических расчетов включает следующие элементы в зависимости от их назначения:

- представительный ассортиментный набор;
- запас на время приемки и подготовки товара к продаже;
- запас на среднедневную реализацию;
- запас текущего пополнения;
- страховой запас.

Потоварный норматив товарных запасов ($N_{ТЗД}$) в днях планируемый квартал рассчитывается по формуле

$$N_{ТЗД} = Z_a + Z_p + Z_n + Z_t + Z_c,$$

где Z_a - представительный ассортиментный набор в днях; Z_p - запас на среднедневную реализацию в днях; Z_n - запас на время приемки и подготовки товаров к продаже в днях; Z_t - запас текущего пополнения в днях; Z_c - страховой запас в днях.

Потоварный норматив запасов в сумме на планируемый квартал определяется умножением потоварного норматива товарных запасов в днях на среднедневной оборот:

$$N_{T \text{ зпл}} = N_{T \text{ т.зд}} \cdot T_{\text{пл}} / 90,$$

где $N_{T \text{ зпл}}$ - потоварный норматив товарных запасов на планируемый квартал в сумме; $T_{\text{ш}}$ - товарооборот на планируемый квартал; 90 - количество дней в периоде.

Представительный ассортиментный набор на предприятиях питания может не рассчитываться, так как его величина незначительна. Запас в размере среднедневного равен одному дню. Запас на время приемки и подготовки товаров к продаже устанавливается путем хронометрирования времени, затраченного на отдельные операции. Время на приемку складывается из времени на общий осмотр тары, разгрузку, проверку по количеству и качеству, перемещению товара к месту продажи и хранения. Время на подготовку товаров к продаже состоит из времени, затраченного на распаковку товара. Время на подготовку сырья к производству включает в себя вымачивание соленой рыбы, дефростацию мяса. Запас на приемку и подготовку сырья и товаров составляет 0,5-1 день. Запас текущего пополнения занимает наибольший удельный вес в нормативе. Он создается для обеспечения бесперебойной реализации в период между поступлениями товаров. Для расчета запаса текущего пополнения на планируемый квартал необходимо определить средний интервал поставки между поступлениями товаров. Средний интервал поставки в днях по товарной группе определяется делением средней стоимости одного поступления по товарной группе от всех поступлений по товарной группе и умножением на 90 дней. Расчет производится по формуле

$$I_{\text{cp}} = (i \cdot 90) / S,$$

где I_{cp} - средний интервал поставки; i - средняя стоимость одной поставки по товарной группе; S - стоимость всех поставок по товарной группе в планируемом квартале.

Запас текущего пополнения по товарным группам равен половине среднего интервала поставки на планируемый квартал:

$$Z_{\text{т}} = I / 2$$

В случае, когда одни ассортиментные разновидности товара нельзя заменить другими, запас текущего пополнения принимается равным среднему интервалу поставки:

$$Z_{\text{тек}} = I_{\text{cp}}$$

Средний интервал поставки по продовольственным товарам, имеющим узкий ассортимент, рассчитывается в целом по товарной группе на планируемый квартал без учета ассортиментных позиций по следующей формуле:

$$I_{\text{cp}} = D / n$$

где Д - количество дней в квартале; п - количество поставок по товарной группе на планируемый квартал.

Страховой запас создается для гарантии бесперебойного производства, продажи и на случай отклонений от установленных сроков и объемов поставки сырья и товаров. Его размер может определяться как удвоенный квадратный корень из запаса текущего пополнения. Расчет производится по формуле

$$Z_c = 2\sqrt{3_T}$$

Можно также определять размер страхового запаса в проценте от запаса текущего пополнения. В этом случае величина этого элемента норматива колеблется от 30 до 100 % . При нормировании страхового запаса на предприятии питания следует учитывать, что многие продовольственные товары относятся к числу скоропортящихся, поэтому размеры страхового запаса должны ограничиваться величиной, обусловленной возможными нарушениями в снабжении и сроками хранения. Так, страховые запасы хлеба и молока не должны быть более чем на один день, страховые запасы мяса, рыбы и других скоропортящихся продуктов должны соответствовать емкости холодильников, а сроки их хранения не должны превышать 2-4х дней, других продуктов (круп, муки, сахара) - 10-12 дней в зависимости от условий хранения и завоза продуктов.

Например, рассчитаем потоварный норматив запаса сырья по кофе на первый квартал планируемого года. В кофе планируется ежедневная реализация рыбы на сумму 2,5 млн. сум За квартал количество поставок рыбы составило 25 раз. Время на прием товара составляет 0,1 дня, время на подготовку сырья к производству - 0,5 дня.

Запас текущего пополнения рыбы составит 1,8 дня (90 / 25 / 2). Время на однодневную реализацию - 1 день. Страховой запас будет равен 2,7 дня ($2\sqrt{1,8}$). Значит, норматив запаса рыбы составит 6,1 дня (1,8 + 1 + 0,1 + 0,5 + 2,7), а в сумме его величина составит 15,3 млн. сум (6,1 • 2,5).

Для нормирования запасов по товарным группам рекомендуется применять экономико-статистический метод с использованием коэффициента ускорения. В этом случае норматив запасов в днях оборота определяется как произведение базовой величины норматива данной товарной группы в днях на коэффициент ускорения товарооборачиваемости:

$$H_{т.здн} = H_{т.з баз} \cdot K_y$$

где $H_{т_збаз}$ - базовая величина товарного запаса в днях; K_y - коэффициент ускорения.

Коэффициент ускорения товарооборачиваемости (K_y) применяется в условиях насыщенного рынка. Коэффициент ускорения рассчитывается следующим образом:

$$K_y = I_3 / I_T$$

где I_3 - индекс роста (снижения) запасов в планируемом квартале; I_T - индекс роста (снижения) товарооборота в планируемом квартале.

Индекс роста (снижения) запасов определяется как корень квадратный из индекса роста (снижения) товарооборота в планируемом квартале по формуле

$$I_3 = \sqrt{I_T}$$

Индекс роста (снижения) товарооборота на планируемый квартал рассчитывается по формуле

$$I_T = T_{\text{пл}} / T_{\text{отч}}$$

где $T_{\text{пл}}$ - товарооборот (валовой или розничный) планируемого квартала; $T_{\text{отч}}$ - фактический товарооборот (валовой или розничный) отчетного периода (соответствующего квартала предшествующего года).

При определении базовой величины запасов используются методы сравнения и экспертных оценок. Для определения базовой величины товарных запасов на планируемый квартал необходимо сравнить товарный запас в днях оборота соответствующего квартала текущего или отчетного года с фактической товарооборачиваемостью этого же квартала и с ожидаемыми запасами в днях к началу планируемого квартала. Например, при разработке норматива на первый квартал планируемого года для сравнения берутся норматив запасов и фактическая товарооборачиваемость первого квартала планируемого года и ожидаемые запасы на начало первого квартала планируемого года.

Если товарный норматив запасов совпадает с фактической товарооборачиваемостью и ожидаемыми запасами, то этот норматив может быть принят за базовую величину.

Если наблюдается значительное отклонение, то выявляются причины (неритмичность поставки, изменение спроса), и с учетом этого устанавливается базовая величина.

Например, произведем расчет норматива запасов масла по ресторану на I квартал планируемого года. Норматив запасов I квартала текущего года - 15 дней. Фактическая товарооборачиваемость I квартала текущего года - 12 дней. Ожидаемые запасы на начало I квартала планируемого года (запасы на конец IV квартала текущего года) - 16 дней. Отклонение фактической товарооборачиваемости от норматива запасов I квартала текущего года составило -3 дня (12 - 15). Отклонение ожидаемых запасов от норматива запасов I квартала составило +1 день (16 - 15). Значит, базовая величина запасов будет 14 дней [16 + (-3 + 1)].

Товарооборот I квартала планируемого года - 1000 тыс Товарооборот I квартала предшествующего года - 900 тыс Следовательно, индекс роста товарооборота составит 1 Ц] ($\frac{1000}{900}$). Отсюда индекс роста запасов будет равен 1^{054} (л/1,111). А коэффициент ускорения составит 0,949 ($1,054 / 1,1$ ш Норматив запасов на I квартал планируемого года 13,3 дня ($14 \cdot 0,949$).

При ненасыщенном рынке норматив товарных запасов определяется умножением базовой величины товарных запасов в сумме на индекс роста (снижения) запасов:

$$H_{Т-З-Спл} = H_{Т-З-Баз} \cdot I_3$$

где $H_{Т-З-Спл}$ - норма запаса на планируемый квартал в сумме; $H_{Т-З-Баз}$ - базовый норматив товарного запаса в сумме.

После того, как определили норму товарных запасов по каждой товарной группе, следует рассчитать среднюю норму в днях по ресторанному хозяйству или его структурным подразделениям. Она рассчитывается как средневзвешенная величина для каждого квартала планируемого года на основе установленной нормы по каждой группе. Средняя норма определяется в днях делением общей величины товарных запасов по всем товарным группам на среднедневной расход продуктов по предприятию.

Средняя норма запаса в днях по предприятию равна 15,8 дня (1191,87/75,6). Аналогичный расчет производится по всем структурным подразделениям, а затем определяется средняя норма запаса в днях по предприятию питания.

При нормировании запасов по товарным группам и при планировании запасов по предприятию питания используется экономико-статистический метод с применением скользящей средней. Этот метод основан на использовании динамического ряд товарных запасов (в днях), на основе которых рассчитывается темп прироста запасов на планируемый период. В динамический ряд товарных запасов включают показатели средних товарных запасов на квартал планируемого года за три-пять лет предшествующих планируемому периоду. Затем проводят сглаживание уровня запасов путем расчета средних арифметических. Среднегодовое изменение товарных запасов (Δ) определяют по формуле

$$\Delta = \frac{K_n - K_1}{n - 1},$$

где K_n - завершающий показатель в ряду выровненных средних где K_1 - первый показатель в ряду выровненных средних; n - количество показателей выровненного ряда.

Норматив товарных запасов определим суммированием завершающего показателя в ряду выровненных средних и показателя среднегодового изменения:

$$H_{Т-Зд} = K_n + \Delta$$

где $H_{Т-Зд}$ - норматив товарных запасов в днях. Исходная информация представлена в табл.

Сначала находим среднюю для двух первых лет, затем - для двух последующих и т.д.:

$$K_1 = \frac{K_1 + K_2}{2} = \frac{14,1 + 15,0}{2} = 14,55,$$

$$K_2 = \frac{K_2 + K_3}{2} = \frac{15,0 + 16,2}{2} = 15,6,$$

$$K_3 = \frac{K_3 + K_4}{2} = \frac{16,2 + 16,9}{2} = 16,55,$$

Затем производим повторное выравнивание:

$$K_4 = \frac{K_1 + K_2}{2} = \frac{14,55 + 15,6}{2} = 15,08,$$

$$K_5 = \frac{K_2 + K_3}{2} = \frac{15,6 + 16,55}{2} = 16,08,$$

$$K_6 = \frac{15,08 + 16,08}{2} = 15,58$$

С помощью полученного выровненного ряда скользящих средних определяем среднегодовое изменение запасов:

$$\Delta = \frac{15,58 - 14,55}{5} = 0,21$$

По кафе «Семь пятниц» норматив товарного запаса на IV квартал планируемого года будет равен 15,8 дня ($15,58 + 0,21$). Среднедневной плановый оборот IV квартала планируемого года составит 120,3 млн. сум, значит, норматив запасов в сумме составит 1900,7 млн. сум ($120,3 \cdot 15,8$).

При планировании товарных запасов рекомендуется использовать индексный метод, который позволяет максимально учитывать тенденцию опережающего развития товарооборота по сравнению с товарными запасами. Такой метод требует исчисления относительного показателя индекса на основе данных о развитии товарооборота и товарных запасов.

В формализованном виде индекс можно представить как отношение средних товарных запасов (Z_{cp}) к сумме товарооборота (T) и средних товарных запасов, т.е. к товарным ресурсам, исчисленным за определенный период:

$$I_{cp} = \frac{Z_{cp}}{T + Z_{cp}}$$

где T - товарооборот (валовой) за период; Z_{cp} - средние товарные запасы.

Учитывая, что на частные показатели индекса отдельных периодов существенно влияет соотношение спроса и предложения, а также другие факторы, рекомендуется за последние три года исчислять среднюю величину индекса (I_{cp}) по средней арифметической, т.е.:

$$I_{cp} = \frac{I_1 + I_2 + I_3}{3}$$

где I_1, I_2, I_3 - индексы, исчисленные за три года, предшествующие планируемому периоду.

Расчет норматива товарных запасов в сумме ($H_{тзс}$) производится по формуле

$$H_{т.з.с} = T \frac{I_{ср}}{1 - I_{ср}}$$

где $H_{т.з.с}$ - норматив товарных запасов на планируемый период в сумме; T - товарооборот (валовой) на планируемый период (квартал); $I_{ср}$ - средняя величина индекса.

Индексный метод предполагается использовать для определения нормативов общего объема товарных запасов по предприятиям питания по каждому кварталу отдельно.

Если в последнюю формулу подставить вместо значения T величину, равную количеству дней в квартале (90), то размер норматива товарных запасов получим в днях. Норматив в сумме определяется путем умножения норматива в днях на однодневный плановый товарооборот.

Произведем расчет норматива запасов на IV квартал планируемого года индексным методом.

Тогда

$$I_{ср} = \frac{0,1511 + 0,1395 + 0,1286}{3} = 0,1397$$

На IV квартал планируемого года прогнозируемая величина товарооборота составит 6435 млн. сум. Тогда норматив товарных запасов этого квартала будет 1045 млн. сум:

$$\frac{6435 \cdot 0,1397}{1 - 0,1397} = 1045 \text{ млн. р.}$$

Величина норматива в днях составит 14,6

$$\frac{90 \cdot 0,1397}{1 - 0,1397} = 14,16$$

Аналогичным образом определяются нормативы товарных запасов на другие кварталы прогнозируемого периода.

Планирование товарных запасов с помощью коэффициента эластичности позволяет рассчитать, на сколько процентов изменяются товарные запасы при изменении фактора на 1 %. Как известно, одним из главных факторов, влияющих на изменение товарных запасов, является товарооборот. Произведем расчет норматива товарных запасов на IV квартал планируемого года по ресторану на основе коэффициента эластичности товарных запасов от товарооборота (табл. 1).

Таблица 1

Исходные данные для расчета коэффициента эластичности

| Показатель | Базисный год | Отчетный год |
|--|--------------|--------------|
| Фактический товарооборот за IV квартал, млн. сум | 4900 | 6381 |
| Фактические средние запасы на IV квартал, млн. сум | 880 | 1020 |
| Темп прироста товарооборота, % | - | 30,2 |
| Темп прироста товарных запасов, % | - | 15,9 |

Коэффициент эластичности (K_3) определяется по формуле

$$K_3 = \text{ТП}_{ТЗ} / \text{ТП}_Т,$$

где $\text{ТП}_Т$ з - темп прироста товарных запасов; $\text{ТП}_Т$ - темп прироста товарооборота (валового).

Коэффициент эластичности равен 0,53 (15,9 / 30,2). Это означает, что при увеличении товарооборота на 1 % сумма товарных запасов возрастет на 0,53 %. Например, темп прироста товарных запасов на IV квартал планируемого года определяют умножением коэффициента эластичности на темп прироста товарооборота на IV квартал планируемого года. Он рассчитывается следующим образом:

$$\text{ТП}_{Т.З.пл} = K_3 \cdot \text{ТП}_{Т.пл}$$

где $\text{ТП}_{Т.пл}$ - темп прироста товарооборота (валового) на планируемый период.

Норматив запасов в сумме на планируемый квартал рассчитывается по следующей формуле:

$$H_{Т.З.СПЛ} = \frac{Z_{ср.отч} \cdot (100 + \text{ТП}_{Т.З.пл})}{100}$$

где $Z_{ср.отч}$ - средние запасы отчетного периода.

Темп прироста товарооборота IV квартала планируемого года по сравнению с соответствующим периодом прошлого года составляет 12 %. Значит, темп прироста товарных запасов равен 6,36 % (0,53 • 12). Норматив товарных запасов на IV квартал планируемого года должен составить 1084,9 млн. сум (1020-1,0636) или 13,7 дня (1084,9 / 79,4). Этот метод может быть использован как для нормирования запасов по товарным группам, так и для планирования запасов по ресторанному хозяйству.

В практике планирования можно использовать экономико-математические методы, позволяющие установить зависимость между товарными запасами и влияющими на них факторами.

Наиболее простой экономико-математической моделью, применяемой при определении зависимости между суммой товарных запасов и товарооборотом, является уравнение вида

где Y_x - сумма товарных запасов на планируемый период, млн. сум; x - величина товарооборота за планируемый период, тыс. р.; a, b - параметры уравнения, которые определяются при решении системы нормальных уравнений:

$$Y_x = a + b/x,$$

При планировании товарных запасов в днях целесообразно применять уравнение гиперболы. Оно имеет следующий вид:

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum yx \end{cases}$$

где a и b - параметры уравнения; x - однодневный оборот квартала; y - запасы в днях.

Для нахождения параметров a и b решается система уравнений

$$y = a + b/x,$$

Система планирования запасов нацелена на их минимизацию, ускорение оборачиваемости, повышение отдачи от средств, вложенных в запасы.

$$\begin{cases} na + b \sum 1/x = \sum y \\ a \sum 1/x + b \sum 1/x^2 = \sum y/x \end{cases}$$

7.6. Планирование поступления сырья и товаров в предприятии питания. Продуктовый баланс ресторанный хозяйства, его показатели

Поступление необходимого количества сырья и товаров на предприятии общественного питания определяется балансовым методом. Для этого составляется продуктовый баланс на год по каждой товарной группе и в целом по предприятию питания.

Продуктовый баланс - форма планового расчета, в котором приводятся в соответствие потребность в сырье и товарах и ее удовлетворение. Продуктовый баланс ресторанный хозяйства содержит результаты расчета объема поступления необходимых продуктов на предприятие для обеспечения его нормальной производственно-торговой деятельности. Он позволяет обеспечить взаимную увязку и установить правильные пропорции между поступлением, расходом продуктов и запасами сырья и товаров. Продуктовый баланс складывается из следующих составных элементов: запасов на начало периода; потребности (расхода); поступления; запасов на конец периода.

Для определения показателей продуктового баланса определяется расход сырья. Запасы сырья и товаров на начало планового периода рассчитываются как ожидаемые на конец отчетного периода. Запасы на конец планового периода определяются на основании рассчитанных нормативов. На основании рассчитанной потребности в продуктах и установленных запасах на начало и конец планового периода разрабатывают план поступления сырья, полуфабрикатов, покупных товаров, т.е. товарное обеспечение товарооборота предприятия питания. Величина поступления (Π) рассчитывается по формуле

$$\Pi = P + Z_k - Z_n$$

Например, в ресторане на начало планируемого периода ожидается остаток муки 1250 кг. Потребность по плану (расход) - 51 000 кг. Норма запасов муки на конец планируемого года - 10 дней. Среднедневной

расход сырья - 141,7 кг. ($51\ 000 / 360$), запасы на конец планируемого периода - 1417 кг ($141,7 \cdot 10$). Значит, поступление муки на планируемый год составит 51 167 кг ($51\ 000 + 1417 - 1250$).

Продуктовый баланс в натуральном и стоимостном выражении к номенклатуре продуктов, отражаемой в статистической форме 4-гандаль «Справоздача па грамадскому харчаванню», имеет следующую форму (табл. 2).

Таблица 2

Продуктовый баланс ресторанного хозяйства за год

| Продукты | Запасы на начало периода | | Поступление сырья и товаров | | Расход сырья и товаров | | Запасы на конец периода | |
|---------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| | количество, кг | сумма, млн. сум | количество, кг | сумма, млн. сум | количество, кг | сумма, млн. сум | количество, кг | сумма, млн. сум |
| Мясо и птица | | | | | | | | |
| Колбасные изделия | | | | | | | | |
| Рыба и морепродукты | | | | | | | | |
| Сельдь | | | | | | | | |
| Масло и т.д. | | | | | | | | |

План товарного обеспечения, составленный по предприятию, должен быть основой для представления заявки на сырье и товары.

Тема № 8. Валовой доход ресторанного хозяйства

План:

- 8.1. Сущность валового дохода ресторанного хозяйства, источники его образования**
- 8.2. Анализ валового дохода ресторанного хозяйства и факторов, влияющих на его величину**
- 8.3. Планирование валового дохода ресторанного хозяйства**

8.1. Сущность валового дохода ресторанного хозяйства, источники его образования

Ресторанное хозяйство за оказываемые услуги по производству, реализации и организации потребления пищевой продукции взимает плату, которую можно назвать ценой услуг. Этой платой становится торговая надбавка к цене закупленного сырья и товаров (или скидка), а также наценка на продукцию общественного питания. Поэтому валовой доход предприятия питания можно представить как сумму надбавок и наценок на реализуемую продукцию.

Валовой доход как экономическая категория представляет собой часть продажной цены на продукцию общественного питания, которая предназначается для покрытия издержек производства и обращения предприятия питания и образования прибыли.

Роль и значение валового дохода как экономического показателя заключаются в следующем:

- является источником формирования прибыли;
- возмещаются издержки производства и обращения;
- служит источником пополнения собственных оборотных средств;
- формируются республиканские и местные бюджетные фонды (республиканский фонд поддержки производителей сельхозпродукции и аграрной науки и отчисления пользователей автодорог; местный целевой бюджетный фонд стабилизации экономики производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия; жилищно-инвестиционный фонд и целевой сбор на финансирование расходов, связанных с содержанием и ремонтом жилого фонда).

Валовой доход предприятия питания измеряется в абсолютных и относительных величинах. В абсолютных величинах валовой доход характеризуется суммой, выраженной в денежных единицах, в относительных - уровнем. Уровень валового дохода (Увд) рассчитывается как отношение суммы валового дохода к товарообороту (валовому), выраженное в процентах:

$$У_{вд} = ВД / Т \cdot 100.$$

На предприятиях питания рекомендуется исчислять валовой доход по продукции собственного производства и покупным товарам.

Для расчета валового дохода по продукции собственного производства (Увд) рекомендуется использовать формулу

$$У_{\text{вд п.с.п}} = \frac{У_{\text{вд}} \cdot СУ_{\text{вд}} \cdot 100}{Д_{\text{с.п.т}} (А_{\text{вд}} - 1) + 100},$$

где $СУ_{\text{вд}}$ - соотношение уровня валовых доходов по продукции собственного производства к уровню валовых доходов по покупным товарам, %; $Д_{\text{с.п.т}}$ - доля собственной продукции в товарообороте, %.

Уровень валового дохода по покупным товарам (Увд) можно рассчитать следующим образом:

$$У_{\text{вд}} = У_{\text{вл}} / СУ_{\text{вл}}$$

Как известно, от валового дохода предприятия питания производят отчисления в различные бюджетные фонды. В связи с этим необходимо определять и оценивать валовой доход, остающийся в распоряжении предприятия, или чистый валовой доход (ЧВД). Его величину можно определить как

$$ЧВД = ВД - О_{\text{б.ф.}} - О_{\text{п.о.с.}}$$

где $О_{\text{б.ф.}}$ - отчисления в бюджетные фонды, млн. сум; $О_{\text{п.о.с.}}$ - отчисления на пополнения оборотных средств, млн. сум

Чтобы определить уровень чистого валового дохода (Учвд) следует его сумму разделить на валовой товарооборот и умножить на 100:

$$У_{\text{чвд}} = ЧВД / Т \cdot 100.$$

Одним из источников валового дохода предприятий питания является торговая надбавка. Ее величина должна покрыть величину издержек обращения предприятий питания. Торговые надбавки устанавливаются в процентах к оптовой свободно отпускной цене. Механизм формирования торговых надбавок предусматривает их регулирование исполнительными органами власти. В настоящее время уровень торговой надбавки не должен превышать 30 %, а по ряду продовольственных товаров, имеющих социальное значение, быть ниже, например, на молоко, кефир, сметану, творог - до 10 %, масло животное - до 15 %, мясные копчености, полукопченые, твердокопченые колбасные изделия - до 24 %. По отдельным товарам, реализуемым по фиксированным ценам, сохранились торговые скидки, например водка, хлеб.

В развитых зарубежных странах используется более двадцати различных скидок и надбавок. Наиболее распространенные из них - скидки на количество изделий в заказанной партии, которые могут достигать 30 % цены; бонусные скидки, или скидки за оборот, которые предоставляются постоянным партнерам; дилерские скидки, предоставляемые производителями своим постоянным представителям, или посредникам по сбыту; сезонные; скрытые скидки в виде оказания бесплатных услуг,

обучения персонала, предоставления бесплатных образцов и некоторые другие.

Предприятия питания самостоятельно рассчитывают торговую надбавку, но не выше предельного размера исходя из издержек, установленных налогов и неналоговых платежей и прибыли. При определении торговой надбавки (ТН) рекомендуется использовать следующую формулу:

$$ТН = I_{пл} + Н + O_{coc} + К + Р,$$

где $I_{пл}$ - плановый уровень издержек, кроме процентов за кредит, %; $Н$ - налоги и отчисления, % к товарообороту; O_{coc} - отчисления на пополнение собственных оборотных средств, % к товарообороту; $К$ - проценты за кредит, % к товарообороту; $Р$ - рентабельность, % к товарообороту.

Другим важным элементом валового дохода предприятия питания является наценка на продукцию собственного производства и покупные товары. Размер наценок зависит от категории предприятия, места и времени реализации собственной продукции и покупных товаров. Наценка на продукцию общественного питания предназначена для покрытия издержек производства предприятия.

По размеру наценок предприятия питания делят на шесть категорий: супер-люкс, люкс, высшую, первую, вторую и третью. Самый высокий уровень наценок на предприятиях категории люкс, самый низкий - на предприятиях третьей наценочной категории. Кроме того, уровень наценок может различаться по областям республики и по Минску. Предельные размеры наценок, применяемых на предприятиях питания, устанавливаются облисполкомами и Мингорисполкомом и отражаются в инструкции по ценообразованию.

Предприятия питания определяют наценку на продукцию собственного производства и покупные товары самостоятельно, но ее величина не должна превышать предельные размеры, устанавливаемые исполкомами. Расчетный уровень наценки ($РУ_{н}$) может быть определен методом на основе себестоимости и нормативного уровня рентабельности:

$$PV_{н} = PV_{и} + PV_{р},$$

где $РУ_{и}$ - расчетный уровень издержек производства и обращения, %; $РУ_{р}$ - расчетный уровень рентабельности, %;

$$РУ_{и} = I_{ф}/C_{с} - 100;$$

где $I_{ф}$ - фактические издержки за период, предшествующий планируемому, млн. сум; $C_{с}$ - фактическая стоимость сырья в розничных ценах (млн. сум) за период, предшествующий планируемому;

$$C_{с} = Т - Н,$$

где $Т$ - фактический товарооборот (валовой) за период, предшествующий планируемому, млн. сум; $Н$ - фактическая наценка за этот же период, млн. сум

Расчетный уровень рентабельности ($P_{УР}$) определяется следующим образом:

$$P_{УР} = \Pi / C_c \cdot 100.$$

В свою очередь прибыль определяется по формуле

$$\Pi = \frac{P_T \cdot T}{100},$$

где P_T - рентабельность товарооборота (норматив или рентабельность предшествующего периода), %.

8.2. Анализ валового дохода ресторанного хозяйства и факторов, влияющих на его величину

Анализ валового дохода ресторанного хозяйства проводят по их сумме и уровню. В процессе анализа изучают степень выполнения плана и динамику валового дохода, определяют влияние факторов на его размер и резервы роста валового дохода.

Кафе «Узбекистан» план по сумме валового дохода не выполнило. Степень выполнения плана составила 93,8 %. Фактические валовые доходы были ниже запланированной величины на 402,0 млн. сум. Следует отметить, что уровень валового дохода по сравнению с планом снизился на 2,83 % и составил в отчетном году 57,08 %. Аналогичная закономерность наблюдается по валовому доходу, остающемуся в распоряжении предприятия. Фактическая сумма чистого валового дохода меньше запланированной величины на 6,4 %, или на 394,2 млн. сум. Фактический уровень чистого валового дохода составил в отчетном году 54,36 % к обороту, т.е. снизился по сравнению с планом на 2,8 % к обороту.

По сравнению с прошлым годом наблюдается увеличение суммы реализованных торговых надбавок и наценок. Так, общая величина валового дохода в динамике возросла на 106,1 %, или 348,0 млн. сум. Величина валового дохода, остающегося в распоряжении предприятия, увеличилась по сравнению с прошлым годом на 324,0 млн. сум, или 105,9 %. Однако уровень валовых доходов в отчетном году по сравнению с предшествующим периодом снизился с 59,09 % до 57,08 %, или на 2,01 % к обороту. Уровень чистого валового дохода уменьшился за анализируемый период с 56,36 % до 54,36 %, или на 2,0 % к обороту.

Увеличение или уменьшение товарооборота ведет к соответствующему изменению валового дохода. С увеличением или уменьшением среднего уровня реализованных торговых надбавок и наценок пропорционально изменяется их сумма. Влияние указанных факторов на валовой доход определяют приемом абсолютных разниц. Так, отклонение от плана или в динамике по товарообороту умножают на базисный уровень валового дохода и полученный результат делят на 100. Влияние изменения товарооборота на валовой доход ($\Delta ВД_T$) определяют по формуле

$$\DeltaВД_T = \frac{(T_{отч} - T_{баз}) \cdot У_{ВД_{баз}}}{100},$$

где $T_{отч}$ - товарооборот (валовой) отчетного года, млн. сум; $T_{баз}$ - товарооборот (валовой) базисного года, млн. сум; $У_{ВД_{баз}}$ - уровень валовых доходов базисного года, %.

Чтобы определить влияние изменения среднего уровня валового дохода на сумму реализованных торговых надбавок и наценок, следует отклонение от плана или от данных прошлого года по среднему уровню валового дохода умножить на фактический товарооборот отчетного года и разделить на 100:

$$\DeltaВД_{срВД} = \frac{(У_{ВД_{отч}} - У_{ВД_{баз}}) \cdot T_{отч}}{100},$$

где $\DeltaВД_{срВД}$ - изменение суммы валового дохода за счет изменения среднего уровня реализованных торговых надбавок и наценок на продукцию общественного питания, млн. сум.

Большое влияние на валовой доход оказывает изменение продажных цен на продукцию собственного производства и покупные товары. При повышении продажных цен соответственно растет сумма реализованных надбавок и наценок, и наоборот. Для определения влияния этого фактора на валовой доход необходимо прирост объема товарооборота за счет повышения цен умножить на фактический уровень реализованных торговых надбавок и наценок отчетного года и разделить на 100.

За отчетный период индекс цен составил 1,6. Товарооборот в сопоставимых ценах кафе «Узбекистан» был равен 6677,5 млн. сум. (10 684 / 1,6). Значит, прирост товарооборота за счет ценового фактора составит 4006,5 млн. сум (10 684 - 6677,5), а рост валового дохода за счет ценового фактора - 2286,9 млн. сум (4006,5 ■ 57,08 / 100).

Аналогичным образом следует определить влияние факторов на величину валового дохода, остающегося в распоряжении предприятия. На величину чистого валового дохода, кроме вышеперечисленных факторов, оказывают влияние налоги и другие обязательные платежи, взимаемые за счет валового дохода.

Средний уровень валового дохода зависит от изменения состава товарооборота (доли в товарообороте продукции собственного производства и покупных товаров) и уровней валового дохода от реализации собственной продукции и покупных товаров. Влияние указанных факторов на уровень валового дохода можно определить способом процентных чисел с применением приема цепных подстановок.

Увеличение доли продукции собственного производства по сравнению с планом привело к увеличению уровня валового дохода на 0,58 % (60,58 - 60,00), что равно 62 млн. сум (10 684 • 0,58 / 100). Снижение уровней валового дохода от реализации собственной продукции и продажи покупных товаров привело к уменьшению реализованных торговых

надбавок и наценок на 3,5 % (57,08 - 60,58), что составило 374 млн. сум (10 684 - 3,5 / 100).

Аналогично следует определять влияние указанных факторов на динамику среднего уровня валового дохода.

Анализ показал, что в I и IV кварталах сумма валового дохода возросла по сравнению с прошлым годом, а во II и III - снизилась. Если бы не было снижения валового дохода, то его сумма могла возрасти на 120 млн. сум (46 + 74), что составляет 1,12 % к обороту (120 / 10 684 • 100).

Во всех кварталах, за исключением IV, наблюдается снижение валового дохода, обусловленное уменьшением уровня реализованных надбавок и наценок. Предприятие питания в настоящее время не может быть заинтересовано в увеличении надбавок и наценок, иначе это приведет к увеличению продажных цен и снижению потока посетителей, так как данное предприятие ориентировано на посетителей со средним уровнем денежных доходов. Поэтому важным моментом анализа является определение влияния объема товарооборота на величину валового дохода по месяцам и кварталам.

Предприятия питания должны проводить анализ в сравнении с достижениями конкурентов. Важнейшими факторами роста валового дохода являются:

- увеличение объема товарооборота в сопоставимых ценах;
- рациональная ценовая политика предприятия;
- эффективная работа с поставщиками сырья и товаров;
- достижение эффекта от произведенной закупки сырья и товаров.

8.3. Планирование валового дохода ресторанного хозяйства

Целью научно обоснованного плана валового дохода является определение возможного его объема при заданных (прогнозных) ограничениях исходя из целевых приоритетов, выбранных предприятием питания для своей деятельности.

Планирование валового дохода является важной стадией экономического обоснования прогнозных расчетов прибыли, а следовательно, и расчетов финансового плана.

Исходными предпосылками для разработки плана валового дохода служат:

- экономические методы государственного регулирования деятельности предприятий (налоговая и ценовая политика);
- целевая стратегия предприятия (увеличение доли рынка, максимизация прибыли и др.);
- экономический потенциал предприятия (трудовые ресурсы, материально-техническая база, обеспеченность сырьем и товарами и др.);
- потребность в прибыли для развития предприятия питания;

- издержкостоемость реализуемых групп сырья и товаров, предприятия питания;
- план товарооборота предприятия питания, структура расходуемого сырья и товаров и др.

Для планирования валового дохода используют следующие методы: метод прямого расчета, расчетно-аналитический, экономико-статистические, экономико-математические, планирование валового дохода с учетом целевой нормы прибыли.

Метод прямого расчета можно использовать следующим образом. На первом этапе отдельно планируется уровень торговых надбавок (или определяется на уровне регулируемых государством надбавок), затем рассчитывается наценка на продукцию собственного производства с учетом себестоимости и нормы рентабельности (этот метод изложен в § 6.1) или определяется с учетом предельных величин, устанавливаемых исполкомами.

На втором этапе, зная структуру расходуемого сырья по видам продуктов, нормы надбавок и наценок по каждому виду сырья, рассчитываем сумму надбавок и наценок. Общая сумма валового дохода определяется путем суммирования надбавок, наценок по всем товарным группам. Уровень валового дохода будет равен отношению суммы валового дохода к общему объему валового товарооборота в продажных ценах (т.е. к стоимости сырья и товаров по розничным ценам прибавить сумму наценок).

Валовой доход по покупным товарам составил 3481,1 млн. сум

План валового дохода кафе методом прямого расчета на год равен 8702,7 млн. сум (5221,6 + 3481,1). Следовательно, планируемый уровень валового дохода составит 42,95 % к обороту $[8702,7 / (9500 + 3800 + 6962,2) \cdot 100]$.

Наиболее простым в применении является расчетно-аналитический метод планирования. Он состоит в том, что на основе отчетных данных за истекший период и изучения динамики уровня валового дохода за два предшествующих года определяется ожидаемый уровень валового дохода за текущий год. Этот показатель принимают за базовую величину для планирования суммы валового дохода.

Ожидаемый уровень за текущий год ($Увд_{тек}$) определяется умножением среднего соотношения за два предшествующих периода годового уровня валового дохода к его уровню за 6 месяцев на уровень валового дохода текущего периода, который сложился за 6 месяцев.

$$Увд_{тек} = [(Ю2,56 + 97,67) / 2] \cdot 41 / 100 = 41,05 \%$$

В планируемом году величина товарооборота предприятия составит 7500 млн. сум В этом случае планируемый валовой доход будет 3078,7 млн. сум $(7500 \cdot 41,05 / 100)$.

Расчетно-аналитический метод имеет недостатки, так как не учитывает изменения в структуре расходуемого сырья и товаров. Однако он может быть использован для расчета одного из вариантов планируемого валового дохода.

Среди экономико-статистических методов в целях планирования наиболее широко используется метод скользящей средней. Суть этого метода заключается в выравнивании по методу скользящей средней динамического ряда (4-5 лет) уровня валового дохода и распространения выявленной тенденции в развитии валового дохода на перспективу.

Среднегодовой прирост уровня валового дохода определяется по формуле

$$\bar{\Delta} = \frac{K_n - K_1}{n - 1}$$

В нашем случае наблюдается снижение выравненных и фактических уровней валового дохода. Рассчитаем среднегодовое снижение уровня валового дохода:

$$\bar{\Delta} = \frac{39,6 - 41,3}{3} = -0,57$$

Планируемый уровень валового дохода ($ПУ_{ВД}$) определяется по формуле

$$ПУ_{ВД} = K_n + 2\bar{\Delta}.$$

По предприятию питания планируемый уровень валового дохода равен 38,5 % к обороту $[39,6 + 2 \cdot (-0,57)]$.

Расчет валового дохода при помощи экономико-математических методов предполагает выбор математической модели и ее решение с использованием ПЭВМ. Выбору модели предшествует построение графика, отражающего динамику валового дохода.

При планировании валового дохода можно использовать, например, метод экстремумов.

При этом решается уравнение вида

$$y = at + b,$$

где y - валовой доход, млн. сум; a, b - параметры уравнения.

Уравнение решается при помощи следующей системы:

$$\begin{cases} Y_1 = a + b \\ Y_n = an = b \end{cases}$$

Подставим числовые значения в систему уравнений ($n = 5$):

$$\begin{cases} 65972 = a + b, \\ 69230 = 5a + b \end{cases}$$

Умножим первое уравнение на -5:

$$\begin{cases} -329860 = -5a - 5b \\ 69230 = 5a + b. \end{cases}$$

Затем вычтем из первого уравнения второе и получим:

$$-260\ 630 = -4b.$$

Отсюда

$$b = 65157,7 \text{ млн. сум}$$

Параметр а определим следующим образом:

$$a = (69\ 230 - 65\ 157,7) / 5 = 814,46 \text{ млн. сум}$$

Таким образом, в прогнозируемом году валовой доход составит

$$Y_6 = 814,46 \cdot 6 + 65\ 157,7 = 70\ 044,5 \text{ млн. сум}$$

Темп роста валового дохода будет 101,2 % ($70\ 044,5 / 69\ 230 \times 100$).

Планирование валового дохода с учетом целевой нормы прибыли осуществляется следующим образом. Планируемый валовой доход (без 6 % отчислений и отчислений в бюджетные фонды) ($ВД_{пл}$) определяется следующим образом:

$$ВД_{пл} = И_{пл} + БП_{пл},$$

где $И_{пл}$ - планируемые издержки производства и обращения; $БП_{пл}$ - планируемая балансовая прибыль.

Затем определим валовой доход по покупным товарам:

$$ВД_2 = ВД_1 \cdot УВ_{П.Т.Г} / 100,$$

где $УВ_{П.Т.Г}$ - удельный вес покупных товаров в товарообороте, %.

Планируемый валовой доход с учетом 6 % отчислений определяется следующим образом:

$$ВД_3 = ВД_1 / (100 - 6) \cdot 100.$$

Планируемый валовой доход по покупным товарам с учетом отчислений в местный целевой бюджетный фонд рассчитывается так:

$$ВД_4 = ВД_2 / (100 - 2,5) \cdot 100.$$

Планируемый валовой доход по покупным товарам с учетом отчислений в местный и республиканский фонды определяется следующим образом:

$$ВД_5 = ВД_4 / (100 - 2) \cdot 100.$$

Планируемая величина валового дохода с учетом всех отчислений будет равна:

$$ВД_{пл} = ВД_3 + (ВД_5 - ВД_2).$$

Планируемые расчеты валового дохода, произведенные с использованием различных методов, считаются надежными тогда, когда их расчетная величина, с одной стороны, удовлетворяет требованиям

обеспечения, безубыточности работы предприятия, а с другой - отражает получение необходимой чистой прибыли для развития предприятия питания.

Чтобы удостовериться в оптимальности величины валового дохода, целесообразно рассчитать ряд показателей, к которым относятся критическая величина валового дохода и запас финансовой прочности.

Критическая величина валового дохода ($ВД_{кр}$) показывает, при каком объеме валового дохода прибыль предприятия будет равна нулю, и определяется по формуле

$$ВД_{кр} = I_{п} / (1 - I_{пер} / ВД),$$

где $I_{п}$ - постоянные издержки; $I_{пер}$ - переменные издержки; $ВД$ - планируемая или фактическая величина валового дохода.

Например, планируемая величина валового дохода с учетом целевой нормы прибыли - 1881,5 млн. сум, постоянные издержки - 600 млн. сум, переменные - 300 млн. сум

Критическая величина валового дохода будет равна

$$ВД_{кр} = 600 / [1 - (300 / 1881,5)] = 713,4 \text{ млн. сум}$$

Запас финансовой прочности (ЗФП) по предприятию питания можно определить следующим образом:

$$ЗФП = \frac{ВД_{пл} - ВД_{кр}}{ВД_{пл}} \cdot 100$$

По предприятию питания запас финансовой прочности будет равен

$$ЗФП = \frac{1881,5 - 713,4}{1881,5} \cdot 100 = 6,1\%$$

Произведенные расчеты показывают, что предприятие питания в плановом периоде должно обеспечить получение валового дохода с учетом целевой прибыли в сумме 1881,5 млн. сум. Минимально допустимой величиной валового дохода является сумма в 713,4 млн. сум, так как при этом предприятие питания будет иметь возможность только возместить издержки, а прибыль будет равна нулю.

Тема № 9. Формирование системы труда

План:

9.1. Обслуживание персонала ресторана этическое и эстетическое поведения официанта

9.2. Менеджмент обслуживания посетившей официантами

9.3. Менеджмент техники безопасности в работе официанта

9.1. Обслуживание персонала ресторана этическое и эстетическое поведения официанта

Особенность труда официанта - это повседневное общение с людьми. К человеку, выбирающему для себя профессию официанта, предъявляются определенные требования. Помимо специальной подготовки, он должен обладать хорошим здоровьем, особенно зрением и слухом, быть физически выносливым, уметь легко входить в контакт с людьми, т.е. быть актером, дипломатом, врачом и психологом, коммерсантом.

Кроме того, официанту нужно быть находчивым и остроумным, знать основы технологии приготовления пищи, кулинарную характеристику холодных и горячих закусок, первых и вторых блюд, десерта, холодных и горячих напитков, винно-водочных изделий и т.д.

Основным принципом взаимоотношений между посетителями и обслуживающим персоналом должен быть принцип взаимоотношения хозяина и гостя. В основе этого лежит уважение к личности, которое, естественно, должно быть взаимным.

Каждый официант должен обладать необходимой общей культурой, в совершенстве владеть методикой работы и техникой обслуживания, знать и соблюдать нормы этикета, правила поведения за столом.

Профессия обязывает официанта быть интеллигентным человеком, быстро ориентироваться и разбираться в людях, способствовать созданию в ресторане непринужденной, свободной обстановки, в которой каждый посетитель чувствовал бы себя желанным гостем.

В зависимости от того, каков внешний облик официантов, их манеры, как они держатся, у посетителей складывается первое впечатление от ресторана. От того, насколько официант встретит приветливо, доброжелательно, с какой интонацией он скажет посетителю «Здравствуйте», зависит установление контакта между ним и гостем.

В течение всего рабочего дня официанту приходится обслуживать самых разных посетителей - молодых и пожилых, мужчин и женщин, детей и родителей. Все они с разными характерами, настроением, манерой поведения. Поэтому официант должен выработать в себе профессиональный такт, чтобы при обслуживании выбрать верный подход к каждому посетителю: спросить, каким временем он располагает,

предложить те или иные блюда из меню, тактично прийти на помощь, если гость проявляет нерешительность, медлительность.

Необходима официанту и хорошая память. Знать цены, ассортимент меню, запоминать, что заказал посетитель, и т.д. - все это приходит с практикой.

Официант должен быть в меру общительным и уметь свободно разговаривать с посетителями, отвечая на вопросы вежливо, кратко, точно и понятно, при этом правильно произносить слова.

Официант должен быстро и верно считать, чтобы при расчете с посетителями не задерживать их и не ошибаться, предъявляя счет для оплаты.

Помимо этого, официант обязан знать название всех производственных подразделений, технологическое оборудование цехов, буфета, торгового зала. В совершенстве знать назначение фарфоровой и стеклянной посуды, хрусталя, мельхиоровой посуды и приборов.

Этическое и эстетическое поведение официанта тесно взаимосвязаны. Личная гигиена, опрятность, подтянутость, аккуратность, ловкость и изящество движений - необходимое требование к официанту. Большую роль играют правильная осанка и походка. Для выработки правильной осанки помогают регулярные занятия гимнастикой и различными видами спорта.

Официанту необходимы крепкие руки, которые всегда должны быть в безукоризненном состоянии. Немалую роль во внешнем облике официанта играет и аккуратная, ладно сшитая, тщательно отутюженная одежда. Обувь должна быть не тесной, хорошо вычищенной.

9.2. Менеджмент обслуживания посетившей официантами

Обслуживание посетителей - не только применение специальных знаний и опыта, но, прежде всего, работа с людьми. Официант должен быть специалистом ресторанного дела, а не бездушным подавальщиком блюд и напитков; он должен любить свою профессию и приносить людям радость гостеприимным обслуживанием.

В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка официанты обязаны:

- вовремя приходить на работу и соблюдать установленную продолжительность рабочего дня;
- выполнять распоряжения метрдотеля и бригадира, строго соблюдать дисциплину труда;
- содержать свое рабочее место в полном порядке и чистоте;
- точно выполнять требования охраны труда, техники безопасности, санитарии и личной гигиены, бережно относиться к оборудованию инвентаря, имуществу и другим материальным ценностям.

Официант обязан потребовать от посетителей возмещения ущерба, если они разбили что-то из фарфоровой или стеклянной посуды, прожгли скатерть и т.п. и выдать им кассовую квитанцию.

Бригадный метод вследствие разделения труда значительно повышает производительность труда всех членов бригады, сокращает время обслуживания посетителей, повышает культуру обслуживания в целом.

Режим работы официантов устанавливают с учетом производственно-торговой деятельности ресторана. В последнее время стали открываться такие заведения, как казино, спортивно-бильярдные клубы и т.д., при которых, как правило, организуются рестораны, бары с круглосуточным режимом работы.

В зависимости от условий работы предприятия применяют двухбригадный, ступенчатый график, а также график суммирующего учета рабочего времени.

При двухбригадном графике, выходя на работу, штат официантов делят на две бригады, равные по количеству и квалификации работников. Каждая бригада работает через день по две смены при условии предоставления отдыха на следующий день. Такая продолжительность рабочего времени приводит к утомляемости официантов, что ведет к ухудшению качества обслуживания.

Положительной стороной этого вида графика является постоянный состав работников бригады.

Ступенчатый график работы удобен в случае обслуживания большого количества посетителей (например, участников различных конференций, совещаний и т.д.), а также с учетом часов «пик». Официанты выходят на работу в разное время с таким расчетом, чтобы в часы наибольшей загрузки предприятия можно было сосредоточить в зале максимальное количество работников.

В ресторанах на речных и морских судах, в вагонах-ресторанах применяют график суммированного учета рабочего времени. Количество отработанных официантом за месяц часов не должно превышать установленной нормы. В случае переработки времени официантам предоставляются дни отгула.

При суммированном учете рабочего времени обычных выходных дней не предусматривают, дни отдыха устанавливают по графику работы. График работы составляют на месяц и доводят до сведения работников, как правило, за две недели до введения их в действие, а в последующем (при сохранении прежнего режима работы предприятия) - за три дня до начала месяца.

В графике дня каждого работника обязательно указывается время начала и окончания работы, а также время перерыва.

9.3. Менеджмент техники безопасности в работе официанта

В процессе обслуживания посетителей ресторана официанты должны соблюдать определенные требования охраны труда и техники безопасности:

- проверить техническое состояние пола в зале и около раздачи; при обнаружении скользкости или неровности официант должен потребовать немедленного устранения этих недостатков;
- немедленно убирать с пола пролитый жир, жидкость, предметы или продукты;
- быть осторожным и внимательным у дверей проходов;
- вскрывать банки с консервной продукцией ключом или специальным прибором;
- ставить посуду с горячими блюдами на поднос, площадь которого больше площади поставленной на него посуды;
- соблюдать осторожность при переносе пищи на лестнице;
- не проходить с подносом по залу во время танцев;
- не использовать посуду с трещинами и щербинами, требовать изъятия ее из употребления - замены;
- ставить блюда на поднос только в один ряд;
- не носить столовые приборы (ножи, вилки) в руках острием вперед, а использовать для этого тарелку или поднос;
- открывать бутылки только штопором или ключом;
- не закалывать одежду булавками, не держать в карманах бьющиеся и острые предметы.

Ключевых слова

Труд официанта, взаимоотношения хозяина и гостя, техника обслуживания, нормы этикета, правила поведения, посетитель, манера поведения, личная гигиена, гостеприимное обслуживание, режим работы.

Контрольные вопросы

1. Какие черты присущи официанту?
2. Какие требования предъявляются и официанту?
3. В чём заключается обязанности официанта?
4. Как образом устанавливается режим работы для официантов?
5. В чём проявляется сущность менеджмента в работе официанта?

Список использованной литературы.

1. Управление капиталом торговой организации. Экономический аспект: Учебное пособие. -М.: РДЛ, 2004. -320 с.
2. Аналоуи Ф. И др. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. -400с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.
4. Нормативные документы по ресторанному бизнесу: Справочник/[Сост. Федотова И.Ю.]. - [3. изд. (с исп. и доп.)]. -М.: Изд. Дом «Ресторанные ведомости», 2004. - 248 с.
5. Труханович Л.В. Рюмина А.К. Кадры ресторанов, закусовых, столовых, баров, кафе: Сборник должностных и производственных инструкций, квалификационных характеристик. - М.: Изд-во «Финпресс», 2003. -192 с.
6. Назаров О.М. Как «раскрутить» ресторан. -М.: ЗАО Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. - 176 с.
7. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).

Интернет сайты

WWW. traole - olesign. ru.
WWW. EXPODESSA. OD. UA.
WWW. Space - city. ru.
WWW. kovax. ru.

Тема № 10. Менеджмент организации инфраструктуры ресторана

План:

- 10.1. Производственные помещения ресторана как важная часть инфраструктуры**
- 10.2. Организация обслуживания в ресторане и расстановка мебели, подготовка посуды и приборов**
- 10.3. Менеджмент организации сервировки столов**

10.1. Производственные помещения ресторана как важная часть инфраструктуры

Производственные помещения ресторана должны иметь высоту не менее 3- 3,5 м. Для окрашивания стен применяют клеевую окраску светлых тонов. Панели облицовывают светлой керамической плиткой на 1,7 м, которые легко подвергаются санитарной обработке. Потолки должны быть побеленными.

Для покрытия полов используют метлахскую плитку, релин, фенолит и другие водонепроницаемые материалы, удобные для мытья.

Важную роль в организации рабочих мест играет освещение. При естественном освещении рабочие места могут быть удалены от окон не более чем на 8 м. При искусственном освещении необходимо равномерное распределение светового потока для освещения рабочего места.

Для создания необходимых условий труда работников немаловажное значение имеет температура воздуха в производственных помещениях, которая не должна превышать 16-18° С в заготовочных помещениях, а в горячем цехе 22-25° С.

Производственные помещения должны быть обеспечены мощной приточно-вытяжной вентиляцией. Особо должны вентилироваться кухня, моечная, холодный цех. Так, на кухне вентиляционные вытяжки, отводящие тепло и испарения во время приготовления, должны быть расположены над источником тепла - плитами, жарочными шкафами и стационарными электросковородками.

Производственные помещения обеспечиваются холодной и горячей водой, канализацией. Вода подводится к ваннам, раковинам, а также к плитам, котлам и другому оборудованию.

Рабочее место работника представляет собой часть площади цеха, на которой сосредоточены оборудование, инвентарь, инструменты, необходимые для выполнения работником тех или других операций технологического процесса.

Рабочие места размещаются в соответствии с последовательностью выполнения технологического процесса приготовления пищи, при этом учитывается возможность установки машин и механизмов без разрывов. Это уменьшает затраты времени на выполнение технологических

операций, так как поварам не приходится делать лишних движений, что снижает утомляемость работников, обеспечивает экономию производственных площадей.

На рабочем месте работника инструмент, инвентарь и различные приспособления, необходимые для выполнения технологических операций, должны располагаться «под рукой», а те инструменты, которыми работник пользуется редко, размещаться в некотором отдалении.

Сырье или полуфабрикаты, подлежащие обработке, располагают слева, инструменты - справа. Инструменты, посуду, инвентарь хранят на полках в шкафах или на стеллажах.

Сервизная оборудуется для хранения и отпуска официантам посуды, приборов, белья; она организуется рядом с моечной столовой посуды. Здесь устанавливают шкафы и стеллажи с полками, где хранятся посуда и приборы. Столовые приборы хранятся в ящиках с гнездами отдельно для ножей, вилок, ложек; различные виды столовой посуды находятся в определенных, специально отведенных для них местах.

Для хранения фарфоровой посуды, столовых приборов используют подвесные шкафы. Посуду в шкафах ставят отсортированную по видам (пирожковая, закусочная, мелкая, столовая и т.д.) стопками в определенном месте, при этом чашки, молочники, сливочники, кофейники - так, чтобы можно было сразу брать их за ручки. В конце рабочего дня работники сервизной подсчитывают количество посуды и приборов, находящихся в обращении, и в случае недостачи делают запись в журнале или составляют акт.

Порядок отпуска посуды зависит от характера работы ресторана. В большинстве случаев посуду и приборы из сервизной отпускают бригадире официантов под отчет.

Работники сервизной должны своевременно пополнять прилавки запасом посуды, необходимой для нормального обслуживания посетителей.

Сервизная сообщается с моечной через передаточное окно.

Моечная столовой посуды в ресторане предназначена для мытья столовой посуды и приборов. От четкой работы этого подразделения во многом зависит работа залов, а следовательно, и культура обслуживания.

Моечная размещается рядом с сервизной и должна иметь удобную связь с раздаточной и торговым залом, что облегчает сбор и доставку использованной посуды, а также обеспечивает официантов чистой посудой. При проектировании моечной учитывается количество посуды и приборов, подвергающихся мойке.

Основное оборудование моечной - ванны и посудомоечные машины. Здесь используют также щеточные стаканомойки, столы для сортировки и чистки посуды от остатков пищи перед погружением ее в

ванны, сушильные шкафы, стеллажи для хранения чистой посуды, бачки с крышками для хранения отходов и др.

Столы и прилавки на рабочем месте мойщицы оббиваются линолеумом, что предотвращает бой посуды и уменьшает шум.

Посуду при обслуживании гостей собирают на подносы или специальные тележки. Далее посуда поступает через окно в моечную. Перед мойкой посуду освобождают от остатков пищи и сортируют по размерам.

Фарфоровую посуду моют в ванне с тремя отделениями. В первом (40-50° С) посуда обмывается и обезжиривается с использованием моющих средств. Во втором отделении (55-50° С) она дезинфицируется путем добавления 10%-го раствора хлорной извести (из расчета 10 см³ на 1 л воды). В третьем отделении посуду, помещенную в металлические сетки, ополаскивают горячей водой (90-98° С). Вслед за этим ее укладывают на стеллажи для просушки. Для облегчения труда мойщиц столовой посуды применяют посудомоечные машины, в которых предусмотрены все три этапа мойки посуды, обеспечивающие хорошее качество ее мытья и стерилизацию.

Стеклянную посуду (стаканы, рюмки, фужеры) и столовые приборы моют в ванне с двумя отделениями.

В первом (40-50° С) отделении ее моют; во втором (50-55° С) ополаскивают. После мойки столовые приборы в металлической сетке с ручками опускают на 1-2 мин в стерилизатор с кипящей водой, а затем просушивают.

При мойке мельхиоровой посуды используют мягкую мочалку с мылом. Темные пятна удаляют раствором пищевой соды, протирая их мягкой тряпкой. После этого посуду моют горячей водой и протирают полотенцем. Мельхиоровая посуда, имеющая потертые пятна без серебряного покрытия в использование не допускается, т.к. открытая латунь может вызвать отравления. Для предохранения посуды от боя на дно ванны рекомендуется класть резиновые гофрированные коврики.

10.2. Организация обслуживания в ресторане и расстановка мебели, подготовка посуды и приборов

Цель подготовки зала ресторана к обслуживанию посетителей - создание в нем идеальной чистоты, уюта, четкой организации обслуживания.

В процесс подготовки зала к обслуживанию входят: уборка помещения, расстановка столов, накрывание их скатертями, получение посуды и приборов, сервировка столов и личная подготовка официанта к работе.

Ежедневная уборка торгового зала включает проветривание помещения, влажную уборку полов, мебели, подоконников и т.п. Если в

зале ковровые покрытия на полах, то для их уборки используют пылесосы и другое механическое оборудование, облегчающее труд уборщиков.

Столы расставляют прямыми линиями или в шахматном порядке, образуя из них группы-зоны, отделенные одна от другой главными проходами шириной не менее 2 м и вспомогательными - шириной 1,5-1,2 м. Каждый стол ставят на таком расстоянии от соседних, которое обеспечивало бы свободный проход к нему посетителей и официантов при полной загруженности зала. Нельзя размещать столы на одной линии с входной дверью. Столы, серванты, кресла должны отстоять от стен на расстоянии 10-20 см.

Как правило, во многих ресторанах в зале устанавливают холодильники (1 холодильник на 3-4 официанта).

Вблизи закрепленной за официантом группы столов должны размещаться подсобные столы-серванты для официантов.

При расстановке кресел необходимо проследить за тем, чтобы сиденья их не находились под столом. Кресла ставят до спущенной скатерти. При использовании круглых столов необходимо обратить внимание на то, чтобы кресла располагались между ножками столов.

После расстановки мебели бригадир официантов под расписку получает в сервизной и бельевой необходимую для сервировки посуду, приборы и столовое белье в соответствии с количеством столов. Тарелки переносят, покрывая их ручником, из сервизной в зал и ставят на серванты и подсобные столы стопками от 10 до 12 штук, а фужеры, бокалы и рюмки - на подносах, застеленных салфеткой.

Иногда для доставки большого количества посуды используют официантские тележки.

Перед сервировкой столов официант должен пересмотреть полученную посуду, приборы и стекло на качество мойки, дефекты.

Если при осмотре обнаруживается, что посуда и приборы плохо вымыты, есть трещины в тарелке, скол на стекле, сломанный зубец у вилки, то их следует немедленно заменить.

Перед сервировкой столов необходимо протереть ручником, отполировать посуду и приборы, стекло, хрусталь.

При протирке рюмок ножку рюмки берут левой рукой, обвертывают частью полотенца, а при помощи остальной части полотенца правой рукой протирают рюмки внутри и снаружи. Нельзя дуть на посуду из стекла и употреблять для протирки использованные салфетки.

При протирке тарелок их обхватывают левой рукой концом полотенца, правой рукой зажимают остальную часть полотенца и протирают тарелку, поворачивая ее.

Вилки, ложки и ножи протирают поочередно, взяв одним концом полотенца в левую руку несколько вилок, остальной частью полотенца правой рукой протирают каждый прибор отдельно. Столовое белье -

скатерти, салфетки, ручники хранят в серванте, предварительно просмотрев их перед накрытием на столы. Если скатерть, салфетка плохо выглажены, с пятнами и дырами, их возвращают в бельевую.

В обязанности официанта входит подготовка специй и приправ, для этого на каждый стол должны быть поставлены приборы для специй - солонка, перечница, горчица, бутылки для уксуса, подсолнечного и оливкового масла, а также пепельница. Солонки следует мыть ежедневно, насухо протирать. Не следует насыпать в солонку много соли, соль должна быть мелко помола. Если соль насыпается в открытые солонки, поверхность солонки выравнивается, а края ее протирают.

Перечницу наполняют сухим перцем только наполовину, после чего тщательно закрывают крышкой, протирают. Открытые сосуды для черного перца не употребляются, потому что он быстро выдыхается.

Особой заботы требует горчица. Горчица должна быть свежей, и при заполнении горчицы края ее необходимо протереть. Чтобы горчица не засыхала, в нее нужно добавить несколько капель молока.

В процессе обслуживания приходится часто менять пепельницы. Делается это так: официант берет чистую пепельницу, подходит к столу, накрывает ею грязную пепельницу и одним движением снимает их со стола, придерживая обеими руками; затем отведя руки в сторону от гостей, снимает верхнюю чистую пепельницу и ставит ее на стол, а грязную уносит. Чистить пепельницы в зале запрещается.

Хрустальные бутылки для таких приправ, как подсолнечное масло, уксус, салатные и селедочные заправки и т.д. можно иметь в ограниченном количестве и подавать по просьбе посетителей. Бутылки наполняют не доверху.

Чтобы отличить уксус от других жидкостей, добавляют несколько капель красного вина. Помутнение подсолнечного масла можно устранить, прибавив к нему на кончике ножа немного соли. ;

Хрен подается к рыбным блюдам - отварным и заливным, мясным заливным, холодному отварному мясу.

При подаче мясного блюда горчицу ставят обязательно.

Горчица готовится либо на предприятии, либо используется готовая к употреблению промышленного производства.

10.3. Менеджмент организации сервировки столов

Сервировка столов - завершающий этап подготовки торгового зала к приему посетителей. Предварительная сервировка столов дополняет интерьер зала ресторана, ускоряет процесс обслуживания посетителей. Форма сервировки зависит от класса предприятия, метода и времени обслуживания. В утреннее и обеденное время применяется минимальная сервировка, в вечернее время более полная.

Сервировка стола должна отвечать следующим требованиям:

- соответствовать виду обслуживания - завтрак, обед, ужин; соответствовать меню подаваемых закусок, блюд и напитков; быть эстетичной - сочетаться с формой стола, цветом скатерти и салфеток (с формой их свертывания) и с общим интерьером зала;
- отражать национальную особенность и тематическую направленность предприятия зала и др., все предметы сервировки располагать в соответствии с правилами.

Красивая, стильная посуда, приборы, столовое белье высокого качества украшают стол и весь зал, создают торжественную праздничную атмосферу, уют и в определенной степени способствуют аппетиту. Общие правила сервировки

Сервировку стола проводят последовательно: накрытие стола скатертями; сервировка тарелками; сервировка приборами; сервировка стеклянной (хрустальной) посудой; раскладывание салфеток; расстановка приборов для специй, ваз с цветами.

Накрытие стола скатертью. Скатерти раскладывают на столы по одной в свернутом виде. Развернув ее на столе и взяв обеими руками за кромки одной из сторон, скатерть поднимают, а затем резко опускают руки вниз, как бы встряхивая. Воздушная подушка, образовавшаяся между столом и развернутой скатертью, дает возможность сдвинуть ее в любую сторону и аккуратно уложить в нужном положении так, чтобы ее центральные складки (продольная и поперечная) легли строго по центру стола, а концы свисали равномерно со всех сторон на 25-35см. Более низкое свисание скатерти мешает сидящим гостям, а меньшее не эстетично. Углы скатертей должны опускаться строго против ножек стола и закрывать их.

При накрывании стола скатертью ее нельзя мять, тянуть за углы и прищипывать пальцами.

Если прямоугольный стол нужно накрыть двумя скатертями, то первую из них стелят на противоположную от главного входа в зал или главного прохода в нем сторону. На второй, верхней, скатерти кромку подвертывают внутрь так, чтобы образовалась прямая ровная линия. Подсобные столы также накрывают скатертями или салфетками.

Если во время обслуживания требуется сменить скатерть, сделать это нужно незаметно, при этом крышка стола не должна обнажаться. Делают это так. Вначале официант подготавливает стол: для этого он убирает со стола посуду на подсобный стол или сервант, после чего использованную скатерть подтягивает с торца стола на себя, чтобы противоположная сторона скатерти прикрывала крышку стола, но не свисала. Если стол стоит у стены, его отодвигают. Затем на серванте подготавливают чистую скатерть и разворачивают ее так, чтобы она осталась сложенной вчетверо (вдвое и параллельно еще вдвое). Центр скатерти и две свободные кромки должны быть повернуты к официанту.

Подготовленную скатерть официант берет обеими руками на равном расстоянии от ее центра по ширине стола. Большими и указательными пальцами он захватывает верхнюю кромку скатерти, а остальными пальцами поддерживает нижнюю кромку и середину. Держа скатерть в таком виде в руках (класть ее на использованную запрещают санитарные правила), официант подходит к столу и делает взмах руками вверх и вперед так, чтобы вся скатерть раскрылась и начала падать за противоположный торец стола (большими и указательными пальцами он все время держит верхнюю кромку). После того как скатерть раскрылась и начала падать за противоположный торец стола, официант быстро опускает руки на крышку стола, захватывает освободившимися тремя пальцами использованную скатерть и делает быстрое движение на себя. При этом нижнюю (использованную) скатерть он снимает, а верхнюю (чистую) кладет на ее место. Происходит это одновременно, так как официант держит и ту и другую скатерти. Чистую скатерть при необходимости он слегка поправляет, а использованную уносит и кладет в нижний ящик серванта. Такой способ удобен при замене скатерти на четырехугольном столе.

Сервировка стола тарелками. При сервировке мелкую столовую тарелку ставят на накрытый скатертью стол строго против каждого стула (кресла) так, чтобы расстояние от края стола до края тарелки составляло 2 см. Эмблема на тарелке должна находиться на противоположной от края стола стороне.

При банкетной сервировке на мелкую столовую тарелку ставят закусочную строго в центр или совмещая ближние по отношению к сидящему края тарелок. При этом целесообразно проложить между ними салфетку, но так, чтобы не закрыть эмблему.

Затем на расстоянии 5-10 см слева от борта мелкой столовой тарелки ставится пирожковая тарелка, при этом центры их должны совпадать и находиться на одной линии параллельно краю стола.

При сервировке банкетного стола пирожковую тарелку можно располагать так, чтобы дальние края тарелки были на одной линии с мелкой столовой тарелкой. При повседневном обслуживании мелкую столовую тарелку из сервировки исключают, а начинают сервировать стол с расстановки закусочных тарелок, соблюдая те же правила, что и при расстановке столовых тарелок.

Техника сервировки. При сервировке стола тарелками официант берет стопку (8-10 штук) каждого вида тарелок отдельно на ручник (салфетку) на левую руку, а правой расставляет их.

Каждую тарелку необходимо брать большим и указательным пальцами, вытянутыми в одном направлении по бортику, а остальными пальцами поддерживать ее. При сервировке стола мелкими столовыми и закусочными тарелками официант продвигается вдоль стола справа

налево, а пирожковыми слева направо. Пирожковые тарелки удобнее расставлять левой рукой, держа, ручник со стопкой тарелок на правой руке.

Сервировка стола приборами. Перед сервировкой все приборы просматривают, протирают, полируют до блеска салфеткой и раскладывают на покрытый салфеткой поднос или мелкую столовую тарелку.

Справа от борта мелкой столовой тарелки раскладывают ножи (столовый, рыбный, закусочный), обращенные лезвием к тарелке, и ложку столовую, если в обед заказано первое блюдо. В этом случае ложку кладут вогнутой стороной вверх между закусочным прибором и рыбным.

Слева от тарелки раскладывают вилки зубцами вверх, размещая их в направлении справа налево: столовую, рыбную, закусочную. Расстояние между тарелкой и приборами, а также между самими приборами должно быть 0,5 см. Все приборы необходимо располагать строго параллельно друг другу и перпендикулярно краю стола. Расстояние между концами ручек приборов и краем стола такое же, как и у тарелок - 2 см.

Количество и наименование приборов, используемых для сервировки, определяют исходя из меню. Так, например, если по меню предусмотрены только холодные закуски, то сервировка состоит из закусочных приборов; если в меню входят холодные закуски и вторые горячие мясные блюда, то стол сервируют закусочными и столовыми ножами и вилками. По меню, состоящему из закусок, двух вторых горячих блюд из рыбы и мяса, стол сервируют закусочными, рыбными и столовыми ножами и вилками.

По меню, состоящему из закусок, супа и двух вторых горячих блюд - рыбы и мяса, стол сервируют соответственно закусочными приборами, ложкой столовой, рыбными и столовыми ножами и вилками.

Десертные приборы при сервировке стола раскладывают перед мелкой столовой тарелкой в следующем порядке: нож, вилка, ложка десертная. Во всех случаях вилку кладут ручкой влево, а десертные ложку и нож ручками вправо.

Десертный набор, состоящий из ложки, ножа и вилки, в зависимости от десерта используют при сервировке полностью или частично. Например, чаще всего при одном сладком блюде на десерт стол сервируют только десертной ложкой, реже, при наличии в десерте фруктов или некоторых кондитерских изделий, необходимы десертные или фруктовые вилки и ножи.

Существует раскладка десертных приборов «веером»: первой кладут на стол вилку, на зубцы вилки кладут кончик ножа, а сверху десертную ложку. При таком расположении каждый из предметов десертного прибора в нужный момент будет находиться с краю и его удобно взять в руку.

Техника сервировки. Официант, взяв поднос или тарелку с подготовленными приборами на ладонь левой руки, правой рукой вначале раскладывает

При сервировке стола к завтраку или обеду используют, как правило, просто сложенные салфетки, а для сервировки в вечернее время или в торжественных случаях применяют более сложные формы складывания салфеток. При массовом обслуживании посетителей - съезд, симпозиум и т.д. - стол сервируют бумажными салфетками, которые красиво складывают по 10-12 штук, помещают в вазочки (салфетницы) и ставят на стол из расчета одна ваза на 4-6 человек. Не следует бумажные салфетки разрезать на части и затем складывать их в вазочки. Цветы служат прекрасным украшением стола. Для этой цели используют как живые цветы, так и искусственные в виде небольших икибаны. Если используют живые цветы, то они должны быть свежими, не сильно пахнущими, и ставят их в невысоких вазах по 3-5 штук в каждой.

Слово «сервировка» в переводе с французского *servir* означает, с одной стороны, подготовку стола к завтраку, обеду, ужину, чаю, т.е. расстановку посуды в определенном порядке, а с другой стороны, совокупность предметов (посуды, столового белья), предназначенных для этой цели.

Сервировка стола - процесс творческий, отличается многовариантностью и зависит от класса ресторана, его специализации.

Предварительную сервировку стола выполняют в процессе подготовки зала ресторана к обслуживанию и включают минимальное количество предметов, которые могут быть использованы при осуществлении выполнения заказа.

Столы сервируют в зависимости от вида и характера обслуживания (завтрак, обед, ужин, банкет и т.д.).

Для завтрака (например, обслуживание туристов) сервировка стола включает пирожковую тарелку, закусочные приборы и полотняную салфетку. На стол ставится кофейная или чайная пара, на блюдце кладется кофейная (или чайная) ложка. Кофе или чай приносится к столу в чайниках или кофейниках, после чего разливается горячий напиток в фарфоровую посуду.

В зависимости от предлагаемого меню могут быть поданы нож для масла, закусочная тарелка. Закусочную тарелку при предварительной сервировке можно не ставить на стол, потому что блюда к завтраку подают уже уложенными на соответствующие тарелки (закуску или блюдо приносят в салатнике или баранчике).

Предварительная сервировка столов в дневное время (обед) включает в себя пирожковую тарелку, столовые приборы с ложкой, фужеры и салфетки. Если посетители заказали к обеду закуску, то в

сервировку также включают закусочную тарелку и закусочный прибор (нож, вилку).

Предварительная сервировка к ужину должна быть более торжественной, праздничной. Гости ресторана в вечернее время обычно заказывают закуску, второе горячее блюда и напитки. Поэтому, как правило, предварительная сервировка стола к ужину состоит из закусочной и пирожковой тарелок, закусочных и столовых приборов (ножи, вилки), фужера (бокала) и красиво сложенной полотняной салфетки.

Для предварительной сервировки стола используют также приборы для специй, вазы с цветами.

Официант, приняв от посетителя заказ, быстро проверяет соответствие предварительной сервировки стола принятому заказу, пополняет сервировку недостающими предметами, лишние убирает.

Исполнительная сервировка стола

Это сервировка, которую производят по заранее известному меню заказа - обычно при организации банкетов, обслуживание различных делегаций, участников совещаний, юбилеев и т.д.

При сервировке банкетного стола не должно быть ни одного лишнего или недостающего предмета. Все предметы сервировки стола должны строго соответствовать предварительно согласованному с заказчиком меню. При этом не допускается сервировка двумя одинаковыми приборами и рюмками, даже если они необходимы по меню заказа. В подобных случаях выставляют только по одному предмету каждого наименования, а затем после использования их убирают и заменяют такими же предметами сервировки. Например, по меню предусмотрено две закуски - рыбная и мясная. Стол сервируют одной закусочной тарелкой и одним закусочным прибором. После того как гость съест рыбную закуску, официант, убрав использованные приборы и тарелку, перед подачей мясной закуски ставит чистые закусочные тарелки и закусочный прибор.

К прибору каждого участника банкета (слева за пирожковой тарелкой) можно положить карточку-меню, отпечатанную типографским способом или на машинке.

Для того чтобы гости чувствовали себя удобно и официантам было легко обслуживать, на каждое место при сервировке стола в зале предусматривают 60- 70 см при повседневном обслуживании и 80- 100см - при обслуживании банкетов.

Ключевые слова

Производственные помещения, рабочее место, оборудование, инвентарь, инструменты, технологический процесс приготовления пищи, прилавки запасом, уборка помещения, расстановка столов, подготовка официанта к работе, проветривание помещения, предварительная

сервировка, национальная особенность, тематическая направленность, сервировка тарелками, сервировка приборами, сервировка стеклянной посудой.

Контрольные вопросы

1. Какие требования предъявляются к производственным помещениям ресторана?
2. Каким образом надо организовать рабочее место работника ресторана?
3. В чём заключается для подготовки зала ресторана и обслуживанию?
4. Расскажите о метрах и способах сервировки столов в ресторане?
5. Какие задачи ставятся по менеджменту организации сервировки столов?

Список использованной литературы.

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник М.: Вузовский учебник. 2004. -269 с.
2. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.
3. Бородина В.В. Ресторано-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. -М.: Книжный мир, 2002. -165 с.
4. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).
5. Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыт и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. -М.: Рос.Консуль, 1999.-277 с.
6. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие/ А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. -М.: КНОРУС, 2005. -320 с.
7. Кучер ЛС, Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. - М.: Р Консулт. 2002-468 с.

Интернет сайты

WWW. traole - olesign. ru. .
WWW. EXPODESSA. OD. UA.
WWW. Space - city. ru.
WWW. kovax. ru.

Тема № 11. Менеджмент организации обслуживание посетителей в ресторане

План:

11.1. Назначение и принципы составления меню

11.2. Обслуживание посетителей в ресторане

11.3. Организации подачи закусок, блюд и напитков

11.1. Назначение и принципы составления меню

Для каждого класса ресторана, кафе бара устанавливается ассортиментный минимум – определенное количество блюд и напитков, которые ежедневно должны быть в продаже.

В соответствии с ассортиментным минимумом в меню. Слово «меню» происходит от французского «menu» и означает расписание блюд и напитков на завтрак, обед и ужин а также рационы (трехразового питания), составленные для обслуживания совещаний, симпозиумов и др. второе определение «меню» - это бланк, карта, лист бумаги, где печатается или пишется название блюд.

Меню можно также назвать и визитной карточкой поэтому при его составлении необходимо разнообразить используемое сырье и продукты для приготовления широкого выбора кулинарных изделий и напитков с применением различных способов кулинарной обработки и осуществлять чередование по дням недели.

Поэтому в меню включают различные овощные, мясные, рыбные блюда, закуски, приготовленные в отварном, жареном, тушеном и запеченном виде. Обязательно должны учитываться при составлении меню сезонность и температура воздуха.

Необходимо правильное чередование блюд по дням недели, одно и то же обеденное блюдо не следует включать в меню ежедневно. В летнее время в меню включаются холодные супы (окрошка, ботвинья, свекольник), супы из свежих ягод и фруктов.

Блюда, включенные в меню, должны быть в продаже в течение всего рабочего дня предприятия.

Особое внимание при составлении меню следует уделять правильному сочетанию гарнира и соусов с основными продуктами: картофель отварной – к судаку по-польски, картофель жаренный – к бефстроганов, к цветной отварной капусте – соус сухарный и т.д.

При составлении меню учитываются вкусовые качества пищи, внешнее оформление блюд.

Следует также иметь в виду, что в блюдах должна достигаться вкусовая гармония за счет правильно подобранных компонентов друг с другом. Например, клюква с дичью, яблоки со свининой, помидоры с телятиной, лимон с рыбой.

В меню все закуски и блюда располагают в определенном, давно сложившемся порядке: от менее острых к более острым, от припущенных к отварным, жареным и тушеным.

В ресторанах составляют в меню заказанных блюд, включающие широкий выбор фирменных и заказных блюд, закусок, первых и вторых блюд, горячих и холодных напитков, мучных и кондитерских изделий.

Большинство блюд изготавливают по индивидуальному заказу посетителей, в ресторанах практикуется составление экспресс - обедов (на отдельных бланках), причем блюда этого меню не должны повторяться в меню заказанных блюд. Меню обеденных блюд и экспресс – обедов применяются только в дневные часы работы ресторана.

Меню ресторана – это не просто перечисление блюд, а, как уже говорилось своего рода визитная карточка ресторана и одно из средств рекламы. Поэтому его внешний вид должен производить хорошее впечатление.

При художественном оформлении меню необходимо учитывать характер предприятия. Так, при художественном оформлении меню в ресторанах с национальной кухней - «Будапешт», «Прага» и др. - вполне оправданно использование национального орнамента. Чтобы привлечь внимание посетителей к фирменному блюду, в меню печатается его фотография, историческая справка и др. Во всех случаях меню должно быть ясным, четким, напечатанным на хорошей бумаге.

В ресторанах высшего класса меню должно печататься типографским способом, при этом необходимо учитывать размер, рисунок шрифта, его «читаемость», пробелы между буквами и словами.

Заполненные бланки меню, вложенные в художественно оформленные папки, официант раскладывает на столы.

Меню должно быть чистым, без пятен. Если папка меню запачкалась и смялась, ее немедленно надо заменить.

Если в меню на данный день отсутствуют какие-либо блюда и указанные в перечне, напечатанным типографским способом, против них не ставятся.

Для удобства обслуживания иностранных туристов в ресторанах высшей категории меню должно быть напечатано на русском, английском, французском и немецком языках.

11.2. Обслуживание посетителей в ресторане

Встреча посетителей ресторана начинается у входной двери, где их любезно приветствует швейцар в униформе – ливрее, фуражке и белых перчатках.

В вестибюле навстречу гостям выходят гардеробщики и, принимая от гостей верхнюю одежду, дают им фирменные номерки.

Затем посетители перед зеркалом могут привести себя в порядок. У входа в зал ресторана гостей встречает метрдотель, также приветствуя их, и провожает до свободного стола. Если по какой-либо причине метрдотель отсутствует, то эти функции выполняет бригадир официантов. Предлагая посетителям занять места за столом, следует иметь в виду, что женщина должна сесть с правой стороны от мужчины, а при обслуживании ей нужно подавать блюдо в первую очередь.

Официант, подходя к столику, должен приветствовать гостей в зависимости от времени посещения словами «Доброе утро», или «Добрый вечер».

Если гости сели за выбранный ими стол, то предлагать им другие места, пересаживать не разрешается. В вечерние часы занимать свободные места за столом, где уже сидят посетители, можно только после того, как они дадут на это разрешение метрдотелю.

В дневные часы (с 12 до 17), когда отпускаются обеды, за столиками занимают свободные места.

Иногда бывает, что в зале ресторана посетитель и официант сталкиваются друг с другом. В таком случае официант предлагает посетителю пройти первым.

При приеме заказа официант должен стоять возле гостя по с правой стороны от него, не касаясь при этом стола, стула (кресла), не наклоняясь близко к гостям. Меню предлагается в раскрытом виде на первой странице слева левой рукой. Если за столом одной компанией сидят несколько человек, меню подается старшему из них.

При встрече посетителей, приеме заказа и обслуживании официант должен соблюдать принятые правила этикета. Так, если среди гостей есть женщина, следует помочь ей занять место за столиком, подставить кресло. Меню в первую очередь предлагается старшей из женщин.

Подождав несколько минут в стороне, следует вежливо спросить, нужна ли ей помощь в выборе меню. Если гости попросят какое блюдо лучше выбрать, официант тотчас же с готовностью прийти к ним на помощь, стараясь учесть вкусы посетителей. Если гость не изъявит желания, чтобы ему помогли, официанту рекомендуется терпеливо ждать.

Если гость спросит официанта: «Что у вас сегодня вкусное?» - никогда не следует отвечать: «У нас все вкусно». Рекомендуя посетителю то или иное блюдо, официант должен со знанием дела рассказать о его вкусовых качествах и особенностях приготовления.

После приема заказа на кулинарные блюда официант принимает на винно-водочную продукцию, но при этом должен быть готов помочь гостям в выборе вин и к холодным закускам, и к т.д.

Официанту необходимо досконально знать не только ассортимент вин в буфете (баре), но и их качество, особенности и, частности, уметь рекомендовать те или иные вина в сочетании с заказанными блюдами.

Если посетители, сев за столики, ведут продолжительный разговор, официант может, не ожидая окончания разговора, спросить: «Разрешите принять заказ?»

Заказ от посетителя может принимать официант, бригадир звена официантов, а от больших компаний или групп – метрдотель. Заказ вписывается в блокнот счетов в двух экземплярах, под копирку. Принимать заказы следует очень внимательно, чтобы предупредить возникновение недоразумений. После принятия заказа его надо повторить гостю для проверки, уточнить время подачи блюда и т.д.

Если столом сидят отдельно несколько посетителей, официант должен подойти к каждому из них и открыть отдельный счет.

По окончании приема заказа следует, помимо вина, предложить фруктовую или минеральную воду.

Если пришли двое и более посетителей, им можно рекомендовать закуски из расчета полпорции на гостя – например, одну порцию икры, салата, семги, осетрины.

После принятия заказа официант досервировывает стол в соответствии с принятым заказом.

Приняв заказ, официант получает в сервизной посуду для холодных закусок и делает заказ. Затем он идет в горячий цех и заказывает горячие блюда. И только после этого пробивает чеки на кассовой машине для получения буфетной продукции. Обычно при заказе вторых блюд (горячих) официант делает заказ и на десертные блюда, для того чтобы повара подготовили необходимые продукты или полуфабрикаты. Тогда в нужный для подачи момент приготовление их займет значительно меньше времени.

Получая заказные блюда из кухни, официант обязан обратить внимание на их оформление, температуру и т.д. если при отпуске ему одинаковых блюд он увидит, что одно хорошо, а другое плохо оформлено или одно из блюд покажется меньше по объему или весу, официант не должен принимать их. Необходимо вызвать метрдотеля или заведующего производством и исправить недочеты.

Запрещается принимать от раздатчика небрежно оформленные, подгоревшие или остывшие блюда.

При получении напитков, фруктов и других изделий из буфета официант обращает внимание:

- на соответствие их заказу по наименованию, полноте ассортимента и качеству;
- на чистоту наружной части бутылок (напитки должны быть подготовлены к отпуску);
- на целостность заводской укупорки и этикеток со штампом ресторана;

- проверить, нет ли осадка в бутылках, хорошо ли вымыты и обсушены яблоки, груши и т.д.

Винно-водочные изделия отпускаются из буфета в бутылках или в разлив в графинах, при индивидуальном заказе - 50-100 г напитка в рюмке. При получении алкогольных и безалкогольных напитков официант должен обратить внимание на температуру их подачи.

Полученную в буфете продукцию переносят в зал на подносе, застеленном салфеткой.

Официант в первую очередь подает минеральную и фруктовую воду, для чего откупоривает бутылки на подсобном столике (серванте), протирает горлышко салфеткой и с разрешения гостей разливает напиток в фужеры (первым обслуживает женщин).

Официант должен стоять с правой стороны от гостя, держа в правой руке бутылку так, чтобы ее этикетка была обращена к гостю.

После напитков официант получает и подает последовательно холодные закуски, горячие закуски, супы, вторые горячие блюда, а затем десерт.

При получении горячих закусок официант обращает внимание на чистоту посуды, наличие папилюток на кучках кокошниц и салфеток, на ручках кокошниц или ручках порционных сковород, сложенных треугольником. Это необходимо для предохранения левой руки гостя от ожогов, которой он во время еды придерживает посуду за ручку.

При получении супов официант должен:

- поставить на поднос, покрытый салфеткой, стопку подогретых глубоких тарелок (тарелки подогревают в тепловых шкафах или передвижных электрических кассетах), рядом со стопкой тарелок поставить миску с супом, накрытую крышкой, соусник или розетку со сметаной и зеленью, отпускаемыми отдельно;

- обратить внимание на чистоту посуды, температуру супа (для горячих супов $65-70^{\circ}\text{C}$, для холодных $8-15^{\circ}\text{C}$), наличие сметаны и зелени, подаваемых отдельно или в супе;

- перенести поднос с супом на подсобный стол.

Вторые горячие блюда отпускают с производства в металлической посуде на одно-порционном или много порционных блюдах, в баранчиках, сковородах, а также фарфоровой и керамической посуде.

Гарниры и соусы можно отпускать отдельно от основного продукта, горячие гарниры в металлической посуде, а холодные – в фарфоровой.

При получении второй горячих блюд официант должен:

- поставить на поднос с помощью ручника стопку подогретых мелких (столовых) тарелок;

- вручить марочнице (или повару) чек на сумму полученной продукции;

- обратить внимание на соответствие количества порции заказу, внешний вид, оформление блюда, чистоту посуды, температуру блюда (75-85⁰ С).

Поставить блюда с помощью ручника на поднос и доставить в зал на подсобный стол.

При получении сладких блюд особое внимание обращают на блюда, отпускаемые в стеклянной, хрустальной посуде, чтобы на ней не было сколов, трещин.

Интервалы между получением и доставкой разных блюд устанавливают официант и посетитель по договоренности.

11.3. Организации подачи закусок, блюд и напитков

Как правило, обед начинается с закуски.

Ассортимент холодных закусок чрезвычайно разнообразен и их можно подразделить на холодные и горячие.

Красиво оформленные блюда с холодными закусками с использованием свежих овощей (зелени, петрушки, укропа, листьев салата) и других свежих и консервированных овощей и фруктов разнообразит и витаминизируют рацион, возбуждают аппетит.

Холодные закуски, так же как и другие блюда, подают к столу в последовательности, предусмотренной правилами меню.

Если гость заказал несколько закусок и блюд, причем в заказ входят также сливочное масло и свежие овощи, то сливочное масло и овощи следует подать сразу же и оставить на столе до конца еды, убрать их нужно со стола (с согласия гостей) перед подачей десерта. Так, например, гость заказал икру зернистую, семгу с лимоном, овощи свежие и сливочное масло. Заказ подают в следующей последовательности: икра зернистая, масло сливочное, овощи натуральные, семга.

При повседневном обслуживании все холодные блюда, подаваемые с гарниром, и салаты ставят с левой стороны от гостя, а холодные блюда без гарнира (сыр, колбаса) или с небольшим количеством гарнира (сельдь или килька с луком), заливные или фаршированные блюда, малосольную рыбу и рыбную гастрономию - справа.

Следует помнить, что нельзя ставить перед гостем салатник или лоток с закуской, так как из них есть не принято. Едят закуски на закусочной тарелке, переложив закуски прибором для раскладывания из салатника или лотка.

Соусник с соусом подают на пирожковой тарелке, покрытой резной бумажной салфеткой (чтобы соусник не скользил). Официант, взяв тарелку с соусником а левую руку, подходит к гостю с левой стороны и ставит ее слева от него так, чтобы ручка соусника была повернута влево, а ручка чайной ложки, положенной в тарелку для перекалывания соуса, - вправо.

Все блюда, которые ставят с левой стороны от гостя, официант подает левой рукой, а с правой стороны от гостя - правой рукой.

Холодные закуски приносят на подносе вместе с приборами, которыми следует пользоваться, и ставят на подсобный стол. Если заказана рыба, полагается закусочный нож и вилка, а не рыбный нож и вилка.

В блюда с закусками официант кладет приборы для раскладки. Затем с разрешения гостей подает закуски на обеденный стол. При этом нужно помнить, что закуски в высокой посуде ставят ближе к центру стола, а в более низкой (например, на лотках) - ближе к краю стола.

Салатники, икорницы, соусники ставят на пирожковую тарелку. Если заказано несколько видов закусок, то их ставят на стол в той же посуде, в которой они принесены. При заказе большого количества разнообразных закусок на стол ставят два-три вида, а остальные раскладывают на закусочные тарелки и подают посетителям в процессе обслуживания.

Перед наймом подачи закусок в ресторанах на стол в хлебницах ставят хлеб. При обслуживании иностранных туристов - только что поджаренные госты кладут завернутыми в салфетку, чтобы они не остыли, на специальной тарелке.

Существует установившийся порядок последовательности подачи закусок. Вначале подают икру и рыбные закуски (рыбу малосольную, отварную, заливную, под маринадом и др.) затем рыбные салаты и, наконец, мясные закуски - ветчину, язык, паштет, птицу, мясные и овощные салаты и др.

В летнее время официант может рекомендовать посетителям салаты из свежих овощей или овощи в натуральном виде, уложенные в салатник с пищевым льдом.

Горячие закуски

При подаче горячих закусок (в порционных сковородах) их ставят на подогретые закусочные тарелки, покрытые бумажными салфетками, чтобы сковороды не скользили.

Если в меню заказа имеются рыбные и мясные закуски, то после рыбных закусок официант обязан заменить закусочную тарелку и прибор.

Супы и бульоны

Супы бывают горячие и холодные. По способу приготовления различают супы прозрачные (бульоны), заправочные (щи, борщи, солянки и др.), и пюре образные (суп-пюре из цветной капусты, из кур, дичи и др.).

Отдельную группу составляют фруктово-ягодные супы.

Горячими подают все супы, кроме супов на хлебном квасе, свекольных отварах и т.д.

Принесенные в зал супы в мисках официант разливает на подсобном столе с помощью разливательной ложки в фарфоровые тарелки, бульоны, супы-пюре - в бульонные чашки.

Глубокие - тарелки и чашки должны быть подогретыми до температуры 65- 70° С. Супы разливают в следующем порядке.

Официант ручником снимает крышку с суповой миски и кладет ее наружной стороной вниз, чтобы не испачкать салфетку или специально подготовленную заранее мелкую столовую тарелку. Затем берет подогретую глубокую тарелку (столовую) и ставит ее на мелкую столовую. Разливательную ложку при этом держит как можно ближе к тарелке, чтобы не расплескать суп, а глубокая тарелка должна находиться на одном уровне с миской. При разливе суп не взбалтывают, а равномерно распределяют жир и сметану на поверхности, если ею заправлено первое блюдо, затем кладут густую часть супа и вслед за этим разливают бульон.

Ложку при обслуживании, если она заранее не положена на стол, подают на подставочной тарелке.

Бульоны к прозрачным супам подают в бульонных чашках, которые, как правило, наполняют на производстве. Чашка должна быть поставлена на блюдце ручкой влево. Ложку кладут на блюдце или на стол справа от гостя. К бульону подают гренки, пирожок или профит роли на пирожковой тарелке, которую ставят слева от чашки с бульоном. Можно предложить яйцо (сваренное вкрутую или в «мешочек») или омлет.

Ключевые слова

Ассортиментный минимум, количество блюд, меню, рационы, обслуживания совещаний, симпозиумов, вкусовая гармония, прием заказа, правила этикета, принимать заказы, время подачи блюда, оформление, температуру.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность меню в ресторанах, барах и т.д.?
2. Что включает в себе меню?
3. Как происходит обслуживание в ресторанах?
4. Как принимает заказ официант?
5. На что должен обратить внимание официант при получении заказа?
6. Что падает первым на стол официант?
7. Опишите технику работы официанта?

Список использованной литературы.

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник М.: Вузовский учебник. 2004 – 269 с.с/
2. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.

3. Расходы на рекламу: организация бухгалтерского и налогового учета: Практическое руководство. /Под общ. Ред. В.В. Семенихина. -М.: Эксмо, 2005. -96 с.

4. Бородина В.В. Ресторано-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. -М.: Книжный мир, 2002. -165 с.

5. Нормативные документы по ресторанному бизнесу: Справочник-Сост. Федотова И.Ю.]. -[3. изд. (с исп. и доп.)]. –М.: Изд. Дом «Ресторанные ведомости», 2004. - 248 с.

6. Назаров О.,М. Как «раскрутить» ресторан. -М.: ЗАО Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. - 176 с.

7. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие/ А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. -М.: КНОРУС, 2005. -320 с.

8. Ресторан в большом городе. «Гостиница и ресторан: бизнес и управление», май 2005 – С. 14-15.

Интернет сайты.

WWW. traoie - olesign. ru.

WWW. EXPODESSA. OD. UA.

WWW. Space-city.ru.

WWW. Kovax.ru

Тема № 12. Менеджмент организации работы персонала ресторана

ПЛАН:

12.1. Организация личной подготовки официанта к работе

12.2. Техника работы официанта

12.3. Организация уборки и замены использованных тарелок и приборов

12.1. Организация личной подготовки официанта к работе

После подготовки зала ресторана к обслуживанию официанту отводится время; для личной подготовки, т.е. официант должен наличием иметь в себе все необходимые ему принадлежности.

Ручник должен быть гладким, белым или в клетку полотенцем размером 35-80 см, чистым и хорошо проглаженным.

Назначение этого полотенца - уберечь руки от обжигания при разноске горячих блюд, сохранить манжеты костюма от загрязнения.

Ручником можно также полировать посуду. Ни в коем случае нельзя ручником сметать крошки со столов или использовать его как салфетку для вытирания рук.

Чистый ручник должен быть постоянно у официанта: в руке, на руке, на серванте или подсобном столике. В повседневной работе ручник у официанта должен быть развернутым, сложенным вдвое в длину и находиться на левой руке. Запрещается засовывать ручник в карман или брать под мышку класть на плечо.

К принадлежностям официанта относятся ключи на шнурке от кассового аппарата, чистый носовой платок, авторучка, зажигалка, книжка бланков счетов, штопор и ключ для снятия крон пробок с бутылок, кошелек для денег, микрокалькулятор. Как уже отмечалось, внешний вид официанта играет большую роль в том впечатлении, которое складывается у посетителей ресторана. Обычно взгляд посетителей останавливается на причёске официанта, его одежде и выправке.

Во время работы официант должен быть тщательно причёсан, чтобы волосы прилегли к голове, не падали на глаза. Запрещается пользоваться во время работы расческой или поправлять причёску рукой, т.к. волосы могут попасть на костюм и кушанья.

Особое внимание официант должен уделять своему рту. Зубы должны быть здоровыми, перед работой промывать и дезинфицировать рот антисептической пастой и прополаскивать жидкостью, устраняющей запах изо рта.

Ноги должны быть чистыми, носки свежими. Не допускается в работе обувь с истершимися каблуками. На каблуки лучше всего делать резиновые набойки чтобы во время работы не производить шума.

Перед работой рекомендуется принимать душ и ежедневно бриться. Официанткам следует умеренно употреблять косметические средства. Запрещается носить на работу украшения (бусы, клипсы и т.д.), пользоваться крепкими духами. Особую заботу официанты должны проявлять о руках. Не отращивать чрезмерно длинные ногти, в рабочее время не носить на руках кольца, перстни и т.д. Обувь официанта должна быть на низком устойчивом каблуке. Запрещается работать официантке в обуви типа «шлепанцы».

Метрдотели ресторана должны иметь журнал забытых вещей. Официанты, гардеробщики и работники туалета обязаны немедленно сдавать метрдотелю забытые вещи, а метрдотель должен запасать их в журнал.

Метрдотель руководит бригадами официантов, составляет график выхода официантов и других работников на работу и контролирует его выполнение; распределяет между бригадами и звеньями официантов отдельные участки зала и закрепляет за ними для обслуживания определенное количество столов, обеспечивает четкую связь производства и торгового зала; наблюдает за правильностью отпуска готовых блюд и их оформлением; выдает под отчет бланки счетов, записывает их номера, проверяет в конце дня реестр, составленный официантом, в котором указываются номера и суммы счетов, и визирует этот реестр для передачи в кассу.

Метрдотель имеет право в случае нарушения официантами правил обслуживания не допускать их на работу или отстранить от нее, сообщив об этом директору ресторана; при неправильном отпуске или оформлении готового блюда возвращать его на производство, требовать замены также в том случае, если посетителю не понравилось заказанное блюдо, гарнир или соус. В своей "заботе метрдотель подчиняется директору ресторана и выполняет все его указания, связанные с обслуживанием посетителей ресторана.

12.2. Техника работы официанта

Приступая к работе с заказом, официант должен соблюдать общие правила техники обслуживания, а также принятую последовательность подачи холодных и горячих закусок, блюд и напитков.

1. Гостей следует обслуживать быстро, без шума и суеты. Время ожидания обслуживания должно составлять не более 15-20 минут (до момента подачи холодных блюд).

2. Официант должен уметь ставить посуду и раскладывать столовые приборы перед гостем без шума, плавными движениями и в определенном.

3. Официант должен подавать блюда и напитки правой рукой с правой стороны от посетителя. Каждое последующее блюдо подают лишь

после того, как со стола будет убрана использованная посуда. Уборка посуды с остатками пищи производится только с согласия гостя.

4. Все заказанные блюда и напитки приносятся в зал на подносе, застеленном салфеткой, его следует нести на левой, при необходимости придерживать правой.

5. Существует несколько способов переноски подносов: на площади всей ладони и широко раздвинутых прямых пальцев, на кончиках пяти пальцев (легкий поднос). Поднос с блюдами нельзя поднимать выше плеча (исключение может быть сделано лишь в подсобном помещении).

6. Блюда и напитки на подносе устанавливают только в один ряд. Буфетную и кухонную продукцию следует приносить отдельно. Нельзя носить пустой поднос, опустив его вниз до уровня колен.

7. С раздаточного прилавка поднос поднимают двумя руками, взяв его правой рукой, делают движение полусогнутой кистью левой руки к середине подноса. Официант далее держит поднос на кончиках полусогнутых четырех пальцев и вытянутого большого пальца.

8. Легкий поднос держат при полусогнутой кисти рук. Из этого положения поднос можно перевести в положение на ладонь. Легкий поднос держат на кончиках пяти пальцев против левой стороны груди на уровне локтя или несколько выше его.

9. Если поднос перегружен посудой с блюдами или напитками, то его держат чуть ниже груди.

10. Все блюда и напитки ставят на поднос только в один ряд. Более тяжелая столовая посуда должна находиться ближе к официанту, высокая в центре подноса, более низкая и легкая - ближе к краям подноса.

11. Принесенные из кухни на блюдах кулинарные изделия в мисках, баранчиках следует показать посетителям - заказчикам, а затем, получив их разрешение, разложить на тарелки.

Раскладывание блюд обеденного стола

При раскладывании пищи на тарелки непосредственно у обеденного стола официант должен находиться к посетителям с блюдом с левой стороны.

12. Если блюдо раскладывают по тарелкам на подсобном столике, этот столик придвигают к обеденному. Блюдо ставят сбоку или за тарелкой, на которую перекладывают кулинарное изделие, пользуясь приборами для раскладки.

13. При подаче стакана воды, сигарет, счета (на тарелке или маленьком подносе) принято подходить с левой стороны. Убирать использованную посуду можно как с правой, так и с левой стороны.

14. Во время обслуживания необходимо постоянно поддерживать чистоту и порядок на столе: использованную посуду, рюмки, бокалы надо своевременно убирать, крошки сметать щеткой в совок, пятна на скатерти застилать салфеткой; особенно тщательно следить за чистотой приборов,

меняя их после каждого блюда. Если посетитель уронит на пол вилку или салфетку, надо немедленно на маленьком подносе или тарелке подать чистые, а уже затем поднять и убрать упавший предмет.

15. Раскладывая приборы, ставя тарелки, блюда, официант должен помнить следующие правила:

- не касаться большим пальцем края тарелки (он должен быть за краем);
- не дотрагиваться до краев чашки, стаканов;
- следить за тем, чтобы блюдце под стаканом было сухим;
- приборы брать только за ручки;
- бесшумно, аккуратно расставлять рюмки, стаканы, чашки, класть приборы;
- не смахивать крошки на пол при очистке стола.

16. При обслуживании гостей необходимо соблюдать правила подачи напитков, закусок, блюд. В начале, как правило, на стол ставят полученные в буфете фруктовую и минеральную воду, хлеб, закуски, а затем подают горячие блюда. Спиртные напитки подают только с закусками.

17. При выполнении заказа, выходя из зала, надо захватывать лишние или бывшие в употреблении посуду и приборы, а на обратном пути приносить готовые блюда.

18. Убирая использованную посуду со стола на поднос, ее зачищают от остатков пищи, унося одновременно до 10 тарелок. Тяжелые стопки тарелок ставят на середину подноса. Недопустимо убирать посуду через стол. Использованную посуду нужно убирать как справа, так слева от посетителя соответственно левой и правой рукой.

Способы подачи закусок и блюд

В ресторане используют три способа подачи закусок и блюд: "в обнос" (французский способ) - с перекладыванием заказного блюда на тарелки гостю с помощью специальных приборов;

- «в обнос» (французский способ) – с перекладыванием заказного блюда на тарелки гостю с помощью специальных приборов;
- «в стол» - русский способ с расстановкой заказных блюд (несколько порций в одной посуде) на обеденном столе;
- предварительное перекладывание закусок и блюд на тарелки гостей на подсобном или приставном столе (английский способ).

Подачи блюд «в обнос»

Этот способ применяется при каждодневном обычном обслуживании или, например, на банкете с полным обслуживанием. Техника обслуживания "в обнос" включает следующие операции:

- на принесенные из кухни блюда официант кладет приборы для перекладывания (столовые ложки, вилки, лопатки, щипцы), при

этом ручки приборов должны выступать за борт блюда – ложка несколько больше, чем вилка, и углублением вниз;

- свертывает ручник вчетверо и кладет его на ладонь левой руки (прикрывая концом ручника манжету рукава); ручки приборов должны быть обращены в сторону гостя;
- правой рукой ставит наверх ручника блюдо с холодной закуской и приборами;
- при подаче горячего блюда пальцами правой руки берет через ручник металлическое овальное блюдо и устанавливает его на левую руку, предварительно расстелив на ней салфетку, пальцы левой руки при этом должны поддерживать блюдо снизу;
- подходит к гостю с левой стороны, выдвинув левую ногу несколько вперед;
- слегка наклонив блюдо, приближает его к тарелке гостя так, чтобы край блюда находился над краем тарелки, не касаясь его;
- если гость сам перекладывает себе на тарелку кушанье, то свободную правую руку официант отводит назад, согнув в локте за спиной;
- в случае, если официант сам раскладывает блюда в тарелки гостя, то он берет прибор в правую руку, чтобы ложка удерживалась за середину снизу средним пальцем, а ручка вилки удерживалась за середину концами указательного (снизу) и большого (сверху) пальцев. Концы ручек прибора при этом должны упираться в ладонь (в основе безымянного пальца и мизинца), а изгиб зубцов вилки должен находиться над углублением ложки;
- захватывает прибором порцию блюда (гарнира, соуса) и перекладывает на тарелку гостя.

12.3. Организация уборки и замены использованных тарелок и приборов

Обслуживая гостей, официант должен вовремя и быстро убирать использованную посуду и приборы, переносить их к подсобному столу и ставить на поднос, покрытый салфеткой, чтобы избежать лишнего шума.

Убирать использованную посуду можно как с правой, так и с левой стороны от гостя - беря правой рукой (с левой стороны - левой рукой).

При обслуживании группы гостей посуду и приборы убирают лишь после того, как закончили есть все сидящие за столом. Гость, окончивший еду, обычно кладет приборы на тарелку параллельно друг другу или скрестив их (нож, вилка). Но он может и не сделать этого, поэтому прежде чем убрать использованную посуду, официант должен получить на это разрешение гостя.

Кроме использованных тарелок и приборов со стола своевременно убирают пустые блюда, баранчики, салатники, бутылки, кувшины, графины и др. Особо тщательно убирают со стола перед подачей очередного блюда. Например, перед подачей десерта, кроме использованных прибора и тарелок со стола убирают пирожковую тарелку, специи (если за столом сидит одна компания), сметают крошки щеточкой.

Последовательность уборки столов

При замене использованных тарелок и приборов одному гостю, например, после рыбной закуски перед мясной, официант на подсобном столе ставит чистую закусочную тарелку и кладет на нее в скрещенном виде закусочные нож и вилку. Подготовив чистую тарелку и прибор, официант убеждается, что гость закончил есть рыбную закуску, после чего берет правой рукой тарелку с прибором, подходит к гостю с левой стороны и левой рукой убирает использованные тарелку и приборы, потом сразу же подходит с правой стороны и правой рукой ставит чистую тарелку с приборами перед гостем так, чтобы нож был обращен ручкой вправо, а вилка влево.

Ручки приборов находятся на борту тарелки, а не лежат на ней. Сначала официант ставит тарелку на стол перед гостем. Приборы перекладывает сам гость на стол. При подаче тарелки с одним прибором (вилкой, ножом или ложкой) перекладывает прибор с тарелки на стол официант.

При подаче тарелок без приборов официант берет их через ручник на левую руку стопкой и расставляет на столе с правой стороны от гостя. Если необходимо пронести чистую тарелку между гостями, то лучше держать ее под, углом "на ребре", а затем развернуть в горизонтальное положение. Большой палец, удерживающий тарелку в руке, должен находиться на ее кромке.

Собрав использованную посуду и приборы, официант на подсобном столе очищает ее от остатков пищи, собирая их в отдельную тарелку. Рассортировывает приборы, складывая их на другую тарелку (нож к ножу, вилку к вилке, ложку к ложке), после чего уносит сразу же на мойку. При обслуживании группы гостей официант может убирать 8-10 тарелок и приборов за один прием, используя при этом один из способов сбора посуды "в обнес".

Официант подходит к гостю с правой стороны, правой рукой берет у него использованную тарелку вместе с прибором и переносит в левую руку. Дно тарелки должно лежать на ребре ладони и вытянутого, повернутого вправо указательного пальца, а верхний край бортика тарелки должен упираться в основание большого пальца. После этого официант подходит справа к другому гостю, правой рукой берет у него тарелку с прибором и переносит ее в левую руку так, чтобы она располагалась ниже первой тарелки, упиралась в ладонь и поддерживалась средним,

безымянным пальцем и мизинцем. Правой рукой официант перекладывает столовые приборы из верхней тарелки во вторую и сдвигает туда же ножом или вилкой остатка пищи.

Вилки и ложки складывают параллельно, ручками вправо. Лезвия ножей укладывают под вилки и ложки перпендикулярно к ним, ручками к себе. Следующую тарелку официант ставит на большой палец и противоположный борт первой тарелки, перекладывает приборы к сдвигает остатки пищи на нижнюю вторую тарелку так же, как и с предыдущей тарелки. Затем переходит к следующим гостям, повторяет те же операции, что и с предыдущей тарелкой и приборами. Стопку собранных тарелок следует переносить, поддерживая ее правой рукой.

Использованную посуду и приборы можно убрать, используя передвижную тележку. На ней легче (надежнее) очищать тарелки от остатков пищи, сортировать и раскладывать приборы. При замене бульонных чашек официант берет блюдце с чаем: правой рукой (с правой стороны) и перекладывает чашку с блюдцем и ложкой, он ставит на первую. Третью чашку официант берет в правую руку и уносит, держа две чашки в левой руке, а одну в правой. При уборке четырех и более чашек официант ставит отдельно чашки и блюдца стопками на подносе на серванте и в левой руке уносит его. Одно-порционные салатники с подставочными тарелками и приборами убирают следующим образом: сначала берут тарелку с салатником и приборами правой рукой, стоя справа от гостя, и перекладывая на левую руку, вторую подставочную тарелку с салатником и приборами ставят на первый салатник правой рукой. Третий салатник берут в правую руку и все вместе уносят на моечную столовой посуды. Использованные фужеры, стаканы официант ставит на поднос, покрытый салфеткой, и уносит в левой руке. Если необходимо убрать большое количество фужеров, то удобнее выполнить эту работу вдвоем: один официант держит поднос, а другой ставит на него фужеры, рюмки, держа их за середину ножки. После подачи десерта официант должен узнать у посетителя, не нужно ли ему что-нибудь дополнительно. Если гость ответит отрицательно, официант подготавливает на полученных перед началом; рабочего дня от кассира или метрдотеля пронумерованных бланках счет. Счет пишется разборчиво в двух экземплярах с указанием фамилии официанта, даты, суммы (с перечислением всех заказанных блюд и напитков их цен) и подается в подносе или блюдце слева левой рукой. При обслуживании группы посетителей счет подается заказчику. При получении денег официант должен назвать купюры и дать сдачу незамедлительно. После оплаты посетителем счета официант должен помочь женщинам, пожилым людям и детям выйти из-за стола, отодвинуть стулья и проводить гостей к выходу из зала с той же учтивостью с которой он их встречал.

Ключевые слова

Личная подготовка, принадлежности официанта, график выхода, готовые блюда, в конце дня, реестр.

Контрольные вопросы

1. Как организуется личная подготовка официанта к работе?
2. Какие качества должен быть у официанта?
3. Какие требования предъявляются к технике работы официанта?
4. На что в первую очередь должен обратить внимание официант при организации уборок и замен использованных тарелок и приборов?

Список использованной литературы

1. Чудновский А. Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве, -М.: КНОРУС, 2005, -320с.,
2. Бородина В.В. Ресторано-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент, -М.: Книжный мир, 2002, -165 с,
3. Нормативные документы по ресторанному бизнесу: Справочник[Сост. Федотова И.,Ю.]. - [3, изд, (с исп, и доп.)], =М.,: Изд. Дом «Ресторанные ведомости», 2004, - 248 с,
4. Назаров О.,М, Как «раскрутить» ресторан, М,: ЗАО Издательский
5. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб, пособие/ О. П. Ефимова,

Интернет сайты.

WWW. traovie - olesign. ru.

WWW. EXPODESSA. OD. UA.

WWW. Space-city.ru.

WWW. Kovax.ru

Тема №13. Менеджмент организации обслуживания в ресторане

План:

- 13.1. Спрос и сервисное обслуживание в ресторанном хозяйстве**
- 13.2. Специальные формы обслуживания в ресторане**
- 13.3. Организация банкетов, их виды и порядок их обслуживания**
- 13.4. Организация обслуживания приемов и банкетов**
- 13.5. Банкет с полным обслуживанием официантами**
- 13.6. Банкет с частичным обслуживанием официантами**
- 13.7. Организация обслуживания иностранных туристов в ресторане**

13.1. Спрос и сервисное обслуживание в ресторанном хозяйстве

Сервировка стола является одним из основных элементов интерьера зала и имеет большое значение для создания соответствующего настроения у потребителей. Основные требования, предъявляемые к сервировке стола, следующие: простота, практичность, соответствие подаваемой пищи. Наряду с этим большое внимание уделяется эстетической направленности сервировке стола: форме, цвету, оформлению посуды, цвету скатерти и салфеток, соответствию ее тематической направленности предприятия, использованию национальных особенностей, старых традиций, нарядных обрядов и др. Сервировка стола может быть предварительной и дополнительной. Предварительная сервировка стола выполняется в процессе подготовки зала к обслуживанию и включает установку минимального количества предметов только тех, которые могут быть использованы при последующем выполнении заказа. К ним относятся: пирожковые тарелки, фужеры, приборы для специй, столовые приборы (ножи, вилка, ложка), салфетки. Дополнительная сервировка производится официантом в зависимости от меню принятого заказа.

Сервировка стола, как и в целом процесс обслуживания потребителей, носит творческий характер, отличается многовариантностью, но в основе ее лежат общие правила, которые обусловлены, с одной стороны рациональной, научной организацией труда официантов, с другой - необходимостью предоставления максимума удобств для потребителей. Многие требования к сервировке стола определяются правилами поведения за столом.

Сервировка стола производится в определенной последовательности: стол покрывают скатертью, затем устанавливают тарелки, раскладывают приборы, размещают фужеры, салфетки, приборы для специй. Каждый элемент сервировки должен иметь на столе определенное место.

В ресторанах, отпускающих продукцию собственного производства по специальному меню, в обеденное время стол сервируют минимальным

количеством предметов - пирожковой тарелкой, столовыми приборами, салфеткой.

Сущность и особенности формирования спроса населения, тенденции его развития зависят от конкретных условий общественного производства. Спрос не возникает до производства и становится реальным, приобретает вещественное содержание только при двух условиях: во-первых, если покупатель обладает определенными средствами для покупки товара, а это возможно уже после того, как осуществлен процесс производства и распределения материальных благ; во-вторых, если конкретный вид товара реально противостоит потребителю на рынке, что также предполагает уже законченный процесс производства товара. Таким образом, именно производство создает спрос и в дальнейшем изменяет его качественную структуру.

Спрос взаимосвязан также с потребителем, поскольку потребности отражаются в спросе, а реализуются в потреблении. Взаимосвязь спроса с другими экономическими категориями представлена на блок-схеме. Спрос в общественном питании - это форма проявления потребностей населения в полноценном, рациональном питании и качественном обслуживании. Отличительной особенностью его является относительная стабильность, обусловленная физиологической потребностью людей в ежедневном питании. Наряду с этим спрос характеризуется постоянными колебаниями в течение дня и на отдельные виды продукции и услуг. К особенностям спроса на продукцию и услуги общественного питания также относятся его взаимозаменяемость и взаимодополняемость. Взаимозаменяемость объясняется тем, что все виды продукции общественного питания способны удовлетворять потребность человека в питании. Например, борщ можно заменить рассольником, мясное блюдо - рыбным и т.д. Фактор взаимозаменяемости затрудняет изучение неудовлетворенного спроса.

13.2. Специальные формы обслуживания в ресторане

Специальные формы обслуживания в ресторанах организуются с одной целью - ускорить обслуживание большого количества посетителей с ограниченным запасом времени. Такая форма используется для обслуживания участников конгрессов, конференций, симпозиумов и т.д. К специальным формам организации питания в ресторанах относятся такие, как: «зал-экспресс», «стол-экспресс», «шведский стол».

Конструкция этого стола разработана в ленинградском ресторане «Нева», и называют его еще «репинским», так как конструктивно он близок к разработанному художником обеденному столу.

Стол-экспресс рассчитан на 20 человек, имеет круглую форму, с поворотной центральной частью, на которой устанавливают разнообразные, закуски, блюда, кулинарные и кондитерские изделия, соки,

напитки. Посетители, сев за стол, поворачивают за ручку центральный поворотный стол и по своему выбору берут те или иные блюда. Горячие напитки подает официант, после чего он рассчитывается с посетителями.

Организация питания по типу «шведский стол» заключается, прежде всего, в ускорении обслуживания больших групп иностранных туристов, участников конференций, конгрессов и т.п.

Время на получение и прием пищи в среднем во время завтрака 15-20 мин, обеда и ужина 25-30 мин.

При обслуживании по типу «шведский стол» посетителям не приходится ждать, когда официанты принесут им заказанные блюда и выпишут счет, они сами по своему вкусу выбирают блюда.

Для организации в ресторане обслуживания выделяют отдельный зал или часть его, удобную для обслуживания. На видном месте у кассы вывешивают информацию о часах работы «шведского стола», о стоимости завтрака или обеда. Для обслуживания «шведского стола» создается бригада официантов. Каждый работник, входящий в бригаду, выполняет конкретный вид работы. Особенность обслуживания «шведского, стола» заключается в том, что бригадир официантов или поваров получает по заборным листам или счету продукцию на завтрак или обед и совместно с членами бригады расставляет ее на «шведском столе», следит в течение дня за ассортиментом, по мере реализации пополняет его недостающей продукцией на основании дополнительных записей в заборном листе.

Бригада официантов сервирует обеденные столы, убирает использованную посуду. По просьбе посетителей официанты могут обслужить их за столом - с учетом возраста, физических недостатков и других причин.

«Шведский стол» представляет собой большой стол в центре зала, на котором расставлены блюда с закусками. По краям стола ставят закусочные тарелки стопками по 5-6 шт. В зале у стен расставляют четырехместные столы, сервируют их мелкими тарелками, ставят фужеры, минеральную воду, кладут приборы.

Туристы или другие посетители, взяв поднос со специального стола, стоящего при входе в зал, подходят к большому столу и самостоятельно выбирают закуску. Затем на небольшом отдельном столе выбирают первое блюдо. Пока посетители едят закуску и первое блюдо, официанты расставляют вторые горячие блюда, ставят мелкие тарелки. Рядом с каждым блюдом кладут приборы для раскладки. Сладкие блюда, кофе развозят на тележках.

В некоторых гостиницах для иностранных туристов при организации их питания по типу «шведского стола» в обеденном зале устанавливается линия прилавков для самообслуживания. Линия представляет собой комплекс оборудования, в состав которого входят:

- прилавков для подносов;

- охлаждаемый прилавок для холодных и сладких блюд;
- прилавки - мармиты для первых и вторых блюд;
- прилавок для горячих напитков;
- Прилавок для столовых приборов.

Посетители, подойдя к линии раздачи, по выбору подбирают комплексный завтрак или обед, при этом сами себе накладывают на тарелки гарниры, вторые блюда и т.п.

Во время обеда в торговом зале можно организовать выносной бар с винно-водочными и табачными изделиями, которые предоставляются посетителям за наличный расчет.

Меню обеда и ужина для групп иностранных туристов, а также туристов своей страны составляется работниками ресторана на основании лимитов на питание, меню участием гида-переводчика, заведующий производством и калькулятор.

Меню должно быть разнообразным по дням недели с учетом вкусов и запросов иностранных туристов. В лимит стоимости питания туристов не включится винно-водочные и табачные изделия.

В необходимых случаях ресторан должен обеспечить иностранных туристов диетическими и вегетарианскими блюдами.

По желанию индивидуальных туристов администрация ресторана обязана обеспечивать им подачу питания в номера гостиницы, за что с туристов взимается дополнительная плата.

13.3. Организация банкетов, их виды и порядок их обслуживания

В зависимости от форм организации банкетов и приемов могут быть использованы различные методы обслуживания. Различают банкет-прием с полным обслуживанием за столом официантами и банкет-прием за столом с частичным обслуживанием.

Подготовительная работа к проведению банкета состоит из приема заказа, подготовки к проведению банкета, обслуживания.

Прием заказа является основным при организации банкета, поскольку в нем подробно и своевременно продуманы и согласованы все условия и порядок проведения банкета между его организаторами (заказчиками) и администрацией ресторана. Как правило, заявку на проведение банкета принимает метрдотель, т.е. тот, кто будет непосредственно руководить банкетом.

При приеме заказа на организацию банкета метрдотель должен согласовать с заказчиками целый комплекс вопросов:

- уточнить дату и часы проведения банкета;
- количество гостей и их состав (пол, возраст, национальность, профессии);
- отмечает событие;

- общую сумму ассигнований;
- сумму на каждую персону;
- форму оплаты - наличными, в кредит (для организаций) и т.д.;
- список приглашенных почетных гостей.

Необходимо уточнить, с кем вести переговоры при обслуживании (желательно с одним человеком)

Метрдотель, прежде чем принять заказ, должен ознакомить заказчика с залом, в котором будет проходить банкет, согласовать с ним план расстановки столов, при этом оговариваются такие вопросы, как места почетных гостей или план размещения гостей за каждым столом в отдельности, уточняют, будет ли подан гостям аперитив, нужны ли цветы для украшения стола, музыкальное сопровождение и место для танцев. Одновременно знакомят заказчика с правилами работы предприятия, порядком обслуживания, а также порядком возмещения убытков.

При оформлении заказа согласовывают дату, время начала и окончания торжеств. После этого можно приступить к составлению меню с учетом конкретных продуктов, решить вопрос необходимости включения блюд национальной кухни и т.д.

Согласованный с заказчиком заказ-счет печатается в 4 экземплярах - для производства, буфета, бухгалтерии, заказчика.

Администрация ресторанов высшей категории обязана предоставить посетителям возможность вести междугородные и международные телефонные переговоры за отдельную плату, а также пользоваться телефонами-автоматами; вызывать по их просьбе легковые автомашины - такси; принимать присланные в адрес посетителей праздничных вечеров, банкетов, свадеб поздравительные телеграммы; обеспечивать посетителей по их предварительному заказу живыми цветами за отдельную плату, принимать заявки на музыкальное обслуживание и фотографирование.

При приеме заказов от различных посольств на организацию банкетов-приемов следует уточнить: следует ли вывешивать большие государственные флаги в зале приемов, если да, то где их получить, когда и как повесить, кто будет приглашен из почетных гостей, нужна ли дополнительная установка микрофона на столе или в определенном месте зала. Уточняют порядок размещения гостей за столом, узнают, требуется ли выступление оркестра, концерт. Следует выяснить, нужен ли микрофон для вызова автомобилей к подъезду при разъезде гостей. В таких случаях приглашают диктора, владеющего двумя-тремя языками (обязательно английским).

После принятия заказа и оформления заказа-счета метрдотель составляет список официантов для обслуживания банкета из расчета два официанта на 6-8 гостей.

Каждому официанту дается задание на обслуживание - кто будет подавать аперитив, закуски, блюда и т.п.

После принятия меню-заказа и согласования всех вопросов с заказчиком метрдотель составляет заявку на производство, где указываются количество приглашенных на банкет, наименование закусок и блюд, их общее количество, количество порции в блюде, срок исполнения заказа и посуда, в которой будет подаваться кушанье. Примерное меню банкета и заявки на закуски и блюда приведены ниже.

В день банкета бригадир официантов, ответственный за исполнение заказа, пробивает чеки на сумму кухонной и буфетной продукции через кассовый аппарат. По этим чекам в определенное время он получает заказанные блюда и напитки с производства, в винном и кофейном зале.

Для получения продукции из буфета метрдотель или бригадир также составляет заявку, где указываются наименование вин, количество и емкость бутылок и срок исполнения заказа.

Вся посуда должна быть одного стиля, без малейших дефектов (трещин, щербени и т.п.). Скатерти и салфетки должны быть безукоризненно чисты, тщательно отглажены.

13.4. Организация обслуживания приемов и банкетов

Будучи одной из форм международного общения, дипломатические приемы служат знаком внимания, почести или гостеприимства отдельным лицам - главе или членам правительства, деятелям науки, культуры, искусства и т.д. или прибывшей в страну делегации.

Независимо от вида и назначения всякий дипломатический прием носит политический характер, поскольку на нем происходит встреча представителей иностранных государств.

Дипломатические приемы являются важнейшим средством установления, поддержания и развития контактов официальных властей с дипломатическим корпусом и иностранными журналистами, контактов дипломатического представительства или отдельных дипломатических работников с официальными властями, общественными, культурными, деловыми, научно-техническими и другими кругами.

Очень часто организацию обслуживания дипломатических приемов поручают работникам ресторанов. Таким образом, официанты, метрдотели, повара, руководители ресторанов должны знать особенности международных обычаев и протокол.

Протокол: - это совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых представительствами, ведомствами иностранных дел, другими государственными учреждениями и дипломатическими представительствами, а также официальными лицами в международном общении. Установлен Высшим международным конгрессом в прошлом веке.

Протокол – это международный свод правил, поскольку он общепризнан и во для всех страна.

Правда, каждая страна, соблюдая основные правила протокола, вносит в них свои поправки и дополнения, вытекающие из ее социального строя, национальных особенностей и обычаев.

Во внешних формах международного общения соблюдение протокола обязательно, поскольку отступление от общепринятых его правил или нарушение их может нанести ущерб престижу другой страны или ее официальным представителям и, следовательно, привести в какой-то мере к осложнениям во взаимоотношениях между государствами.

Официальные приемы. Так называется прием, когда участвуют мужчины без жен, а женщины-руководители без мужей. Однако по желанию главных лиц на прием (обед, банкет, коктейль) могут быть приглашены жены и мужья. В этом случае подразумевается, что супруги приглашенных разделяют с ними их официальное положение. По французской терминологии официальный завтрак включает только мужчин (или только женщин). Смешанный завтрак независимо от числа приглашенных считается «интимным».

Приглашение. Официальные приглашения отличаются по своей форме. На пригласительной карточке указывается должность приглашаемого; ни его фамилия, ни фамилия его жены не пишутся; в тексте приглашения употребляется форма «имеет честь».

Приглашение на завтрак или обед адресуется лицу, а не должности, которую это лицо занимает.

Поскольку порядок рассаживания и места за столом определяются в зависимости от личного ранга приглашаемого, никто не может послать вместо себя на официальный завтрак или обед другое лицо, тогда как это возможно, если речь идет о публичной церемонии.

Лицо, которому адресовано приглашение на обед или завтрак, должно ответить немедленно, приняв его или отклонив в случае каких-либо препятствий.

Ответ на приглашение посылают письмом или открыткой.

Серьезное нарушение правил приличия допускает тот, кто задерживает ответ, либо вообще не отвечает.

В приглашении иногда указывается одежда, в которой желательно видеть гостей.

Если на завтраке или обеде присутствует супруга хозяина дома, то обычно приглашаются супруги всех присутствующих.

Расположение мест за столом. Официант должен знать правила размещения гостей на банкетах - приемах, где обычно присутствуют почетные гости.

Первым считается место справа от хозяйки приема, вторым - справа от хозяина; при отсутствии хозяйки первым считается место справа от

хозяина приема, вторым - слева от него. Гостю высокого ранга иногда предлагается место напротив хозяина приема.

Почетным местом за столом считается середина его, а не торцевая часть. Если прием организуется на уровне президента или других высших лиц, то обслуживание осуществляется одновременно от середины стола вправо и влево, как с одной стороны, так и с другой стороны. Хозяин приема обслуживается последним.

Первым за стол садятся женщины, а мужчины помогают им сесть. Женщины не должны сидеть в конце столов: обычно они сидят между мужчинами. Первыми встают из-за стола женщины.

На банкете могут быть предусмотрены карточки-меню для каждого участника. Они должны быть отпечатаны типографским способом с указанием названия банкета (завтрак, обед или ужин). На банкетах с приглашением гостей из различных стран карточки меню печатаются на нескольких языках. Их кладут слева от пирожковой тарелки. Справа, перед прибором гостя, размещают небольшие карточки с указанием фамилии и инициалов гостя. В аванзале, предназначенном для сбора гостей, иногда выставляется план их размещения за столом, что удобно и для приглашенных, т.к. позволяет им легко найти свое место за столом.

Если хозяин дома не женат или его супруга отсутствует, он может по своему выбору посадить напротив себя на завтраке или обеде, на который приглашены дамы и мужчины, либо одну из приглашенных дам, либо мужчину самого высшего ранга.

Почетным считается место напротив входной двери, а если двери сбоку, то на той стороне стола, которая обращена к окнам, выходящим на улицу.

Правила этикета предусматривают, чтобы женщин на банкете обслуживали в первую очередь. Исключение составляет случай, когда почетных гостей в знак уважения (по согласованию с хозяином стола) обслуживают канье, чем хозяйку банкета.

После завершения сервировки банкетных столов метрдотель объясняет официантам особенности обслуживания предстоящего банкета, распределяет их по секторам обслуживания за столом.

Каждому официанту поручается подача вин или блюд, доводится до сведения очередность обслуживания гостей в его секторе.

Как только гости войдут в зал, официанты (каждый в своем секторе) помогают им разместиться за столом. Почетным гостям помогает разместиться метрдотель.

Наиболее сложный вариант - обслуживание банкета с большим количеством участников. Для упрощения ориентировки каждому сектору стола присваивают порядковый номер, начиная с первого. Первый номер обычно получает сектор стола, расположенный дальше других от входной двери в банкетный зал, через которую официанты входят с блюдами,

последний номер присваивается сектору, который находится ближе к двери.

Перед обслуживанием метрдотель должен составить план расположения секторов за столами, их номера, а также план рассаживания гостей за столами или столом и фамилии закрепленных за ними.

Подсобные столы, заранее закрепленные за официантами, также отмечены в плане.

Распределяя обязанности между каждой группой официантов, метрдотель подробно объясняет схему организации обслуживания: кто из них и когда предлагает блюда и вина, подает основное блюдо «в обнос».

Использованную посуду и приборы заменяют их. Индивидуально возлагаются обязанности на тех официантов, которые вносят блюда в зал и выносят использованную посуду и приборы. Метрдотель назначает определенную группу официантов для подготовки и подачи аперитива, обслуживания гостей в кофейном зале, уборки банкетного стола после перехода гостей в кофейный зал.

Во многом успех обслуживания банкета зависит от своевременных действий метрдотеля в согласовании с работниками кухни времени готовности блюд и отпуска их в зал согласно меню банкета.

Контроль за выполнением схемы обслуживания заключается в том, что метрдотель следит за своевременной подготовкой блюд и отпуска их в зал согласно меню банкета, дает распоряжение на выход официантов в зал с очередным блюдом или чистой посудой.

Обслуживание большого количества участников банкета требует значительных усилий метрдотеля в быстрой и четкой организации банкета, что порой ему, бывает не под силу. В этом случае метрдотель назначает себе из числа официантов одного-двух помощников. Они поддерживают связь с производствами и руководят работой других официантов. Сам метрдотель в это время находится в зале.

Наиболее ответственный момент в процессе обслуживания - указание метрдотеля официантам об одновременном входе их в зал с блюдами и напитками и их выходе из зала. Поэтому для отработки синхронности обслуживания с официантами несколько раз проводят репетиции, чтобы в процессе обслуживания банкета избежать спешки и суеты.

За 20-30 минут до начала торжества метрдотель обязан провести так называемую «линейку» - осмотр внешнего вида обслуживающего персонала: состояние костюма, обуви, рук, прически и пр.

Если обслуживающему персоналу предстоит работать в белых перчатках, то запас перчаток должен быть достаточным, чтобы заменить их при первом же появлении пятна или признаке несвежести.

Для тех, кто будет работать непосредственно в зале, не допускается ношение в верхних карманах ручек, очков, расчесок, блокнотов, а также ношение ювелирных изделий, кроме обручального кольца.

Следует учесть и этическую сторону обслуживания, а именно: близкое соседство официанта к гостям во время произнесения официальных речей, здравниц, поздравлений, тостов. В такие моменты официанты и другие лица из обслуживающего персонала должны несколько отдалиться от стола, но ни в коем случае не должны упустить момента, когда надо наполнить бокалы, заменить приборы или что-то подать. В этой сложности и состоит искусство труда официанта.

Обслуживание банкета - это еще экзамен для официантов на быструю, но спокойную и уверенную, без спешки и суеты работу. Официант не должен допускать излишнего шума, особенно при замене и уборке прибор и тарелок. Разговоры в банкетном зале должны быть сведены до минимума.

Официант, обслуживая гостей в своем секторе, должен в то же время наблюдать за работой официантов в соседних секторах стола для соблюдения синхронности в обслуживании. В процессе обслуживания ни одна просьба гостя не должна остаться без внимания. Только в случае невозможности ее исполнения необходимо объяснить причину отказа и извиниться.

К основным правилам работы официанта во время обслуживания банкета можно отнести такие:

- идя на раздачу за очередным блюдом для подачи его гостям, официант должен иметь при себе ручник, а при необходимости поднос и приборы для раскладки;
- при получении блюда на раздаче необходимо обратить внимание на полноту набора продуктов в блюде, правильность его оформления, чистоту бортов блюд и т.п., о замеченных недостатках немедленно поставить в известность заведующего производством или повара, отпустившего блюдо;
- гарнир и соус, если их подают отдельно, необходимо получить одновременно с основным блюдом;
- получив кулинарную продукцию, официант останавливается у входа в банкетный зал в порядке номеров секторов, закрепленных за ними;
- прежде чем войти в зал, официанты к каждому блюду, гарниру, соусу кладут приборы для переключивания; исключение составляют свежие натуральные овощи и фрукты, хлеб, пирожки, булочки, тосты.

Как только метрдотель убедится, что банкетный стол подготовлен для подачи очередного блюда, он дает знак официантам войти в зал. Они тут же входят, соблюдая очередность присвоенных им номеров, и

направляются к своим секторам, становятся лицом к столу в 2-3 шагах, выждав некоторое время и убедившись, что все официанты готовы к подаче блюда, подает им условный знак начать обслуживание, Только тогда, одновременно подойдя к гостям, официанты приступают к подаче блюд. Согласно правилам, напитки в рюмки наливают гостям до подачи блюд.

Следует учесть и такую особенность при обслуживании банкета: когда гость попросит «огонька», официант не должен подносить к его сигарете, сигаре, трубке зажженную зажигалку. Особенно это недопустимо по отношению к женщине со стороны любого мужчины. Зажигалка подается на миниатюрном подносе, точно так же, как подаются счет.

Если официант отходит от стола с пустым подносом, то поднос всегда располагается на уровне груди, плеча и не ниже локтя. На подносе всегда должна находиться накрахмаленная салфетка, при этом таким образом, чтобы края ее не свисали.

Согласно этикету, за столом курят только после подачи десерта, и пепельницы при предварительной сервировке на стол не ставятся.

Но если кто-то из гостей закурит за столом, а это случается даже на самых строгих приемах, - официант сразу же должен предложить пепельницу и заменить ее, как только в ней появится хоть один окурок или спичка.

Очередную замену или уборку тарелок и приборов все официанты производят одновременно, когда все участники банкета или большинство из них закончили: есть ранее поданное блюдо.

Сигналом для окончания официальной части банкета-приема служит жест, который всегда первой делает хозяйка, - она встает из-за стола.

После банкета метрдотель приглашает гостей в кофейный зал. В соответствии с требованиями дипломатического этикета для женщин может быть предоставлен отдельный кофейный зал. Если такового зала нет в ресторане, то накрывают один или несколько кофейных столов в общем зале. Их расставляют таким образом, чтобы создать удобство для каждой группы гостей, сидящих за ними, а также создать необходимые условия для официантов.

13.5. Банкет с полным обслуживанием официантами

Банкет за столом с полным обслуживанием - это вид банкета, когда все участники: торжества сидят за красиво сервированным столом, на который не ставят никаких закусок, блюд, напитков, а их подачу осуществляют официанты «в обнос». Перед началом.

Справа от тарелки кладут столовый нож лезвием к тарелке, рядом с ним - рыбный, затем столовую ложку вогнутой стороной вверх, за ней

закусочный нож. Если в меню банкета предусмотрены закуска мясная и рыбная, то кладут два ножа и две закусочные вилки (один комплект для рыбной закуски, другой для мясной).

Слева от тарелок кладут столовую вилку рожками рыбную и рядом две закусочные. Десертные ножи и вилки кладут за тарелками. Ручки всех приборов должны лежать на одной линии, параллельно кромке стола.

Затем на стол в определенном порядке ставят фужеры, рюмки, бокалы для вина. Фужеры ставят за тарелками против кончика столового вина на расстоянии 4-5 см, справа от фужера - рейнвейну или лафитную (более низкую) и водочные рюмки. Во втором ряду между фужером и рюмкой для вина ставят бокал для шампанского, а справа лафитную или рейнвейну рюмки (более высокую).

Могут быть различные варианты сервировки стола зависимости от заказанных на банкет тех или иных вин к блюдам. Коньячные рюмки на стол не ставят, их подают к кофе с коньяком или ликером. Разложив приборы и расставив рюмки, официанты раскладывают салфетки, которые свертывают в виде волана или колпаком либо другими способами и кладут на закусочные тарелки.

К прибору каждого участника банкета (слева за пирожковой тарелкой) можно положить карточку-меню, отпечатанную типографским способом или на машинке.

Через один прибор ставят попарно специи (соль и перец), причем соль ставят слева от перца. На столе могут быть поставлены пепельницы. Их ставят слева, против вилок, через прибор, там, где нет специй. В связи с тем, что за столом курят только после десерта, пепельницы можно не ставить на стол заранее.

Цветы ставят в невысокие вазы, чтобы они не загромождали лиц и не мешали беседе. Нередко банкетный стол украшают, укладывая цветы на скатерть стола, по центру. Сначала выкладывают дорожку по оси стола из зелени, а по ней симметрично от центра влево и вправо кладут цветы.

Фрукты на стол ставят вымытыми, протертыми сухим полотенцем и красиво уложенными в вазы. Вечером ставят канделябры со свечами.

Затем метрдотель дает распоряжение внести в зал напитки. Бутылки с вином предварительно тщательно вытирают (капсулы на 3-4 см надрезают ножом) и ставят на подсобные столы. Винно-водочные изделия, полученные для банкета, должны быть соответствующим образом подготовлены. Так, водка, шампанское, минеральные и фруктово-ягодные воды должны быть охлажденными, коньяк и красные вина не охлаждают.

Алкогольные напитки открываются в присутствии заказчика, который должен прийти заранее.

Обслуживанию за столом на таких банкетах предшествует аперитив, который подают в отдельном зале, где ожидают прибытия почетных гостей, знакомятся, беседуют. Чтобы заполнить эту паузу, в качестве

аперитива подают коктейли, вермут, водку, соки и др. напитки. Кроме напитков, могут быть поданы легкие закуски - канапе, закусочные бутерброды, сэндвичи и др. На столике в зале сбора гостей могут быть выставлены соленый миндаль, орешки.

На эти же столы ставят пепельницы, сигареты. Подавать аперитив удобней на небольших подносах. Для обеспечения устойчивости их застилают полотняной или бумажной салфеткой (из плотной, но мягкой бумаги с тисненым рисунком).

Рюмки наливают на 2/3 емкости и устанавливают таким образом, чтобы высокие были в центре подноса, низкие по краям.

Расстояние между рюмками должно быть не менее 3 см, с тем чтобы удобно было их брать.

Закуски подают на круглом блюде, накрытом салфеткой (края не должны свисать), одновременно с напитками. Сбор использованных рюмок можно поручить третьему официанту, который следует с пустым подносом за официантами, подающими напитки и закуски.

Официант, подающий аперитив, подходит с подносом, который держит на левой руке, к группам гостей и предлагает напитки, называя их. Правая рука официанта в это время заложена за спину.

Если на подносе официанта, подающего аперитив, осталось два-три бокала (рюмки), то он должен пополнить поднос. По пути в служебное помещение официант может собрать пустые бокалы и рюмки, предложив посетителям поставить их на поднос.

Приступая к обслуживанию в зале, подготавливают подносы, застывая их салфеткой. Затем вносят в подсобное помещение холодные закуски и расставляют их на столах в порядке очередности подачи.

В каждое подготовленное блюдо кладут приборы для раскладки. Как правило, для этих целей используют столовую ложку и вилку. Вилку кладут на блюдо зубцами вниз, а сверху на нее ложку - углублением вниз. Ручки приборов должны быть обращены к гостю, концы их выступают за бортик блюда и развернуты вправо.

Вначале подают «в обнос» холодные рыбные закуски, икру, масло и свежие овощи, затем закуски из мяса, птицы и дичи. После холодных рыбных закусок официанты заменяют использованные тарелки и приборы чистыми для холодных мясных закусок. После холодных закусок подают также «в обнос» горячие, затем первые блюда, вторые горячие блюда, десерт, фрукты и горячие напитки.

Получив на раздаче блюда, официанты направляются с ними ко входу в банкетный зал, где собираются по порядку номеров, присвоенных секторам стола, которые они обслуживают. По знаку метрдотеля официанты входят в зал, направляются к своим секторам и становятся лицом к столу в 2-3 шагах сзади от гостей, с которых они должны начать обслуживание.

Блюда держат на левой руке на уровне локтя. По знаку старшего официанта (обслуживающего почетных гостей в центре стола) они приступают к подаче блюд, соблюдая очередность обслуживания. Во время произнесения тостов обслуживание прекращается. Все закуски и блюда подаются гостю с левой стороны. Водку и вино наливают правой рукой с правой стороны. Подача блюд может производиться и с правой стороны, если кушанье было заранее разложено или разлито в посуду индивидуального пользования (горячие закуски - в кокетницы, супы - в чашки и тарелки, десертные блюда - в креманки, горячие напитки - в чашки). При этом надо предупредить гостя словами «разрешите поставить». На каждом блюде обязательно должны быть приборы для раскладки.

После тех блюд, которые принято есть руками, не пользуясь приборами (спаржа или цыплята «табака»), гостям подают небольшие чашки с водой и дольками лимона для ополаскивания пальцев и салфетки.

Посуду официанты убирают только после того, как почетные гости, в честь которых дается завтрак или обед, кладут вместе нож и вилку на тарелки, это означает, что данное блюдо они уже есть не будут. В этом случае по знаку метрдотеля официанты начинают уборку посуды одновременно во всех секторах. Посуду убирают с правой стороны правой рукой, а если с левой стороны, то левой рукой.

При замене посуды и приборов официант подходит к гостю с чистой тарелкой, берет левой рукой использованную тарелку, а правой ставит чистую и кладет чистый прибор, если таковые не были разложены при сервировке.

Кофе на банкетах обычно подают после десерта в отдельном зале (иногда для этих целей используют аванзалы) или в банкетном зале на отдельных столиках.

В кофейном зале заранее подготавливают столы (лучше круглые или овальные) на 6-12 человек. По возможности организуют отдельные кофейные залы для мужчин и женщин. Оформление помещений должно быть уютным: ковры, мягкая мебель, крышки столов с красивой древесной текстурой, покрытой специальным лаком.

Кофейный стол сервируют десертными тарелками и приборами. Тарелки ставят стопкой по 4-6 шт., рядом на салфетку кладут фруктовые приборы. Салфетки для гостей, сложенные валиком, должны лежать рядом со стопками тарелок. В центре стола ставят вазу с фруктами, под нее можно поставить кружевную салфетку. Вокруг вазы с фруктами размещают на столе конфеты в вазах или коробках, печенье, пирожное, сладкие орешки, сахар.

Ближе к краю стола ставят пепельницы, сигареты, спички, зажигалки и др.

Кофейный стол можно предварительно сервировать кофейными чашками и коньячными рюмками. Чашки на блюдцах ручками в левую сторону, а ложки ручками в правую сторону ставят в 5-10 см от края стола, перед каждым креслом. Коньячные рюмки ставят за каждой чашкой, чуть правее ее или располагая группами по 3-4 шт. В этом случае бутылки с коньяком можно поставить на стол, предварительно протерев и откупорив их. Ликерные рюмки на стол не ставят. Они находятся на подсобном столе, и подают их на стол, когда гость изъявил желание выпить ликер.

После того как гости сели за столы, одни официанты предлагают им коньяк и ликер, наливая их в соответствующие рюмки, другие, взяв кофейники, изливают кофе в чашки, стоящие перед гостями. Если гость пожелает выпить чай, его кофейную чашку со стола убирают. Чай, процеженный через сито, подают в чайной чашке. На блюдце кладут чайную ложку. Лимоны к чаю подают в розетке.

К кофе или чаю можно подать молоко или сливки, но наливают в чашки по желанию гостей. После этого молочник или сливочник лучше оставить на кофейном столе.

При разливе кофе каждому гостю официант берет кофейник за ручку, которая обернута салфеткой так, чтобы верхний ее конец был свободен и находился на крышке кофейника. Кофе наливают с правой стороны правой рукой, при этом левой рукой официант придерживает крышку кофейника свободным концом салфетки и, продвигаясь вдоль стола справа налево, наливает каждому гостю кофе поочередно.

Техника подачи кофе предусматривает и другие варианты:

- каждому гостю кофе официант подает в кофейной чашке с блюдцем и кофейной ложкой. Чашку с подноса он снимает правой рукой и подает ее справа от гостя;
- официант берет в левую руку предварительно поставленную на стол кофейную чашку вместе с блюдцем и ложкой, наполняет ее кофе из кофейника правой рукой и ставит на стол левой рукой слева от гостя. Обслуживает, передвигаясь вдоль стола слева направо;
- официант берет в правую руку кофейную чашку вместе с блюдцем и ложкой, наполняет ее левой рукой. Подает ее правой рукой справа от гостя. Обслуживает, продвигаясь вдоль стола справа налево.

Техника подачи спиртных напитков состоит из нескольких операций, требующих взаимодействия между официантами. Пока один из официантов, взяв поднос с поставленными на него коньячными и ликерными рюмками, бутылками с коньяком и ликером, подходит к столу и останавливается перед гостем или в стороне от него, другой официант, работающий с ним в паре, с маленьким подносом в руке также подходит к столу. Он обращается к каждому гостю, предлагая имеющиеся напитки. Получив согласие гостя, ставит на маленький поднос рюмку, на виду у

него наливает напиток и, поставив бутылку на поднос товарищу, подносит рюмку гостю на подносе.

Если официант с согласия гостя доликает из кофейника или бутылки в освободившуюся посуду кофе или коньяк, то это не противоречит этикету, а вот чай в освободившуюся чашку, если в ней есть лимон, не доливают. Ее надо снять со стола и подать чай в другой чашке, налитой на подсобном столе.

Официанты, обслуживающие гостей в кофейном зале, следят за порядком на столах, очищают или меняют пепельницы, убирают использованные и ненужные предметы.

В конце пребывания гостей в кофейном зале предлагают охлажденную кипяченую или минеральную воду. В случае, когда коньяк или ликер предлагают «в обнос», воду после кофе не предлагают. Она должна быть в фужерах, стоящих на столе у каждого гостя.

Необходимое условие хорошей организации всего банкета - бесшумная работа официантов, без громких вопросов и лишних разговоров. Официант должен заранее уяснить себе схему обслуживания и очередность подачи закусок, вин, блюд и обязательно соблюдать принятый порядок обслуживания гостей, что особенно имеет большое значение на официальных приемах.

13.6. Банкет с частичным обслуживанием официантами

Это форма обслуживания характерна для банкетов неофициального характера. Обычно так отмечают знаменательные даты, семейные праздники и т.д., они могут проходить в виде завтрака, обеда, ужина или простого угощения.

При определении количества официантов, необходимых для обслуживания такого банкета, исходят из расчета один официант на 10-14 гостей.

Размещение гостей за столом чаще всего бывает произвольным, хотя для почетных гостей и хозяина банкета отводят места в центре стола, а при устройстве банкета на большое количество участников с несколькими столами - отдельный центральный стол.

Характерная особенность меню такого обеда - разнообразный ассортимент холодных закусок, солений, маринадов. Кроме холодных закусок, гостям предлагается обычно одна - две горячие закуски, затем горячее блюдо и десерт. Банкет с частичным обслуживанием официантами, как бывает и с полным обслуживанием, может заканчиваться подачей кофе.

Расчет посуды и приборов производится в зависимости от числа участников банкета, меню и количества порции закусок и блюд,

размещенных в салатниках, блюдах/вазах, предварительно расставленных на столе.

Блюда с одними и теми же закусками, вазы с салатами расставляют через предусмотренные интервалы с учетом того, что ими будут пользоваться 4-6 человек. Это позволит приглашенному положить на тарелку любую закуску по своему выбору без помощи официанта.

Подготовка и накрытие столов производятся так же, как и для банкета с полным обслуживанием, но сервировка может быть несколько проще.

Стол сервируют закусочными тарелками (без подставочных) и пирожковыми тарелками, закусочными.

Если площадь стола ограничена, то часть бутылок с напитками можно поместить на подсобные столики и подавать их по мере необходимости, предварительно подготовив, как указано выше.

Ассортимент «напитков и количество бутылок должны быть известны официанту заранее.

В последнюю очередь раскладывают на пирожковые тарелки хлеб: справа черный - корочкой наружу, слева белый - корочкой внутрь тарелки. Если в меню предусмотрены тосты, расстегаи, кулебяки, их раскладывают на те же тарелки, предварительно сдвинув хлеб вверх.

После окончания сервировки к столу пододвигают кресла или мягкие стулья против каждого прибора. На подсобные столы (серванты) выставляют запас посуды и приборов.

Размещение гостей за столом происходит по заранее составленному заказчиком плану, если он этого пожелает. План размещения помещают на столике перед входом в банкетный зал.

Почетным гостям и гостям преклонного возраста официанты помогают занять свои места за столом. Как только гости сядут, официанты могут предложить им напитки, налив их в рюмки, а вслед за этим закуски. Вначале принято предлагать икру, малосольную рыбу, затем сразу же свежие овощи, отварную или заливную рыбу.

После подачи рыбных закусок обязательно следует сменить приборы и закусочные тарелки, собрать их и отнести на мойку, заменив чистыми. Прежде чем взять у гостя использованную тарелку, следует спросить его разрешения. Если гость положил вилку и ложку на тарелку параллельно друг другу или скрестил их - знак официанту убрать тарелку. В этом случае разрешения можно не спрашивать.

После подачи рыбных закусок предлагают мясные. О подаче блюда метрдотель должен сообщить на производство не позже чем за 20-30 мин до начала подачи (время согласовывают с заказчиками). Эти полчаса гости используют для того, чтобы выйти из-за стола, потанцевать, отдохнуть.

В это время официанты подготавливают стол к подаче горячего блюда - сметают крошки, убирают посуду, бутылки и т.д. Иногда гости не встают из-за стола, и официант заменяет посуду и приборы.

Организация банкета-фуршета осуществляется при правительственных приемах, подписании протоколов, театральных приемах, заключении деловых соглашений и других мероприятиях.

Банкет-фуршет организуют также при проведении различных юбилеев, семейных торжеств и других праздничных мероприятий. Особенностью обслуживания банкета является то, что гости едят и пьют стоя у столов, к которым не ставят стулья. Меню такого банкета включает холодные и горячие закуски, горячие вторые блюда, десерт и горячие напитки. Закуски должны подаваться маленькими порциями «под вилку», т.е. чтобы можно было есть без помощи ножа. Горячие закуски и блюда подают также маленькими порциями, чтобы можно было пользоваться только вилкой или специальной шпилькой. В процессе организации банкета-фуршета необходимо учитывать следующее: нельзя устанавливать столы в непосредственной близости от источника тепла (батареи отопления, камина и др.), а также под прямыми лучами солнца, так как это способствует таянию заливных блюд, а также потере товарного вида и внешней привлекательности всех продуктов: нарезанное мясо приобретает серую окраску, сыр засыхает, зелень в салатах вянет; столы, сервированные для банкета-фуршета, должны гармонировать с окружающей обстановкой; при их установке следует учитывать расположение осветительной аппаратуры в зале, с тем чтобы обеспечить равномерное освещение всех столов; рекомендуется при установке столов принимать во внимание рисунок паркета, размещение колонн в зале.

Банкеты-фуршеты предусматривают нерегламентированное пребывание гостей. Они экономичны: при равных площадях зала на банкете-фуршете можно обслужить в 4-5 раз больше гостей, чем при банкете за столом.

В связи с тем, что гости едят и пьют стоя, столы для банкета-фуршета должны быть несколько выше обычных (90-100 см). Ширина столов предусматривается 1,5 м, чтобы разместить большее количество закуски. Расчет длины и количества столов производится из нормы 6-8 гостей на 1 м длины стола. Длина стола для удобства обслуживания не должна превышать 10 м.

При отсутствии специальных фуршетных столов можно пользоваться обычными прямоугольными, составляя по несколько столов. Форма расстановки столов разнообразная и зависит от площади и архитектурных особенностей зала. Обычно столы ставят в форме букв «Г», «П», «Ш», т.е. все столы, за исключением одного, ставят параллельно. Стол, перпендикулярный им, обычно предназначается для почетных гостей. Сервируется только одна сторона его. Расстояния между столами, а

также столов от стен должны обеспечивать свободное передвижение гостей и быть не менее 1,5 м.

Накрывают фуршетные столы специальными банкетными скатертями, спуская кромку почти до пола (на 5-7 см от пола). Углы скатерти с торцов аккуратно забирают внутрь и скрепляют булавками так, чтобы образовался прямой угол. Нижняя кромка скатерти должна быть на одном уровне от пола.

Если скатерти широкие, но короткие, ими накрывают стол «внахлестку», начиная с дальнего конца; если длинные, но узкие, то ими сначала накрывают боковые стороны, а затем крышку стола.

Кроме основных фуршетных столов, в зале у стен ставят подсобные столы для запасных тарелок, приборов, рюмок, салфеток. Кроме этого, предусматривают отдельно стоящие столы для сигарет, спичек, пепельниц, салфеток. Эти столы также покрывают скатертями.

Сервировка фуршетного стола предусматривает некоторые особенности обслуживания. Практикой установлено, что для такого банкета на каждого гостя необходимо иметь 2-3 рюмки различного вида, в том числе один фужер. Количество остальных рюмок зависит от ассортимента напитков и состава приглашенных.

Так, на каждого участника приглашенных на банкет предусматривается:

- тарелок закусочных 1,5-2;
- мелких десертных или пирожковых 0,5;
- вилок закусочных 1,5-2;
- ножей закусочных 0,5-1,0;
- вилок десертных - 0,5;
- ножей десертных фруктовых - 0,57.

Предметы сервировки, напитки, фрукты и закуску заранее ставят на стол.

Как правило, стол сервируют с двух сторон (двухсторонняя сервировка), односторонняя сервировка используется обычно для стола, предназначенного для почетных гостей.

При расстановке фужеров, рюмок, стопок для соков в два ряда из фужеров на концах стола составляют треугольники по 10-15-21 шт., причем от нижней стороны до края стола должно быть не менее 15-25 см. Рюмки расставляют между треугольниками из фужеров в два ряда на расстоянии 20-25 см между ними.

Необходимо соблюдать определенную последовательность при расстановке рюмок, например, для водки, виноградных вин (в зависимости от меню). Чередование рюмок в одном ряду должно соответствовать чередованию в другом ряду. Стопки для сока обычно ставят рядом с фужером с двух сторон каждого треугольника. Существуют и другие

варианты двухсторонней расстановки стеклянной посуды, например, группами, «елочкой», «змейкой».

При односторонней сервировке стола (для почетных гостей) рюмки ставятся в один ряд вдоль стола, отступив на 60-70 см от края. Рюмки чередуются по назначению, как и при двухсторонней сервировке. Фужеры расставляют на концах стола треугольниками.

После расстановки стекла расставляют вина, воды, соки, пиво. Вина ставят за рюмками. Бутылки с пивом, минеральной и фруктовой водой, квасом - около групп фужеров. Если в меню предусмотрены соки, стаканы для них ставят рядом с фужерами и там же размещают кувшины.

Для сервировки фуршетных столов используют закусочные и пирожковые тарелки. Закусочные тарелки ставят по обеим сторонам стола, по 10 шт. на каждой стороне. За закусочными тарелками стопками ставят пирожковые (по 3-5 шт. в каждой).

Справа от стопок закусочных тарелок кладут несколько закусочных ножей (лезвием к тарелке), слева от тарелок - закусочные вилки (по количеству тарелок). Закусочные вилки кладут на ребро, повернув к тарелкам вогнутой стороной. Справа от десертных тарелок кладут фруктовые ножи, слева - десертные вилки. На стол между рюмками по центру стола ставят вазы с цветами и фруктами. Бутылки со спиртными напитками расставляют с одинаковыми интервалами, этикетками в одну и другую стороны к гостям. Открывают бутылки за несколько минут до приглашения гостей в банкетный зал. Часть бутылок оставляют закрытыми и открывают по мере необходимости. При расстановке бутылок с напитками необходимо соблюдать температуру их подачи.

После того как расставлены фрукты, цветы и напитки, но не ранее чем за 0,5 часа до начала банкета, на столе размещают закуски, соусы, хлеб. При расстановке закусок в первую очередь ставят закуски, которые не теряют своих вкусовых качеств и внешнего вида при комнатной температуре (рыбные, мясные копчености, гастрономия, соленья). В последнюю очередь, непосредственно перед приходом гостей, ставят икру, масло, закуски под майонезом, сметаной, заливные блюда.

При расстановке закусок на столе соблюдают определенную последовательность. Например, не ставят рядом две закуски из мяса, а чередуют закуски из рыбы, овощей, мяса. Закуски из птицы и дичи ставят так, чтобы голова тушки была обращена к гостям. На каждое блюдо кладут приборы для раскладки, чтобы гость сам мог взять то, что пожелает.

Для того чтобы правильно использовать площадь стола, в первую очередь расставляют большие блюда, чередуя их по видам, а остальную площадь стола занимают более мелкой посудой с закусками. Значительная часть закусок выставляется на овальных фарфоровых блюдах. Их ставят под углом 30-45° к оси стола. Закуски в вазах, салатниках ставят ближе к центру стола, а в низкой посуде - ближе к краю, оставляя расстояние 25-30

см от края стола, чтобы гости могли поставить закусочные тарелки, рюмки и т.д.

Столовыми ложкой и вилкой раскладывают закуски и блюда с гарнирами и без гарниров, салаты, соленья и т.д. К икре для раскладки подают икорную лопаточку, а при ее отсутствии - чайную ложку, к маслу сливочному - нож. Соусы размещают рядом с соответствующими блюдами и закусками.

Из специй на столе обязательны соль и перец. Их размещают по всему столу в линию с блюдами с равными интервалами.

Хлеб, нарезанный ломтиками и красиво уложенный, ставят на фуршетный стол на закусочных тарелках. Ряды или стопки белого и черного хлеба чередуют. Удобнее хлеб располагать справа от стопки закусочных тарелок.

До прихода гостей в зале остается часть официантов, а остальные по указанию метрдотеля занимаются подготовкой аперитива, а также запасной посуды, приборов, салфеток и т.д.

Следует заметить, что при организации обслуживания банкета-фуршета, носящего официальный характер, в зале иногда размещают флаги, флаг России - справа от стола почетных гостей, а флаг страны, представители которой организуют банкет, - слева.

Обслуживание банкета-фуршета

На одного официанта при обслуживании фуршета обычно приходится 15-20 гостей. Задача официанта - помочь в выборе закусок, предложить свою помощь, чтобы налить вино, положить на тарелку закуску и т.д.

Напитки и закуски обычно подают гостям разные официанты. При подаче напитков используются различные приемы. Иногда, например, на поднос, покрытый салфеткой, ставят несколько рюмок с различными напитками и предлагают их гостям, называя напиток. Поднос держат на левой руке. Можно поставить на поднос несколько пустых рюмок и бутылок с напитками, повернув их этикетками в сторону гостя.

В этом случае официант, держа поднос на левой руке, правой может налить гостю напиток по его желанию или предоставить это сделать самому гостю.

При подаче закусок официант, взяв со стола в левую руку блюдо с закуской, обносит им гостей, раскладывая закуски на их тарелки.

На этот же поднос у борта кладут специальные вилки или чайные ложки.

На ручку кокошницы надевают маленькую бумажную папильотку, чтобы гость не обжег руки.

Вместо вилок при подаче некоторых блюд применяют деревянные или пластмассовые шпажки, которые после одноразового использования

официант собирает и уносит. Использование шпажек позволяет уменьшить количество приборов при обслуживании фуршетов.

После горячих блюд подают десерт - мороженое, взбитые сливки, ягоды, фрукты и т.п. Для этой цели используют металлические креманки, которые ставят на поднос, покрытый салфеткой.

К десертам подают шампанское. Им наполняют бокалы на две трети объема, ставят на поднос, застеленный салфеткой, и обносят гостей. На подносах же подают гостям кофе, причем чашки с кофе ставят в центре подноса, покрытого салфеткой, а блюдца - стопками у борта.

Вместе с кофе подают коньяк или ликер в рюмках, поставленных на поднос.

После окончания фуршета по распоряжению метрдотеля со столов в определенной последовательности убирают посуду: вначале бутылки, вазы с цветами и фруктами, салфетками, затем приборы, креманки, фарфоровую посуду, кофейные чашки. В последнюю очередь убирают рюмки, бокалы, фужеры. Убирая со стола посуду, ее предварительно зачищают от остатков пищи, сортируют по видам. Прежде чем снять скатерть со стола, с нее необходимо смести крошки специальной щеткой на поднос.

При обслуживании по типу «коктейль» можно принять много гостей в небольшом помещении, при этом не требуется большого количества мебели, посуды, столового белья. Время коктейля непродолжительное, расходы на его организацию значительно меньше, чем банкетов других видов. Гости могут свободно приходить и уходить в разное время.

В зале ставят небольшие столики у стен, колонн, в нишах, на которые раскладывают пепельницы, спички (зажигалки), бумажные салфетки: в вазочках - миндаль в сахаре или с солью. Банкетные столы не расставляют. Официанты разносят закуски на фарфоровых блюдах, рюмки и бокалы с напитками - на подносах, тарелок и приборов при обслуживании коктейлей не полагается. Вместо вилок гости используют деревянные или пластмассовые шпажки.

При приеме заказа уточняют количество гостей, их состав, продолжительность коктейля, выясняют, нужна ли борная стойка, согласовывают с заказчиком меню.

Величина всех подаваемых во время коктейля закусок должна быть такой, чтобы их можно было сразу положить в рот целиком. Чаще всего на коктейлях подают бутерброды-канапе или сэндвичи, нарезанные в виде ромбиков, квадратов, кружочков и т.д., а также волованы или тарталетки с салатом рыбным, мясным, из птицы, паштетом или икрой, половинки вареных яиц, фаршированных икрой, и т.п.

Горячие закуски подают в виде небольших котлеток, сосисок-малюток, люля-кебаб, шашлычков.

На десерт - пирожные ассорти, хворост из сладкого слоеного теста, яблоки в тесте. Фрукты подают предварительно зачищенные от сердцевин и разделанные на дольки.

Напитки на коктейле могут быть поданы самые разнообразные: водка, настойки, коньяки, ликеры, вина натуральные, крепленые и десертные, соки, воды, пиво, коктейли, шампанское.

Организуя коктейль, предусматривают помещение для подготовки закусок и напитков. Здесь ставят столы, на которых подготавливают коктейли, разливают напитки в рюмки, бокалы, стопки. Все напитки перед началом коктейля должны быть доведены до температуры их подачи.

Рюмки, стопки, бокалы расставляют на подносах, покрытых салфетками. Напитки в высоких бокалах ставят в середине подноса, рядами в низких рюмках и стопках - по краям.

В начале приема-коктейля, как правило, гости пьют безалкогольные напитки: соки, воду (фруктовую или минеральную), пиво. Спустя 10-15 мин подают крепкие напитки: водку, виски (25% виски + 75% содовой или минеральной воды), коньяк, затем снова предлагают безалкогольные напитки.

Все закуски официанты предлагают гостям на круглых блюдах, а напитки - в рюмках и бокалах на подносах. Официанты чаще всего работают парами: один обносит закусками, другой - напитками. Обслуживание начинается с приходом первого гостя. Хозяин встречает каждого гостя у входа в зал. Иногда хозяин оставляет доверенное лицо встречать гостей, а сам разговаривает с гостями.

В первую очередь официанты предлагают напитки, а затем закуски. Официант, обнося гостей напитками, должен держать поднос на уровне локтя.

Подойдя к группе гостей или одному из них, официант останавливается и предлагает напитки, называя их, а затем переходит к следующим гостям.

Вслед за напитками гостей обносят закусками, их держат в левой руке. На блюдо ставят иногда стаканчик - стопку со шпильками.

Обнося гостей закуской, официант держит блюдо в левой руке, а правой - пирожковую тарелку, для того чтобы гости могли положить использованные шпильки. К горячей закуске может быть подан соус в неглубоком соуснике или розетке. Его ставят у края стола.

Шампанское предлагают при подаче десерта после мороженого.

На коктейле может быть подан кофе. Во время подачи кофе можно предложить миндаль, орехи несколько раз гости обносят сигаретами, положенными

Банкет-чай

Банкет-чай обычно устраивается для женщин, и хозяйка банкета - женщина. Продолжительность его не более двух часов, время проведения -

с 16 до 18 часов. Количество гостей обычно 6-12, но может быть и до 30 человек.

Обслуживание банкета-чая желательно поручать официанткам, чтобы создать более непринужденную обстановку.

В зале, где проводится банкет-чай, ставят круглые или овальные столы, стулья, кресла. Не рекомендуется яркое освещение. Чайный стол ставят в центре зала. Если чайных столов несколько, между ними должны быть достаточные проходы. Столы накрывают полотняными цветными скатертями светлых тонов. Полотняные салфетки на столах того же рисунка и тона.

Помимо чайных столов, можно поставить в удобном месте подсобный стол, покрытый скатертью. На столе должны быть пепельницы, спички, зажигалки, которые подаются по требованию. Сигареты женщинам рекомендуется подавать в сигаретнице.

При сервировке чайных столов используют десертные тарелки и приборы, фруктовые приборы, рюмки мадерные и ликерные, чанные чашки, сахарницы, щипцы, лоточек для лимона, розетки для варенья, вазы для фруктов и кондитерских изделий, приборы для раскладки.

Сервируя стол, для каждого гостя ставят десертные тарелки, за ними рюмки для мадеры емкостью 75 г; за рюмками - фруктовые приборы. Рядом с десертными тарелками - десертные ложки, вилку или ложку (в зависимости от десертного блюда). На десертные тарелки кладут салфетки. Фруктовые тарелки ставят стопками по 4-6 шт. возле ваз с фруктами с обеих сторон от нее.

К чайному столу подают пироги, сдобные сладкие пирожки, торты, бисквиты, кексы, печенье и т.п. Рекомендуются десертные полусладкие вина, ликеры, ром.

По желанию заказчика в меню могут быть включены некоторые виды закусок - ветчина, сыр, бутерброды или сэндвичи, маленькие слоеные пирожки с мясом. К чаю могут быть поданы горячие сливки или молоко.

Обычно чай за столом наливает сама хозяйка, поэтому самовар ставят слева от хозяйки на подносе, около самовара - чайник и чашки. Посредине стола ставят вазы с фруктами и цветами, а между ними торты, нарезанные на порции, вазы с печеньем, вареньем, медом, шоколадные конфеты в коробках или вазах. Варенье ставят в стеклянной или хрустальной креманке на пирожковой тарелке с чайной ложкой для раскладки. Стопки розеток по 4-6 шт. размещают справа и слева от варенья. Миндаль ставят в салфетке, сложенной конвертом, на закусочной тарелке, чайную ложку кладут в кармашек салфетки, положенной на десертную тарелку. Сливки, молоко, лимоны приносят перед подачей горячих напитков, фарфоровый чайник с заваркой ставят около самовара.

Гостей встречает хозяйка банкета. Она приглашает их к столу. Официанты помогают им сесть.

Обслуживание гостей начинают с подачи десертного блюда, соблюдая при этом принятую последовательность: вначале обслуживают почетных гостей, затем старших по возрасту и остальных.

Если десертное блюдо подается в креманке (желе, ее, сливки, взбитые с клубникой), его ставят перед гостем с правой стороны правой рукой, креманку ставят на пирожковую тарелку и кладут чайную ложку, ручкой вправо. Как только первый официант заканчивает подачу десерта и переходит к другому гостю, второй официант подает вино. Если предлагают два вида вина, то показывают бутылки слева и после выбора заливают справа. Официанты всегда должны иметь на подсобном столе в запасе чистые рюмки и тарелки. После закусок и десерта подаются горячие напитки. Для этого официанты убирают с чайного стола использованные тарелки и приборы и сервируют стол чистыми тарелками и приборами. На стол должны быть поставлены горячие сливки, молоко. Чашки, в которые наливают горячие напитки, стоят справа от десертных тарелок. После подачи горячих напитков гостям предлагают вина - мускат, кагор и ликеры. Если гость попросит вторую чашку чая, его наливают в чистую, чашку на подсобном столе (можно наливать чай в ту же чашку, если в ней нет лимона и осадка). Заварка должна быть тщательно процежена через сито.

Чай может разливать из самовара и сама хозяйка. В этом случае официант помогает хозяйке стола передавать чашки с налитым чаем гостям за столом, сидящим вдали от хозяйки. Перед тем как подать гостю, чашку ставят на блюдце ручкой влево, а с правой стороны за чашкой ручкой справа или сбоку кладут чайную ложку.

Свадьба - торжественное мероприятие, которое в отличие от остальных банкетов длится более продолжительное время.

В ресторанах для обслуживания свадебных торжеств выделяют специальное помещение. Лучше, когда их два: одно - для встречи и сбора гостей, а затем для танцев, другое - для банкетного стола.

При наличии одного зала стол ставят таким образом, чтобы в зале у входной двери оставалось место для сбора и танцев гостей.

При приеме заказа метрдотель должен познакомить заказчика с залом, в котором будет проходить торжество, уточнить дату и время банкета, количество участников, общую сумму денег, ассигнованных на проведение банкета. Необходимо заранее обговорить следующие вопросы: будут ли молодые встречать гостей или приедут позже ко времени приглашения гостей к столу; когда подавать шампанское; определить место для подарков, цветов, установить время перерыва для танцев, согласовать с заказчиком, как расставить столы и рассадить гостей.

В книге приема заказа должны быть фамилия, номер телефона и домашний адрес заказчика. При оформлении заказа, как правило, получают аванс, в размере 50% суммы расчета.

В ресторанах и кафе, где празднуются свадьбы, рекомендуется иметь отпечатанные типографским шрифтом (способом) красиво оформленные бланки приглашений. Их вручают заказчику (для каждого гостя) после того, как будет принят заказ.

Более подробно согласование меню и уточнение остальных вопросов делают за 2-3 дня до банкета. Для того чтобы разнообразить меню, на каждого участника банкета целесообразно рекомендовать полпорции каждой закуски.

Характерной особенностью меню является разнообразный ассортимент холодных закусок, солений, маринадов, напитков, кондитерских изделий, фруктов.

Если стол накрыт буквой «П», то скатерть со стороны, обращенной в зал, опускают до 10-15 см от пола, а из зелени и цветов делают гирлянды, которые закрепляют на скатерти с этой же стороны. Каждую прямую линию столов лучше накрывать одной скатертью нужного размера.

Горячие блюда могут быть поданы разложенными по тарелкам. От официанта требуются быстрота и умение пользоваться приемами сбора использованной посуды. Ножи и вилки кладут на стол с подноса, на котором лежит салфетка. Нож (лезвием к тарелке) кладут справа от закусочной тарелки, а вилку (зубцами вверх) - слева от нее. Можно положить прибор столовый для горячего блюда, тогда сервировку начинают со столового ножа, а затем кладут закусочный. Концы ручек всех приборов, как и борт закусочной тарелки, должны быть на одной линии (1-2 см от края стола). Десертные приборы подают вместе с десертом.

Стол сервируют фужером для воды и пива, рюмкой для вина или водки, иногда добавляют бокал для шампанского, в том случае, когда его наливают непосредственно за столом. Места для молодых сервируют иначе: рюмки и бокалы ставят иной формы, другого размера и цвета. Как правило, для молодых сервируют только фужер и бокал для шампанского, так как им рекомендуется пить воду и шампанское (а не крепкое спиртное). Салфетку, в отличие от других, лучше сложить веером и поставить в фужер. Можно невесте и жениху преподнести небольшой сюрприз. Для этого под салфетки кладут сувениры.

Пепельницы лучше поставить через прибор там, где нет специй. Вазы с фруктами устанавливают по оси стола с разными интервалами. Предварительно фрукты моют и укладывают на вазы так, чтобы их легко было взять.

Место на столе против молодых украшают живыми цветами в невысоких вазах. Цветы можно выложить прямо на скатерти. Часть цветов

ставят по оси стола в вазах, лучше невысоких, на наколках, а остальные можно поставить в вазах на маленькие.

Блюда с одной и той же закуской, салатницы расставляют через определенные интервалы с учетом того, что ими будут пользоваться 6-10 гостей. Каждое блюдо должно повторяться примерно через четыре-пять приборов.

Бутылки с напитками можно ставить рядом с рюмками на одном уровне или в интервалах между группами рюмок, на узких столах ставят группами по 2-4 бутылки в середине стола.

13.7. Организация обслуживания иностранных туристов в ресторане

Развитием и организацией иностранного туризма и туризма за рубежом занимаются различные организации. Национальная компания "Узбектуризм" является основной коммерческой организацией в области иностранного туризма.

Национальная компания "Узбектуризм" организует свою работу через объединения, отделения и агентства, которые расположены в разных городах нашей Республики. Национальная компания "Узбектуризм" предоставляет обслуживание по "бизнес-туру" для деловых людей также по "транзит-туру" для тех, кто совершает поездки транзитом через Республику Узбекистан. Иностранные туристы посещают нашу страну индивидуально или группами.

Обслуживание групп туристов осуществляется по следующим классам: люкс, первый класс, туристский класс. Кроме того, выделяются еще удешевленный и школьный туры. Одним из видов услуг, предоставляемых иностранным туристам, является питание, составляющее примерно 25-30 % общей стоимости познавательного тура. Организация питания иностранных туристов осуществляется как в ресторанах и кафе (барах) системы. Национальная компания "Узбектуризм" имеет собственные гостиницы, мотели, кемпинги вместе с предприятиями общественного питания. Отделения и агентства "Узбектуризма" не позднее чем за месяц до наступления очередного года заключают договор с организацией общественного питания (управление, трест) на обслуживание иностранных туристов в котором определяют период и интервалы обслуживания, условия и порядок расчетов за питание и другие общие вопросы.

НК "Узбектуризм" предоставляет месячные или декадные графики пребывания иностранных туристов с указанием класса обслуживания и их национальности, а не позднее чем за сутки заявки на обслуживание каждой группы туристов.

Организация питания групп иностранных туристов осуществляется в отдельных залах или за специально выделенными столами в общем зале.

Рекомендуются следующие ориентировочные приемы пищи: завтрак с 8 до 10 часов; обед с 12 до 15 часов; ужин с 17 ч.30 мин. до 20 часов.

Меню завтрака составляют в одном варианте, обеда и ужина - не менее чем в двух на каждый день. Накануне меню письменно составляют с представителем НК "Узбектуризма" и подписывают руководитель предприятия, завпедующий производством и метрдотель (администратор). В меню указываются наименование ресторана (кафе), класс питания, наименование блюд с указанием выхода и цены. Питание должно быть разнообразным по дням недели. В меню следует включать фирменные блюда и изделия кухни народов страны, учитывая при этом национальные вкусы и пожелания туристов. В случае необходимости предприятие должно обеспечить туристов диетическими и вегетарианскими блюдами.

Стоимость завтрака в отличие от обеда и ужина постоянна. Примерные варианты туристских (европейских) завтраков на неделю разработаны НК "Узбектуризм" и включает ежедневно сок, горячее блюдо несложного приготовления (омлет, яичницу сардельки). При организации обслуживания групп туристов рекомендуется использовать бригадно-звеньевой метод, так как время завтрака не должно превышать 30 минут, а обеда и ужина - 60 минут (каждый прием пищи). Бригада(звено) официантов в процессе подготовки завтрака, обеда или ужина после соответствующей сервировки стола за 10-15 минут до прихода туристов согласно меню устанавливают на столах масло, сладкие блюда, а супы, вторые блюда, горячие напитки подают в процессе обслуживания. За питание иностранных туристов представитель НК "Узбектуризм" выдает метрдотелю Подтверждение исполнения заказа установленной формы, которое является денежным документом и вместе с меню сдается в бухгалтерию предприятия.

Индивидуальным туристам обеды и ужины предоставляются по меню свободного выбора блюд (оно должно быть напечатано на нескольких иностранных языках), а завтраки - в гостинице проживания бесплатно (их стоимость заранее включается в ордера фирм или в стоимость туров) по предъявлении или визитной карточки гостиницы, которая отличается от обычной цветом, цветной полосой, наличием штампа "завтрак" или другими признаками.

Завтрак может быть организован в отдельном зале, на специально выделенных столах в общем зале ресторана, на "шведском столе" и по желанию туриста- в номере проживания. Ориентировочное время завтрака с 8 до 10 часов, стоимость такая же, как и для групп туристов. Завтраки индивидуальным иностранным туристам в ресторанах других систем предоставляются за наличный расчет. Деньги на эти цели им выдают в первом пункте обслуживания или по обменным ордерам по маршруту следования. Расчет за питание (кроме завтраков) индивидуальные

туристы осуществляют в местных деньгах, свободно конвертируемой валюте, дорожными чеками или по кредитным карточкам инофирм.

При обслуживании иностранных туристов в валютном зале ресторана официант принимает заказ, выписывает счет, затем печатает на специально выделенном кассовом аппарате чеки отдельно на каждое блюдо и каждый вид буфетной продукции в инвалютных деньгах, по которым получает продукцию. В дальнейшем процессе расчетов официант переводит сумму счета, выраженную в инвалютных рублях, с помощью таблиц пересчета или курсового бюллетеня Госбанка Республики в ту валюту, которой рассчитывается иностранный турист, и получает деньги по счету. При обслуживании в баре бармен обязан печатать чеки на кассовом аппарате на стоимость каждого отпущенного товара в инвалютных рублях по прейскурантным ценам. Сумма вознаграждения в иностранной валюте, полученная официантами, барменами, метрдотелями сверх счета, обязательно учитывается и сдается в отделение банка вместе с выручкой.

Каждая фирма имеет эмблему. Рекламные эмблемы помещаются на видных местах в ресторанах, что подтверждает предоставления питания по кредитным карточкам указанных иностранных фирм. Реализация продукции общественного питания в нашей республике осуществляется в суммах по ценам, утвержденным в установленном порядке в соответствии с типом предприятия. Расчеты с держателями кредитных карточек производятся по счету соответствующей иностранной фирмы. Каждый счет заполняют в трех экземплярах, из которых один отпечатан на плотной бумаге. Счета оформляют в ресторанах, кафе метрдотели, в барах - бармены. В отдельных случаях с разрешения руководителя предприятия общественного питания расчеты могут осуществлять официанты. При осуществлении расчетов необходимо проверить срок действия предъявляемой визитной карточки и выбрать счет инофирмы в строгом соответствии с ней. В дальнейшем кредитная карточка вместе со счетами прокатывается на специальном аппарате, при этом необходимо проверять правильность прокатанного на счете номера кредитной карточки. В счет вписываются дата оформления и сумма за отпущенную продукцию. Средства, взимаемые за обслуживание в размере до 5 % суммы счета, учитываются сразу в общей сумме и отдельно не выделяются. Держатель кредитной карточки по своему желанию может вписать в счет сумму дополнительного вознаграждения. По окончании рабочего дня на выписанные счета составляются описи, которые вместе со счетами сдаются в бухгалтерию предприятия.

Важное место в ресторанном хозяйстве уделяется подготовке зала к обслуживанию и сервировке столов.

Ключевые слова

«Зал-экспресс», «стол-экспресс», «шведский стол», организация питания, бригада официантов, комплексный завтрак, выносной бар, смешанный завтрак, правила размещения гостей, сервировки банкетных столов, план рассаживания гостей, приборы для раскладки, кофейный зал, методы обслуживания, банкет-прием, банкет-прием за столом, меню-заказа, организация банкета- фуршета, праздничные мероприятия.

Контрольные вопросы

1. Какие специальные формы обслуживания знаете?
2. В чём различия между различным формами организации питания?
3. Как осуществляется организация обслуживания приемов и банкетов?
4. Каким образом распределяется обязанности между каждой группой официантов?
5. В чём заключается основные правила работы официанта?
6. Расскажите об организации банкетов в ресторане?
7. Как осуществляется банкет с частичным обслуживанием официантов?

Список использованной литературы.

1. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2005. -384с.
2. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М.: КНОРУС, 2005. -320с.
3. Емельянова Т.В. Ценообразование: Учеб. пособ. -Мн.: Выш. Шк, 2005. -247 с.
4. О, ресторан, Ты -мир. Ж. «Гостиница и ресторан: бизнес и управление» май, 2005. с. 8-13.
5. Бородина В.В. Ресторано-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. -М.: Книжный мир, 2002. -165 с.
6. Назаров О.М. Как «раскрутить» ресторан. -М.: ЗАО Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. - 176 с.
7. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).

Интернет сайты

WWW. traole - olesign. ru.
WWW.EXPODESSA.OD.UA.
WWW. Space - city. ru.
WWW. kovax. ru.

Тема № 14. Менеджмент организации работы бара

План:

14.1. Бары, их виды и классификация

14.2. Организация работы в винном баре. Приготовление коктейлей

14.1 Бары, их виды и классификация

Бар - специализированное предприятие для быстрого обслуживания посетителей за барной стойкой наряду с обслуживанием за столиками.

История возникновения бара начинается с XVIII века и ведет к дальнему западу Соединенных Штатов. Хозяева трактиров тогда не без основания отгораживались от посетителей прочным барьером, выставляя на массивную стойку старателям, ковбоям и различного рода путешественникам бокал напитка, сэндвич или горку жареных земляных орехов.

За многие годы бары претерпели ряд изменений, но сам характер обслуживания в барах «без задержки» закрепился за этим видом заведения.

В настоящее время бар - это предприятие, которое организует отдых посетителей в уютной обстановке, где можно заказать напитки, закуски, коктейли, послушать музыку, посмотреть выступление артистов варьете, организовать банкет и т.д.

В зависимости от ассортимента реализуемых напитков и закусок бары делятся на пивные, винные, коктейль-бары и др.

Бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса - «люкс», высший и первый.

Бары класса «люкс» и высшей категории характеризуются высоким уровнем архитектурно-художественного оформления зала, их технического оснащения. В ассортимент напитков должны входить как отечественные, так и зарубежные изделия, а в ассортимент блюд - блюда фирменного приготовления.

Штат баров «люкс» и высшей категории укомплектовывают высококвалифицированными метрдотелями, барменами, официантами.

В штате гриль-баров и других видов баров, имеющих свое производство и расширенный ассортимент кулинарных изделий, может быть повар.

Весь обслуживающий персонал должен иметь одежду и обувь фирменного стиля и единого образца, соответствующих колориту предприятия.

Фирменные обложки меню, рекламные проспекты, приглашения, сувениры, значки с эмблемой предприятия изготавливают на русском и иностранных языках.

Бары первой категории предлагают посетителям комфортность интерьера, выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд,

закусок и напитков несложного приготовления - коктейли. Обслуживание посетителей - барменами и официантами.

Пивной бар. Ежедневно в меню пивного бара рекомендуется включать пиво бочковое (бутылочное) не менее 2-3 наименований, холодные и горячие закуски.

В меню включаются холодные закуски в следующем ассортименте: сыр (твердых сортов), картофельный крекер (чипсы), соленые фисташки, вобла вяленая и копченая, сушка (соломка, галеты) соленая или тминная, колбаса сырокопченая, полу копченая, креветки, раки, горячие закуски - сосиски (сардельки) с гарниром и др.

В пивных барах рекомендуются фруктовые и минеральные воды. Реализация алкогольных напитков в пивных барах не допускается.

В меню винного бара включаются крепкие алкогольные напитки в ассортименте - коньяки, водка, ликеры, виски, ром и др., а также смеси из них - крюшоны, гроги, глинтвейны, пунши, и т.п. Кроме этих напитков, в меню предусматриваются вина в ассортименте, безалкогольные напитки - соки, фруктовая и минеральная вода. Организуется продажа табачных изделий.

К алкогольным и слабоалкогольным напиткам рекомендуются закуски (из грибов, канапе, дольки сосисок, поджаренные и наколотые на «пики», колбаса, ветчина, печенье с сыром, салаты из фруктов и ягод), кондитерские изделия, миндаль жареный, фисташки и т.д.

В коктейль-баре готовятся и реализуются смешанные напитки (коктейли) в широком ассортименте, коньяки, фрукты, кондитерские изделия, специальные закуски.

В меню включаются коктейли крепкие, десертные, игристые, с фруктами, слоистые, крюшоны, пунши, гроги, глинтвейны.

К смешанным напиткам подаются специальные закуски (канапе с икрой, ветчиной, крабами и др., сырны палочки, оливки, маслины, соленый миндаль, фисташки и др.). В ассортименте должны быть фрукты (свежие и засахаренные), разнообразные кондитерские изделия.

Посетители обслуживаются в залах малой вместимости барменами (за стойкой), в залах большой вместимости - барменами (за стойками) и официантами (за столиками).

Коктейль-бары размещаются в основном при ресторанах и гостиницах.

Коктейль-холл отличается от винного бара более широким ассортиментом смешанных и алкогольных напитков. Размещаются коктейль-холлы в основном при ресторанах в гостиницах. Посетителей обслуживают официанты (за столиками) и бармены (за барной стойкой).

Экспресс-бары (т.е. моментального обслуживания) устраивают в торговых центрах, гостиницах, стадионах, на вокзалах. Ассортимент бара:

бутерброды, тар-талетки, ворованы с различными фаршами, кондитерские изделия, горячие напитки, молочные продукты.

Гриль-бары размещают на центральных улицах городов, в зонах массового отдыха, при гостиницах и ресторанах. Одно из самых распространенных блюд на предприятиях этого типа - цыплята на вертеле, рыба-гриль, шашлык, бифштекс, которые могут подаваться с гарнирами.

Кроме этого, в меню включаются сардины и сосиски, жаренные на решетке или во фритюре.

В гриль-барах блюда готовят на виду у посетителей. Обслуживание за барной стойкой осуществляется барменами, за столиками - официантами. С учетом ассортимента приготавливаемой продукции бармен выполняет функции и повара, поскольку ему приходится готовить блюда из полуфабрикатов.

Гостиничные бары страдают от тех же проблем, что и другие. Директор пищевого комплекса должен ставить их под жесткий контроль и строго взыскивать за отступления от установленных правил. Самые неприятные проблемы связаны с прямой обязанностью баров - продавать спиртные напитки. В современном, в основе своём, правовом государстве нельзя забывать о том, что ответственность за культуру потребления спиртных напитков несут, в первую очередь, те, кто продаёт их. Если гость напился в баре и попал в нехорошую историю, и бармен, и менеджер бара могут понести за это ответственность.

Другая проблема, с которой постоянно приходится иметь дело менеджеру, - нечестность служащих. Лучший способ пресечь эти безобразия - наладить строгий контроль, в том числе с помощью «шопперов»- инспекторов под видом клиентов. Они ведут себя как обычные посетители, а на самом деле внимательно следят за действиями служащих.

В больших отелях обычно несколько баров разного типа.

Лобби-бар - удобное место для встреч, принявшее его современный облик в то время, когда Конрад Хилтон пытался найти способы получения доходов от своих огромных вестибюлей. При правильном руководстве вестибюльный бар может стать хорошим источником прибыли.

Ресторанный бар - укромное местечко, в котором приятно очутиться после сутолоки вестибюля. Традиционно бар является самым притягательным элементом интерьера американских ресторанов.

Вспомогательный бар - в некоторых очень больших отелях необходим дополнительный бар, представляющий собой торговую точку, расположенную где-нибудь в глубине здания. Если его нет, обслуживание в номерах и ресторан вынуждены пользоваться запасами другой постоянной торговой точки, например, ресторанным баром.

Банкетный бар - этот бар используется исключительно для обслуживания банкетов и конференций. Поскольку эти мероприятия

обычно связаны с одновременным обслуживанием множества людей, часто в разных точках помещения ставится несколько временных столиков с бутылками. Если предусмотрена выпивка перед обедом, то при традиционном американском обслуживании официантам приходится туго: надо принять заказ на вина и принести заказанное до того, как начнут разносить блюда. Чтобы упростить этот процесс, многие банкетные бары вводят комплексные обеды, в которые включаются и напитки. Банкетные бары требуют строгого контроля за посудой: бутылки должны быть пересчитаны вслед за окончанием мероприятия и, если бармены слишком заняты, менеджер должен пересчитать выручку до закрытия бара. Закрытие временных баров, установленных в разных местах помещения, делается одновременно, чтобы предотвратить попытки мелких хищений.

Банкетный бар должен иметь большой запас не только популярных вин, пива и крепких напитков, но и дорогих вин, напитков и ликеров. Они пользуются большим спросом в танцевальном зале и в отдельных кабинетах.

Бар при бассейне - курортный отель немислим без бассейна и бара при нем, где гости могут расслабиться с бокалом экзотического коктейля в руке. Курортные отели, специализирующиеся на обслуживании конференций, частенько организуют в баре при бассейне тематические вечеринки.

Мини-бары - маленькие бары с холодильником в гостевых комнатах, чтобы гость не чувствовал недостатка в любых напитках в любое время. Ключ от мини-бара обычно вкладывается в пакет, который гость получает в регистратуре. Если гость не собирается пользоваться баром, он этот ключ может не брать. Обычно запасы напитков в баре пополняются ежедневно. Стоимость выпитого автоматически включается в счёт.

Ночные бары- кабаре и танцы, предлагаемые некоторыми отелями, традиционно сочетаются с выпивкой. Поскольку слишком дорого приглашать артистов и музыкантов, многие отели обходятся одним диджеем. Тем не менее, директора пищевых комплексов крупных отелей чаще приглашают оркестр, предлагая минимальную оплату плюс процент от дополнительной платы за обслуживание, взимаемой с гостей.

Спортивные бары становятся всё более популярными как неотъемлемая часть современного стиля жизни. Во многих спортивных барах имеются всевозможные атрибуты: плавательный бассейн, футбольное поле, зал для спортивных игр и, конечно, неограниченная возможность смотреть спортивные программы по спутниковому телевидению.

14.2. Организация работы в винном баре. Приготовление коктейлей

Винные бары являются самыми распространенными предприятиями и размещаются, как правило, при ресторанах и гостиницах, в молодежных дискотеках, а также в местах отдыха населения.

Винные бары проектируются на обслуживание определенного числа посетителей - 25, 50, 75 человек.

Оформление зала в баре должно отвечать современным требованиям интерьера, в котором используются декоративно-художественные элементы.

В зависимости от стиля оформления залы баров оборудуются барными стойками (высотой до 1,2 м) и табуретками с вращающимися сиденьями - (высотой 0,8 м), а также двух-, трех-, четырехместными столами с гигиеническим покрытием, стульями и полумягкими креслами.

Винные бары должны быть обеспечены сортовой фарфоровой посудой, бокалами и фужерами различной формы, коньячными и ликерными рюмками, тонкими стаканами (300-400 г), вазами для пирожных и фруктов, чайными и кофейными чашками с блюдцами, приборами десертными и т.д.

Если в меню бара включена горячая закуска (жюльены грибные, из птицы), то бар оснащается металлической посудой - кокотницами, коккольникцами.

В винных барах приготавливаются смешанные коктейли, которые подают со льдом. Поэтому для обеспечения бара пищевым льдом устанавливается специальный льдогенератор.

Помимо этого, на рабочем месте бармена необходимо иметь следующий инвентарь: соковыжималку, щипцы, совки для льда, сетку для процеживания, термос для льда, мензурки (градуированные), графин для сахарного сиропа, кувшины для соков, скребок для цедры, сироп для газированной воды, штопор нарезной, ложка коктейльная, нож для нарезания цитрусовых, терка для шоколада, мускатного ореха, подносы, шейкер, миксер, шпажки для канапе, горячих бутербродов.

При обслуживании посетителей немаловажное значение имеет правильная организация рабочего места бармена. Высокая барная стойка, за которой работает бармен, состоит из двух частей: верхней (менее широкой) - для подачи напитков сидящим за стойкой посетителям и нижней (более широкой) - для приготовления напитков. Нижняя стойка служит одновременно рабочим местом бармена, которое должно быть хорошо освещено. Здесь размещаются электромиксер, электрокофеварка, электротостер, кассовая машина, весы. В барную стойку должна быть вмонтирована мойка с подводами горячей и холодной воды.

Ввиду того, что основное назначение бара - отпуск напитков и холодных закусок несложного приготовления, барную стойку оборудуют холодильником и низкотемпературным прилавком. Последний предназначен для хранения мороженого и замороженных фруктов и ягод.

Настольная электроплита необходима бармену для приготовления пуншей, грогов, глинтвейнов.

Витрина бара должна хорошо освещаться и иметь зеркальные витражи.

При обслуживании посетителей бара немаловажное значение имеет правильная организация рабочего места бармена. Бармену будет легче работать, если он рационально организует свой труд, чтобы избежать лишних движений и суеты.

Инвентарь, посуду и продукты необходимо размещать за барной стойкой на определенных местах так, чтобы они всегда были под рукой.

Вина и другие жидкие компоненты целесообразно размещать с правой стороны рабочего места бармена: бутылки обычно ставят в один ряд, сначала располагают коньяк, водку, ром, затем - ликеры, вина крепленые и столовые; перед бутылками ставят графины с сиропами и соками.

До начала работы необходимо заготовить все компоненты напитков (сахарный сироп, свежие и консервированные плоды и ягоды и др.) в том количестве, которое обеспечит бесперебойную работу бара в течение дня. Нужно также нарезать лимоны, фрукты, приготовить некоторые холодные закуски, заполнить термос льдом. Все это следует расположить с левой стороны рабочего места бармена, где находятся подносы с чистой посудой.

Барные стойки могут быть различной формы и длины. Это зависит от площади помещения. В барах с большим количеством посадочных мест для быстрого обслуживания посетителей возможна организация нескольких секторов с работающими в них барменами, которые представляют собой одну бригаду во главе со старшим бригадиром.

При подготовке бара к обслуживанию необходимо обеспечить санитарную уборку помещения, расстановку мебели, сервировку столов, подготовку барной стойки к обслуживанию. Обо всем этом бармен должен побеспокоиться заранее.

Рабочий день бармена условно можно разбить на две части: первая - это время, затрачиваемое на подготовку предприятия к открытию, получение со склада сырья и продукции в количестве, обеспечивающем бесперебойное обслуживание гостей бара в течение всего рабочего времени, вторая часть - это время обслуживания посетителей.

Подготовительный период занимает обычно треть рабочего дня, и за это время необходимо подготовить для реализации всю продукцию.

Немаловажное значение в организации обслуживания бара имеет правильное оформление витрины бара и барной стойки. Для этого бармен красиво расставляет на витрине всю продукцию, а также ценники.

В меню перед каждым видом коктейля ставится порядковый номер, что облегчает работу бармена при выполнении заказа.

Для ознакомления посетителей бара с составом коктейля под названием коктейля указывают его компоненты, выход и цену.

Кроме того, в меню включают крепкие спиртные напитки, шампанское, безалкогольные напитки, холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, цитрусовые, кофе черный, табачные изделия и т.д.

Оформляя витрину бара, бармену следует полнее представить его ассортимент, фирменные напитки и закуски с помощью различных видов рекламы.

Несколько советов бармену по оформлению барной витрины. В барном деле, история которого насчитывает не одно десятилетие, есть свои неписанные законы. Среди них и такой: на витрине бара должна быть та продукция, которая имеется в наличии согласно меню. И уж, конечно, совершенно не имеют права на существование пустые или заполненные подкрашенной водой бутылки, а также пустые сигаретные коробки, запах табака из которых выветрился еще лет пять тому назад.

Бармену также необходимо знать, что алкогольные, безалкогольные и другие напитки, закуски и т.д., включенные в меню, обязательно располагают в следующей последовательности:

- водка
- настойки и наливки
- вина виноградные крепкие
- вина столовые красные
- вина десертные
- коньяки
- ликеры
- шампанское пиво
- воды минеральные и фруктовые
- соки
- фирменные напитки (коктейли)
- холодные напитки
- горячие напитки
- кондитерские изделия
- фрукты
- табачные изделия

В меню алкогольных и безалкогольных напитков проставляется емкость бутылки, цена за бутылку, цена за 100 г. Меню подписывают директор, главный бухгалтер, калькулятор.

В коктейль-баре с большим ассортиментом приготавливаемых коктейлей целесообразно меню смешанных напитков (коктейлей) печатать на отдельном бланке-меню.

И еще о бармене. Настоящий бармен - человек творческий, он должен быть профессионалом в своем деле, а профессионализм его сразу виден: трудится без суеты, четко, уверенно, быстро, при этом меньше устает, чем тот, который из-за неорганизованности постоянно суетится и нервничает.

Бармен постоянно на глазах у публики, которая все подмечает.

Гостя нередко привлекает не только меню бара, но и личность бармена, а это факт экономический.

Бармен должен быть всегда в чистой рубашке - (форме), с коротко подстриженными волосами, чистыми руками и подстриженными ногтями, тщательно выбрит, иметь бабочку или галстук.

При обслуживании гостей за барной стойкой бармен должен быть приветлив, быстро и четко обслуживать гостей, правильно рассчитываться и давать сдачу.

Запрещается бармену при обслуживании гостей вести разговоры с ними, не касающиеся обслуживания.

Бармен должен грамотно и четко отвечать на любые вопросы, возникающие при выборе продукции в меню, при этом не быть навязчивым в своих рекомендациях и советах, соблюдая этикет в общении с гостями бара.

Ключевые слова

Быстрое обслуживание, трактиры, варьете, комфортность интерьера, выбор услуг, разнообразный ассортимент, фирменные блюда, коктейли, бутерброды, нечестность служащих, ресторанный бар, вспомогательный бар, банкетный бар, бар при бассейне, мини - бары, ночные бары, кабаре, спортивные бары, рабочие места бармена, санитарная уборка, помещения, подготовка барной стойки, фирменные напитки.

Контрольные вопросы

1. Какие виды бары имеются?
2. Как должен обслуживать бармен посетителей?
3. Где обычно размещаются коктейль - бары?
4. Как организуется работы в винном баре?
5. В чём заключается подготовительный период к обслуживанию?

Список использованной литературы.

1. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. -М: КНОРУС, 2005. -320с.

2. Расходы на рекламу: организация бухгалтерского и налогового учета: Практическое руководство./Под общ. Ред. В.В. Семенихина. - М.:Эксмо, 2005.-96 с.

3. Бородина В.В. Ресторано-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. -М.: Книжный мир, 2002. -165 с.

4. Нормативные документы по ресторанному бизнесу: Справочник/[Сост. Федотова И.Ю.]. - [3. изд. (с исп. и доп.)]. -М.: Изд. Дом «Ресторанные ведомости», 2004. - 248 с.

5. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие/ О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под. Ред. Н.И. Кабушкина. -М.: Новое знание, 2004. -392 с. (Экономическое обозрение).

6. Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. -М.: Рос.Консуль, 1999. - 277 с.

7. Ресторан в большом городе. «Гостиница и ресторан: бизнес и управление», май 2005 - С. 14-15.

8. Кучер ЛС, Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. - М.: РКонсулт. 2002 - 468 с.

Интернет сайты

WWW. traole - olesign. ru.

WWW. EXPODESSA. OD. UA.

WWW. Space - city. ru.

WWW. kovax. ru.

Тема №15. Инвестиции в основные фонды ресторанного хозяйства

План:

15.1. Социально – экономическая сущность инвестиции в условиях рыночной экономики

15.2. Методы определения эффективности инвестиций

15.3. Оборотные средства ресторанного хозяйства, методика анализа и планирования

15.1. Социально – экономическая сущность инвестиции в условиях рыночной экономики

Термин «инвестиции» происходит от латинского слова «invest», что означает «вкладывать». Следовательно, инвестиции представляют собой вложения капитала с целью последующего его увеличения. В экономической литературе термин с «инвестиции» исследуется в двух аспектах: экономическая категория и процесс, связанный с движением денежных ресурсов. В общем виде сущность инвестиций отражает, с одной стороны, объем инвестиционных ресурсов, с другой - размер затрат (вложений) с целью получения прибыли. Таким образом, под инвестициями следует понимать совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений капитала в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли и достижения иного значимого результата.

Главное направление этих вложений - преобразование финансовых ресурсов (собственных и заемных средств инвестора) в производительные активы, представляемые инвестициями в основной и чистый оборотный капитал, а также в создание новой собственности при использовании этих активов.

К инвестициям относятся денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество и имущественные права, интеллектуальные ценности.

В связи с этим различают инвестиции в основной капитал, финансовые (вложения в ценные бумаги, банковские депозиты), интеллектуальные, долгосрочные, валовые, чистые, прямые, инвестиции в нематериальные активы и др.

Капитальные вложения представляют собой совокупность затрат, которые направляются на воспроизводство основных фондов.

Воспроизводство основных фондов охватывает процесс создания новых фондов, их реконструкцию, расширение и модернизацию. Можно также сказать, что инвестиции, направленные на воспроизводство основного капитала, осуществляются в форме капитальных вложений.

Различают технологическую и воспроизводственную структуру капитальных вложений.

Технологической структурой капитальных вложений принято называть соотношение строительно-монтажных работ, стоимости оборудования, инструмента и инвентаря, а также проектно-изыскательских работ и прочих капитальных затрат в общем объеме капитальных вложений (в процентах). Технологическая структура характеризуется тенденцией увеличения доли оборудования в общем объеме капитальных вложений, т.е. активной части основных фондов. Такое направление в технологической структуре позволит повысить техническую оснащенность предприятий, создаст условия для роста производительности труда, улучшит эффективность использования основных фондов.

Воспроизводственная структура - это соотношение в общем объеме капитальных вложений инвестиций на новое строительство, расширение, реконструкцию, поддержание действующих мощностей.

Исследования показали, что наиболее эффективным направлением воспроизводственной структуры являются реконструкция и техническое перевооружение, так как это позволяет увеличить долю активной части основных фондов.

Процесс реализации капитальных вложений получил название **инвестиционного процесса**. Он начинается с момента вклада экономических (денежных) ресурсов в разработку научных идей в области создания основных фондов и воплощение в проектные решения. Основными результатами инвестиционного процесса являются создание и освоение новых, а также реконструкция и техническое перевооружение действующих основных фондов.

Масштабы инвестиционного процесса характеризуются прежде всего динамикой объемов капиталовложений, темпами их роста, тенденциями в изменении их структуры. Кроме того, в масштабе отрасли инвестиционный процесс характеризуется удельным весом капитальных вложений в отрасль в общем объеме капвложений в национальное хозяйство, оборотом капитальных вложений.

Инвестиционный процесс имеет четкие временные границы и обладает относительной самостоятельностью. Его содержанием является непрерывное, последовательное осуществление смены ряда этапов, в результате которого формируются и совершенствуются структуры основных фондов торговли.

Различают следующие **этапы инвестиционного процесса:**

- 1) проектирование;
- 2) новое строительство или реконструкция (техническое перевооружение);
- 3) освоение производственных мощностей.

Наибольший удельный вес в общей длительности цикла занимает строительная стадия: на ее долю приходится от 41 до 46 % инвестиционного периода. На втором месте - стадия освоения: она занимает от 37 до 42 % всего цикла. И, наконец, стадия проектирования, удельный вес которой - от 12 до 22 %.

Однако велики не только сроки продолжительности строительства, но и последующего освоения проектной мощности гостиничного и ресторанного хозяйства, достижения ими проектных технико-экономических показателей. Так, на предприятиях питания проектируемый объем товарооборота нередко бывает достигнут через 4-5 лет после ввода их в эксплуатацию.

Главные принципы организации инвестиционного процесса заключаются:

- в свободе инвесторов в принятии решений с учетом своих интересов;
- ответственности инвесторов за принимаемые решения;
- вовлечении в инвестиционную деятельность всех субъектов: предприятий, физических лиц, предпринимателей без образования юридического лица, государства;
- государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории республики.

В рыночной экономике существенно меняется роль государства в управлении инвестициями. Государственное регулирование инвестиционной деятельности предусматривает определение условий инвестиционной деятельности. Это возможно посредством применения следующих **мер**:

- системы налогов;
- проведения амортизационной политики, в том числе путем ускоренной амортизации основных фондов;
- предоставления финансовой помощи в виде дотаций, субсидий, бюджетных ссуд и др.;
- осуществления кредитной, а также политики ценообразования;
- разработки законодательной базы;
- проведения экспертизы инвестиционных проектов.

Основными источниками финансирования капитальных вложений в рыночной экономике являются:

- средства предприятия: прибыль и амортизационные отчисления;
- кредиты банковских учреждений;
- личные средства граждан;
- иностранное и совместное инвестирование;
- долевое участие предприятий различных форм собственности;

- средства централизованных фондов (например, централизованного инвестиционного фонда Министерства торговли Республики Беларусь, инвестиционного фонда Белкоопсоюза),
- средства, выделяемые из госбюджета (бюджетные ассигнования);
- средства внебюджетных фондов исполкомов;
- лизинг.

В условиях рыночной экономики инвестиционная политика должна быть ориентирована:

- на определение целесообразных для каждого периода времени объемов капитальных вложений и их структуры;
- выбор приоритетов;
- повышение эффективности вкладываемых средств.

15.2. Методы определения эффективности инвестиций

Эффективность капитальных вложений определяется сопоставлением эффекта от их осуществления с их величиной. Речь идет об обеспечении опережающего роста результатов по сравнению с затратами. Цель определения эффективности капитальных вложений при проектировании и строительстве или реконструкции гостиниц и ресторанов состоит в выборе и экономическом обосновании наилучших вариантов либо нового строительства, либо реконструкции объектов, в выборе новых видов техники, торгово-технологического оборудования, машин, обеспечивающих технический прогресс.

Определяют общую (абсолютную) и сравнительную относительную экономическую эффективность капитальных вложений. Расчеты общей и сравнительной эффективности капитальных вложений дополняют друг друга, позволяют сопоставлять эффективность намечаемых или осуществленных капитальных вложений как с нормативами, так и друг с другом.

Общая (абсолютная) экономическая эффективность капитальных вложений измеряется двумя показателями. Первый показатель - коэффициент эффективности капитальных вложений, второй - срок окупаемости.

Коэффициент эффективности (КЭ) по предприятию рассчитывается делением чистой прибыли на капитальные вложения и сравнивается с нормативом:

$$КЭ = \frac{ЧП}{КВ},$$

где КВ - капитальные вложения, млн. сум

15.3. Оборотные средства ресторанного хозяйства, методика анализа и планирования

В процессе торгово-производственной деятельности ресторанному хозяйству необходимо формировать оборотные средства. Основное их назначение - в обеспечении непрерывности процесса производства продукции и реализации собственной продукции и покупных товаров, а также в своевременности финансирования коммерческой деятельности ресторана. Оборотные средства однократно участвуют в процессе производства. Их стоимость целиком переносится на продукт.

Предприятие питания, как правило, производит затраты авансом. Вначале приобретаются сырье, полуфабрикаты, материалы, малоценный и быстроизнашивающийся инвентарь, тара и т.д. Затем эти средства затрачиваются на производство продукции. Только после реализации этой продукции предприятие питания возмещает авансированные им денежные средства и получает определенные накопления. Так происходит кругооборот оборотных средств. Длительность одного цикла кругооборота составляет время движения оборотных средств в сфере производства и сфере обращения. Величина оборотных средств в значительной мере определяется периодом их кругооборота.

Состав и структура оборотных средств зависят от типа предприятий питания. Так, в ресторанах вследствие повышенных требований к обслуживанию потребителей, сервировке столов, оформлению залов наиболее высок удельный вес оборотных средств, вложенных в малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Структура нормируемых оборотных средств предприятий питания отличается тем, что наибольший удельный вес в их составе имеют оборотные средства в запасах товаров, полуфабрикатов и сырья, а также средства, вложенные в малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Доля нормируемых оборотных средств в общей их сумме может достичь 80 %.

В общем объеме всех финансовых средств предприятия питания до 80 % составляют оборотные средства. В условиях недостатка товарных ресурсов доля товарных запасов может оказаться несколько ниже, чем в условиях насыщенного рынка. Кроме того, структура оборотных средств по предприятию питания зависит от его финансового состояния на конкретную дату, соблюдения финансово-расчетной дисциплины. Так, высокий удельный вес дебиторской задолженности может свидетельствовать об ослаблении контроля за своевременным возвратом платежей.

На величину оборотных средств ресторанного хозяйства влияют различные факторы:

- объем товарооборота, его состав;
- производственная программа;

- структура расходуемого сырья;
- ассортиментная структура покупных товаров;
- условия и частота завоза сырья и товаров;
- организация коммерческой работы;
- организация расчетов за товары с поставщиками и др. Показатели эффективности использования оборотных средств ресторанного хозяйства имеют особенности методики расчета, которая отражена.

Среднегодовая стоимость оборотных средств рассчитывается по средней хронологической (или средней арифметической). **Товарооборот по себестоимости (T_c)** рассчитывается следующим образом:

$$T_c = T - ВД.$$

На предприятиях питания можно также определить стоимость малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря, приходящихся на рубль товарооборота или в расчете на одно место. Этот показатель позволяет выявить взаимосвязь стоимости малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря с объемом товарооборота и числом мест в торговых залах.

Методика анализа оборотных средств ресторанного хозяйства аналогична методике анализа оборотных средств гостиничного хозяйства.

Предприятие в своей деятельности существенно зависит от платежеспособной дисциплины дебиторов. Поэтому необходимо знать состояние дебиторской задолженности, так как от нее в значительной степени зависит величина оборотных активов и мобильность имущества. Если прирост оборотных активов происходит за счет увеличения дебиторской задолженности, то следует оценить качество этой задолженности, т.е. наличие или отсутствие в ее сумме безнадежных долгов покупателей и других дебиторов. Необходимо знать перечень дебиторов, их платежеспособность, провести экспертную оценку просроченной и безнадежной задолженностей. Если безнадежных долгов нет, то всю дебиторскую задолженность, равно как и ее прирост, можно рассматривать в качестве полноценного мобильного элемента оборотных активов.

Другой вариант может быть в том случае, если имеется дебиторская задолженность со сроком погашения свыше 12 месяцев. Такая задолженность должна рассматриваться как внеоборотный актив: она не может служить источником погашения долгов предприятия в анализируемом периоде.

У ресторана нет ни безнадежной дебиторской задолженности, ни задолженности, срок погашения которой превышает 12 месяцев. Поэтому весь прирост оборотных активов может расцениваться как признак повышения мобильности имущества предприятия. Важно также, что прирост оборотных активов не сопровождался уменьшением

внеоборотных активов. Произошло опережение темпов роста внеоборотных активов по сравнению с оборотными, что обеспечило снижение доли оборотных активов в имуществе.

Если такое происходит в структуре имущества, целесообразно проанализировать, что произошло с другими элементами активов и пассивов. В этом случае необходимо определить, за счет каких статей баланса оказался возможным прирост оборотных активов. Прямыми факторами их увеличения могут быть либо уменьшение внеоборотных активов, либо увеличение источников средств. Без этих условий прирост оборотных активов невозможен. Однако на практике такой прямой зависимости может и не быть. В нашем случае за анализируемый период произошло увеличение и оборотных и внеоборотных активов. Это значит, что прирост собственных и заемных источников обеспечил покрытие и тех и других активов.

Положительным моментом в деятельности ресторана является ускорение оборачиваемости оборотных средств. Так, в базисном году оборачиваемость составила 30,7 дня, а в отчетном - 25,7 дня (на пять дней быстрее). Коэффициент оборачиваемости соответственно увеличился с 11,7 до 14 раз, или на 2,3 оборота больше. О повышении эффективности использования оборотных средств свидетельствует коэффициент эффективности. За анализируемый период он повысился с 0,24 до 0,91, или на 0,67. Возрос также коэффициент фондоотдачи оборотных средств. Так, в базисном году он составил 17,2, а в отчетном - 20,8,360 т.е. повысился на 120,9 %. Соответственно снизился коэффициент закрепления - с 0,06 до 0,05. Положительным также является уменьшение срока погашения дебиторской задолженности с 14,3 до 7,8 дня.

Таким образом, проведенный анализ показал, что эффективность использования оборотных средств ресторана по сравнению с предшествующим периодом повысилась. Этому способствовали высокие темпы роста товарооборота и прибыли.

Анализ экономической эффективности использования оборотных средств предполагает оценку факторов, повлиявших на изменение их оборачиваемости. На оборачиваемость могут повлиять два фактора: динамика объема товарооборота и динамика средних остатков оборотных средств. Для этого сначала необходимо найти условную оборачиваемость, исходя из оборотных средств отчетного года и товарооборота базисного года. Чтобы определить влияние суммы оборотных средств на оборачиваемость, необходимо из условной оборачиваемости вычесть оборачиваемость базисного года, а для определения влияния объема товарооборота на оборачиваемость следует из оборачиваемости отчетного года вычесть условную оборачиваемость.

Обоснованное планирование потребности в оборотных средствах ресторанного хозяйства является важнейшим требованием эффективного управления текущими активами.

В основе планирования оборотных средств лежит **нормирование**, т.е. установление по каждому виду нормируемых оборотных средств (товарам, денежным средствам, прочим нормируемым товарно-материальным ценностям), норм запасов и нормативов оборотных средств.

Норматив оборотных средств - это плановые запасы товарно-материальных ценностей в денежном выражении и денежные средства, необходимые ресторанному хозяйству в планируемом периоде для осуществления торгово-производственной деятельности.

Основным видом оборотных средств являются средства, вложенные в товарные запасы, поэтому и нормирование оборотных средств начинается с определения норм запасов по товарам. Методика нормирования и планирования запасов изложена в главе 5.

Норматив оборотных средств в запасах сырья и товаров представляет собой размер постоянно необходимых ресторану оборотных средств для создания определенных запасов сырья и товаров. На основании полученных норм запасов по отдельным товарным группам рассчитывается средняя норма запасов сырья, полуфабрикатов и товаров в целом по предприятию. Норматив запасов сырья, полуфабрикатов и товаров в денежном выражении определяется как произведение средней нормы запасов в днях на среднедневной оборот по сырью и товарам в плановом периоде. В этом случае среднедневной оборот рассчитывается по себестоимости, т.е. за вычетом надбавок и наценок.

Норма запасов денежных средств устанавливается также в днях оборота и включает:

- норму запасов наличных денег в кассах на неотложные хозяйственные и другие нужды в пределах установленных лимитов;
- норму запасов денежных средств в пути (в случаях, когда выручка поступает в банк после окончания операционного дня и зачисляется на счет предприятия на следующий день).

Норматив оборотных средств в остатках денежной наличности определяется путем умножения однодневного оборота в розничных ценах на норму запасов денежных средств в днях оборота. Лимит наличных денег в кассе определяется исходя из объема месячного товарооборота за вычетом сумм, расходуемых наличными из кассы на неотложные хозяйственные нужды.

По **прочим нормируемым товарно-материальным ценностям (прочим активам)** устанавливается норматив оборотных средств только в сумме. Он рассчитывается отдельно по каждому виду этих активов. Так, при определении норм запасов малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря необходимо учесть, что одна часть этого инвентаря должна постоянно находиться в эксплуатации, а другая - в форме запаса на складе для

обеспечения бесперебойной замены выбывающего вследствие износа инвентаря.

Нормы запасов быстроизнашивающихся и малоценных предметов (МБП), находящихся в эксплуатации, устанавливаются методом прямого счета, исходя из действующих примерных норм технического оснащения предприятий питания.

Потребность в оборотных средствах для образования запасов МБП в эксплуатации определяется путем умножения количества предметов (исчисленных по нормам) на покупную цену. Из полученной суммы исключается сумма износа в соответствии с действующим порядком списания этого инвентаря. Согласно установленному порядку, МБП стоимостью до одной минимальной заработной платы за единицу полностью списываются на издержки производства и обращения при передаче их в эксплуатацию, а по предметам стоимостью свыше одной минимальной заработной платы за единицу на издержки списывается 50 % их стоимости при передаче в эксплуатацию, а остальные 50 % - при выбытии их из эксплуатации из-за непригодности. Запасы МБП на складе устанавливаются в процентах от запаса инвентаря, находящегося в эксплуатации с учетом остатков инвентаря на складе, частоты поступления и сроков службы отдельных предметов.

Запасы материалов для хозяйственных нужд включают в основном упаковочные и прочие материалы (мыло, моющие средства, электролампы и т.п.). Норма запасов материалов для хозяйственных нужд определяется в пределах фактических запасов за прошлый год, исключая лишние, ненужные материалы.

Норматив оборотных средств по расходам будущих периодов определяется исходя из фактического наличия их к началу планируемого периода и планируемого расхода. К фактической сумме на начало планируемого периода прибавляются расходы, производимые в планируемом периоде, и исключаются суммы, подлежащие списанию на издержки в планируемом периоде. Полученный результат составит норматив оборотных средств по расходам будущих периодов.

Таким образом, **общий норматив оборотных средств** ресторанного хозяйства включает потребность:

- в оборотных средствах для финансирования запасов сырья, полуфабрикатов, товаров;
- нормируемых денежных средствах;
- оборотных средствах для финансирования запасов прочих товарно-материальных ценностей.

Источниками пополнения собственных оборотных средств являются:

- часть прибыли, остающейся в распоряжении предприятия питания;
- временно свободные средства специальных фондов;
- прирост устойчивых пассивов;
- краткосрочные кредиты коммерческих банков.

Заключение

Рестораны играют важную роль в жизни человеческого общества. "Выход" в ресторан выполняет важную социальную функцию. Люди нуждаются не только в насыщении, но и общении друг с другом. Рестораны - это одно из немногих мест на земле, где работают все наши органы чувств, генерируя общее ощущение удовольствия. Вкусовые, зрительные, слуховые, тактильные и обонятельные ощущения объединяются, чтобы оценить пищу, обслуживание и саму атмосферу ресторана.

Успешная работа ресторана зависит от многих факторов. Как и всякая сложная система, ресторан начинается с замысла его создателя и заканчивается контролем и его функционированием. В своей работе я рассмотрел на мой взгляд самые важные факторы, влияющие на успех в ресторанном бизнесе. Такими факторами являются:

- Функции управления в ресторанном бизнесе. Управление организацией основывается на общих принципах системы управления производством. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления. Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого решения.

- Структура системы управления предприятием общественного питания. Правильно составленная структура системы управления для любого предприятия общественного питания, упрощает и освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых есть квалифицированные специалисты. Структура системы управления фиксируется в организационных схемах структуры управления, штатных расписаниях, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.

- Расстановка и подбор кадров. Для успеха в ресторане очень важен подбор кадров. От того насколько правильно менеджер подберет персонал, будет зависеть дальнейшая работа. Менеджер должен точно представлять, какой тип кандидатов нужен для стабильного трудового коллектива, способного добиться высоких конечных результатов. В последнее время, в связи с возросшей требовательностью посетителей, рестораны стараются повышать качество приготовления пищи и обслуживания. Соответственно повышаются потребности ресторанов в высококвалифицированных кадрах.

■ **Функции менеджеров.** В данной работе, большое внимание я уделил изучению работы менеджеров в ресторанном бизнесе. Основываясь на собственном опыте и местной практике, хотелось бы отметить, что несмотря на большое количество ресторанов. Очень мало ресторанов, где есть менеджеры, которые соблюдают предъявленные к ним требования

Чтобы стать сильным лидером и высококлассным менеджером, нужно постоянно совершенствоваться, так как к менеджеру большие требования.

Хотя признание личного ограничения - это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуется опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера - найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте, мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Ниже представлен личный план действий, состоящий из нескольких основных этапов.

Выявите ограничения

Оцените и обсудите их

Преодолейте препятствия

Приобретите новые умения

Внедрите новые методы работы

Проанализируйте свое продвижение вперед

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации менеджеров, разработали много практических методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понимание своей профессии, обнаруживают ранее скрытые способности. А Ваше непосредственное участие и обучение на собственном опыте - это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

Для более удачливых предпринимателей, создание ресторана и работа в нем приносят много радости - множество людей, новые лица, старые друзья...

Ресторан - это место интенсивного социального общения, стимулирующее движение адреналина в жилах посетителей, обслуживающего персонала и администрации.

Ресторанный бизнес увлекателен и перспективен: правильный выбор места и кухни, атмосфера и толково организованное обслуживание создают возможность для привлечения рынка и дают хорошую прибыль и инвестиции.

В виду того, что у нас в Кыргызстане в условиях рынка каждый хочет заняться бизнесом, сеть ресторанов - самая широкая. Постоянно можно видеть новые названия, новый тип предприятий - это говорит о том, что отрасль живет, развивается, а следовательно для нее нужны новые кадры.

Список использованной литературы:

1. Азрилян. А.Н. Большой экономический словарь. Москва. "Институт новой экономики 1997г.- 864с.
2. Бережная Н.В. "Управление общественным питанием" - Москва "Экономика"
3. Броймер Роберт А "Основы управления в индустрии гостеприимства" -Москва. "Аспект Пресс" 1995г
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала Москва "Юристъ" 1998г.-496с.
5. Вудкок М. Френсис Д. "Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика "Издательство Дело" -Москва 1991 г.
6. Герчикова И.Н "Менеджмент", -Москва. "Юнити" 1994 г.
7. Коршунов Н.В. "Организация обслуживания в ресторане" -М, высшая школа 1976г.
8. Кристофер Энертон-Томас "Ресторанный бизнес" - М, "Росконсульт" 1999г.
9. Мескон.М. "Основы менеджмента" Издательство "Дело" -Москва. 1999г.
10. Плошай И.В."Организация техника и управление" "Экономика" - Москва 1980г.
11. Прохоров А.М. Иллюстрированный энциклопедический словарь -Москва "Большая Российская энциклопедия" 1997г. -894с.
12. Тихомиров М.Ю. "Юридическая энциклопедия" Издание г-на Тихомирова М.Ю. -Москва 1998г.- 526с.
13. Трейш Д. "Менеджмент с точки зрения здравого смысла" -Москва. "Автор"-1993г.
14. Уокер Джон Р "Введение в гостеприимство" - Москва. "Юнити" 1999г.
15. Усов В.В. "Организация обслуживания в ресторане" - Москва. " Высшая школа" 1990г.
16. Баздникин А. С. Цены и ценообразование: Учебное пособие. - М.: Юрайт-Издат, 2006г.
17. Го Санни Т.Х. Простота: секрет эффективного маркетинга/ Пер. с англ; балалнс Бизнес Букс, 2006г.
18. Годии А.М. Брендинг: Учебное пособие. - 2-е изд, перераб. И доп. - М.: Из-во «Дашков и К°», 2006г.
19. Голубин Е.В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. Голубин. - М.: Вершина, 2006г.
20. Дурович А.П. Реклама в туризме: учеб. пособ. - М.: Новое знание, 2003г.
21. Пименов П.А. Основы рекламы: Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2006г.

22. www.business-people.info- информационный сайт по маркетингу и бизнесу
23. www.marketing.spb.ru - сайт для маркетологов
24. www.tourism.com -информационный туристический сайт
25. www.vmftur.ru - информационный туристский сайт
26. www.review.uz - сайт журнала "Экономическое обозрение"

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|------------------|---|----|
| | Введение..... | 4 |
| Тема № 1. | Сущность менеджмента, его место и роль в общественном питании..... | 6 |
| | 1.1. Понятие и основные функции менеджмента в условиях рыночной экономике..... | 6 |
| | 1.2. Характер и классификация управленческих решений..... | 8 |
| | 1.3. Сущность, значение и задачи дальнейшего развития общественного питания..... | 10 |
| | 1.4. Производственно-торговая структура предприятий общественного питания..... | 12 |
| Тема № 2. | Структура системы управления предприятиями общественного питания..... | 15 |
| | 2.1. Основные компоненты структурной системы управления и их функции. | 15 |
| | 2.2. Виды структурного управления..... | 17 |
| | 2.3. Управление предприятием общественного питания..... | 19 |
| | 2.4. Кадровая политика в системе управления рестораном..... | 24 |
| Тема № 3. | Экономические методы управления ресторанным хозяйством..... | 28 |
| | 3.1. Ресторан как неотъемлемая часть туристской индустрии..... | 28 |
| | 3.2. Рестораны и их характеристика..... | 29 |
| | 3.3. Управление предприятием общественного питания..... | 38 |
| | 3.4. Особенности управления ресторанного хозяйства и выполняемые им функции..... | 40 |
| | 3.5. Индустриализация ресторанного хозяйства в условиях рыночной экономики..... | 45 |
| Тема № 4. | Менеджмент организации работы комплекса общественного питания..... | 49 |
| | 4.1. Характеристика ресторана и организации работы в нём..... | 49 |
| | 4.2. Структура управления рестораном..... | 53 |
| | 4.3. Формы производства в ресторанном хозяйстве..... | 56 |
| Тема № 5. | Функции менеджера по производству и ао обслуживанию, реклама в ресторанным бизнесе..... | 59 |
| | 5.1. Важнейшие функции менеджера..... | 59 |
| | 5.2. Функции менеджера по производству..... | 60 |
| | 5.3. Функции менеджера по обслуживанию..... | 63 |
| | 5.4. Основные функции и задачи различных видов рекламы в ресторанном бизнесе..... | 69 |
| Тема № 6. | Менеджмент продукции и товарооборота общественного питания... | 75 |
| | 6.1. Сущность, состав, структура и характеристика товарооборота общественного питания..... | 75 |
| | 6.2. Анализ товарооборота и производственной программы ресторанного хозяйства..... | 78 |
| | 6.3. Менеджмент производственной программы, товарооборота ресторанного хозяйства и его структурных подразделений..... | 83 |
| Тема № 7. | Менеджмент снабжения ресторанного хозяйства сырьем и товарами | 89 |
| | 7.1. Снабжение ресторанного хозяйства сырьем и товарами, его содержание. Определение потребности в сырье и продуктах..... | 89 |
| | 7.2. Сущность запасов сырья и товаров, их виды, показатели измерения..... | 91 |
| | 7.3. Сущность и значение товарооборачиваемости, методика ее определения | 95 |
| | 7.4. Анализ запасов и товарооборачиваемости ресторанного хозяйства..... | 95 |
| | 7.5. Нормирование и планирование товарных запасов ресторанного хозяйства..... | 98 |

| | | |
|-------------------|---|------------|
| 7.6. | Планирование поступления сырья и товаров в предприятиях питания. Продуктовый баланс ресторанного хозяйства, его показатели..... | 106 |
| Тема № 8. | Валовой доход ресторанного хозяйства..... | 108 |
| 8.1. | Сущность валового дохода ресторанного хозяйства, источники его образования..... | 108 |
| 8.2. | Анализ валового дохода ресторанного хозяйства и факторов, влияющих на его величину..... | 111 |
| 8.3. | Планирование валового дохода ресторанного хозяйства..... | 113 |
| Тема № 9. | Формирование системы труда..... | 118 |
| 9.1. | Обслуживание персонала ресторана, этическое и эстетическое поведения официанта..... | 118 |
| 9.2. | Менеджмент обслуживания посетившей официантами..... | 119 |
| 9.3. | Менеджмент техники безопасности в работе официанта..... | 121 |
| Тема № 10. | Менеджмент организации инфраструктуры ресторана..... | 123 |
| 10.1. | Производственные помещения ресторана как важная часть инфраструктуры..... | 132 |
| 10.2. | Организация обслуживания в ресторане и расстановка мебели, подготовка посуды и приборов..... | 125 |
| 10.3. | Менеджмент организации сервировки столов..... | 127 |
| Тема № 11. | Менеджмент организации обслуживания посетителей в ресторане..... | 134 |
| 11.1. | Назначение и принципы составления меню..... | 134 |
| 11.2. | Обслуживание посетителей в ресторане..... | 135 |
| 11.3. | Организации подачи закусок, блюд и напитков..... | 139 |
| Тема № 12. | Менеджмент организации работы персонала ресторана..... | 143 |
| 12.1. | Организация личной подготовки официанта к работе..... | 143 |
| 12.2. | Техника работы официанта..... | 144 |
| 12.3. | Организация уборки и замены использованных тарелок и приборов... .. | 147 |
| Тема № 13. | Менеджмент организации обслуживания в ресторане..... | 151 |
| 13.1. | Спрос и сервисное обслуживание в ресторанном хозяйстве..... | 151 |
| 13.2. | Специальные формы обслуживания в ресторане..... | 152 |
| 13.3. | Организация банкетов, их виды и порядок их обслуживания..... | 154 |
| 13.4. | Организация обслуживания приемов и банкетов..... | 156 |
| 13.5. | Банкет с полным обслуживанием официантами..... | 161 |
| 13.6. | Банкет с частичным обслуживанием официантами..... | 166 |
| 13.7. | Организация обслуживания иностранных туристов в ресторане..... | 177 |
| Тема № 14. | Менеджмент организации работы бара..... | 181 |
| 14.1. | Бары, их виды и классификация..... | 181 |
| 14.2. | Организация работы в винном баре. Приготовление коктейлей..... | 185 |
| Тема № 15. | Инвестиции в основные фонды ресторанного хозяйства..... | 190 |
| 15.1. | Социально – экономическая сущность инвестиций в условиях рыночной экономике..... | 190 |
| 15.2. | Методы определения эффективности инвестиций..... | 193 |
| 15.3. | Оборотные средства ресторанного хозяйства, методика анализа и планирования..... | 194 |
| | Заключение..... | 199 |
| | Список использованной литературы..... | 201 |

МУНДАРИЖА

| | | |
|----------------|--|-----|
| | КИРИШ | 4 |
| 1-мавзу | Менежментнинг моҳияти, ва умумий овқатланишда унинг ўрни ва роли | 6 |
| | 1.1. Бозор иқтисодиёти шароитида менежментнинг тушунчаси ва асосий функциялари | 6 |
| | 1.2. Бошқарив қорорларининг тавсифи ва турланиши..... | 8 |
| | 1.3. Умумий овқатланишнинг янада ривожланиши моҳияти, аҳамияти ва вазифалари..... | 10 |
| | 1.4. Умумий овқатланиш корхоналарининг ишлаб-чиқариш таркиби..... | 12 |
| 2-мавзу | Умумий овқатланиш корхоналарини бошқариш тизими таркиби | 15 |
| | 2.1. Бошқариш тизими таркибининг асосий элементлари ва уларнинг функциялари..... | 15 |
| | 2.2. Бошқариш тизимининг турлари..... | 17 |
| | 2.3. Умумий овқатланиш корхоналарини бошқариш..... | 19 |
| | 2.4. Ресторан бошқарув тизимида ходимлар сиёсати..... | 24 |
| 3-мавзу | Ресторан хўжалигини бошқаришнинг иқтисодий усуллари | 28 |
| | 3.1. Ресторан сайёҳлик тармоғининг ажралмас қисмидир..... | 28 |
| | 3.2. Ресторанлар ва уларнинг тавсифи..... | 29 |
| | 3.3. Ресторан хўжалигини бошқаришнинг хусусиятлари..... | 40 |
| | 3.4. Бозор иқтисодиёти шароитида ресторан хўжалигини индустриализациялаш | 45 |
| 4-мавзу | Умумий овқатланиш мажмуаси ишини ташкил қилиш менежменти | 49 |
| | 4.1. Ресторан тавсифи ва унда ишни ташкил қилиш..... | 49 |
| | 4.2. Ресторан бошқаруви таркиби..... | 53 |
| | 4.3. Ресторан хўжалигида ишлаб чиқариш шакллари..... | 56 |
| 5-мавзу | Ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш менежерининг вазифаси, ресторан бизнесида реклама | 59 |
| | 5.1. Менежернинг асосий функциялари..... | 59 |
| | 5.2. Ишлаб чиқариш менежерининг асосий функциялари..... | 60 |
| | 5.3. Хизмат кўрсатиш менежерининг асосий функциялари..... | 63 |
| | 5.4. Ресторан бизнесида турли рекламанинг асосий функцияси ва вазифаси..... | 69 |
| 6-мавзу | Умумий овқатланиш маҳсулоти ва товаробороти менежменти | 75 |
| | 6.1. Умумий овқатланишнинг товаробороти моҳияти, таркиби ва тавсифи..... | 75 |
| | 6.2. Ресторан хўжалигининг товаробороти ва ишлаб чиқариш дастури таҳлили..... | 78 |
| | 6.3. Ресторан хўжалиги ва унинг таркибий бўлимларини ишлаб чиқариш дастури, товаробороти менежменти..... | 83 |
| 7-мавзу | Ресторан хўжалигини хом-ашёлар ва товарлар билан таъминлаш менежменти | 89 |
| | 7.1. Ресторан хўжалигини хом-ашёлар ва товарлар билан таъминлаш, унинг мазмуни. Хом-ашё ва маҳсулотлари талабни аниқлаш..... | 89 |
| | 7.2. Хом-ашёлар ва товарлар захиралари моҳияти, уларни турлари, ўлчов мезонлари..... | 91 |
| | 7.3. Товарлар айланиши моҳияти ва аҳамияти, уларни аниқлаш услубияти..... | 95 |
| | 7.4. Ресторан хўжалигида товарлар захираси ва айланиши таҳлили..... | 95 |
| | 7.5. Ресторан хўжалигида товарлар захирасини нормалаштириш ва режалаштириш..... | 98 |
| | 7.6. Овқатланиш корхонасида хом-ашё ва товарлар таъминотини режалаштириш..... | 106 |

| | | |
|-----------------|--|------------|
| 8-мавзу | Ресторан хўжалигини ялпи даромади..... | 108 |
| 8.1. | Ресторан хўжалиги ялпи даромадини моҳияти, уни ҳосил бўлиш манбалари..... | 108 |
| 8.2. | Ресторан хўжалиги ялпи даромади ва унинг миқдорига таъсир қилувчи омилларни таҳлил қилиш..... | 111 |
| 8.3. | Ресторан хўжалиги ялпи даромадини режалаштириш..... | 113 |
| 9-мавзу | Меҳнат тизимини шакллантириш..... | 118 |
| 9.1. | Ресторан ходимининг хизмат қилиши, официантнинг этик ва эстетик хулқи..... | 118 |
| 9.2. | Официантлар орқали хизмат кўрсатиш менежменти..... | 119 |
| 9.3. | Официантнинг ишида техника хавфсизлиги менежменти..... | 121 |
| 10-мавзу | Ресторан инфратаркибини ташкил қилиш менежменти..... | 123 |
| 10.1. | Рестораннинг ишлаб чиқариш бинолари инфратаркибини асосий бўғини..... | 132 |
| 10.2. | Ресторанда хизмат кўрсатишни ташкил қилиш ва мебелларни қўйиш, идиш-товоқ ва қошиқ-вилкаларни қўйиш..... | 125 |
| 10.3. | Стол тузашни ташкил қилиш менежменти..... | 127 |
| 11-мавзу | Ресторанда мижозларга хизмат кўрсатишни ташкил қилиш менежменти | 134 |
| 11.1. | Менюнинг тузилиши ва унинг тамойиллари | 134 |
| 11.2. | Ресторанда мижозларга хизмат кўрсатиш | 135 |
| 11.3. | Газак, таом ва ичимликлар беришни ташкил қилиш..... | 139 |
| 12-мавзу | Ресторан ходими ишини ташкил қилиш менежменти..... | 143 |
| 12.1. | Официантни ишга шахсий тайёрлашни ташкил қилиш..... | 143 |
| 12.2. | Официантнинг ишлаш техникаси..... | 144 |
| 12.3. | Йиғиштириш ва ишлатилган тарелка ва бошқа буюмларни алмаштиришни ташкил қилиш..... | 147 |
| 13-мавзу | Ресторанда хизмат кўрсатишни ташкил қилиш менежменти..... | 151 |
| 13.1. | Ресторан хўжалигида талаб ва сервисни ташкил этиш..... | 151 |
| 13.2. | Ресторанда хизмат кўрсатишнинг махсус шакллари..... | 152 |
| 13.3. | Банкетларни ташкил қилиш, уларни тарлари ва хизмат кўрсатиш тартиби..... | 154 |
| 13.4. | Қабул қилиш ва банкетларда хизмат кўрсатишни ташкил қилиш..... | 156 |
| 13.5. | Официантлар орқали тўлиқ хизмат кўрсатиш банкети..... | 161 |
| 13.6. | Официантлар орқали қисман хизмат кўрсатиш банкети..... | 166 |
| 13.7. | Ресторанда хорижий сайёҳларга хизмат кўрсатишни ташкил қилиш..... | 177 |
| 14-мавзу | Бар ишини ташкил қилиш менежменти | 181 |
| 14.1. | Барлар, уларни тури ва гуруҳланиши..... | 181 |
| 14.2. | Вино барида ишни ташкил қилиш. Коктейлларни тайёрлаш..... | 185 |
| 15-мавзу | Ресторан хўжалиги асосий фондларига инвестициялар..... | 190 |
| 15.1. | Бозор иқтисодиёти шароитида инвестицияларнинг ижтимоий-иқтисодий моҳияти..... | 190 |
| 15.2. | Инвестициялар самарадорлигини аниқлаш усуллари..... | 193 |
| 15.3. | Ресторан хўжалигининг айланма маблағлари, таҳлил қилиш ва режалаштириш усуллари..... | 194 |
| | Хулоса..... | 199 |
| | Фойдаланилган адабиётлар рўйхати..... | 201 |

TABLE OF CONTENTS

| | | |
|-----------------|---|----|
| | Introduction..... | 4 |
| Theme 1. | Essence of management, its place and a role in public catering..... | 6 |
| 1.1. | Concept and the basic functions of management of conditions to market economy..... | 6 |
| 1.2. | Character and classification of administrative decisions..... | 8 |
| 1.3. | Essence, value and tasks of the further development of public catering..... | 10 |
| 1.4. | Industrial-trading structure of public catering establishments..... | 12 |
| Theme 2. | Structure of a control system of public catering establishments..... | 15 |
| 2.1. | The Basic components of a structural control system and their function..... | 15 |
| 2.2. | Kinds of structural management..... | 17 |
| 2.3. | Operation of business of public catering..... | 19 |
| 2.4. | Personnel selection in a control system of restaurant..... | 24 |
| Theme 3. | Economic methods of management of a restaurant facilities..... | 28 |
| 3.1. | Restaurant as an integral part of the tourist industry..... | 28 |
| 3.2. | Restaurants and their characteristic..... | 29 |
| 3.3. | Operation of business of public catering..... | 38 |
| 3.4. | Features of management of a restaurant economy and functions carried out by it..... | 40 |
| 3.5. | Industrialization of a restaurant economy in conditions of market economy..... | 45 |
| Theme 4. | Management of the organization of work of a complex of public catering..... | 49 |
| 4.1. | The Characteristic of restaurant and the organization of work in it..... | 49 |
| 4.2. | Structure of management of restaurant..... | 53 |
| 4.3. | Modes of production in a restaurant economy..... | 56 |
| Theme 5. | Functions of the manager on manufacture and service, advertising in restaurant business..... | 59 |
| 5.1. | The Major functions of the manager..... | 59 |
| 5.2. | Functions of the manager on manufacture..... | 60 |
| 5.3. | Functions of the manager on service..... | 63 |
| 5.4. | The Basic functions and tasks of various kinds of advertising in restaurant business..... | 69 |
| Theme 6. | Management of production and commodity circulation of public catering..... | 75 |
| 6.1. | Essence, structure, structure and the characteristic of commodity circulation of public catering..... | 75 |
| 6.2. | The Analysis of commodity circulation and the production program of a restaurant economy..... | 78 |
| 6.3. | Management of the production program, commodity circulation of a restaurant economy and its structural divisions..... | 83 |
| Theme 7. | Management of supply of a restaurant economy by raw material and the goods..... | 89 |
| 7.1. | Supply of a restaurant economy by raw material and the goods, its maintenance . Definition of need for raw material and products..... | 89 |
| 7.2. | Essence of stocks of raw material and the goods, their kinds, parameters of measurement..... | 91 |
| 7.3. | Essence and value of commodity circulation, a technique of its definition... | 95 |
| 7.4. | The Analysis of stocks and commodity circulation of a restaurant economy..... | 95 |

| | | |
|------------------|---|------------|
| 7.5. | Normalization and planning of commodity stocks of a restaurant economy.. | 98 |
| 7.6. | Planning receipt of raw material and the goods in the enterprise of a feed. Grocery balance of a restaurant economy, its parameters..... | 106 |
| Theme 8. | The Gross revenue of a restaurant economy..... | 108 |
| 8.1. | Essence of the gross revenue of a restaurant economy, sources of its education..... | 108 |
| 8.2. | The Analysis of the gross revenue of a restaurant economy and the factors influencing its size..... | 111 |
| 8.3. | Planning the gross revenue of a restaurant economy..... | 113 |
| Theme 9. | Formation of system of work..... | 118 |
| 9.1. | Service of the personnel of restaurant ethical and aesthetic behaviour of the waiter..... | 118 |
| 9.2. | Management service visited waiters..... | 119 |
| 9.3. | Management of the safety precautions in work of the waiter..... | 121 |
| Theme 10. | Management of the organization of an infrastructure of restaurant..... | 123 |
| 10.1. | Industrial rooms of restaurant as the important part of an infrastructure..... | 132 |
| 10.2. | The Organization of service at restaurant and arrangement of furniture, preparation of utensils and devices..... | 125 |
| 10.3. | Management of the organization of laying of tables..... | 127 |
| Theme 11. | Management of the organization service of visitors at restaurant..... | 134 |
| 11.1. | Destination and principles of drawing up of the menu..... | 134 |
| 11.2. | Service of visitors at restaurant..... | 135 |
| 11.3. | The Organizations of submission of snack, dishes and drinks..... | 139 |
| Theme 12. | Management of the organization of work of the personnel of restaurant | 143 |
| 12.1. | The Organization personal preparations of the waiter for work..... | 143 |
| 12.2. | Technical equipment of work of the waiter..... | 144 |
| 12.3. | The Organization of cleaning also replace the used plates and devices..... | 147 |
| Theme 13. | Management of the organization of service at restaurant..... | 151 |
| 13.1. | Demand and service in a restaurant economy..... | 151 |
| 13.2. | Special forms of service at restaurant..... | 152 |
| 13.3. | The Organization of banquets, their kinds and the order of their service..... | 154 |
| 13.4. | The Organization service of receptions and banquets..... | 156 |
| 13.5. | The Banquet with full service by waiters..... | 161 |
| 13.6. | The Banquet with partial service by waiters..... | 166 |
| 13.7. | The Organization of service of foreign tourists at restaurant..... | 177 |
| Theme 14. | Management of the organization of work of a bar..... | 181 |
| 14.1. | Bars, their kinds and classification..... | 181 |
| 14.2. | The Organization of work in a wine bar. Preparation of cocktails..... | 185 |
| Theme 15. | Investments into a fixed capital of a restaurant economy..... | 190 |
| 15.1. | Socially - economic essence of the investment in conditions to market economy..... | 190 |
| 15.2. | Methods of definition of efficiency of investments..... | 193 |
| 15.3. | Turnaround means of a restaurant economy, a technique of the analysis and planning..... | 194 |
| | The Conclusion..... | 199 |
| | The List of the used literature..... | 201 |

ИРИСБЕК ИВАТОВ

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАНА

Учебное пособие

Редактор: Мадумарова Г.Э.

Подписано в печать 03.01.2009.
Объем 9 п.л.

Формат 60x80 1/16
Тираж 100 экз.

Отпечатано в издательстве “Иқтисодиёт”, ТГЭУ, Ташкент, 700063, ул.
Узбекистанская 49.