

12+

Ирина Алексеевна Самулевич
*Управление предприятием
общественного питания*

Учебник



Ирина Самулевич
Управление предприятием
общественного
питания. Учебник

<https://litres.ru/74152969>

ISBN 9785007016964

Аннотация

Учебник составлен в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности «Поварское и кондитерское дело» (ТОП-50), по дисциплине «Управление предприятием общественного питания

и контроль деятельности подчиненного персонала»

В учебнике освещены основы управления в общественном питании, принципы и виды планирования работы исполнителей.

Предназначено студентам среднего профессионального образования, практикующим работникам.

Содержание

РАЗДЕЛ I ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА. ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ	8
1.1.ОРГАНИЗАЦИЯ (ПРЕДПРИЯТИЕ) КАК ХОЗЯЙСТВУЮЩИЙ СУБЪЕКТ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ	8
1.2.ОСОБЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ, ИХ ФУНКЦИИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	13
1.3.КЛАССИФИКАЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ	18
1.4.ДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА КАТЕГОРИИ. ПОНЯТИЕ СРЕДНЕГО ЧЕКА	28
1.5.ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАГОТОВОЧНЫХ, ДОГОТОВОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОЛНЫМ ЦИКЛОМ ПРОИЗВОДСТВА	32
1.6.РАЗМЕЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И ИХ	34

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ	
1.7. ПРЕДПРИЯТИЯ БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ	36
1.8 Услуги предприятий общественного питания	39
ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ	42
2.1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЕЁ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	42
2.2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ	45
2.3. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ. РУКОВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	50
2.4. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ	52
2.5. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ	56
2.6. СОСТАВ И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОМЕЩЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	60
2.7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В	64

ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	
2.8.ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ	70
2.9.ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	75
2.10.СОДЕРЖАНИЕ ФОРМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	78
2.10.1.МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ. СУЩНОСТЬ ЗНАЧЕНИЕ	79
2.10.2.МОТИВ СОСТЯЗАТЕЛЬНОСТИ	83
2.10.3.МЕТОДЫ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	85
2.11.ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА	89
2.12. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ. МЕТОДЫ И ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ	91
2.12.1 ТИПЫ РЕШЕНИЙ	92
2.12.2. ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	96
2.13.ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ	99
РАЗДЕЛ II. ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ	108

3.1.ПЛАНИРОВАНИЕ	108
3.1.1.ПОНЯТИЕ. ЗНАЧЕНИЕ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ	109
3.1.2. РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	112
3.1.3.ВИДЫ И СОДЕРЖАНИЯ ПЛАНОВ. ОСНОВНЫЕ Ст ПЛАНИРОВАНИЯ	114
3.2.ТОВАРООБОРОТ И ПРОДАЖИ	117
3.3.ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ И ТОВАРООБОРОТА В ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	120
3.4.ПРИБЫЛЬ И ДОХОД ПРЕДПРИЯТИЯ	125
3.4.ВАЛОВОЙ ДОХОД	127
3.5.ИЗДЕРЖКИ. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА И ОБРАЩЕНИЯ	129
Конец ознакомительного фрагмента.	131

Управление предприятием общественного питания Учебник

**Ирина Алексеевна
Самулевич**

Фото обложки Ирина Алексеевна Самулевич

© Ирина Алексеевна Самулевич, 2026

ISBN 978-5-0070-1696-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

РАЗДЕЛ I ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА. ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

1.1.ОРГАНИЗАЦИЯ (ПРЕДПРИЯТИЕ) КАК ХОЗЯЙСТВУЮЩИЙ СУБЪЕКТ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Предприятием (организацией) называется основное звено национальной экономики, которое создается в целях производства продукции, выполнения работ и оказания услуг, поскольку именно указанными субъектами создаются необходимые обществу товары и оказываются услуги. Но любое понятие необходимо рассматривать в соотношении к человеку или группе людей. *Организация* — форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной

структуры, призванная выполнять определенные функции и решать поставленные задачи для достижения определенных целей. И здесь ключевым словом является — цель. То есть предприятие организует группу людей для достижения какой-то цели. Целью создания предприятия может быть удовлетворение потребностей рынка, а также получения прибыли или решение социально значимых задач

Все предприятия отличаются друг от друга по следующим признакам

1).по формам собственности:

— частные;

— государственные;

— муниципальные.

2).по отношению к прибыли, предприятие, исходя из своей основной цели может быть коммерческим, или некоммерческим

— коммерческие — организации, основная цель которых — получение прибыли;

— некоммерческие — организации, основная цель которых — удовлетворение общественных потребностей, решения социально значимых задач.

Предприятие — самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги

Предприятие как хозяйствующий субъект характеризует-

ся следующими признаками:

организационное единство, оформленное соответствующим образом и отображенное в учредительских документах, что предполагает:

— специализацию предприятия на определенном виде деятельности; Предприятия общественного питания производят обеденную продукцию и предоставляют услуги по ее потреблению.

Предприятие для реализации поставленных целей имеет в распоряжении имущество, которым распоряжается самостоятельно.

Источники образования имущества хозяйствующего субъекта разнообразны. Источниками имущества могут быть взносы учредителя или нескольких учредителей, а также доходы от реализации продукции. Могут быть другие не запрещенные законом источники поступления имущества.

по всем долгам и обязательствам предприятия, оно несет материальную ответственность.;

Предприятие имеет собственное имя (наименование), от которого оно выступает на рынке;

Всю хозяйственную и экономическую деятельность предприятие ведет самостоятельно. То есть торговые операции, коммерческие сделки предприятие выполняет независимо

от сторонних организаций. Полученной прибылью распоряжается по своему усмотрению, за счет чего обеспечивает свое дальнейшее развитие. Если же в ходе деятельности образовался убыток, предприятие своими силами покрывает его.

Предприятие как юридическое лицо имеет право заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законодательством и отвечающей целям создания предприятия, предусмотренным в уставе предприятия.

Статус юридического лица закрепляется за создаваемым предприятием, которое

- внесено в Единый российский государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ).

- имеет во владении собственное имущество;

- имеет гражданские права, наравне с другими предприятиями,

- от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и другие права;

- несет обязанности;

- самостоятельно может выступать в суде как истцом, так и ответчиком;

- имеет собственный баланс;

- для осуществления хозяйственной деятельности имеет в банке собственный расчетный счет.

Для создания организации необходимо соединение определенным образом работы и работников между собой для

эффективного взаимодействия между ними, т.е. создание структуры управления организацией.

Организационная структура — это взаимосвязь отдельных частей единого целого, благодаря чему обеспечивается бесперебойность деятельности. То есть предприятие выстраивает свою **Организационную структуру** так, чтобы все вместе они действовали как единый организм.

1.2.ОСОБЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ПИТАНИЯ, ИХ ФУНКЦИИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Предприятия по своей сфере деятельности условно делятся на:

- производственные, то есть производящие собственную продукцию;
- торговые — которые сами не производят товары, а торгуют товарами, произведенными промышленными предприятиями;
- и предприятия сферы услуг. К какому же виду предприятий относятся предприятия общественного питания.

Традиционно предприятия общественного питания относят к торговле. Но это не совсем верно, ведь предприятия общественного питания сочетают в себе и производство, и торговлю и услуги. Вот, например, закупило предприятие оптом такие товары как куры, огурцы соленые, картофель, майонез. Предприятие не стало их перепродавать в том виде, как они поступили на склад предприятия, как это делает розничная торговля. Из этого сырья был произведен новый товар —

«салат столичный», и реализует предприятие, то есть продает уже этот новый товар. Опять — таки, не просто продает его как в магазине «кулинария», а покупатель может, скушать его на месте. Для этого у предприятия есть обеденный зал со столами, стульями и столовыми приборами. И даже посуду за тобой помогут! А в ресторане в дополнении к этому еще есть и музыка и площадка для танцев, а порой, и какая-то развлекательная программа.

Таким образом, если в других отраслях экономики предприятия выполняют лишь одну, изредка две функции, например, предприятия пищевой промышленности, производя пищевые продукты осуществляют функцию производства, а предприятия торговли реализуют продукцию, произведенную промышленными предприятиями, то предприятия общественного питания сочетают в себе все эти функции. Кроме того предприятия внедомашнего питания оказывают услуги по организации потребления. [45]

Указанные функции, в предприятиях общественного питания, не просто механически соединены между собой, и не только взаимосвязаны, но и образуют устойчивую целостность.

Сочетание в одном предприятии производственных, торговых функций и функции оказания услуг значительно усложняет работу.

Другой, пожалуй, важнейшей особенностью предприятий общественного питания является кратковременность сроков

хранения и реализации продукции. Сырье, полуфабрикаты и готовая продукция предприятий общественного питания являются в большинстве своем скоропортящимися и не выдерживают длительного хранения. Даже при непродолжительном хранении готовые блюда теряют свои вкусовые качества и питательные свойства, а также ухудшается их внешний вид. Все это заставляет максимально сокращать сроки хранения и обработки сырья, готовить пищу в небольших количествах с учетом спроса и обеспечивать ее реализацию в короткий срок.

Учитывая указанные особенности пищевых продуктов и готовых блюд, необходимо строго соблюдать санитарно-гигиенические требования при хранении и переработке сырья и реализации готовой продукции и осуществлять контроль над качеством блюд.

Серьезные трудности в работе производства вызываются большим разнообразием перерабатываемого сырья, широким ассортиментом выпускаемой продукции.

Существуют еще несколько характерных особенностей общественного питания.

В предприятиях общественного питания собирается достаточно большое количество наличных денежных средств, в связи с этим возникает необходимость организации строгого контроля соблюдения действующих норм и правил оборота наличных денег, а так же сохранности денежных средств.

Личная материальная ответственность работников пред-

приятый общепита за сохранность товарно-материальных ценностей.

Особенность предприятий общественного питания состоит так же в том, что они довольно тесно переплетаются с другими сферами деятельности. Например, предприятия общественного питания являются неотъемлемой частью туристического и гостиничного бизнеса.

Доходы предприятий общепита подвержены сезонным колебаниям в зависимости от времени года, дней недели, и даже времени суток, например, активизация посещений ресторана в новогодние праздники. В столовых существуют так называемые часы пик, то есть часы наибольшего притока посетителей. То есть существенной особенностью предприятий общественного питания, которую необходимо учитывать при организации производства, является неравномерность их нагрузки. Это требует тщательного учета всех возможностей производства, необходимости разделения и кооперации труда, подбора и расстановки кадров, правильного использования каждого работника в соответствии с его способностями и квалификацией. В часы максимальной нагрузки производство должно работать особенно интенсивно, для того, чтобы обеспечить бесперебойный выпуск продукции.

Цена и ассортимент товаров, который реализует предприятие, находятся в значительной зависимости от характера спроса, от особенностей социально-экономического состава обслуживаемого населения. Важным фактором, кото-

рый следует учитывать в работе, является то, что предприятия общественного питания обслуживают людей различного возраста, состояния здоровья, характера деятельности, материального достатка. Для лучшего удовлетворения спроса потребителей необходимо постоянно изучать их вкусы и запросы, изыскивать наиболее удобные формы обслуживания.

Учёт всех особенностей работы предприятий общественного питания позволяет более рационально управлять ими, организовывать производство, увеличить выпуск продукции, улучшить ее качество, а соответственно и получать положительный результат хозяйственно — экономической деятельности.

Исходя из отличительной особенности предприятий общественного питания, оно делится на такие подразделения как производственные и торговые.

1.3. КЛАССИФИКАЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ

В зависимости от характера торгово-производственной деятельности, мощности, ассортимента выпускаемой продукции и применяемых форм обслуживания потребителей предприятия общественного питания подразделяются на различные типы. По производственному признаку предприятия можно подразделить на следующие основные группы: заготовочные, доготовочные и имеющие законченный цикл производства.

В заготовочных предприятиях производится переработка сырья и выпуск полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий. Доготовочные предприятия основную массу блюд приготавливают из полученных от заготовочных предприятий или предприятий пищевой промышленности полуфабрикатов, и организует непосредственное обслуживание потребителей.

Предприятия, имеющие законченный цикл производства, самостоятельно обрабатывают сырье, приготавливают обеденную продукцию, полуфабрикаты и кулинарные изделия, которые они сами же непосредственно и реализуют.

Кроме того предприятия общественного питания мож-

но классифицировать по характеру деятельности, по набору тех или иных блюд, кулинарных изделий, изготавливаемых на предприятии, а так же по набору тех или иных услуг предоставляемых потребителям.

В зависимости от ассортимента перерабатываемого сырья, и вида выпускаемой продукции, предприятия общественного питания могут быть универсальными, специализированными, узкоспециализированными.

В зависимости от места функционирования предприятия индустрии питания могут быть и передвижными. Например, вагоны рестораны, рестораны на теплоходах. Бывают предприятия открытые на время: сезонные, например в местах летнего отдыха, и бывают постоянно действующие.

Предприятия общественного питания можно классифицировать на следующие типы: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, предприятие быстрого обслуживания, буфет, кафетерий, магазин кулинарии.

Ресторан — предприятие, в котором обслуживание посетителей сочетается с организацией их культурного отдыха и развлечений. В ресторанах посетителям предлагается широкий ассортимент оригинальных, заказных и фирменных блюд, собственного производства, мучных кондитерских изделий, блюда национальных (этнических) кухонь с учетом концепции и специализации предприятия. Посетителям представлен так же широкий выбор алкогольных и безалкогольных напитков. В качестве сопутствующих товаров в

ресторанах продают табачные изделия, фирменные сувениры, печатную продукцию. Большинство блюд в ресторанах готовят по индивидуальному заказу посетителей (порционные блюда). В меню ресторанов много фирменных блюд. Высокие требования в ресторанах предъявляются к оформлению блюд. Для обслуживания может применяться фарфоровая, хрустальная и мельхиоровая посуда. Столы сервируются до прихода посетителей. Обязательным условием в ресторанах является наличие на столах скатертей. Торговые залы ресторанов обычно красиво оформлены, оснащены удобной мягкой мебелью, располагающей к отдыху. Для развлечения посетителей организуют эстрадные выступления, танцы, варьете. В рестораны люди приходят не столько ради того, чтобы вкусно поесть, сколько с целью приятно провести время. Обслуживают посетителей в основном официанты. Многие рестораны организуют обслуживание банкетов, праздничных, новогодних вечеров, семейных торжеств, свадеб. Как правило, рестораны предоставляют посетителям обеды и ужины, но рестораны при гостиницах, которые обслуживают организованные группы туристов, участников семинаров и т. п. - полный рацион питания. Полный рацион питания предоставляют и рестораны при аэропортах, которые работают обычно круглосуточно.

Ввиду особенностей работы ресторанов в этих предприятиях обычно более высокие расходы, по сравнению с другими предприятиями.

Размещают рестораны, как правило, на многолюдных улицах, а также при гостиницах, аэропортах, крупных парках. В ресторанах кроме обеденных залов для посетителей обязательно должны быть: вестибюль, гардероб, туалетные комнаты.

Кроме традиционных, классических ресторанов, существуют еще так называемые концептуальные рестораны. Такие предприятия отличаются стилевым единством оформления зала, мебели, сервировки столов, меню и кухни. Кухня так же отвечает выбранной концепции.

Концептуальные рестораны делятся на тематические и национальные (этнические). Например, национальные рестораны специализируются на выпуске национальных блюд, соответствующим образом оформлены их залы, официанты в национальных костюмах. У концептуального ресторана есть своя легенда, которая порой привлекает посетителей сильнее кухни. Как правило, все рестораны имеют название, чаще всего уникальное для данного города.

Кафе предназначено в первую очередь для предоставления посетителям горячих напитков (кофе, чай, шоколад), кондитерских изделий. В кафе могут реализовываться так же холодные закуски и горячие вторые блюда не сложного изготовления. Кафе предлагает покупателям более ограниченный по сравнению с рестораном ассортимент блюд, десертов собственного производства, в том числе фирменные, национальные, с учетом специализации предприятия. Кро-

ме того, в кафе реализуется мороженое, коктейли. А так же не широкий выбор алкогольных (в основном это шампанское и коньяк) и безалкогольных напитков. В качестве сопутствующих товаров: табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция. Существуют кафе с обслуживанием официантами и без, в зависимости от ценовой политики предприятия. Многие кафе специализируются на выпуске какого — либо определенного ассортимента продукции. Например, кафе-кондитерская, кафе-мороженое. В кафе создаются необходимые условия для отдыха посетителей- уютное убранство залов, удобная мебель. Встречаются молодежные кафе, которые являются своеобразными клубами молодежи. Кафе так же стараются размещать на оживленных улицах, местах отдыха — парках, стадионах. Многие кафе специализируются на предоставлении, какого- то определенного ассортимента продукции. К специализированным относятся: кафе-кондитерская, кафе-мороженое. Как и рестораны кафе имеют название. Как и рестораны, кафе обязательно должны иметь вестибюль, гардероб, туалетные комнаты для посетителей. Как рестораны, так и кафе должны иметь световую вывеску.

Бар — предприятие, оборудованное стойкой, реализующее смешанные напитки, коктейли, собственного производства, небольшой ассортимент закусок, десерты, в том числе фирменные. Бар предлагает широкий выбор алкогольных и безалкогольных напитков (для неспециализированных ба-

ров).

Предлагаются так же сопутствующие товары: табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция. Отличительная особенность бара -наличие барной стойки высотой 1,2 метра и табуреты с вращающимися сиденьями высотой 0,8 метра. Некоторые бары кроме табуретов имеют в зале и обычные столики. Требования к посуде в баре такие же, как в ресторанах.

Столовая, реализует в основном обеденную продукцию — холодные закуски, первые, вторые горячие блюда, сладкие блюда, горячие и холодные напитки, с учетом специфики обслуживания контингентов потребителей и рационов питания. Столовые могут быть, как общедоступные, так и обслуживающие определенный контингент потребителей, например, при больницах или санаториях. Предлагаемый ассортимент может быть со свободным выбором блюд или скомплектованные рационы питания.

Столовые при предприятиях, учреждениях офисных комплексах, учебных заведениях обслуживают постоянный контингент потребителей, что позволяет более точно изучить спрос на продукцию. А с другой стороны, налагает ответственность по ежедневной смене предлагаемых блюд. Режим работы таких столовых согласуется с администрацией основного предприятия, учреждения, учебного заведения. В таких столовых важно обеспечить четкое и быстрое обслуживание. С этой целью в них применяется отпуск комплексных обе-

дов, организуется питание по абонементам.

Закусочные — это распространенный тип предприятий общественного питания, предназначенный для быстрого обслуживания населения. Предлагают они ограниченный ассортимент блюд, изделий, несложного изготовления. К таким относят пельменные, блинные, пирожковые, бутербродные, гамбургерные. Некоторые закусочные так же могут предлагать и небольшой выбор алкогольных напитков. Последний ГОСТ выделяет «Предприятие быстрого обслуживания», указывая, что в них предлагается «Узкий ассортимент блюд и кулинарных изделий несложного изготовления из различных полуфабрикатов высокой степени готовности промышленного изготовления и (или) из полуфабрикатов высокой степени готовности определенного вида (мясные, рыбные, из птицы и т.п.)».

Хотя по сути своей всевозможные Макдональдсы и прочие это те же закусочные, похожие большей частью на бутербродные. Там не предлагают лишь алкогольные напитки, хотя пиво есть и в Макдональдсе и Бургер Кинг.

Буфет — мелкое предприятие общественного питания, реализующее ограниченный ассортимент блюд, изделий, напитков несложного изготовления, из полуфабрикатов и готовых изделий промышленного приготовления, покупные товары (шоколад, напитки).

Буфеты организуют по месту работы и отдыха, при учреждениях, в учебных заведениях, в театрах и т. д. Большая

сеть буфетов имеется при вокзалах, пристанях, аэропортах. Как правило, буфеты не имеют собственного производства. Блюда и закуски они получают от столовой или ресторана, от которого они открыты.

Магазин кулинарии и полуфабрикатов, предназначен для продажи готовых кулинарных, мучных кондитерских изделий и полуфабрикатов разнообразного ассортимента, которые выпускаются предприятиями общественного питания. Как правило, это предприятия, предназначенные для отпуска кулинарных изделий и полуфабрикатов на дом, и не имеют своего обеденного зала. В ассортименте магазина кулинарии могут иметься и сопутствующие товары промышленного изготовления: закусочные консервы, сливочное масло, майонез, джем, соки, консервированные фрукты.

Как любая отрасль экономики, работа предприятий общественного питания регламентируется нормативными документами.

С 1 января 2016 года введен в действие стандарт «ГОСТ 30389—2013. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» (Приказ Росстандарта от 22.11.2013 №1676-ст).

Стандарт устанавливает классификацию предприятий общественного питания по следующим типам: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, предприятие быстрого обслуживания, буфет, кафетерий, магазин кулинарии. При определении типа предприятия общественного питания учитывают

следующие факторы:

- ассортимент реализуемой кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их разнообразие и сложность изготовления;
- техническую оснащенность (материальную базу, инженерно-техническое оснащение и оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочные решения и т.д.);
- методы и формы обслуживания;
- время обслуживания потребителей (время ожидания, предоставления и потребления услуги);
- профессиональную подготовку и уровень квалификации персонала;
- условия обслуживания (комфортность зала, мебели, этику персонала, эстетику оформления, интерьер и т.д.).

В названном стандарте приведены основные классификационные признаки ресторанов, кафе, баров, столовых, предприятий быстрого обслуживания, закусочных, кафетериев, буфетов, магазинов кулинарии. Указан так же ассортиментный перечень продукции общественного питания, напитков и сопутствующих товаров, который необходимо иметь предприятию того или иного типа.

В стандарте даны минимальные требования к предприятиям общественного питания различных типов:

- перечень минимальных требований к техническому оборудованию и оснащению (вентиляция, водоснабжение, услуги Интернета, и т.д.)

— требования к санитарным объектам общего пользования,

— требования к зданиям, в которых располагаются заведения (наличие вывески, наличие отдельного от служебного входа для персонала, входа для гостей)

— требования к помещениям для потребителей (например, наличие вестибюля, гардероба, комнаты детских игр, и т.п.)

1.4.ДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА КАТЕГОРИИ. ПОНЯТИЕ СРЕДНЕГО ЧЕКА

В советские времена уровень наценки предприятия устанавливался, исходя из наценочной категории, которая присваивалась предприятию Министерством республик. Самая высокая наценка была в ресторанах класса люкс самая низкая в заводских столовых, школах и других учебных заведениях. В настоящее время предприятиям никто не устанавливает наценочную категорию. Но, тем не менее, понятно, что цены в ресторане, где гостей обслуживают официанты, столы накрыты скатертями, используется дорогая посуда и гостям предоставляется культурно-развлекательная программа, будут выше, чем в корпоративной столовой, работающей по методу самообслуживания.

В настоящее время в системе предприятий питания, для оценки уровня заведения, прижился новый термин так называемый «средний чек». Узнав сумму среднего чека, потенциальный покупатель тут же понимает, что собой представляет заведение, дорогое оно или не очень. По «среднему чеку» можно определить и аудиторию заведения, например по финансовому показателю.

Определяется средний чек достаточно легко, простым математическим подсчетом, сумма всех совершенных покупателями покупок за определенный период времени, деленная на количество чеков за тот же период.

Если, читая какой-либо журнал, можно увидеть информацию,

что средний чек такого-то ресторана составляет, например, 700 руб. это будет означать, что стоимость среднего набора блюд, который входит в некий заказ одного посетителя, составит указанную сумму. Иными словами, это тот уровень цен, по которому это заведение будут сравнивать с другими предприятиями общественного питания.

Указанный выше подсчет величины среднего чека действует в отношении уже работающих предприятий, имеющих какую то статистику продаж.

Но как, же подсчитать средний чек, если предприятие только готовится к открытию. То есть это уже планирование предстоящей деятельности. Но для подсчета величины среднего чека необходимо, что бы для нового заведения было составлено меню и произведена калькуляция стоимости блюд.

Берем один набор блюд — салат и горячее. Такой набор чаще всего приобретают выбирают в предприятиях с демократическими ценами. Возьмем для начала блюда по самым низким ценам, пусть это будет салат капустный по 100 рублей, горячие котлета из молотого куриного мяса стоимостью 300 рублей. При сложении получается сумма 400 рублей. Да-

лее берем блюда самые дорогие. На этот раз, предположим салат цезарь стоимостью 250 рублей, а на горячее стейк из семги по цене 750 рублей. Опять находим сумму стоимости двух блюд, Это 1000 рублей. Далее находим средний чек. Для этого стоимость блюд по самым низким ценам складываем со стоимостью наборы из блюд дорогих. $400+1000=1400$. Получившуюся сумму делим на 2, так как было два набора. $1400/2=700$. Таким образом, получена величина среднего чека.

Отношения потребителей и исполнителей в сфере общественного питания регулируются Постановлением Правительства РФ от 15 августа 1997 №1036 « Об утверждении правил оказания услуг общественного питания», которое в свою очередь разработано в соответствии с Законом РФ « О защите прав потребителей».

Под потребителем понимается физическое лицо, имеющее намерение заказать или заказывающее, использующее услуги общественного питания исключительно для личных, домашних нужд, не связанные с извлечением прибыли и предпринимательской деятельностью.

Под исполнителем понимается организация независимо от организационно-правовой формы или индивидуальный предприниматель, оказывающий услуги общественного питания на возмездной, то есть платной основе.

Набор услуг общественного питания определяются исполнителем, то есть предприятием с учетом его типа. Предпри-

ятия, реализующие алкогольную продукцию и табачные изделия, обязаны так же иметь лицензию на этот вид деятельности.

Предприятия общественного питания обязаны соблюдать требования, установленные в Госстандарте, санитарных и противопожарных правилах, и других нормативных актах, к качеству и безопасности услуг для жизни и здоровья людей и окружающей среды.

1.5.ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАГотовочных, ДОГотовочных ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОЛНЫМ ЦИКЛОМ ПРОИЗВОДСТВА

По производственному признаку предприятия можно подразделить на следующие основные группы: заготовочные, доготовочные и предприятия с полным циклом производства.

В заготовочных предприятиях производится переработка сырья и выпуск полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий. К заготовочным предприятиям, не организующим непосредственного обслуживания потребителей, относятся фабрики — заготовочные, специализированные заготовочные цехи, специализированные кулинарные и кондитерские цехи.

Доготовочные предприятия основную массу блюд приготавливают из полученных от заготовочных предприятий и от предприятий пищевой промышленности полуфабрикатов и организуют непосредственное обслуживание потребителей. К этой группе относятся рестораны, столовые, кафе, заку-

сочные, вагоны — рестораны.

Предприятия, имеющие законченный цикл производства, самостоятельно обрабатывают сырье, приготавливают обеденную продукцию, полуфабрикаты и кулинарные изделия, которые они реализуют населению.

1.6. РАЗМЕЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Для эффективной деятельности предприятий необходимо их рациональное размещение, правильный выбор их типа, мощности и продуманной специализации. Размещая предприятия, выбирая для данного района города, наиболее целесообразные типы предприятий, следует учитывать ряд факторов, важнейшими из которых являются, численность населения и его преимущественный состав (рабочие, служащие, учащиеся и т.п.), характер района (зона отдыха, жилой массив), наличие в данном районе магазинов, перспективы развития района, покупательскую способность населения и спрос на продукцию общественного питания.

При планировании открытия новых предприятий общественного питания любой организационно-правовой формы необходимо учитывать все факторы рационального размещения предприятий, чтобы в дальнейшем предприятие эффективно работало, пользовалось спросом и стало рентабельным. [43]

Так в районах, где сосредоточены промышленные предприятия, офисные здания основными типами предприятий

должны быть столовые. Кроме столовых, в таких районах целесообразно размещать закусочные, магазины кулинарии. В районах, где располагаются учебные заведения, студенческие общежития, так же целесообразнее всего размещать столовые, кроме того небольшие кафе.

В городских центрах, на оживленных магистралях, где имеются крупные торговые центры, зрелищные предприятия, привлекающие большое количество людей, следует располагать различные типы предприятий общественного питания. Для размещения предприятий важно рассматривать не только район города, немаловажное значение имеет организация пешеходной и транспортной систем: там, где пересекаются большие потоки, будут востребованы крупные рестораны, бары, кафе, закусочные, столовые. [43]. В зонах отдыха так же наиболее востребованными будут рестораны и кафе. В жилых районах с общей численностью населения 30—40 тысяч человек размещают небольшие рестораны, кафе, закусочные. Их хорошо расположить в торговом центре, который организуется обычно в центре жилого массива. В жилых микрорайонах на 6—10 тысяч жителей нецелесообразно размещать крупные предприятия общественного питания, но здесь могут пользоваться спросом магазины кулинарии, и при отсутствии конкурентов небольшое кафе. Выбирая место и здание для будущего, не забудьте о возможности организации парковки для автомашин.

1.7. ПРЕДПРИЯТИЯ БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Современный рынок общественного питания представлен многочисленными предприятиями быстрого обслуживания. Как правило, это не единичные самостоятельные предприятия, а многочисленные точки, объединенные в единую торговую сеть, имеющие единый координационный центр, единую систему управления. Такие предприятия рассчитаны на потребность утолить голод занятых и спешащих людей.

Быстроту обслуживания и не высокие цены позволяют обеспечить самообслуживание, отпуск изделий на одноразовой посуде, тем самым снижая издержки, на износ и бой посуды, а так же мойку посуды. В народе такой тип обслуживания в шутку называют «селедка на газетке».

Конечно, отпуск на одноразовой посуде имеет свои особенности, так как таким образом можно отпустить достаточно небольшой тип блюд, даже скорее не блюд, а именно изделий.

Как правило указанные предприятия реализуют узкий ассортимент, изделий, напитков несложного изготовления, которые приготавливаются из полуфабрикатов высокой степени готовности, что позволяет обеспечить минимальные затраты времени на обслуживание потребителей.

Все предприятия быстрого обслуживания можно разде-

лить на три типа, работающих по одной из технологических схем:

- «доготовка — комплектация — отпуск»;
- «хранение — разогрев — комплектация — отпуск»;
- «хранение — разогрев — отпуск».

Так же предприятия быстрого обслуживания можно объединить по ассортименту реализуемой продукции — неспециализированные и специализированные. Всевозможные пиццерии, блинные, пирожковые, пончиковые, шашлычные и гамбургерные и так далее.

Такая технология обслуживания позволяет обеспечить высокую оборачиваемость посадочных мест каждой отдельной торговой точки. И соответственно привлечь большое количество посетителей.

В данном сегменте рынка внедомашнего питания в нашей стране представлены как зарубежные, так и отечественные операторы рынка быстрого питания.

Началось все со всем известного Макдоналдса (**McDonald's**) на Пушкинской площади в Москве в декабре 1990 года. Кстати, именно эта корпорация впервые в мире сформулировала принципы концепции «быстрого питания». Энергичная поступь этого оператора по стране подтолкнула к развитию отечественные сети, которые сделали акцент на национальной кухне. «Теремок», «Русское бистро», «Крошка-картошка» противопоставили всевозможным сэндвичам, картофелю фри, гамбургерам и хот-догам русские блины, пе-

ченную картошку и пироги.

Но при всей рентабельности указанных заведений из-за применения одноразовой посуды, будущее их в нашей стране неопределенно. При все возрастающем их количестве возникает проблема утилизации той самой одноразовой посуды. А технология утилизации мусора в нашей стране пока одна — сжигание. При этом методе в атмосферу попадает много токсичных вредных веществ.

1.8 Услуги предприятий общественного питания

Кроме организации потребления обеденной продукции предприятия общественного питания могут предоставлять услуги по организации и проведению торжественных вечеров, групповое обслуживание. Услуги по парковке автомобилей посетителей, вызов такси.

Услуги по предоставлению няни, воспитателя. Во многих современных ресторанах имеется детская комната, где могут играть дети, пока родители отдыхают. А что бы дети не были предоставлены сами себе, за ними присматривает специально поставленный сотрудник воспитатель, няня. Эти денежные вложения достаточно оправданы, так как основной сдерживающий фактор для молодых пар при отказе в посещении ресторана, это тот фактор, что не с кем оставить детей. Таким же образом предприятия привлекают дополнительных посетителей.

Надо заметить такая услуга, как предоставление няни, вызов такси, бронирование столиков, парковка являются для посетителей бесплатными. Предприятия при гостиницах организуют доставку еды в номера гостей.

Многие предприятия, в состав которых входит кондитерский цех предоставляют услуги по изготовлению кондитерских изделий (например тортов) по индивидуальным зака-

зам. Ну и практически каждое предприятие организует такую услугу, как доставка продукции собственного производства на дом. Для этого они содержат специальный автотранспорт, на бортах которого обычно размещена реклама заведения. Практически все рестораны предоставляют такую услугу, как бронирование столиков на определенный день и час. Предоставляют услуги музыкального обслуживания, организации развлекательной программы, программ варьете. Некоторые из предприятий предоставляют своим посетителям возможность сыграть в настольные игры, в бильярд.

Некоторые из предприятий организуют так называемые мастер классы, то есть организуют обучение кулинарному мастерству.

Конечно же, набор услуг зависит от типа и класса заведения. Так рестораны, тем более премиум класса предоставляют почти все перечисленные виды услуг. Столовые же услуги по организации досуга и развлекательных средств не предоставляют, ограничиваются лишь организацией реализации продукции.

Вопросы для повторения.

1. Дайте определение понятию предприятие.
2. Чем коммерческое предприятие отличается от некоммерческого?
3. Что такое организационная структура?
4. К какой сфере относится предприятие общественного

питания: к производственной, торговой или сфере услуг?

5. Дайте характеристику и основные признаки ресторана.

6. Дайте характеристику и основные признаки столовой.

7. Имеют ли буфеты собственное производство?

8. Расскажите, что вы знаете о таком понятии как средний чек.

ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ

2.1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЕЁ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Управление — это процесс воздействия, на что-либо или кого-либо, направленный на достижение определенных целей.

Аналогом русского слова управление на английском языке является Менеджмент, которое в настоящее время часто употребляют в замен нашего русского слова. Менеджмент — это процесс управления организацией.

В зависимости от целей, которые желаемы к достижению, существуют несколько видов управления.

— *техническое* — управление технологическими процессами и оборудованием;

— *государственное* — управление жизнью общества че-

рез органы власти;

— *идеологическое (негосударственное, неполитическое)*

— управление социальными процессами, внедрение идеологий;

— *хозяйственное* — управление производственной и экономической деятельностью организаций.

Предприятия общественного питания в основном являются коммерческими за исключением тех, которые выполняют социальный заказ государства.

Коммерческое предприятие — это вид предприятия, деятельность которого направлена на извлечение прибыли.

Предприятия, выполняющие социальный заказ государства не реализуют свою продукцию за деньги и не имеют целью извлечение прибыли. Например, столовые при больничных стационарах, столовые воинских частей. Расходы на их содержание, закупку сырья, зарплату поварам полностью финансируются государством. Ведь государству нужна боеспособная армия. А боеспособный солдат должен быть сыт.

В современной России большинство предприятий общественного питания являются частными.

Частное предприятие — одно из видов предприятий, классифицируемых по формам собственности. В приведенном выше примере столовая воинских частей, столовые больниц — это предприятия государственные.

В теории управления существует понятие *субъект управления* — *это* тот, кто осуществляет управление. Это

может быть отдельный человек или группа людей. Раз есть тот, кто управляет, значит должен существовать кто-то или что то, кем или чем управляют. Следующее понятие **объект управления** это то, чем управляют — организация, объединение, трудовая деятельность.

Целью коммерческих предприятий общественного питания — является достижение положительных результатов экономической деятельности. Иными словами задача стоит извлечь как можно больше прибыли в процессе работы предприятия. То есть в предприятиях общественного питания ведется **хозяйственное** управление.

Объектом управления в коммерческой деятельности предприятий общественного питания, являются товары и услуги, предоставляемые этими предприятиями и востребованные потребителями. [45] Это блюда, кулинарные изделия, тот или иной уровень обслуживания (сервиса) предоставляемый в этих предприятиях. А так же люди, которые и приготавливают вышеуказанную продукцию, и предоставляют ту или иную услугу. И именно от того, как работают эти люди, и зависит в конечном итоге результат деятельности предприятия.

Субъект управления в предприятиях общественного питания в большинстве случаев это управляющий, который может быть наемным работником или же управление ведет сам владелец бизнеса.

2.2.ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ

В основе принципа и метода управления в предприятиях общественного питания лежит единоначалие, правильный подбор, расстановка и воспитание кадров, контроль и проверка исполнения.

Одним из основных принципов, который лежит в основе управления предприятиями, является единоначалие. Единоначалие означает, что управление сосредотачивается в руках одного (единого) руководителя назначенного вышестоящей организацией или владельцем и наделенного соответствующими правами. Все работники предприятия подчиняются руководителю и обязаны выполнять все его распоряжения. В то же время руководитель несет перед владельцем или вышестоящей организацией персональную ответственность за деятельность руководимого им коллектива работников и выполнение поставленных перед предприятием задач.

Руководство предприятием общественного питания осуществляет директор, который может быть как наемным управленцем, так и самим владельцем предприятия. Он принимает меры для организации слаженной, бесперебойной работы всех участков предприятия, создает условия для по-

вышения эффективности производства, внедрения новых методов организации труда и роста его производительности.

Принцип единоначалия лежит в основе руководства не только предприятием в целом, но и отдельными его участками — структурными подразделениями. Так производственной деятельностью предприятия руководит заведующий производством, непосредственное руководство работой каждого цеха может осуществлять его заведующий (начальник), а каждой бригадой её бригадир. Все они являются ответственными руководителями, на своих участках, и каждому из них подчиняется определенный круг работников.

Единоначалие требует четкого разграничения прав и обязанностей каждого работника, персональной ответственности за порученное дело и обеспечивает строгий порядок и дисциплину.

Ответственность — это принятие на себя обязательств по выполнению задач, требующих решения.

Следующим важнейшим принципом в работе является **плановость**. Этот принцип означает, что деятельность каждого предприятия общественного питания строится в соответствии с утвержденным планом, который является частью общего плана развития предприятия. В плане перед коллективом работников ставятся определенные хозяйственные задачи, на выполнение которых должна быть направлена вся торгово-производственная деятельность предприятия.

Плановая задача предприятия, выполняющего социаль-

ный заказ государства (например, столовой воинской части) это накормить в указанный, довольно сжатый срок, определенное количество людей. При этом издержки при выполнении этой задачи должны быть минимальными.

Плановой задачей коммерческого предприятия является извлечение возможно большей прибыли от своей деятельности, при минимальных затратах.

Основным показателем плана является товарооборот с выделением оборота по продукции собственного производства, численность работников, издержки производства и обращения, размер накоплений, и др. Каждый руководитель на своем участке должен так организовать работу, что бы обеспечить выполнение плана при наименьших затратах труда, материальных и денежных средств.

В настоящее время с переходом экономики на рыночную систему хозяйствования предприятия самостоятельно разрабатывают показатели плана. Благодаря этому возрастает роль и ответственность руководителя и управленца любого уровня. Это предусматривает соизмерение в денежной форме доходов, затрат и результатов хозяйственной деятельности предприятия. Обязательным требованием успешной экономической деятельности предприятия, желающего извлечь прибыль от своей деятельности, является превышение доходов предприятия над его расходами. Если доходы предприятия превышают его расходы, то есть результатом хозяйственной деятельности является определенная прибыль, то

это означает, что данное предприятие работает рентабельно. Обеспечение рентабельной работы предприятия — важнейшая и даже, в некоторой мере государственная задача его руководителя и всего коллектива работников.

Прибыль даже частного предприятия важна и в государственном масштабе. Прибыльно работающее предприятие платит налоги в казну для развития государственной инфраструктуры. Так как любой бизнес стремится к расширению и укрупнению, то прибыль частное предприятие обращает в развитие предприятия в его расширение. А значит, это дает условие для создания новых рабочих мест. Прибыль становится важным источником материального поощрения работников за успехи в работе, а это обеспечивает их личную заинтересованность в достижении наилучших экономических показателей деятельности предприятия.

Для выполнения задачи по обеспечению рентабельной работы предприятия необходимы: точный учет всех затрат, строгий режим экономии, борьба с бесхозяйственностью и потерями, эффективное использование материальных, трудовых и денежных ресурсов предприятия.

Итак, *управление* — это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение предприятием общественного питания положительных экономических показателей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Другими словами *управление* — это умение достигать указанных поставленных це-

лей, используя труд, знания, опыт и мотивы поведения других людей, исполнителей.

Руководитель — это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других людей — это значит распределить между ними конкретные задания. От организаторских способностей руководителя зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который отлично делает работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или вовсе невыполненную работу несет руководитель данного подразделения как единоначальник.

2.3. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ. РУКОВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Для эффективного осуществления функций управления необходимо эффективное руководство.

Руководство — процесс социальной организации и управления деятельностью членов коллектива.

Управлять деятельностью людей, значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей предприятия.

Влияние — это поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других людей можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, идею и т. д. Руководитель должен быть *способным* оказывать влияние на своих подчиненных, в целях выполнения поставленных перед ними задач.

Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью.

Именно **власть** — это и есть возможность влиять на поведение других людей. Трактую это понятие опять можно выделить:

Субъект власти — это тот, кто обладает ресурсами и возможностью их применять, то есть применить власть.

Объект власти — это человек или коллектив, на который направлена власть.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти — использовать свою власть над подчиненными в разумных пределах, то есть лишь в той мере, которая достаточна для обеспечения достижения поставленных целей, но не вызывающая у подчиненных чувства безысходности. Чувство безысходности может породить в свою очередь непокорность, а следовательно и не выполнение поставленной задачи.

Система методов управления персоналом в структурном подразделении

2.4. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Каждый руководитель достигает поставленной цели по-разному, у каждого свой подход к подчиненным. Иными словами каждый управленец имеет свой стиль руководства.

Стиль руководства или управления — это манера поведения руководителя по отношению к его подчиненным в процессе достижения поставленных целей; это те формы и методы управления, которые использует отдельная личность. Основываясь на наблюдении за общим числом руководителей, можно охарактеризовать такие основные стили управления:

Стиль авторитарный — это стиль прямых приказов, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Для такого стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя и жесткое руководство. Руководитель, применяющий подобный стиль единолично принимает все решения; и как следует из этого, проявляет слабый интерес к работнику как к личности. Подчиненные такого рода руководителя, как правило, лишены возможности проявить инициативу.

Как правило, позиция такого руководителя отделена от коллектива, стоит особняком. Его мнение непререкаемо. Такой стиль может быть оправдан лишь в экстремальных ситу-

ациях.

Стиль демократический — это приемы управления, основанные на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу принятия решения. Такой стиль руководства можно охарактеризовать разделением власти и участием работников в управлении, но и ответственность при этом распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Такой руководитель систематически информирует подчиненных о положении дел в предприятии, в коллективе, советуется с коллективом перед принятием окончательного решения, он требователен, но справедлив. Тип такого руководителя отдает предпочтение методам убеждения подчиненных и стимулирования их действий.

Позиция руководителя находится внутри коллектива, и основана на сотрудничестве. Однако у такого стиля есть и слабая сторона, она состоит в том, что требует много времени на принятие решения. Поэтому, когда ситуация требует немедленного вмешательства вышестоящего начальства, демократический стиль неприемлем.

Стиль либеральный — характеризуется тем, что руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность. Он только ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами, в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, слабо контролирует действия подчиненных, чаще уго-

варивает и просит.

Позиция руководителя находится в стороне от группы. Позиция руководителя при авторитарном стиле тоже отделена от группы, но в том случае она находится как бы над ней, возвеличивается над группой. Либеральный стиль применим лишь в качестве индивидуального подхода к тому или иному работнику, но для руководства коллективом в целом не подходит.

Надо сказать, что в реальной жизни в каждом руководителе неизбежно уживаются все три стиля, которые по-разному проявляются в различных ситуациях и при решении различных задач, но у каждого руководителя имеется предрасположенность к тому или иному стилю в силу его личностных качеств. В том то и состоит искусство руководителя, что бы в каждой ситуации, к каждому коллективу подобрать разную методику достижения цели. Ни один из вышеуказанных стилей управления не может считаться лучше других во всех ситуациях. Иными словами к каждому коллективу, к каждой ситуации нужно подобрать свой ключик.

Говоря о стилях руководства и власти в целом хорошо вспомнить известную своим иносказательным смыслом басню Крылова «Кот и повар» — ее герои — кот, в отсутствие хозяина съедает все его припасы. И пока повар, застав того на месте преступления читает животному нравоучения, тот, не обращая на него никакого внимания, «спокойно... все жаркое съел». Как известно басня заканчивается мора-

лью

«Чтоб там речей не тратить по-пустому,
Где нужно власть употребить».

Анализ этой басни сводится к тому что — в тех обстоятельствах, когда можно и нужно применить силу, власть не стоит растрачивать время на пустое увещевание. Когда кто-то надо наказать за провинность — повар начинает втолковывать ему моральные устои, и, естественно, не добивается никакого результата. Руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях.

Эталоном хорошего управленца был бы руководитель, который является хорошим организатором, способным учесть как интересы производства, так и интересы подчиненных ему работников. Руководитель нацеливает всех сотрудников на достижение производственных целей и задач на основе доверия и уважения к ним, развивает самостоятельность, ответственность, создавая дух единой команды. Такой стиль является наиболее эффективным, производство процветает и развивается, и работники довольны своим положением.

2.5.ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Производственная структура предприятия — это комплекс производственных единиц предприятия (цехов, отделов, участков), которые входят в его состав, а так же формы связей между ними.

Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и её перечня, от особенностей технологических процессов. Причем именно особенности технологических процессов являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

На основе производственной структуры разрабатывается весь общий план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также коммуникаций.

Главными элементами производственной структуры предприятия являются рабочие места, участки и цехи.

Цех — это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенных изделий либо на выполнении технологически однородных работ. Цехи могут делиться на участки, представляющие собой объединенную

по определенным признакам группу рабочих мест.

Участок — производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.

Рабочим местом называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими работниками, предназначенное для выполнения определенной производственной операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.

При организации производства предприятия внедомашнего питания необходимо создать условия, которые обеспечат правильное ведение технологического процесса приготовления пищи.

Для этого в соответствии с технологическим процессом выпуска продукции на каждом предприятии организуются производственные подразделения, которые составляют его производственную инфраструктуру. Производственной инфраструктурой, иными словами внутренним строением, предприятия называют состав его производственных частей (участников, отделений, цехов, производств), формы их размещения, производственных связей. Части предприятия обычно принято именовать подразделениями

При формировании инфраструктуры необходимо учиты-

вать санитарные требования, а именно:

- производственные помещения должны размещаться по ходу технологического процесса, чтобы исключить встречные потоки поступающего сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;
- обеспечение непрерывности производства и последовательности технологических процессов; [28]
- правильное размещение оборудования;
- все рабочие места должны быть снабжены необходимыми инвентарем, инструментами;
- создать такие условия труда, которые не понижают производительности труда.

Технологический процесс в предприятиях общественного питания составляет комплекс взаимосвязанных технологических операций.

Структурное подразделение представляет собой выделенный орган управления определенным участком деятельности предприятия (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение.

Подразделение может быть как обособленным, так и не обладающим полными признаками организации, то есть внутренним.

Производственным подразделениям наименования присваиваются чаще всего по виду выпускаемой продукции или по характеру производства. Например, холодный цех специ-

ализируется на выпуске холодных закусок, салатов, бутербродов.

2.6. СОСТАВ И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОМЕЩЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Состав и планировка помещений предприятий общественного питания зависит от типа предприятия, его производственной мощности (количества торговых мест в зале и возможностью выпустить определенное количество блюд), характера производственной деятельности (работает предприятие на сырье или на полуфабрикатах) и применяемой формой обслуживания.

Помещения предприятий, работающих на сырье, по их назначению можно подразделить на следующие семь групп: торговые, производственные, складские, вспомогательные, административно-бытовые, технические, подсобные.

К торговым помещениям относятся торговые залы с раздаточными, буфет, помещения для отпуска обедов на дом, кулинарные магазины, сервизная, моечные столовой посуды, вестибюль, гардероб для посетителей. В ресторанах в эту группу также входят аванзалы (залы ожидания), бары, коктейль-холлы, а на предприятиях с самообслуживанием — буфеты и раздаточные. Стол заказов по доставке блюд на дом.

К производственным помещениям относятся: заготовоч-

ные цехи, (мясной, рыбный, овощной), доготовочные цехи (холодный и горячий), кондитерский цехи. К вспомогательным производственным относятся моечные кухонной посуды, хлеборезка, сервизная и другие.

В группу складских помещений входит охлаждаемые (холодильные камеры), предназначенные для скоропортящихся пищевых продуктов и неохлаждаемые (кладовые), в которых хранят овощи, сухие продукты, инвентарь, тару и белье. К этой группе относится и разгрузочная площадка. Помещения для приемки, хранения товаров также имеют большое значение для обеспечения бесперебойного торгово-технологического процесса в предприятиях общественного питания.

К административно — бытовым относят кабинет директора, бухгалтерия, комната приема пищи персонала, гардеробные для персонала, душевые и туалетные комнаты персонала.

К группе технических помещений относятся: машинное отделение холодильника, вентиляционные камеры, электрощитовая, котельная, бойлерная, и некоторые другие.

В состав подсобной группы входят различные отдельно расположенные постройки: помещения для хранения контейнеров и тары, упаковочных материалов, гараж, мусороприемники.

Подсобные помещения выполняют вспомогательную функцию в предприятиях общественного питания, но при

этом создают оптимальные условия для его работы.

Крупные фабрики заготовочные, комбинаты полуфабрикатов и им подобные имеют большое количество производственных цехов, экспедицию, фасовочные помещения, лабораторию. Доготовочные имеют сокращенный состав помещений.

Все предприятия создаются с цеховой либо бесцеховой структурой.

Если предприятие работает на сырье и имеет большой объем производства, то в нем создается Цеховая структура.

Цехи подразделяются на заготовочные, доготовочные специализированные.

Заготовочные это мясной, рыбный, мясорыбный, а так же цех обработки птицы. Горячий и холодный цехи являются доготовочными. К специализированным относятся мучной, кондитерский и кулинарный.

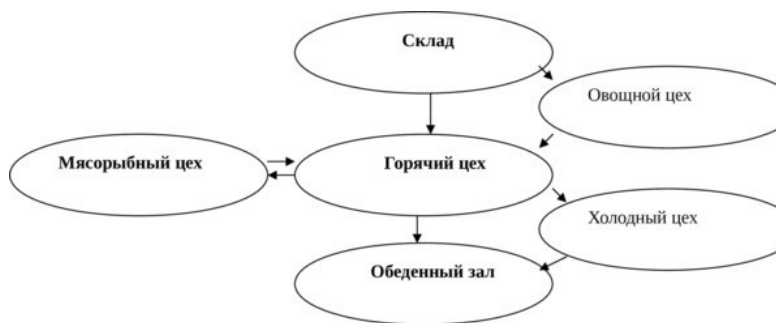
На предприятиях, которые работают на полуфабрикатах создают цех доработки полуфабрикатов, цех обработки зелени.

Если же предприятия имеют небольшой объем производства, выпускают ограниченный ассортимент продукции на них не создают отдельных цехов.

Бесцеховая структура создается и на узкоспециализированных предприятиях, таких как шашлычные, пельменные пиццерии и др. не организуют отдельных цехов и на

предприятиях, которые имеют небольшой объем производства, выпускают ограниченный ассортимент продукции

Располагать помещения необходимо таким образом, чтобы между ними имелись кратчайшие связи. Однако нужно учитывать, что не должны пересекаться пути чистой и использованной посуды, сырья и отходов.



Примерная схема взаимосвязи цехов

2.7.ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Чтобы обеспечить рациональное осуществление технологического процесса, необходима хорошо продуманная система управления кадрами.

Организационная структура управления — это форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за соответствующими ответственными лицами структурных подразделений.

Исходя из отличительной особенности предприятий общественного питания, оно делится на такие подразделения как производственные и торговые.

Как уже указывалось выше, руководит всем предприятием — *директор*. Директор несет полную ответственность за все аспекты деятельности предприятия. Управление предприятием он осуществляет по четырем направлениям: продажи, расходы, качество, персонал. Директор предприятия общественного питания — это, прежде всего, управленец. Он относится к управленцам высшего звена.

Работу производственного подразделения возглавляет и организует *заведующий производством* или, как его еще

порой называют *шеф-повар*. Заведующий производством несет ответственность за организацию работы производства предприятия общественного питания, качество выпускаемой продукции, выполнение производственной программы. Ему подчиняются все работники производства, заготовочных цехов, доготовочных цехов, мойщицы кухонной посуды, уборщики производственных помещений, работники хлебо-резки. В крупных предприятиях ответственность за деятельность каждого цеха может быть возложена на бригадиров (начальников цехов). Бригады цехов, в свою очередь, подчиняются заведующему производством. Руководство бригадой возлагается на бригадира (начальника цеха), являющегося старшим по должности в бригаде. Он должен иметь соответствующее образование, достаточную квалификацию и опыт работы в общественном питании. Бригадир назначается приказом руководителя организации. При этом, с правовой точки зрения, согласия коллектива бригады на это не требуется, однако на практике данное назначение принимается, как правило, с учетом мнения членов бригады. [45]

При временном отсутствии бригадира (отпуск, болезнь, и т.п.) его обязанности возлагаются администрацией предприятия на заместителя бригадира или на одного из членов бригады, если нет заместителя бригадира.

Работу в торговом зале организует метрдотель (заведующий залом, зав. залом). Метрдотель возглавляет работу обслуживающего персонала, организует обслуживание гостей,

несет ответственность за качество их обслуживания, организует работу официантов, барменов, координирует работу торгового зала с производством. В его подчинении находятся официанты, буфетчики (бармены), гардеробщики, швейцары, уборщики торговых помещений, водитель доставляющий продукцию на дом (с момента передачи ему товара и до момента вручения ее покупателю, именно водитель несет ответственность за полученный товар). Он управляет качеством обслуживания, а также продажами посредством того же качества обслуживания.

Любому производственному предприятию необходимо сырье для производства своей продукции, эта служба называется отделом снабжения или службой снабжения. Службой снабжения руководит начальник отдела снабжения или кладовщик.

Любое предприятие, даже не относящееся к общественному питанию имеет в своем составе бухгалтерию.

Бухгалтерия — отдел, который учитывает движение материальных, финансовых средств, несет ответственность за правильность и своевременность расчетов с поставщиками, потребителями, налоговой службой и т. д. Эта же служба ведет начисление заработной платы согласно предоставленным другими подразделениями табелям учета рабочего времени. Крупные предприятия могут иметь и отдел кадров. А очень крупные компании, имеют и юридический отдел, который контролирует составление договоров предприятия и

консультирует руководителя по юридическим вопросам.

Весь персонал предприятия подразделяется

— на административно-управленческий;

— основной (производственный, обслуживающий);

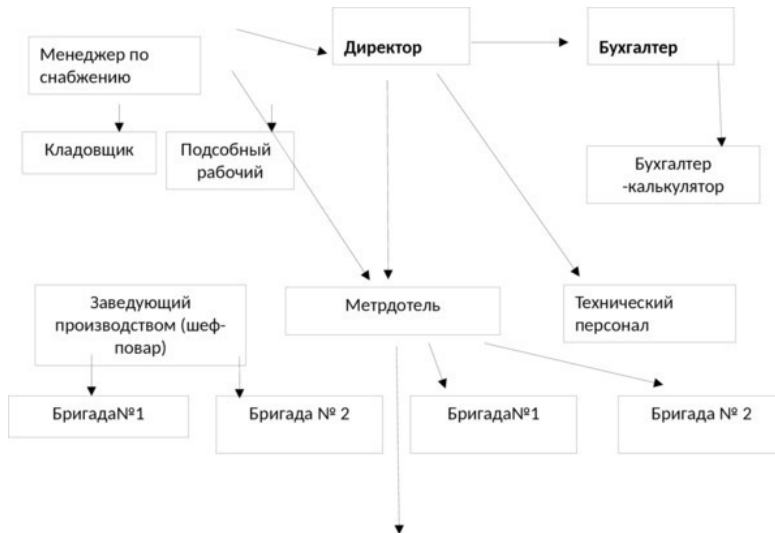
— вспомогательный.

Такие службы как юридическая, отдел кадров, бухгалтерия, не относятся ни к производственным, ни к торговым, они называются административно-управленческие.

Но основная часть современных российских предприятий общественного питания относятся к группе не больших. И административные функции бывают объединены. Например, задачи отдела кадров, оформление на работу, увольнение поручаются бухгалтерии, так как эти функции взаимосвязаны. А составлением или контролем предложенных договоров занимается сам управляющий, возможно прибегая время от времени к услугам стороннего юриста.

Заказом товара или поиском новых поставщиков занимается либо заведующий производством, либо управляющий.

Примерная схема организационной структуры управления предприятием общественного питания.



Заведующий производством, метрдотель — являются функциональными руководителями-специалистами и относятся к административно-управленческой группе

Группа руководителей и специалистов, на которую возложена ответственность за реализацию функций управления, составляет аппарат управления предприятием. Для обеспечения стратегического, текущего и оперативного руководства предприятием у директора имеется непосредственно подчиненные ему службы. Каждая служба возглавляется начальником и подчиняется непосредственно директору.

Все эти группы работников выступают как звенья одной цепи. Часто случается, что если одна категория работников

функционирует неправильно, то по принципу домино «сыпется» вся структура предприятия общественного питания, что приводит к его развалу. Каждый сотрудник должен четко знать свои обязанности, а также своего непосредственного начальника, чтобы выполнять его инструкции.

2.8. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

Делегирование — передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения. *Полномочия* — наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия. Но полномочия ограничиваются инструкциями, должностными обязанностями, приказами и т. д.

С помощью поручений управляющий того или иного уровня распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей предприятия. Если управляющий по тем или иным причинам не дает поручений подчиненным, то он обязан решить задачу самостоятельно. Именно по такому умению распределять поручения и обязанности подчиненным и оценивают качество работы управленца. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник уже начинает нести определенную ответственность перед управляющим за вы-

полнение задания качественно и в срок. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за управляющим.

Согласно принципу единоначалия работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

Существует так называемая **норма управляемости** — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

В рамках управленческой структуры происходит рациональное распределение и перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами.

Во главе всего большого коллектива работников стоит один начальник руководитель. Большое количество сотрудников обычно делят на группы, во главе каждой в свою очередь назначают своего руководителя. Вышестоящий руководитель распределяет права и обязанности между руководителями среднего звена.

Эти принципы были разработаны в 1920-х гг. П. М. Керженцевым, и получили название «делегирование организационных полномочий и ответственности».

Хотя справедливости ради необходимо отметить, что так называемая норма управляемости и делегирование полномочий была известна давно. И вспомнить это нам поможет наша Родная русская речь и литература. Издавна при организации крупного производства, строительства или в армии, например у казаков, существовали «СОТНИКИ», то

есть люди, в подчинении которых находились сотня человек. Сотня в свою очередь делилась на группы по десять человек, и руководил ими уже десятник. Вспомним, как Некрасов описывает строительство железной дороги: «Грабили нас грамотеи десятники».

Так что пальма первенства не в руках П.М.Керженцева. Скорее всего, он просто первым систематизировал этот опыт и изложил на бумаге. Современного бригадира, скорее всего, по-старому называли бы десятником.

Делегирование — это своего рода процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным наделяя их определенными полномочиями, то есть он возлагает на них часть своих полномочий, прав и ответственности. Для такой передачи выбираются самые компетентные сотрудники.

При делегировании полномочий управленец должен руководствоваться важными принципами. Делегировать подчиненным можно следующие дела:

- подготовительные работы (подбор материалов);
- рутинную, повседневную работу, которая требует обычных навыков и не связана с принятием серьезных решений (заполнение документации, составление отчетов по известным данным);
- специализированную деятельность, которая требует особых знаний и умений.

Но при этом остается определенный круг задач, решение

которых будет лежать только на руководителе.

Распределение заданий между начальником и подчиненным — это особая форма взаимодействия, которая обозначается понятием делегирование полномочий. От того, насколько руководитель владеет этим искусством, зависит эффективность работы подчиненных, самого руководителя, да и производства в целом.

Делегирование — это передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение.

Необходимо понимать, что делегирование — это не способ уклониться от ответственности, а форма разделения управленческого труда, которая делает его более результативным. Тем самым делегирование облегчает работу руководителя, но принятие окончательного решения остается за ним. Так же как и ответственность за решения.

Основные правила при делегировании полномочий:

- понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным;
- делегирование полномочий способным, инициативным работникам;
- дозирование в передаче полномочий;
- объективная оценка возможного риска;
- регулярное консультирование и контроль над работой сотрудников.

Принцип делегирования полномочий в системе общественного питания выглядит таким образом. Заведующий

производством имеет задачу произвести конкретный размер различной кулинарной продукции за день. Разумеется, одному человеку выполнить все действия связанные с этой задачей не возможно. Поэтому он разделяет полномочия среди своих подчиненных. Руководителю мясного цеха ставится задача произвести определенное количество мясных полуфабрикатов. Бригадир овощного цеха берет на себя полномочия по обеспечению производства овощными полуфабрикатами. Бригадир горячего цеха имеет задачу произвести из полученных полуфабрикатов, оформить блюда и передать их на раздачу или в обеденный зал. Руководитель каждого из подразделений распределяет работу среди работников своей бригады по производству конкретных операций для выполнения общей задачи.

2.9.ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Одним из объектов управления в предприятии общественного питания является персонал, то есть кадры. Именно от того, насколько эффективно, либо наоборот, работает персонал, как относится к выполнению порученной работы и зависит в конечном итоге результат деятельности всего предприятия.

Важным методом руководства являются правильный подбор, расстановка и подготовка кадров. Подбор кадров производится по профессиональным, деловым качествам. Специфика работы в сфере обслуживания, и в частности в общественном питании предъявляет повышенные требования к подбору кадров. Отличное знание своего дела, добросовестность и честность, внимательное отношение к людям вот те черты и качества, которые должны быть свойственны каждому работнику общественного питания.

Правильная расстановка кадров означает распределение обязанностей в соответствии с квалификацией и знаниями работников.

Для того что бы правильно расставить кадры, руководитель предприятия должен хорошо знать возможности и спо-

способности каждого работника. Каждый руководитель должен постоянно заботиться о повышении квалификации работников. На современном этапе развития очень важно, чтобы работники не только хорошо знали технологию, оборудование, организацию производства и обслуживания, но и обладали необходимыми экономическими знаниями.

При определении требований к персоналу необходимо учитывать следующие критерии оценки:

- знание технологии приготовления пищи, основ рационального питания для различных контингентов потребителей.

- знание организации производства продукции общественного питания;

- знание рациональной организации труда на рабочем месте;

- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены;

- соблюдение санитарных требований на рабочем месте;

[45]

- знание и соблюдение пожарной и электробезопасности, правил охраны труда и техники безопасности;

- соблюдение трудового распорядка;

- владение профессиональной терминологией;

- соблюдение этики общения с коллегами, а также потребителями.

Следует помнить, что сфера общественного питания —

сфера особой ответственности. Каждый сотрудник, работающий в общественном питании, несет особую ответственность за сохранение здоровья потребителей.

2.10.СОДЕРЖАНИЕ ФОРМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

2.10.1.МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ. СУЩНОСТЬ ЗНАЧЕНИЕ

«На свете есть только один способ побудить кого либо что то сделать... И он заключается в том, что бы заставить другого человека захотеть это сделать. Помните — другого способа нет.» (Дейл Карнеги)

Для того что бы добиваться тех или иных результатов от работников необходимо понимать что является движущей силой их поступков, отношению к работе, то есть что является мотивацией к выполнению работы.

Мотивация — это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей. Мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Потребность — нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека.

Мотивация- это своего рода программа, природой в каждого человека, которая и руководит желаниями и поведением человека. Конечно же, природная программа, это нечто врожденное. Но под воздействием жизненных обстоятельств, программа эта может частично видоизменяться.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия

человека.

Причина поведения человека зависит от различных стимулов.

Стимулирование, это те способы, которыми можно воздействовать на мотивы человека, заложенные в нем природой.

Выделяют 4 основные формы стимулов:

- принуждение (замечание, выговор, увольнение);
- материальное поощрение (заработная плата, премия, путевки);
- моральное поощрение (благодарности, звания, грамоты);
- самоутверждение.

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества факторов:

- заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
- рабочая среда (обстановка, гибкий график);
- стабильность (работа, положение);
- собственное развитие
- полезность работы (результаты труда);
- интерес к работе.

Мотивы побуждающими человека выполнять свою работу, и делать её качественно можно разделить на материальные и не материальные. В основе материальных мотивов лежит удовлетворение человека своих физиологических по-

требностей, то есть потребность в пище, одежде и тому подобное.

Конечно же, основным из ведущих мотивов трудовой деятельности человека является мотив «заработать деньги», то есть материальный, с целью удовлетворения своих материальных потребностей. Материальная мотивация — является одной из самых эффективных способов поощрения сотрудников, подталкивая их к тому, чтобы они стремились выполнять свои задания качественно и в необходимые сроки.

К материальным мотивациям относятся: и система доплат к заработной плате, премии, проценты от объёма продаж, и другие материальные поощрения.

Но немаловажным стимулом в работе персонала является и нематериальная заинтересованность. Нематериальная мотивация — это выраженное в разных формах общественное одобрение профессиональных действий работника.

К такой мотивации можно отнести:

Персональная похвала работника за отлично проделанную работу.

Публичная похвала работника на общем собрании предприятия.

Благодарственное письмо, грамота или вручение награды.

Интересная работа, поощрения руководства, возможность карьерного роста, то же является побуждающим стимулом к качественному выполнению работы.

Важность мотивации персонала нельзя переоценить. При-

знание и вознаграждение сотрудников поможет им ощутить удовлетворённость и кроме того важность своего места в коллективе.

2.10.2.МОТИВ СОСТЯЗАТЕЛЬНОСТИ

Во времена социалистической экономики существовало такое понятие, как социалистическое соревнование. Те времена давно ушли в прошлое.

Но оказывается соревнование, то есть состязательность для достижения каких-то результатов, актуальны во все времена.

Обратите внимание спортсмены никогда не бегут поодиночке. Один и тот же человек, когда бежит один, достигнет меньших результатов, чем тогда когда он бежит в команде.

В одном московском ресторанном холдинге всегда было премирование официантов, зависящее от выручки. Но вот как то в целях эксперимента было решено объявить, что первые трое победителей, собравших наибольшую выручку за сезон (квартал) получают по айфону. Финансовые затраты и в том и другом случае сопоставимы, но результаты... ошеломили. Выручка подскочила на 42%!

В крупных предприятиях общественного питания получила распространение индивидуальная и коллективная форма соревнования. Индивидуальное соревнование проводится между отдельными работниками. Его организуют обычно в тех предприятиях, где легко можно учесть и сравнить результаты труда каждого работника.

Коллективное соревнование организуется между торговыми точками, в пределах одной организации, а также между бригадами.

В соревновании между отдельными предприятиями, входящими в одну сеть или холдинг победителем считается коллектив, добившийся следующих показателей в работе: приготовление пищи разнообразного ассортимента высокого качества, снижение себестоимости, внимательного, заботливого и культурного обслуживания, выполнение всех требований санитарии и гигиены.

Мотив состязательности является одним из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Руководителю подразделения необходимо выяснить, что мотивирует его сотрудников. И использовать соревнования, игры, призы и другие стимулы, чтобы заставить свой персонал беспокоиться о качестве выполняемой работы. Мотивация позволяет держать людей в тонусе.

2.10.3.МЕТОДЫ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Слово «мотивация» не так давно вошла в нашу речь.

Но еще за тысячу лет до этого было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач и достижения какой-то цели. Но назывался этот прием -МЕТОД КНУТА И ПРЯНИКА. Вспомнив сказки, заметим, что царь за выполнение задания обещает герою полцарства и несметные богатства, или напротив «голову с плеч долой». То есть в одной руке держит «пряник» перед глазами героя сказки, а другой рукой заносит над ним кнут. И это давало поразительные результаты. Приносили даже «то не знаю что».

Другой стороной медали поощрения служит взыскание или наказание. И чтобы эта медаль оказалась именно золотой, необходимо знать основные правила поощрения и наказания.

Необходимо помнить, что любое наказание существует не «за», а «что бы не». Иными словами наказание применяют не столько за что то, что сделано за какой-то проступок, как с целью назидания другим, дабы неповадно было.

Зачастую достаточно того что бы персонал твердо знает,

что такие меры могут быть в любой момент применены. Он должен знать, что в определенных случаях, наказание неотвратимо.

Согласно Трудовому кодексу РФ (гл. 29 и 30), дисциплина труда — обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы предприятия, четкого и своевременного выполнения поставленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в работе.

За совершение дисциплинарного проступка, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания :

- замечание;
- выговор;
- лишение части премии, или полное депремирование.
- увольнение.

Конечно же, проступок проступку рознь, поэтому указанные виды наказания применяют по нарастающей в зависимости от своей тяжести. При этом учитывается — впервые со-

вершен проступок или повторно, имеются ли уважительные причины, был ли работник ознакомлен с правилами дисциплинарной ответственности и прочие нюансы.

Здесь необходимо отметить, что в некоторых компаниях встречается такая мера воздействия как перенос отпуска на неблагоприятный период. И существование такой меры достаточно сильно поднимает дисциплину труда.

Так же как и материальная мера поощрения является сильнейшим мотивом, так же и наказание, выраженное материально очень значимо, и порой является все-таки необходимым. Но при его применении необходимо учитывать юридический момент.

Зачастую можно слышать о штрафных санкциях, о каких-то штрафах из зарплаты. Ни каких штрафов, ни каких удержаний из ЗАРАБОТАННОЙ платы делать нельзя! Невыплата зарплаты является уголовно наказуемым деянием. Российское законодательство не предусматривает такого инструмента влияния на работников, как штраф. Поэтому при разработке системы оплаты труда целесообразно предусмотреть, что бы оплата труда состояла из фиксированной зарплаты и премии. Работодатель не имеет право не заплатить работнику зарплату. А вот премия другое дело. Премия — это вознаграждение за отличные показатели в работе в дополнение к зарплате. Ну а если таких показателей нет, нет и премии. Обычно лишают лишь части премии-10-15%. За очень серьезные проступки можно лишить премии полно-

стью. Регулируя размер премий с одной стороны, помогает применять такой инструмент как наказание, а с другой соблюсти закон. Такой мощный инструмент, как депремирование необходимо применять лишь, в крайнем случае. Для персонала обычно достаточно того, что он всегда помнит о том, что такая мера может быть применена в любой момент. То есть это будет тем самым кнутом или мечом, который всегда занесен над головой.

Необходимо помнить неправильное осуществление дисциплинарного взыскания наносит ущерб не только работнику, но и предприятию.

Конечно же, самым суровым наказанием в вышеуказанном списке является увольнение. Такая мера принимается к злостным нарушителям трудовой дисциплины, а именно

- появления работника на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- воровство, растрата;
- совершения действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;
- обсчет гостя.

Иногда предприятие будет лучше развиваться, если расстанется с работником.

2.11.ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА

В предприятиях общественного питания установлены правила внутреннего распорядка. В этих правилах содержатся указания о поведении работников на производстве, режиме рабочего времени, обязанностях администрации и работников. В них определены меры поощрения работников, а так же меры дисциплинарного воздействия и порядок наложения взысканий на нарушителей трудовой дисциплины. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка способствует укреплению дисциплины труда, рациональной организации производства, повышению производительности труда, и улучшению обслуживания потребителей.

Персонал предприятий внедомашнего питания должен быть ознакомлен с правилами внутреннего распорядка установленными в организации. В соответствии с правилами внутреннего распорядка повара обязаны:

- приходить на работу в установленное время и соблюдать продолжительность рабочего времени;
- выполнять все распоряжения заведующего производством и бригадира, соблюдать дисциплину труда;
- производить обработку продуктов в соответствии с требованиями технологии, точно соблюдать нормы закладки продуктов и выхода блюд;

- содержать свое рабочее место в полном порядке и чистоте;
- точно выполнять требования охраны труда, техники безопасности, санитарии и личной гигиены, экономить электроэнергию;
- бережно относиться к оборудованию, инвентарю, имуществу и другим материальным ценностям.

При разговоре руководителя со своим сотрудником о соблюдении дисциплины, можно ссылаться на указанные дисциплинарные правила, содержащиеся в правилах внутреннего распорядка. Руководителю необходимо убедиться, что сотрудники знакомы с правилами предприятия, и быть последовательным и справедливым, разбирая случаи нарушения трудовой дисциплины

2.12. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ. МЕТОДЫ И ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

2.12.1 ТИПЫ РЕШЕНИЙ

Работа управляющего постоянно связана с разрешением, каких либо проблем, поэтому принятие решений является основой управления. От правильного решения той или иной поставленной, даже на первый взгляд незначительной задачи зависит успешность работы предприятия. А от череды решений возможно и жизнеспособность предприятия в целом. Именно поэтому принятие решений это важнейший из аспектов деятельности управленца.

Решение — это выбор наиболее приемлемого, выгодного варианта из нескольких возможных.

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель в рамках своих должностных полномочий и компетенции и направленное на достижение целей вверенного ему подразделения.

Классификация управленческих решений

В зависимости от того, что положено в основу принятия решения:

Решения могут быть **интуитивными**, то есть сделанный выбор основывается только на ощущениях того, что он является правильным

Могут быть **решения, основанные на суждениях**, то есть выбор делается на основе своих знаний и накопленного опыта. В данном случае человек использует информацию о

том, что случалось в похожей ситуации ранее, для того, чтобы спрогнозировать результат выбора в существующей ситуации. И он делает выбор в пользу того варианта, который принес успех в прошлом.

И существуют решения, основанные на методе экономического анализа — их принято называть — рациональные решения. **Рациональное решение** — это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто оно не зависит от предшествующего опыта.

Пример рационального решения

Что бы лучше понять процесс принятия решения по методу экономического анализа рассмотрим пример, приведенный в учебнике «Калькуляция и учет в общественном питании» Самулевич И. А. Порой на первый взгляд кажется, что одна цена выгоднее другой. Но при детальном анализе и подсчете выясняется иное. Рассмотрим пример. Ресторан хочет закупать такой крупнокусковой мясной полуфабрикат, как длинную мышцу спины. В предложениях от поставщика есть два вида этого товара с костью по цене 370 рублей за килограмм, и без кости по цене 580, причем производитель то же. На первый взгляд, кажется, что первая цена на много выгоднее, но проверим, так ли это.

При приобретении небольшой пробной партии была произведена контрольная проработка, в ходе которой было установлено, что мясо с костью представляет собой длинную мышцу не отделенную от позвоночного столба. И процент

отходов составил 38%. Второе же мясной полуфабрикат практически не имеет отходов, видимо вторая часть от другой стороны позвоночного столба (мышцы эти, как известно парные). Произведем подсчет.

Пересчитаем брутто для выхода 1 килограмма мяса без кости, используя полученный процент отхода.

Было до проведения операции X гр. Было всегда =100%

Стало после операции 1000гр. Стало 100%- % отходов
 $=100\%-38=62\%$.

Составляем обычную пропорцию.

Значит для получения 1 килограмма чистого мяса без костей необходимо 1613 грамм $=100 \times 1000 / (100 - 38)$. То есть что бы получить 1 килограмм бескостного мяса необходимо деньги отдать за 1,613 кг мяса с костями. Умножим эту цифру на цену мяса с костями $1,613 \times 370 = 596,81$. Цена мяса без кости оказалась несколько выше, чем продаваемая сразу без кости. При существующем ассортименте блюд в меню ресторана кости на предприятии почти ни куда не используются. В добавок повар потратит на обвалку рабочее **оплачиваемое** время (он за это время может сделает что то более нужное для предприятия). [45]

К управленческим решениям предъявляются следующие **требования:**

— быть обоснованными, то есть решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии проблемы, учитывая при этом возможный ход ее развития;

— Решение должно иметь конкретного исполнителя и определенные сроки исполнения.

— Решение не должно быть противоречивым.

— Должно быть контролируемым.

— Оно должно быть правомерным, то есть законным.

— Принятое решение не должно выходить за рамки тех полномочий, которыми наделен тот руководитель, который его принял.

— Решение должно быть своевременным, не запоздалым: «дорого яичко ко христову дню».

— И, наконец, принятое решение должно быть обязательным для исполнения.

От того, какое решение примет руководитель зависит успех подразделения и предприятия в целом.

Некоторые решения в конкретных ситуациях, которые могут возникнуть у руководителя подразделения общепита будут рассмотрены в соответствующих главах.

2.12.2. ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Принятию адекватного решения предшествуют выполнение следующих этапов:

- Определение проблемы, по которой необходимо принять решение, обнаружение, определение и полный анализ причин появления проблемы, её масштабы и последствия.

- Выбор критериев и ограничений, по которым будет принято решение.

- Выработка и определение возможных решений.

- Оценка вариантов решения, то есть сопоставление возможных вариантов с критериями и определение возможности осуществления. Другими словами оценить последствия сделанного выбора решения.

- Выбор варианта, то есть само принятие решения.

- Реализация решения. На этом этапе устанавливаются конкретные исполнители, сроки выполнения, и просчитываются необходимые затраты.

- И, наконец, необходимо вести контроль над исполнением решения.

Чем управляющий отличается от администратора?

Тем, что управляющий — управляет, а администратор

следит за тем, чтобы все «было хорошо». Более точно: **управляющий принимает решение**, а администратор может контролировать процесс его исполнения.

Решение может быть правильным или неправильным, но в момент принятия решения это обычно неизвестно. Поэтому управление — это механизм с обратной связью: через определенное время можно проверить правильность решения, и в зависимости от этого отменить его, принять новое решение, исправляющее предыдущее, или оставить в силе.

Но если руководитель не может самостоятельно принять решения, например не видит всех вариантов решения. Для такого случая существует еще так называемый метод «Мозгового штурма» («Мозговая атака»). При этом методе — группа специалистов (8—12 человек) участвуют в форсированном обсуждении проблемы, высказывая различные идеи ее решения, которые не критикуются а все фиксируются. Затем руководитель их оценивает и делает выбор. Что — то подобное можно увидеть в телеигре «Что? Где? Когда?», только там игроки жестко лимитированы во времени.

Приведем пример выбора решения по теме рекламы с помощью метода мозгового штурма.

Задача. При открытии нового ресторана было установлено несколько (5) рекламных щитов на магистралях района города. Но сразу было решено, что впоследствии необходимо оставить только один. Такая реклама довольно таки дорого стоит. Как узнать, который из щитов работает более эффек-

тивно, который из них привлекает большее число посетителей. То есть, который из них занимает самое удачное место. Методом «мозгового штурма» было предложено множество вариантов. Предлагали поставить человека считать машины и тому подобное. Но все варианты стоят денег. Ведь таким счетоводам необходимо платить. Да и где уверенность, что их данные точны и правдивы. Но победил следующий вариант. На всех пяти щитах все абсолютно одинаково, кроме одного. На каждом из щитов указан разный мобильный телефон. Для осуществления задачи было приобретено пять самых дешевых телефонных аппаратов и сим-карты к ним. Именно эти номера и были размещены на щитах. И тот, по которому из этих телефонов звонков будет больше, а, как известно, там есть и счетчик входящих вызовов, тот щит и побеждает. Как говорится дешево и сердито.

Выбор методов управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения руководства.

2.13. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Искусство общения, знание психологических особенностей людей и применение психологических методов необходимы всем специалистам, работа которых заключается в постоянном контакте с людьми и уж вдвойне оно необходимо управленцу, руководителю любого уровня. В основе его профессионального успеха лежит умение строить отношения с людьми, расположить их к себе, находить подход к каждому.

Общение с людьми — это наука и искусство одновременно. В этом руководителю помогают природные способности человека, и его образование. Именно поэтому тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому.

Деловое общение — процесс установления и развития контактов между людьми. В основе общения лежит потребность совместной деятельности тех сторон, которые ведут общение. Этот процесс включает в себя обмен информацией, восприятие и понимание другого человека.

Собирает ли метрдотель сотрудников на утреннюю линейку и разбирает ошибки дня вчерашнего и определяет задачи дня будущего — это общение. Рассказывает шеф-повар другим поварам о технологии приготовления нового блюда — это общение. Выговаривает директор подчиненному свое недовольство опозданием — это тоже пример общения. Бе-

седа с поставщиком перед заключением договора на закупку сырья это тоже общение. Во всех приведенных примерах, инициатором общения была какая — то цель. На линейке целью метрдотеля является донесение информации о методах обслуживания предстоящего дня и недопущение вчерашних ошибок в будущем. Целью шеф-повара донесение информации, а его поварами получение этой информации о новом блюде. У директора в приведенном выше примере стоит цель соблюдение трудовой дисциплины работниками и соответственно ровной работе предприятия.

А вот целью при общении с поставщиком является не только получение информации об условиях поставки и взаиморасчетах, но и возможностью получения скидки в цене или внесение в договор пункта об отсрочке платежей.

Цель общения — это то, ради чего у человека возникает данный вид взаимодействия с другим человеком или группой людей.

И поэтому общаться необходимо так, что бы поставленная цель была достигнута.

Формой общения может быть беседа, как в примере с метрдотелем, шеф-поваром и директором или переговоры, как в примере с поставщиком.

Существует следующие правила делового общения:

- желательно обращаться к собеседнику по имени отчеству, не допуская при этом ошибок;
- необходимо проявлять интерес к собеседнику;

- умение приветствовать людей;
- достаточно осторожно критиковать;
- умение слушать собеседника не прерывая;
- умение убеждать. Это необходимо делать посредством

выводов;

- говорить о том, что интересует собеседника;
- стараться получить как можно больше информации от собеседника;

Наилучшего успеха достигнет тот, кто в деловом общении помнит восточную мудрость, которая гласит «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».

Любой вид делового общения состоит из последовательного выполнения определенных функций :

Подготовка к общению:

- определение цели и темы общения беседы или встречи;
- *изучение участников и ситуации*
- разработка последовательности определенных вопросов;

- определение места и времени встречи;

- формирование представления о целях собеседника;

Само общение:

- передача или получение информации
- аргументирование или опровержение доводов собеседника

Принятие решения.

В той же ситуации с опоздавшим сотрудником, возможно,

он представит неопровержимые доказательства уважительной причины опоздания. И в таком случае, выслушав, разобравшись в ситуации и ознакомлением с личностью подчиненного, решение директора будет иным, чем в том, если человек постоянно опаздывает и вообще относится к дисциплине с прохладцей.

А при общении с поставщиком аргументом в пользу получения скидки может быть то, что данный продукт поставки будет заказываться достаточно часто и в больших количествах.

Технология организации и проведение совещаний

Есть еще один из видов делового общения —это совещание.

Выше уже было рассказано об этапах выработки решения.

В том случае, если по каким-либо причинам один из руководителей подразделений или организации в целом, не может принять решение самостоятельно, проводится совещание.

Соответственно если решение может быть принято руководителем самостоятельно, не стоит тратить время на совещание.

Участники совещания всесторонне рассматривают проблему комплексно подходят к её решению, возможно идя в чем-то на компромиссы.

Совещания классифицируются по следующим признакам:

1) по назначению:

— вырабатывающие и принимающие решения;

— разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

— подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;

— оперативные.

2) периодичности проведения:

— разовые;

— регулярные;

— периодические.

Технология организации и проведения делового совещания состоит из следующих этапов:

1 этап — *подготовка*:

— определение целесообразности проведения совещания;

— определение повестки дня;

— определение состава участников;

назначение даты и времени совещания.

Здесь необходимо отметить, что учеными доказано, что пик повышенной работоспособности — с 11 до 12 ч. и второй пик между 16 и 18 часами. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня нецелесообразно. Следовательно, для проведения совещаний лучше выбирать второй пик.

То есть совещания лучше проводить во второй половине

дня, между 16 и 18 часами);

2 этап — *проведение*:

— продолжительность совещания (оптимальная — 40—45 минут, максимальная — 1—1,5 часа);

— регламент — устанавливается порядок ведения совещания;

— протокол совещания, составленный по определенной форме и содержащий запись выступления участников и принятые ими решения.

3 этап — *подведение итогов и принятие решения*:

— выводы;

— определение, кто и в какие сроки должен выполнить выработанные решения;

— принятие решения о широте информирования. (Либо это будет конфиденциальная информация, не выходящая из круга участников встречи. Либо наоборот о решении необходимо сообщить всем сотрудникам или другим заинтересованным лицам);

— способы выработки решения (комиссией заранее составляет проект, участники совещания его корректируют и принимают путем голосования или председатель совещания подводит итоги обсуждения и самостоятельно формулирует решение).

4 этап — *контроль над выполнением решения*:

— определение лиц, которые будут осуществлять контроль.

Речь.

Речь многое может поведать о человеке. Как человек говорит, так он и мыслит. Если человек хорошо говорит, его речь отличается стройностью, и ясностью выражения мысли, значит, и мысли его четкие и незапутанные.

Отсутствие культуры речи может отрицательно сказаться как на авторитете руководителя так и другого профессионала.

Неправильное употребление профессиональных слов и выражений может подвергнуть сомнению и профессионализм говорящего.

Работники индустрии гостеприимства должны грамотно произносить профессиональные слова.

Ниже приводится правильное произношение слов, в которых чаще всего делают ошибки.

тОрты

БлЮда

супы

Но смешнее всего слушать профессионала, который неверно говорит словосочетание, которое последние годы быстро как вирус гриппа распространилось и как плесень поразило речь общества. И стало звучать уже даже с экрана телевиденья. Очень жаль журналистов, которые повторяют его, не задумываясь над смыслом. А смысл лежит буквально на поверхности.

Чтобы понять неверность словосочетания пойдем издале-

ка. Вспомним курс химии средней школы.

Что такое продукты горения? Это то, что получается в результате процесса горения.

— Тогда что же такое продукты питания? Да, да это результат названного физиологического процесса.

Правильно говорить «Пищевые продукты». Если внимательно читать профессиональную литературу там будет написано именно так пищевые продукты. Примером может служить хотя бы содержание ГОСТ Р 51074—2003 **Продукты пищевые**. Информация для потребителя. Общие требования.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию «управление».
2. Что такое субъект управления?
3. На каком принципе основывается управление предприятием общественного питания?
4. дайте определение понятию «ответственность».
5. Расскажите какие бывают стили управления.
6. Что такое производственная структура?
7. К какому помещению относится хлеборезка, к производственному или вспомогательному?
8. Какие помещения относятся к производственным?
9. Кто руководит работой производственного подразделения?
10. Что вы знаете о делегирование полномочий?

11. Что такое мотивация?

12. Какие методы дисциплинарного воздействия вы знаете?

13. Можно ли удерживать штрафы из зарплаты?

14 Расскажите о вашей жизненной ситуации, когда вам приходилось принимать решение. По какому принципу вы сделали выбор. Оказался ли ваш выбор в конечном итоге правильным?

15. Приведите примеры правильных профессиональных слов и оборотов речи.

РАЗДЕЛ II. ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

3.1.ПЛАНИРОВАНИЕ

3.1.1. ПОНЯТИЕ. ЗНАЧЕНИЕ И ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование — это разработка очередности, своего рода пошаговости действий позволяющих достигнуть желаемого. Планирование это построение плана будущих действий.

План, другими словами замысел, намерение — ряд предварительно обдуманых действий, мероприятий, объединённых последовательно для достижения цели, с заданными возможными сроками выполнения.

То есть это заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого периода, но стремиться определить и контролировать развитие предприятия в будущем, поэтому для более точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о деятельности организации и о состоянии рынка в целом.

Планирование работы предприятия общественного питания представляет собой процесс решения неточной задачи. И действительно, если производственный процесс можно с той или иной степенью точности описать с помощью математических формул, внося в них время от времени опреде-

ленные коррективы, то, например, при планировании хозяйственной деятельности всего предприятия математические методы уже не дают требуемой точности. Например, нельзя (или, достаточно рискованно) просчитать наперед посещаемость предприятия общественного питания, реализацию своей продукции, опираясь лишь на математические выкладки. Осуществление планов зависимо также и от внешних факторов.

В 2014 году, наверное, многие рестораны имели планы на будущее, но многим из них не пришлось сбыться. Кризис внес свои коррективы. Например, в Москве с начала декабря 2014 года и по весну 2015 из-за дестабилизации на валютном рынке страны, закрылось около 900 ресторанов и кафе. В связи с падением курса рубля покупательская способность россиян резко снизилась. Москвичи, в свою очередь, стали реже ходить в заведения общественного питания. Усложнили работу ресторанам и запрет на поставки европейских продуктов и высокие арендные ставки. Из-за подскочившего курса доллара неподъемной стала арендная плата. К сожалению, многие арендодатели привязывают плату за аренду помещения к курсу доллара. В итоге общее количество заведений общественного питания в столице сократилось на 8%.

Общероссийская тенденция в тот год была более или менее сопоставима со столичной. В России в течение 2015 года закрылось гораздо больше ресторанов, чем открылось. По некоторым оценкам, с рынка ушло от 20 до 30% ресторанов.

Скорее всего, с рынка так или иначе ушли слабые предприятия с неэффективными управленцами.

И все-таки при всей зависимости от внешних факторов планирование необходимо.

3.1.2. РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

План предприятия общественного питания ставит перед коллективом работников задачи, направленные на достижение определенных количественных и качественных показателей в работе. Одновременно в плане содержатся указания о том, какие организационные мероприятия необходимо осуществлять для его выполнения, какие материальные, трудовые и денежные ресурсы для этого необходимы предприятию.

Планирование способствует повышению эффективности производства, достижению наибольших результатов при наименьших затратах, обеспечивает рациональное использование материальных, трудовых и денежных ресурсов предприятий. Оно способствует строгому соблюдению режима экономии, рентабельности работе предприятия.

В основе планирования развития предприятия общественного питания, как и других отраслей, лежат следующие важнейшие принципы: научность, экономическая обоснованность, реальность, директивность.

Научность планирования выражается в том, что планы разрабатываются на основе экономически обоснованных нормативов с учетом объективно действующих экономических законов.

Планирование является реальным потому, что при разработке планов учитываются реальные возможности и условия работы конкретных предприятий.

Директивный характер планов означает, что установленные в плане количественные и качественные показатели должны быть обязательно выполнены.

3.1.3.ВИДЫ И СОДЕРЖАНИЯ ПЛАНОВ. ОСНОВНЫЕ Ст ПЛАНИРОВАНИЯ

Можно выделить различные виды планирования

1) по степени охвата:

— общее — охватывающее всю сферу деятельности предприятия;

— частное — охватывающее определенные сферы деятельности, например, одного подразделения.

2) по содержанию планирования:

— стратегическое — поиск новых возможностей;

— тактическое — создание определенных предпосылок;

— оперативное — реализация возможностей.

3) по сферам функционирования:

— планирование производства;

— планирование сбыта;

— планирование персонала и т. д.

В зависимости от длительности планового периода планы развития предприятия общественного питания подразделяются на перспективные и текущие.

Перспективные планы разрабатываются на длительный период времени (например, три, пять лет). В перспективных планах содержатся наиболее обобщающие показатели, отра-

жающие коренные изменения предприятия на планируемый период.

При составлении перспективных планов разрабатываются такие важные показатели, как пути развития материально-технической базы, изменение состава товарооборота, повышение эффективности производства, и т. д.

Текущие планы разрабатываются на основе перспективных планов. Они составляются на год, квартал, месяц или определенный сезон. В этих планах находят отражение конкретные особенности планируемого периода и ожидаемые в данном периоде результаты деятельности предприятия.

Таким образом, выделяют следующие *виды планирования по срокам* :

- оперативное — (полугодовое, квартальное, месячное, недельное) определение конкретных действий на установленный период, план производства, план продаж и т.д

- краткосрочное (один год) — формирование производственных, коммерческих, административно-хозяйственных планов, бюджет предприятия

- среднесрочное (три-пять лет) — планирование мероприятий по реализации стратегии, выработка финансовой политики, бизнес-план;

- долгосрочное (свыше пяти лет) — концепция компании, стратегические планы

План предприятия общественного питания представляет собой развернутую программу торговой, производственной

и финансовой деятельности. Он состоит из следующих разделов: выпуск продукции (производственная программа), товарооборот, снабжение сырьем, издержки производства и обращения, наценки, прибыль и рентабельность.

Основными разделами плана предприятия общественного питания является выпуск продукции, товарооборот и прибыль. От объема выпуска продукции собственного производства зависят другие показатели плана, такие, как необходимое количество сырья, материально-технических средств, необходимая численность работников, фонд заработной платы, издержки производства и обращения. и т. д.

Прибыль является важнейшим из показателей, характеризующих экономическую эффективность торгово-производственной деятельности предприятия общественного питания.

Прибыль экономически связана с затратами на производство, реализацию продукции и организацию ее потребления. Поэтому размер установленный планом прибыли определяет плановый уровень издержек производства и обращения и другие показатели плана. Таким образом, все показатели плана взаимосвязаны между собой.

3.2. ТОВАРООБОРОТ И ПРОДАЖИ

Продажа — это акт обмена денег на товар и услуги.

Товарооборот является важнейшим показателем хозяйственно-экономической деятельности предприятия общественного питания

Товарооборот это количественный показатель, характеризующий объем продаж. Получение предприятием прибыли, находится в прямой зависимости от товарооборота. Объем товарооборота и выпуска продукции зависят от множества факторов, которые подразделяют на три группы:

- факторы, связанные с обеспечением предприятия сырьем;
- факторы связанные с трудовыми ресурсами
- факторы связанные с состоянием материально-технической базы. Товарооборот предприятия питания состоит из продаж продукции собственного производства, а также реализации покупных товаров.

Продукция собственного производства это новые товары, которые произведены самим предприятием общественного питания. К ней относится обеденная продукция.

Обеденная продукция — это блюда, реализуемые и потребляемые в обеденных залах, а так же доставляемые на дом. Блюдо это определенная порция пищи, изготовленная из определенного набора сырья, прошедшего кулинарную

обработку, готовая к потреблению.

Кроме того на предприятиях общественного питания продают товары, произведенные производственными предприятиями, но к сырью они не относятся так как они не требуют кулинарной обработки. Они продаются в том виде как поступили на предприятие.

Это хлеб, мороженое, фрукты, газированные напитки, соки. Хотя указанные товары не производятся на предприятии, они проходят так называемую предпродажную подготовку. Хлеб режут на небольшие кусочки. Фрукты моют и режут. Этим отличается отпуск указанных товаров в заведениях общепита от реализации таких же товаров в розничной торговле. Кроме того к покупным товарам относятся изделия, которые не являются пищевыми продуктами — алкогольные напитки, пиво, табачные изделия и тому подобное.

Товарооборот является показателем, характеризующим масштабы деятельности предприятия общественного питания. Товарооборот позволяет оценить достигнутые результаты.

При планировании товарооборота и выпуска продукции производят анализ выполнения планов за прошедший период, месяц выясняют причины, помешавшие или способствующие выполнению плановых заданий.

Кроме того, планируя товарооборот и выпуск продукции, учитывают следующие данные:

— контингент обслуживаемых потребителей их денежные

доходы;

- наличие расположенных поблизости предприятий привлекающих большое количество людей в течение дня, промышленных предприятий, торговых центров, зон отдыха, учебных заведений, а также наличие конкурентов, то есть других предприятий общепита;

- данные, характеризующие спрос потребителей;

- производственную мощность предприятия и пропускную способность его залов;

- ожидаемые изменения в организации труда и производства, формах обслуживания.

При разработке планов товарооборота и выпуска продукции применяют метод технико-экономических расчетов, в основе которого лежат научно обоснованные нормы (физиологические нормы питания, нормы расхода сырья на различные виды продукции, нормы выработки и др.).

3.3.ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ И ТОВАРООБОРОТА В ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Разработка плана в предприятии начинается с расчетов объема товарооборота или другими словами выручки и выпуска продукции. Затем производится расчет валового дохода (наценки). С учетом разработанного плана валового дохода и рассчитывают издержки производства и обращения, фонд заработной платы.

Пропускная способность предприятия это максимальное количество посетителей, которых можно обслужить за определенный период времени (день, месяц). Она зависит от количества часов работы предприятия, числа мест в обеденном зале и от того сколько времени принимает пищу один посетитель.

В свою очередь среднее время приема пищи зависит от форм обслуживания, количества блюд потребляемых одним потребителем, типа предприятия. В столовой, кафе, работающих по методу самообслуживания, среднее время приема пищи одним посетителем составляет 20—30 минут, в буфетах и закусочных 15 -20 минут.

Несколько другое время пребывания посетителей в ресто-

ране. Чем больше собралось за столом людей, тем дольше они пробудут в ресторане, снижая, конечно же, процент оборачиваемости. По статистике гости пришедшие вдвоем в среднем проведут около двух часов, а четверо уже не менее трех. Банкет на 30—40 человек длится обычно не меньше шести часов.

В книге Киселева Г. Ю. Анализ товарооборота предприятия общественного питания, для определения пропускной способности приводится ниже следующая формула:

$$ПС_{\text{макс}} = ВР \times Ч_{\text{м}} / ВП \text{ или } ПС_{\text{макс}} = ВР \times S / ВП \times П$$

где ВР — продолжительность работы предприятия за день, мин;

Ч_м-число мест;

ВП- время приема пищи одним посетителем, мин;

S-площадь обеденного зала, кв. м;

Пн- площадь по норме на одного посетителя. Эта норма составляет 1,9 кв. м.

Но пропускная способность это максимум загрузки предприятия. И скорее всего он подходит для городских общедоступных столовых, где всегда у кассы очередь и... из советских времен.

Учитывая отраслевую особенность, неравномерность загрузки зала по часам, можно предложить нижеследующую формулу.

Количество посетителей N, вычисляется по формуле

$$N = (Z * O * X) / 100$$

где N — количество посетителей;

Z — вместимость зала, то есть количество мест,

O — оборачиваемость мест в течение данного часа;

X — загрузка зала в данный час в %

Количество посетителей предприятия общественного питания зависит от числа посадочных мест, которым располагает предприятие и их оборачиваемости. А оборачиваемость, то есть частота смены потребителей, зависит от формата предприятия. Как указывалось выше, в ресторане посетители пребывают дольше, чем в столовой. Кроме того в ресторане в понедельник посетителей меньше, чем в пятницу и в выходные дни. А если рассматривать посещаемость в течении дня, то в ресторане вечером посетителей больше чем днем.

В столовой же вечером посетителей почти не бывает, но общая оборачиваемость места может быть выше за счет снижения времени потребления пищи и пребывания за столом. Это время в столовой составит минут 20—40, в противовес 2—3 часам в ресторане.

Рассчитав количество посетителей, и умножив это число на величину среднего чека можно получить объем планируемой выручки.

Для того что бы более точно рассчитать количество посетителей, лучше всего пользоваться данными статистики предприятия. Поэтому руководство предприятия должно фиксировать посещаемость в течении дня, общее количе-

ство посетителей. Имея данные статистики легче и проще спрогнозировать будущие показатели. Получить данные статистики помогут получить современные средства автоматизации учета. Но что делать предприятию, которое только открывается и не имеет подобной статистики. Можно дать только один совет проанализировать данные подобного заведения с учетом похожего местоположения. То есть изучить похожие предприятия для этого необходимо посещать их в разное время и дни недели.

Часы работы	Оборачиваемость одного места за 1 час	Средний загрузки зала	%
11-12	1,5	60	
12-13	1,5	90	
13-14	1,5	100	
14-15	1,5	90	
15-16	1,5	60	
16-17	1,5	50	
17-18	перерыв	перерыв	
18-19	0,4	15	
19-20	0,4	30	
20-21	0,4	30	
21-22	0,4	30	
22-23	0,4	24	
23-24	0,4	24	
Общее количество посетителей за день		663	

Таблица 3.1 — График загрузки торгового зала столовой.

Но сам по себе товарооборот (выручка) мало отражает

достигнутые цели предприятия. Ведь у предприятия может быть достаточно большой товарооборот (выручка) нерентабельных блюд, и предприятие не будет иметь прибыли.

3.4.ПРИБЫЛЬ И ДОХОД ПРЕДПРИЯТИЯ

Любое коммерческое предприятие создается для извлечения прибыли. Конечно же, законного извлечения, то есть, предоставляя продукцию или услуги необходимые обществу, имеющие спрос, за которое общество готово платить.

Раз целью и движущим мотивом создания и деятельности предприятия является извлечение прибыли необходимо уяснить, что такое прибыль и как ее высчитать. А самое главное как добиться её получения. Размер прибыли говорит об успешности ведения хозяйственно-экономической деятельности предприятия или же, наоборот, о неблагоприятной. Прибыль — экономическая категория, отражающая хозяйственную деятельность предприятия, выраженную в денежной форме.

Прибыль предприятия общественного питания — это часть выручки, остающаяся после возмещения всех затрат на производство и сбыт продукции.

Прибыль, характеризующая конечные результаты торгово-производственного процесса, является основным показателем финансового состояния предприятия.

Прибыль и доход являются основными показателями финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Но необходимо различать доход, от

прибыли, прибыль и доход это не одно и то же. Разберемся в этом по порядку.

Ежедневно за реализованную продукцию предприятие общественного питания получает деньги. Это называется **выручкой**.

То есть **выручка** (называют еще товарооборот, объём продаж), это деньги, полученные в кассу предприятия за день или другой выбранный период. Но это не только наличные деньги, это и деньги, пришедшие на расчетный счет предприятия в банк, полученные с помощью оплат по банковским пластиковым картам. Но и это еще не все, к выручке относят еще деньги, которые должны другие предприятия. Что бы это понять рассмотрим пример. Перед Новым годом ресторан провел банкет. Но предприятие, которое устраивало корпоратив, не успело оплатить его, то есть перечислить со своего расчетного счета деньги, и выдало ресторану гарантийное письмо, что долг будет оплачен сразу после окончания новогодних каникул. Само собой разумеется, что это тоже выручка, хоть денег в данный момент нет, но они появятся у предприятия через несколько дней.

3.4.ВАЛОВОЙ ДОХОД

Для того, что бы определить размер прибыли, полученной предприятием в результате хозяйственной деятельности необходимо сначала выявить валовой доход. Валовой доход это общий доход полученный предприятием, включающим еще в себя издержки которые пошли для его получения. Получение валового дохода является важнейшим этапом на пути к получению прибыли. Из чего же формируется валовой доход предприятий общественного питания. Валовой доход предприятий общественного питания формируется из разницы между выручкой от реализованной продукции и покупной стоимостью сырья, потраченных на ее изготовление (за минусом налога на добавленную стоимость.),

На примере одного блюда это можно рассмотреть так. Цена блюда, указанная в меню и за которое предприятие получило деньги, это выручка. Если от этой цены вычесть, те деньги, которые были потрачены на приобретение сырья для приготовления блюда (стоимость сырьевого набора), то это и будет являться валовым доходом. Эту разницу традиционно называют наценкой.

Наценка — разница между ценой продажи товара и ценой закупки товара, необходимая для покрытия издержек производства и получения прибыли предприятия. Для предприятий общественного питания наценка, это разница меж-

ду продажной ценой блюда и ценой сырьевого набора блюда.
[45]

Именно за счет этой наценки и покрываются все **издержки**, то есть денежные расходы для производства продукции общественного питания. В последнее время в системе общепита применяют такое название как фуд кост (food cost) Фуд-кост (от англ. food cost — стоимость еды, продуктов) — инструмент контроля продуктовых затрат ресторана. Это показатель, который позволяет в оперативном режиме контролировать затраты. По сути, фудкост — процентное соотношение себестоимости и отпускной цены. То есть с его помощью предприятие видит, какой процент денег от выручки (стоимости блюда) оно уже потратило на продукты.

3.5.ИЗДЕРЖКИ. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА И ОБРАЩЕНИЯ

Издержки в общественном питании — это денежные, материальные и трудовые затраты, связанные с производством и реализацией товаров. То есть для общественного питания эти издержки включают в себя затраты на производство, затраты на организацию потребления.

Не надо рассматривать затраты, как что то потерянное.

Любой предприниматель знает, что для получения прибыли, необходимы затраты, вложения. Подумайте, ведь эти затраты должны стать доходом в будущем. Они как зерна брошенные сеятелем, и поначалу, казалось бы, потерянные и сгинувшие в земле, через какое-то время прорастут и одно зерно принесет десять. Ведь из сырья будут произведены блюда, которое предприятие продаст уже дороже, чем заплатило за сырье для них. Проще всего о затратах понять на примере с сеятелем. Одно зерно, посаженное в почву, даст впоследствии много новых зерен, и сеятель получит доход. А если бы он его оставил храниться оно либо испортилось бы, либо его съели. И никакого дохода сеятель не получил бы. Для большей наглядности можно вспомнить о Робинзоне Крузо, который имея всего несколько пшеничных зерен

и будучи очень голодным, не съел их, а посеял. Тщательно ухаживая за посевом, он добился того, что спустя несколько лет у него было достаточно зерен не только для посева, но и для хорошего питания. Таким образом, потратив зерно сеятель получает доход, а не потратив — убыток.

Когда найден валовой доход, из него необходимо вычесть издержки, то есть понесенные затраты, необходимые для получения этого валового дохода. В общественном питании издержки-это денежные, материальные и трудовые затраты, связанные с производством и реализацией товаров. То есть для общественного питания эти издержки включают в себя затраты на производство, затраты на организацию потребления.

Производство и реализация продукции, организация ее потребления связаны с определенными материальными и трудовыми затратами. Эти затраты (без учета стоимости сырья), выраженные в денежной форме, представляют собой издержки производства и обращения.

В предприятиях общественного питания процессы производства и реализации продукции, организации ее потребления неразрывно связаны между собой. Поэтому между издержками производства и обращения не делается разграничения — они учитываются и планируются вместе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.