

Серия «Среднее профессиональное образование»

И. А. Самулевич

ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Рекомендовано

Научно-методическим советом

*Международного научного общественного объединения «МАИТ»
для использования в качестве учебного пособия для студентов
образовательных учреждений среднего профессионального
образования, обучающихся по укрупненной группе
специальностей 43.00.00 Сервис и туризм
(рецензия № РЭЗ 22-11 от 10.06.2022 г.)*

Ростов-на-Дону
ФЕНИКС
2023

УДК 641/642(075.32)

ББК 65.431я723

КТК 288

С17

Рецензенты:

О. Л. Ладнова — доцент кафедры технологии, организации и гигиены питания Орловского государственного университета экономики и торговли (ФГБОУ ВО «ОрелГУЭТ»), кандидат технических наук;

И. К. Гуров — шеф-повар ресторана «Традиции», г. Орел;

Р. Э. Степанян — шеф-кондитер ресторана «Ривьера», г. Орел

Самулевич И. А.

С17 Организация и контроль текущей деятельности подчиненного персонала на предприятиях общественного питания : учеб. пособие / И. А. Самулевич. — Ростов н/Д : Феникс, 2023. — 334 с. : ил. — (Среднее профессиональное образование).

ISBN 978-5-222-38147-2

Учебное пособие составлено в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности «Поварское и кондитерское дело» (ТОП-50).

В пособии освещены основы управления в общественном питании, правила разработки нормативно-технологической документации на продукцию общественного питания, принципы и виды планирования работы исполнителей. Особое внимание уделено проблеме обеспечения безопасности в системе внедомашнего питания: безопасности потребления, включающей в себя использование безопасного и качественного сырья, соблюдение условий хранения, грамотное ведение технологического процесса, контроль качества выпускаемой продукции, соблюдение всеми работниками правил личной гигиены, санитарных требований; безопасности работников предприятия, базирующейся на соблюдении норм охраны труда, техники безопасности при работе.

Издание предназначено для студентов среднего профессионального образования, а также может быть полезно практикующим работникам, управленцам предприятий общественного питания.

ISBN 978-5-222-38147-2

УДК 641/642(075.32)

ББК 65.431я723

© Самулевич И. А., 2021

© Оформление: ООО «Феникс», 2022

© В оформлении обложки использованы иллюстрации по лицензии Shutterstock.com

Предисловие

Учебное пособие составлено в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС) среднего профессионального образования по специальности «Поварское и кондитерское дело» (ТОП-50).

Издание предназначено для изучения профессионального модуля «Организация и контроль текущей деятельности подчиненного персонала» (ПМ.06), междисциплинарного курса «Оперативное управление текущей деятельностью подчиненного персонала» (МДК.06.01) по специальности «Поварское и кондитерское дело».

Профессиональный модуль «Организация и контроль текущей деятельности подчиненного персонала» является заключительным в рамках программы подготовки специалистов среднего звена по специальности «Поварское и кондитерское дело» и получении выпускниками квалификации «Специалист по поварскому и кондитерскому делу».

В процессе изучения материала, изложенного в пособии, студент должен освоить вид профессиональной деятельности «Организация и контроль текущей деятельности подчиненного персонала» и соответствующие ему профессиональные компетенции:

- участвовать в планировании основных показателей производства;
- планировать выполнение работ исполнителями;
- организовывать работу трудового коллектива;
- контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями;
- вести утвержденную учетно-отчетную документацию.

Из лучших и успешных специалистов, прошедших обучение по специальности 43.02.15 «Поварское и кондитерское дело» и получивших практический опыт на предприятиях, выдвигается ключевая фигура ресторанного бизнеса — шеф-повар (а для кондитерского цеха — шеф-кондитер). Шеф-повар (шеф-кондитер) организует работу

вверенного ему подразделения, а знания, полученные по дисциплине «Организация и контроль текущей деятельности подчиненного персонала», будут основополагающими в его профессиональной деятельности.

Основная цель учебного пособия — формирование навыков оперативного управления работой коллектива работников, бригадой предприятия общественного питания.

Правильное планирование работы производства и других подразделений предприятия обеспечивает ритмичную и, как следствие, безубыточную работу предприятия. Планирование позволяет установить задание для каждого работника предприятия, обеспечивая равномерность нагрузки, а также ритмичность выпуска продукции.

Получив знания и навыки, предусмотренные программой данного учебного курса, студенты должны освоить планирование работы бригады, научиться рассчитывать экономические показатели работы подразделения, принимать правильные управленческие решения. Обучающиеся должны усвоить, что от эффективности управления бригадой, подразделением и предприятием в целом зависит судьба предприятия и всего коллектива. В связи с этим они должны осознавать свою ответственность за вверенный им коллектив сотрудников. Студенты должны понимать, что основная цель организации работы подразделения, управления коллективом, принятия управленческих решений — это прибыльная работа предприятия и, как следствие, — получение вознаграждения за труд работниками предприятия. Именно таковы жесткие реалии рынка.

Особое внимание в учебном пособии уделено проблеме обеспечения безопасности в системе внедомашнего питания: безопасности потребления, которая включает в себя использование безопасного и качественного сырья, соблюдение условий хранения, грамотное ведение технологического процесса, контроль качества выпускаемой продукции, соблюдение всеми работниками правил личной гигиены, санитарных требований; безопасности работников предприятия, которая базируется на соблюдении норм охраны труда, техники безопасности при работе и так далее. Уделено внимание также и финансовой безопасности,

без соблюдения которой невозможно добиться прибыльной работы предприятия.

Издание включает лекционный материал, позволяющий усвоить теоретические знания; в конце каждой главы предлагаются контрольные вопросы, рассчитанные на самостоятельную работу студентов, способствующую приобретению практического опыта и формированию профессиональных и общих компетенций в соответствии с ФГОС по данной дисциплине. Учебное пособие содержит многочисленные примеры конкретных хозяйственных ситуаций от специалиста, имеющего тридцатилетний практический опыт руководящей работы в системе общественного питания, которые помогут избежать ошибок на практике.

Последние десятилетия, с наступлением рыночных отношений, организация и управление в системе внедомашнего питания претерпели существенные изменения. Учебное пособие разработано с учетом реальных потребностей современных предприятий внедомашнего питания и действующего законодательства Российской Федерации.

Издание содержит последние требования, предъявляемые к оформлению отраслевых первичных учетных документов.

В основу данного учебного пособия легло ранее вышедшее издание И. А. Самулевич «Управление структурным подразделением организации (МДК.06.01)», 2018. Указанное издание было переработано и дополнено.

Учебное пособие окажет неоценимую помощь студентам, обучающимся по специальности «Организация обслуживания в общественном питании», при изучении общепрофессиональных дисциплин и дисциплин профессиональных модулей.

Издание предназначено для студентов среднего профессионального образования. Оно также может быть полезно практикующим работникам, управленцам предприятий общественного питания.

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 производятся необходимые обществу товары и оказываются услуги. Но любое понятие необходимо рассматривать в отношении человека или группы 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 получение 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:
 - коммерческие, то есть организации, основная цель которых — получение прибыли;

- некоммерческие — организации, основная цель которых — удовлетворение общественных потребностей, решение 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 характеризуется следующими признаками:

- 1) организационное единство, оформленное соответствующим образом и отображенное в учредительных документах, что предполагает:
 - специализацию предприятия на определенном виде деятельности (предприятия общественного питания производят обеденную продукцию и предоставляют услуги по ее потреблению);
 - строгую систему организации коллектива работников;
 - определенные технологию и порядок управления;
 - определенный комплекс ресурсов, необходимых для непосредственного осуществления поставленных задач и достижения цели;
- 2) обособленное имущество, которым предприятие самостоятельно распоряжается и использует по своему усмотрению для реализации поставленных целей. Источники образования имущества хозяйствующего субъекта разнообразны. Они включают в себя:
 - доходы от реализации продукции, работ, услуг;
 - денежные и материальные взносы учредителей организации;
 - капитальные вложения и дотации от бюджетов различного уровня;
 - иные источники, не запрещенные законодательством;
- 3) имущественная ответственность — предприятие отвечает всем своим имуществом по различным обязательствам;
- 4) собственное имя (наименование), от которого предприятие выступает в хозяйственном обороте;

5) оперативно-хозяйственная и экономическая самостоятельность. 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 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 его части действовали как единый организм.

1.2. Особенности предприятий индустрии питания, их функции и основные направления деятельности

Предприятия по своей сфере деятельности условно делятся на следующие виды:

- производственные, то есть производящие собственную продукцию;
- торговые — которые сами не производят товары, а торгуют товарами, произведенными промышленными предприятиями;
- 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 мясо кур, огурцы соленные, картофель, майонез. Предприятие не стало их перепродавать в том виде, в котором 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. Но не просто продает его, как в магазине «Кулинария», а покупатель может съесть 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 дополнение 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 внедо-

машного 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 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 также сохранности денежных средств. Поэтому одной из характерных особенностей предприятий общественного питания является

материальная ответственность работников предприятий общепита за сохранность товарно-материальных ценностей.

Особенность предприятий общественного питания состоит также 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, в новогодние праздники рестораны посещаются наиболее активно. В столовых существуют так называемые часы пик — 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, чтобы обеспечить бесперебойный выпуск продукции.

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

Учет всех особенностей работы предприятий общественного питания позволяет более рационально управлять ими, организовывать производство, увеличить выпуск

продукции, улучшить ее качество, а следовательно, и получить положительный результат хозяйственно-экономической деятельности.

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. 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 или предприятий пищевой промышленности полуфабрикатов и организуют 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 можно классифицировать по характеру деятельности, по набору тех или иных блюд, кулинарных изделий, изготавливаемых на предприятии, а также по набору тех или иных услуг, предоставляемых потребителям.

В зависимости от ассортимента перерабатываемого сырья и вида выпускаемой продукции предприятия обще-

ственного 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 по следующим типам: 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; блюд национальных (этнических) кухонь с учетом концепции и специализации предприятия. Посетителям представлен также 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 обеспечивают посетителей обедами и ужинами, но рестораны при гостиницах, обслуживающие организованные группы туристов, участников семинаров и т. п., предоставляют 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 также 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 одеты в национальные костюмы. 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 холодные закуски и горячие вторые блюда несложного изготовления. Кафе предлагает покупателям более ограниченный по сравнению с рестораном ассортимент блюд, десертов собственного производства, в том числе фирменные, национальные с учетом специализации предприятия. Кроме того, в кафе реализуются мороженое, коктейли,

а также неширокий выбор алкогольных (в основном это шампанское и коньяк) и безалкогольных напитков. В качестве сопутствующих товаров могут предлагаться табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция. Существуют кафе с обслуживанием официантами и без них, в зависимости от ценовой политики предприятия. В кафе создаются необходимые условия для отдыха посетителей — уютное убранство залов, удобная мебель. Кафе тоже стараются размещать на оживленных улицах, в местах отдыха — парках, на стадионах. Многие из них специализируются на предоставлении какого-то определенного ассортимента продукции. К специализированным кафе относятся: кафе-кондитерская, кафе-мороженое. Встречаются молодежные кафе, которые являются своеобразными клубами для молодежи. Как и рестораны, кафе имеют название, они обязательно должны иметь вестибюль, гардероб, туалетные комнаты для посетителей и 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 баров).

Предлагаются также 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 обслуживаемых 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 в виде скомплектованных рационов.

Столовые при предприятиях, учреждениях, офисных комплексах, учебных заведениях обслуживают постоянный контингент потребителей, что позволяет более точно изучить спрос на продукцию. С другой стороны, это 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 обедов, 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 ним относят пельменные, блинные, пирожковые, бутербродные, гамбургерные. Некоторые закусочные могут предлагать и небольшой выбор алкогольных напитков. Последний ГОСТ¹ выделяет «Предприятия 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.)». По своей сути заведения, подобные Макдоналдсу, — это те же закусочные, похожие большей частью на бутербродные. Там не предлагают лишь алкогольные напитки, хотя пиво есть и в KFC, и в 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).

¹ ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования».

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 имеющие 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 также 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 служебного входа для персонала);
- 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 Министерствами торговли республик. Самая высокая наценка была в ресторанах класса люкс, самая низкая — в заводских столовых, школах и других учебных заведениях. Сейчас 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: это сумма всех совершенных покупателями покупок за определенный период времени, разделенная 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, входящих в некий заказ одного посетителя, составит указанную сумму. Иными словами, это тот уровень цен, по которому данное 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, чтобы осуществить планирование предстоящей деятельности? Для подсчета величины среднего чека необходимо, чтобы для нового заведения было составлено меню и произведена калькуляция стоимости блюд.

Берем один набор блюд — салат и горячее. Такой набор чаще всего выбирают в предприятиях с демократическими ценами. Возьмем для начала блюда по самым низким

ценам, пусть это будет салат капустный за 100 рублей, горячая котлета из молотого куриного мяса стоимостью 300 рублей. При сложении получается сумма 400 рублей. Далее берем блюда самые дорогие. На этот раз предположим, что это салат «Цезарь» стоимостью 250 рублей, а на горячее — стейк из семги по цене 750 рублей. Опять находим сумму стоимости двух блюд — 1000 рублей. Далее находим средний чек. Для этого стоимость блюд по самым низким ценам складываем со стоимостью набора 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 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 связанных 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 определяется исполнителем, то есть предприятием с учетом его типа. Предприятия, реализующие алкогольную продукцию и табачные изделия, обязаны также 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. 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, покупательная 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, также целесообразнее размещать столовые и небольшие кафе.

В городских центрах, на оживленных магистралях, где имеются крупные торговые комплексы, зрелищные заведения, привлекающие большое число людей, следует располагать различные типы предприятий общественного питания. Для их размещения 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 также наиболее востребованными будут рестораны и кафе.

В жилых районах с общей численностью населения 30–40 тысяч человек размещают небольшие рестораны, кафе, закусочные. Их хорошо располагать в торговом комплексе, который организуется обычно в центре жилого массива. В микрорайонах на 6–10 тысяч жителей нецелесообразно размещать крупные предприятия общественного питания, но здесь могут пользоваться спросом магазины кулинарии, а при отсутствии конкурентов — небольшое кафе. Выбирая место и здание для будущего предприятия, не забудьте о возможности организации парковки для автомашин.

1.6. 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 предназначены для того, чтобы утолить голод занятых и спешащих людей.

Быстроту обслуживания и невысокие цены позволяют обеспечить такие меры, как самообслуживание, отпуск изделий на одноразовой посуде. Таким образом снижаются издержки на износ и бой посуды, а также мойку посуды. В народе такой тип обслуживания в шутку называют «селедка на газетке».

Конечно, отпуск на одноразовой посуде имеет свои особенности, так как таким способом 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 производятся из полуфабрикатов высокой степени готовности, что позволяет обеспечить минимальные затраты времени на обслуживание потребителей.

Все предприятия быстрого обслуживания можно разделить на три типа, каждый из которых работает по одной из технологических схем:

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

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 привлечь большое число посетителей.

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

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

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

Надо заметить, что такие услуги, 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 заказам. 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, а также услуги музыкального обслуживания, организации развлекательной программы, программ варьете. Некоторые из предприятий дают своим посетителям возможность сыграть в настольные игры, в бильярд; организуют так называемые мастер-классы, то есть предлагают 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 не занимаются организацией досуга и развлечений, ограничиваясь 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 укажите основные признаки ресторана.*
6. *Дайте характеристику и укажите основные признаки столовой.*
7. *Имеют ли буфеты собственное производство?*
8. *Расскажите, что вы знаете о таком понятии, как средний чек.*
9. *Какой тип предприятия лучше разместить в спальном районе (в районе массовой жилой застройки)? А на промышленном предприятии?*

ГЛАВА 2

Функции и методы управления структурным подразделением

2.1. Сущность управленческой деятельности.

Ее цели и задачи

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

Аналогом русского слова «управление» в английском языке является слово «менеджмент», которое в настоящее время часто употребляют вместо нашего русского слова. Менеджмент — это процесс управления организацией.

В зависимости от поставленных целей различают несколько видов управления:

- *техническое* — управление технологическими процессами и оборудованием;
- *государственное* — управление жизнью общества через органы власти;
- *идеологическое (негосударственное, неполитическое)* — управление социальными процессами, внедрение идеологий;
- *хозяйственное* — управление производственной и экономической деятельностью организаций.

Предприятия общественного питания в основном являются коммерческими. Исключение составляют предприятия, выполняющие 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 поварами полностью финансируются государством. Ведь государству нужна боеспособная армия. А чтобы быть боеспособным, 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 состоит в том, чтобы извлечь как можно больше прибыли в процессе работы предприятия. Таким образом, 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 также люди, которые и приготавливают вышеуказанную продукцию, и предоставляют ту или иную услугу. И именно от того, как работают эти люди, и зависит в 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, лежащих 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 повышения 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 — ее 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 ответ-

ственности 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, являющимся 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 социальный 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.

Основными показателями плана являются 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, чтобы 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 степени 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 частное предприятие обращает прибыль в развитие предприятия, в его расширение. А это создает условия для создания новых рабочих мест. Прибыль становится важным источником материального поощрения работников за успехи в работе, что 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 целей, 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 не выполненную 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 для достижения 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** и есть возможность влиять на поведение других людей. Трактую это понятие, можно выделить следующие структурные компоненты власти.

Субъект власти — это лицо или организация, обладающие ресурсами и возможностью их применять, то есть властными полномочиями.

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 вызывает у подчиненных чувства безысходности. Чувство безысходности может, в свою очередь, породить непокорность, а следовательно, невыполнение поставленной задачи.

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 выделить следующие основные стили управления.

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; из этого следует, что он проявляет слабый интерес к работнику как к личности. Подчиненные руководителя подобного типа, как правило, лишены возможности проявить инициативу.

Обычно позиция такого руководителя отделена от коллектива, стоит особняком. Его мнение непререкаемо. Такой стиль может быть оправдан лишь в экстремальных ситуациях.

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. Руководитель систематически информирует подчиненных о положении дел на предприятии, в коллективе, советуется с коллективом перед принятием окончательного решения; он требователен, но справедлив. Руководитель такого типа управления отдает предпочтение методам убеждения подчиненных и стимулирования их действий.

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

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 уговаривает и просит.

Позиция руководителя находится в стороне от группы. При авторитарном стиле руководства позиция руководителя также отделена от группы, но при этом руководитель находится как бы над ней, возвеличивается над группой. Либеральный же 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. Ни один из вышеуказанных стилей управления не может считаться лучше других во всех ситуациях. В том-то и состоит искусство руководителя, чтобы в каждой ситуации, к каждому коллективу подобрать разную методику достижения цели, иными словами — свой ключик.

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

*«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 растрчивать на пустое увещевание. Когда кота 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, основываясь на доверии и уважении к сотрудникам, нацеливает всех на достижение производственных целей и задач, развивает самостоятельность, ответственность, создавая дух единой команды. Такой стиль является наиболее эффективным, производство процветает и развивается, 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 также формы связей между ними.

Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и ее 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 (участков, отделений, цехов, производств), формы их размещения, производственных связей. Части предприятия обычно принято именовать подразделениями.

При формировании инфраструктуры необходимо учитывать санитарные требования, а именно:

- размещение производственных помещений по ходу технологического процесса, чтобы исключить встречные потоки поступающего сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;
- обеспечение непрерывности производства и последовательности технологических процессов [29];
- правильное размещение оборудования;
- оснащение всех рабочих мест необходимым инвентарем и инструментами;
- создание таких условий 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 и 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 специализируется на выпуске холодных закусок, салатов, бутербродов.

2.6. Состав и взаимосвязь помещений предприятия общественного питания

Состав и планировка помещений предприятий общественного питания зависят от типа предприятия, его производственной мощности (количества торговых мест в зале и возможности выпустить определенное количество блюд), характера производственной деятельности (работает предприятие на сырье или на полуфабрикатах) и применяемой формы 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: заготовочные цехи (мясной, рыбный, овощной), доготовочные цехи (холодный и горячий), кондитерские цехи. К вспомогательным производственным помещениям относятся моечные кухонной посуды, хлеборезка, сервизная и другие.

В группу *складских помещений* входят 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 и хранения товаров также имеют большое значение для обеспечения бесперебойного торгово-технологического процесса в предприятиях общественного питания.

К *административно-бытовым помещениям* относятся кабинет директора, бухгалтерия, комната приема пищи персонала, гардеробные для персонала, душевые и туалетные комнаты персонала.

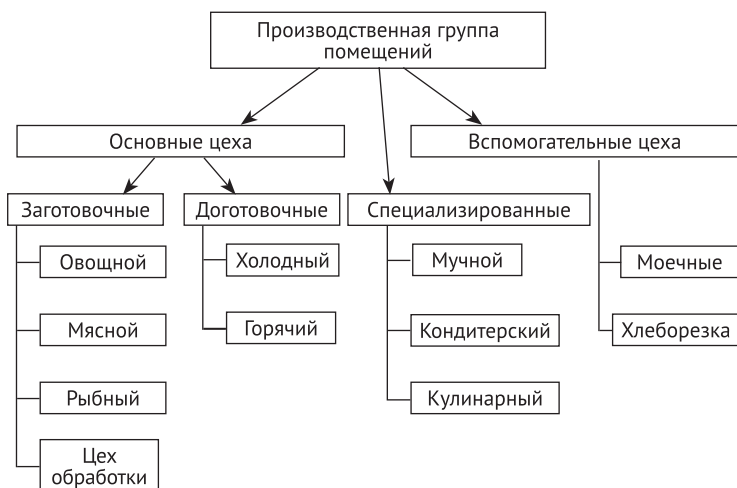


Рис. 2.1. Примерная схема инфроструктуры производства с цеховой структурой

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 на 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 цехи 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, мясо-рыбный, а также 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 пути чистой и использованной посуды, сырья и отходов не должны пересекаться.

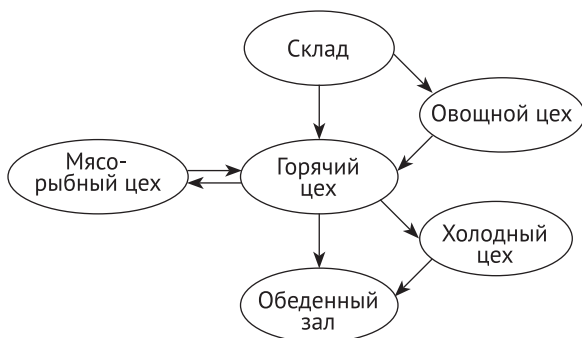


Рис. 2.2. Примерная схема взаимосвязи цехов

Оглавление

Предисловие	3
Раздел I. Организация работы трудового коллектива	6
Глава 1. Особенности организации работы коллектива исполнителей	6
1.1. Организация (предприятие) как хозяйствующий субъект рыночной экономики	6
1.2. Особенности предприятий индустрии питания, их функции и основные направления деятельности	9
1.3. Классификация и характеристика предприятий питания	12
1.4. Деление предприятий общественного питания на категории. Понятие среднего чека	18
1.5. Размещение предприятий общественного питания и их специализация	21
1.6. Предприятия быстрого обслуживания	22
1.7. Услуги предприятий общественного питания	24
<i>Вопросы для повторения</i>	25
Глава 2. Функции и методы управления структурным подразделением	26
2.1. Сущность управленческой деятельности. Ее цели и задачи	26
2.2. Принципы и методы управления в общественном питании	28
2.3. Власть и влияние. Руководство в организации	31
2.4. Сущность и виды стилей управления	32
2.5. Производственная инфраструктура и ее характеристики, принципы создания инфраструктуры	35
2.6. Состав и взаимосвязь помещений предприятия общественного питания	37
2.7. Организационная структура управления персоналом на предприятиях общественного питания	40
2.8. Делегирование полномочий в структурном подразделении	43

2.9. Требования к персоналу предприятий общественного питания.....	46
2.10. Содержание форм стимулирования труда	48
2.11. Управленческие решения. Методы и этапы принятия эффективных решений.....	55
2.12. Деловое общение.....	59
<i>Вопросы для повторения.....</i>	<i>65</i>
Раздел II. Планирование основных показателей производства.....	66
Глава 3. Экономическое обоснование производственной программы.....	66
3.1. Планирование	66
3.2. Товарооборот и продажи	70
3.3. Планирование выпуска продукции и товарооборота в предприятиях общественного питания.....	72
3.4. Прибыль и доход предприятия	75
3.5. Издержки. Структура издержек производства и обращения.....	77
3.6. Налоги и отчисления на социальные выплаты.....	81
3.7. Прибыль и рентабельность.....	83
3.8. Выявление финансовых результатов хозяйственной деятельности.....	84
3.9. Ценообразование в общественном питании	86
<i>Вопросы для повторения.....</i>	<i>86</i>
Глава 4. Правила разработки нормативно-технологической документации на продукцию общественного питания	88
4.1. Цели и задачи	88
4.2. Нормативно-технологическая документация на продукцию общественного питания	89
4.3. Контрольные проработки.....	91
4.4. Порядок проведения контрольных проработок	92
4.5. Разработка нормативной документации на продукцию собственного производства	93
<i>Вопросы для повторения.....</i>	<i>101</i>
Глава 5. Оперативное планирование работы производства ...	102
5.1. Руководитель производства продукции общественного питания.....	102
5.2. Потребительский спрос и методы его изучения.....	103

5.3. Виды и средства информации об услугах предприятий общественного питания. Реклама.....	106
5.4. Виды меню, их характеристика, структура, порядок расположения блюд	111
5.5. Производственная программа	114
5.6. Методика разработки плана-меню.....	117
5.7. Составление заданий бригадам поваров.....	124
5.8. Расчет сырья	128
5.9. Особенности оперативного планирования работы производства заготовочных предприятий	130
<i>Вопросы для повторения</i>	146

Раздел III. Планирование и выполнение работ

исполнителями	147
Глава 6. Организация производства	147
6.1. Организация овощного цеха	147
6.2. Организация мясного цеха	154
6.3. Организация рыбного и мясо-рыбного цехов	158
6.4. Организация работы цеха обработки птицы и дичи	163
6.5. Организация холодного цеха	165
6.6. Горячий цех	173
6.7. Организация работы цеха доработки полуфабрикатов	186
6.8. Организация кондитерского цеха	188
6.9. Организация работы вспомогательных производственных помещений	199
<i>Вопросы для повторения</i>	201
Глава 7. Обеспечение сырьем предприятий общественного питания	202
7.1. Источники снабжения предприятий общественного питания	202
7.2. Прием пищевых продуктов на предприятиях общественного питания	203
7.3. Пакет сопроводительных документов на товар	204
7.4. Правила хранения продуктов	215
7.5. Отпуск продуктов из кладовых	218
7.6. Контроль товарно-сырьевых запасов	218
<i>Вопросы для повторения</i>	220

Глава 8. Организация продаж. Управление продажами.....	221
8.1. Гость	221
8.2. Управление продажами	222
8.3. Урегулирование конфликтных ситуаций. Решение претензий гостей	225
8.4. Метрдотель: обязанности.....	228
8.5. Организация производства продукции и обслуживания массовых мероприятий	233
<i>Вопросы для повторения</i>	236
Глава 9. Планирование организации труда исполнителей.....	237
9.1. Организация труда на предприятии	237
9.2. Графики выхода на работу	241
9.3. Основы нормирования и понятие нормы выработки	244
9.4. Производительность труда на предприятиях общественного питания. Условия, способствующие ее росту.....	249
9.5. Расчет численности производственных работников	251
9.6. Нормативно-правовые акты, регулирующие личную ответственность бригадира и работников на предприятии.....	252
9.7. Улучшение организации и обслуживания рабочих мест. Специальная оценка рабочих мест	262
<i>Вопросы для повторения</i>	267
Раздел IV. Контроль и оценка результата выполнения работ исполнителями.....	268
Глава 10. Контроль	268
10.1. Понятие. Сущность	268
10.2. Задачи контроля на предприятиях общественного питания	273
10.3. Контроль качества выпускаемой продукции. Бракераж	274
10.4. Методика органолептической оценки пищи	276
10.5. Контроль работы торгового подразделения. Контроль продаж	283
<i>Вопросы для повторения</i>	287

Глава 11. Оценка труда исполнителей.....	288
11.1. Зарботная плата в общественном питании	288
11.2. Общее положение по оплате труда.....	288
11.3. Документация по учету рабочего времени.....	290
11.4. Формы и системы заработной платы в РФ	291
11.5. Премирование.....	293
11.6. Гарантии и компенсации	295
11.7. Расчеты оплаты временной нетрудоспособности.....	296
11.8. Оплата отпуска.....	299
11.9. Удержания из зарплаты	300
11.10. Документальное оформление расчетов заработной платы.....	301
<i>Вопросы для повторения.....</i>	<i>301</i>
Раздел V. Документальное отражение деятельности предприятия.....	302
Глава 12. Документы предприятий общественного питания.....	302
12.1. Документ. Понятие	302
12.2. Документы для обеспечения учета хозяйственных операций	303
12.3. Требования к содержанию и оформлению документов	317
12.4. Общий документооборот предприятий общественного питания	318
<i>Вопросы для повторения.....</i>	<i>324</i>
Список используемой литературы	325

Учебное издание

Самулевич Ирина Алексеевна

**ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ
ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПОДЧИНЕННОГО ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Ответственный редактор *М. Железнякова*
Выпускающий редактор *Г. Логвинова*

Формат 84x108¹/₃₂. Бумага тип. № 2.
Печать офсетная. Тираж 2000 экз. Заказ №

Издатель и Изготовитель: ООО «Феникс»
Юр. и факт. адрес: 344011, Россия, Ростовская обл.,
г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150.
Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59.

Изготовлено в России. Дата изготовления: 07.2022.
Срок годности не ограничен.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, Ульяновская обл.,
г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.