

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН

АЛМАТИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**А.Г.Жаксыбергенов, Г.О.Жангуттина,
У.С.Есайдар**

**Организация и планирование производства
на предприятиях сервиса**

Алматы 2016

УДК 640.4 (075,8)
ББК 65.432я73
Ж22

Рецензенты:

1. Тулегенов Б.Т., к.э.н., профессор кафедры «Экономика и менеджмент», АТУ
2. Байшоланова К.С., д.э.н., профессор КАДА им. Л.Б.Гончарова

Авторы: к.э.н., профессор Жаксыбергенов А.Г., к.э.н., профессор Жангуттина Г.О., к.э.н., доцент Есайдар У.С.

Ж 22 Жаксыбергенов А.Г. Организация и планирование производства на предприятиях сервиса: Учеб.-метод.пособ. / А.Г.Жаксыбергенов, Г.О.Жангуттина, У.С. Есайдар. Алматы: РИО АТУ, 2016. – 235 с.

В учебном пособии изложены основы организации и планирования деятельности сервиса в сфере гостиниц и ресторанов. Показаны современные направления развития гостиниц и ресторанов, подробно описана организация работы их цехов и подразделений.

В отдельных главах рассмотрены вопросы организации снабжения и складского хозяйства, нормирование и планирование труда производства предприятий сервиса.

В конце каждой главы приведены вопросы для самоконтроля, позволяющие усвоить и закрепить учебный материал.

Учебное пособие предназначено для студентов и магистрантов специальности 5В091200/6М091200 - «Ресторанное дело и гостиничный бизнес».

Рассмотрено и утверждено на заседании НМС Алматинского технологического университета (протокол №6, от 17.06.2016г.)

УДК 640.4 (075,8)
ББК 65.432я73

ISBN 978-601-263-363-4

© АТУ, 2016

ВВЕДЕНИЕ

Современный гостиничный и ресторанный бизнес занимает важное место в социальной сфере страны и способствует удовлетворению первостепенных потребностей путешественников в проживании и питании. Без гостиниц и ресторанов невозможно создание современной индустрии туризма.

Гостиничные и ресторанные предприятия являются составной частью сферы услуг. Предоставление этих услуг положительно отражается на финансово-экономической деятельности и играет большую роль в повышении эффективности предприятий сервиса.

В настоящее время в Казахстане немало высокоразрядных гостиниц и ресторанов, которые остро нуждаются в менеджерах различного уровня. Однако процесс обучения квалифицированных специалистов для гостиниц и ресторанов все еще нуждается в оптимизации. Поэтому издание настоящего учебного пособия представляется своевременным и необходимым для подготовки работников этой сложной сферы.

В процессе подготовки учебного пособия авторами был обобщен опыт развития гостиничного и ресторанного хозяйства, отраженный в работах О.П.Римовой, Н.А. Ефимовой, Н.И.Кабушкина, А.Д.Чудновского, Л.А. Пановой, Г.А.Яковлева, Н.Д.Тороповой, Л.А.Радченко, Е.Б.Мрыхиной, Г.Н. Юльчевой, Р.А.Раевой и многих других авторов, и разработан механизм управления гостинично-ресторанного предприятия в условиях рыночных отношений.

Организация обслуживания клиентов в части проживания и питания является важнейшей задачей как для предпринимателей гостинично-ресторанных предприятий, так и для туристской индустрии. Вот почему настоящее учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений и работников гостинично - ресторанной индустрии.

Авторы заранее благодарны всем, кто сочтет необходимым дать свои замечания и предложения по совершенствованию пособия.

Отклики читатели могут направлять в адрес издательства.

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ: ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА

1 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА

1.1 Предприятие сферы сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект

Общие основы организации предприятий определены в Гражданском кодексе Республики Казахстан (ГК РК).

В общем плане под предприятием понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом для производства продукции и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятия могут существовать как в условиях рыночной экономики, так и в централизованно-управляемой экономике. Поэтому можно выделить признаки, определяющие предприятия, как независимые, так и зависимые от экономической системы (табл. 1.1).

На каждом предприятии производственные факторы (ресурсы, человеческий труд) должны взаимодействовать друг с другом, чтобы обеспечить выпуск продукции или услуг. При этом в любом случае предприятие функционирует в условиях ограниченных производственных ресурсов. Поэтому в соответствии с экономическим признаком предприятие может свои результаты:

а) максимизировать - при заданном объеме производственных ресурсов должен быть достигнут наибольший выпуск продукции или услуг;

б) минимизировать - определенный объем выпуска продукции или услуг должен быть реализован при наименьшем расходовании производственных ресурсов;

в) оптимизировать - затраты и результаты находятся в определенном оптимальном сочетании.

Любое предприятие должно быть в состоянии финансового равновесия: своевременно выполнять свои платежные обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов.

В табл. 1.1 показаны факторы, определяющие предприятие в условиях централизованно-управляемой экономики: подчиненность центральному органу, обязательное выполнение плана любой ценой, установление государственной цены, по которой готовый продукт будет реализован. Безусловно, это возможно лишь при основополагающей роли общественной собственности.

В рыночных условиях предприятие в значительной степени автономно ориентируется на спрос потребителя, увязывает ресурсы с требованиями рынка, реализует свою продукцию и услуги по рыночным, а не по государственным

ценам. В этих условиях преобладающей формой собственности должна быть частная и смешанная.

Таблица 1.1 - Основные признаки, определяющие предприятие

Не зависящие от экономической системы	Зависящие от экономической системы:	
	рыночная экономика	централизованно-управляемая экономика
Использование производственных факторов	Автономность	Подчиненность центральному органу
Экономичность	Прибыльность по фактическому результату	Выполнение плана любой ценой
	Частная собственность	Общественная собственность
Финансовое равновесие	Рыночная цена	Государственная цена
	Избыток рабочей силы	Недостаток рабочей силы

Приведенное выше определение предприятия в целом пригодно и для предприятий сферы сервиса, однако, как уже отмечалось, эти предприятия в наибольшей степени нацелены на удовлетворение потребностей населения, поскольку сам процесс оказания услуги начинается только тогда, когда эта конкретная потребность заявлена клиентом.

Предприятие сферы сервиса обладает рядом признаков:

- единство целей предприятия;
- наличие единого коллектива персонала предприятия;
- наличие прав юридического лица;
- единая система учета;
- единая система планирования деятельности предприятия.

Для предприятий характерно наличие производственно-технического, организационного и социально-экономического единства.

Производственно-техническое единство означает, что предприятие оказывает услуги в номенклатуре, соответствующей специализации предприятия; оно имеет необходимые материальные условия для своей деятельности; средства труда и рабочую силу соответствующей квалификации.

Организационное единство характеризуется единым производственным коллективом, единым руководством, правом юридического лица.

Социально-экономическое единство означает, что предприятие имеет единую форму собственности, деятельность предприятия определяется наличием единой системы планирования и учета.

Предприятие сферы сервиса имеет юридическую, хозяйственную и отраслевую основы (рис. 1.1).

С правовой точки зрения предприятие рассматривается как юридическое лицо.

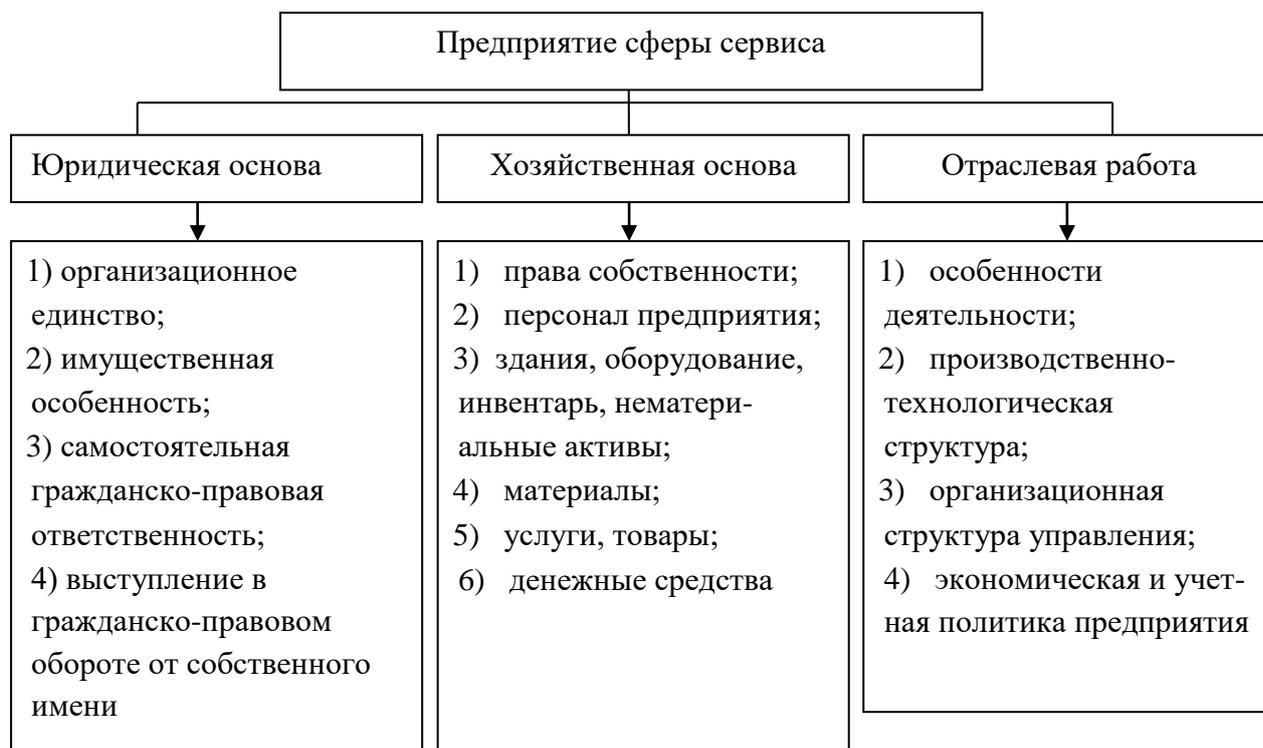


Рисунок 1.1 - Модель организации деятельности предприятия сферы сервиса

Традиционно выделяются четыре основополагающих признака, на основании которых предприятие сферы сервиса признается юридическим лицом: организационное единство, имущественная обособленность, самостоятельная гражданско-правовая ответственность, выступление в гражданско-правовом обороте от собственного имени.

Организационное единство предполагает наличие определенной иерархии, соподчиненности органов управления предприятием, составляющих его структуру, четкую регламентацию отношений между его участниками.

Самостоятельная гражданско-правовая ответственность юридического лица означает, что участники или собственники его имущества не отвечают по его обязательствам, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам первых. Иными словами, каждое предприятие самостоятельно несет гражданско-правовую ответственность по своим обязательствам. Основой для такой ответственности является наличие у предприятия сферы сервиса обособленного имущества, которым оно может отвечать перед кредиторами. Сущность этого правила сформулирована в Гражданском Кодексе Республики Казахстан.

Выступление в гражданско-правовом обороте от собственного имени означает возможность приобретать и осуществлять гражданские права, нести обязательства, а также выступать истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо приобретает гражданские права и обязательства через свои органы управления.

Хозяйственный аспект деятельности предприятия характеризует его как самостоятельный хозяйствующий субъект народного хозяйства, как

соответствующий имущественный комплекс. Для того чтобы осуществлять процесс оказания услуг, необходимо иметь персонал соответствующей численности, должного профессионального и квалификационного состава; здания, сооружения, оборудование, инвентарь; материальные ресурсы. Кроме того, в состав предприятия сферы сервиса как имущественного комплекса включаются денежные средства, долги и права требования, права собственности (товарные знаки, фирменные наименования, образцы), нематериальные активы (авторские и лицензионные права, ноу-хау, деловая репутация и т. д.).

Отраслевая основа деятельности предприятий сферы сервиса раскрывает специфику их деятельности. Так, при организации новых и функционировании действующих предприятий обязательно учитываются такие особенности, как индивидуальный характер оказываемых услуг; сезонность спроса на услуги; различная классность выполняемых услуг; совмещение процессов производства и реализации услуг; наличие функции обслуживания клиентов.

Производственно-технологическая структура характеризуется общностью назначения подразделений основного производства, вспомогательных и обслуживающих хозяйств, нацеленных на качественное и своевременное обслуживание населения.

Организационная структура управления строится в соответствии с особенностями производственной структуры предприятия, с учетом типа предприятия и его мощности.

Экономическая и учетная политика характеризуется обособленностью предприятия сферы сервиса; наделением его юридическими правами и ответственностью за осуществляемую деятельность, единой системой учета и отчетности; единой методикой анализа и планирования деятельности.

Важным этапом, как в процессе создания, так и в процессе функционирования предприятия сферы сервиса является разработка учредительных документов. Учредительные документы - это фактически свод прав, обязанностей, условий функционирования и ответственности предприятия за свою деятельность.

В законодательных актах, регулирующих деятельность предприятий, установлены два основных учредительных документа, которые необходимо иметь предприятиям в зависимости от организационно-правовой формы: устав и учредительный договор. В ГК РК установлено, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем.

Устав - основной документ, определяющий задачи, права и область деятельности предприятия, положение его в отрасли и в системе финансовых и хозяйственных органов. Он утверждается учредителями предприятия.

Устав включает следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) учредители предприятия;
- 3) уставный фонд предприятия;
- 4) производственно-хозяйственная деятельность предприятия;
- 5) порядок образования имущества предприятия;
- 6) организация, оплата и дисциплина труда;
- 7) социальное обеспечение;
- 8) управление предприятием;
- 9) прекращение деятельности предприятия.

В первом разделе приводят точное наименование предприятия, его местонахождение (почтовый адрес), наименование органа, которому предприятие непосредственно подчинено, цель создания и вид деятельности, а также то, что имущество предприятия является собственностью учредителей и что предприятие имеет право создавать дочерние предприятия в других городах, участвовать в акционерных обществах, ассоциациях и других организациях.

Второй раздел содержит указание на то, что предприятие учреждено решением правительства или в соответствии с учредительным договором. Если предприятие создано на основании учредительного договора, то перечисляются все учредители.

В третьем разделе указываются размер уставного фонда и доля каждого из учредителей. Размер, форма, порядок внесения вкладов учредителей в уставный фонд определяются так же, как и в третьем разделе учредительного договора. В этом разделе предусмотрены и дополнительные вклады, величина взносов новых учредителей в уставный фонд предприятия в порядке, установленном вторым разделом учредительного договора.

В четвертом разделе содержатся сведения о том, что предприятие является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет в банке, печать и штамп со своим наименованием. Оно обеспечивает самокупаемость и самофинансирование и полностью отвечает за результаты своей деятельности; самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность и устанавливает договорные цены на оказываемые услуги. Основными показателями производственно-хозяйственной деятельности предприятия являются прибыль и рентабельность.

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды, а также уплаты дивидендов учредителям в соответствующем порядке, поступает в полное распоряжение предприятия.

Далее в этом разделе указывается, что предприятие ведет бухгалтерский учет и отчетность в установленном порядке и несет ответственность за их достоверность; отчитывается о результатах своей деятельности перед налоговой инспекцией, внебюджетным фондом и фондом социальной защиты населения, а также перед статистической службой в сроки, установленные действующим законодательством.

В пятом разделе приводится порядок образования имущества предприятия, источники формирования имущества. Кроме того, здесь находят отражение сведения о том, что предприятие имеет право: приобретать или арендовать основные фонды, приобретать оборотные средства и брать ссуду в банке на эти цели; иметь денежные средства для текущих расходов, постоянно находящихся в кассе; продавать или передавать другим предприятиям, учреждениям и организациям, обменивать, сдавать в аренду, передавать во временное пользование оборудование, инвентарь и другие материальные ценности. Изъятие имущества у предприятия не допускается, исключение составляют случаи, предусмотренные законодательными актами.

Шестой раздел включает организацию, оплату и дисциплину труда на предприятии. В частности, трудовые взаимоотношения с работниками предприятия регулируются действующим трудовым законодательством. Предприятие обеспечивает своевременную выплату заработной платы не реже одного раза в месяц. Размер заработной платы устанавливается предприятием самостоятельно, но не ниже минимальной величины, предусмотренной законодательством. Трудовые доходы каждого работника предприятия определяются количеством и качеством его труда и максимальными размерами не ограничиваются. Правила внутреннего распорядка, режим труда и трудовая дисциплина устанавливаются администрацией предприятия, а за нарушение дисциплины могут быть наложены административные взыскания.

В седьмом разделе рассматриваются социальные вопросы. В частности, работники предприятия подлежат социальному и медицинскому страхованию и социальному обеспечению в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Предприятие ежемесячно вносит средства в фонд социальной защиты населения и другие отчисления от своих доходов в порядке и размерах, установленных законодательством. Предприятие возмещает ущерб пострадавшим работникам, а также проводит расследование причин несчастных случаев. Оно самостоятельно устанавливает для своих работников продолжительность отпусков, сокращенный рабочий день в предпраздничные дни, а также другие льготы в пределах заработанных средств.

В восьмом разделе излагается организация управления предприятием. В частности, управление предприятием осуществляют собрание учредителей, директор предприятия и его функциональные подразделения. Высшим органом управления является совет учредителей, к исключительной компетенции которого относятся: утверждение устава предприятия; определение основных направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия; избрание и отзыв членов исполнительного и ревизионного органов; вынесение решений о привлечении к ответственности должностных лиц предприятия; вступление предприятия в объединение, ассоциацию и другие формы организации; исключение учредителей и привлечение новых учредителей предприятия; принятие решения о ликвидации предприятия.

В этом разделе излагаются права и обязанности директора и основных функциональных руководителей.

В девятом разделе излагаются вопросы, связанные с прекращением деятельности предприятия. В частности, предприятие прекращает свою деятельность по решению собрания учредителей, на основании решения суда, в случае признания предприятия банкротом, в других случаях, предусмотренных законодательством, а также предприятие прекращает свою деятельность в случае реорганизации.

Учредительный договор составляется учредителями предприятия (если предприятие создается не по решению правительства) и состоит из следующих разделов:

- 1) предмет договора;
- 2) права и обязанности учредителя;
- 3) порядок образования имущества и распределение доходов;
- 4) органы управления предприятием;
- 5) ответственность сторон;
- 6) срок действия договора;
- 7) порядок внесения изменений в договор и порядок расторжения его;
- 8) порядок прекращения договора.

В первом разделе договора отражается то, как участники договариваются о создании предприятия; определяются обязательные стороны взаимоотношений; устанавливаются цель создания предприятия и предмет его деятельности; определяются размер имущества предприятия, в том числе величина уставного фонда, а также размер основных фондов и оборотных средств; приводятся название предприятия, печать и штамп с наименованием предприятия, а также местонахождение (почтовый адрес).

Во втором разделе перечисляются права и обязанности учредителей (участие в управлении делами предприятия и контроле за его производственно-хозяйственной деятельностью; получение части прибыли и т. д.), определяются порядок и условия приема новых учредителей; порядок выхода из состава учредителей.

В третьем разделе освещаются вопросы, связанные с порядком образования имущества предприятия и распределением доходов.

В четвертом разделе приводятся органы управления предприятием. Высшим органом управления, как правило, является совет учредителей. Лица, входящие в совет учредителей, поочередно председательствуют на заседаниях. Для текущего руководства деятельностью предприятия по контракту нанимают директора предприятия сроком на 2-3 года и другой управленческий персонал.

Пятый раздел посвящен ответственности сторон. В случае невыполнения взятых на себя обязательств, стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Директор предприятия несет персональную ответственность за качество выпускаемой продукции, рентабельность работы предприятия, своевременность отчисления налогов и отчетность перед налоговой инспекцией, своевременность отчисления дивидендов учредителям.

В шестом разделе приведены сроки, на которые составляется учредительный договор. Договор может быть составлен на определенный или неопределенный срок.

В седьмом разделе излагается порядок расторжения договора. Изменения вносятся в договор по согласованию сторон или в арбитражном порядке. Изменения к учредительному договору оформляются протоколом, являющимся неотъемлемой частью данного договора. Договор может быть расторгнут в случае реорганизации или ликвидации предприятия, а также при изменении формы собственности.

В восьмом разделе описывается порядок прекращения договора. Договор прекращается, если в составе учредителей остается менее двух представителей. Порядок ликвидации регламентируется уставом.

Предприятие (объединение) приобретает связанные с его производственно-хозяйственной деятельностью права и обязанности со дня утверждения устава, а со дня регистрации оно становится юридическим лицом.

В соответствии с законодательством вновь созданные или реорганизованные предприятия подлежат государственной регистрации. С момента государственной регистрации предприятие считается созданным и приобретает статус юридического лица. В соответствии со ст. 33 ГК РК нарушение установленного законом порядка образования юридического лица или несоответствие его учредительных документов закону влечет отказ в государственной регистрации. Отказ в регистрации по мотивам нецелесообразности создания юридического лица не допускается. Как отказ в государственной регистрации, так и уклонение от такой регистрации учредители юридического лица могут обжаловать в суде. Правоспособность предприятия возникает в момент его создания, т. е. с момента его государственной регистрации, и прекращается в момент его ликвидации.

Государственная регистрация предприятий осуществляется при представлении следующих документов:

- 1) заявления о регистрации предприятия, составленного в произвольной форме и подписанного учредителем (учредителями) предприятия;
- 2) учредительного договора или решения о создании предприятия. Если предприятие создается одним учредителем, то представляется решение о создании предприятия;
- 3) устава предприятия (кроме хозяйственных товариществ), утвержденного учредителями. В уставе государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также некоммерческих организаций, имеющих право на ведение предпринимательской деятельности, обязательно должен быть указан вид деятельности, осуществляемой этими предприятиями;
- 4) документов, подтверждающих оплату не менее 50% уставного капитала предприятия, указанного в решении о создании предприятия или в учредительном договоре;
- 5) свидетельства об уплате государственной пошлины;

б) документа, подтверждающего согласие соответствующего антимонопольного органа на создание предприятия, если размер уставного капитала превышает величину, установленную антимонопольным законодательством РК:

7) документа о согласовании с соответствующим комитетом по управлению имуществом или уполномоченным органом величины, способа оплаты вклада унитарного предприятия, являющегося учредителем (кроме внесения вкладов в денежной форме за счет прибыли предприятий-учредителей) предприятия.

1.2 Предприятие сферы сервиса как производственная система

Современный подход к организации рассматривает любое предприятие (учреждение) как систему. Общеизвестно определение системы как целого, созданного из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Для любой системы характерны такие свойства:

- система стремится к самосохранению;
- система имеет потребность в управлении;
- в системе формируется сложная зависимость от свойств, входящих в нее элементов и подсистем.

Экономические (производственные) системы обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента человека);
- наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к преобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Возникновение той или иной производственной системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию или услуги, способные удовлетворить требования покупателей (клиентов). Следовательно, производственная система должна быть приспособлена к длительному удовлетворению спроса населения.

Производственная система может рассматриваться на уровне предприятия в целом, отдельного цеха, участка, рабочего места. На всех этих уровнях в состав производственной системы включаются:

- технические ресурсы (степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг);
- кадровые ресурсы (профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы);
- пространственные ресурсы (размеры и характер производственных площадей, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и др.);
- ресурсы организационной структуры управления (гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.);
- информационные ресурсы (характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации);
- финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.).

В результате взаимодействия всех компонентов, входящих в производственную систему, формируются новые свойства системы в целом. Эти свойства отражают такое понятие, как эффект целостности системы.

Любая производственная система, в том числе и предприятия сферы сервиса, являются системами открытыми, т. е. активно взаимодействующими с внешней средой. Модель такой производственной системы приведена на рис. 1.2.

Данные приведенного рисунка свидетельствуют о том, что любая производственная система имеет входное воздействие, систему обработки (преобразовательные процессы), конечные результаты (выходы из системы) и обратную связь.

Рассмотрим более подробно составляющие приведенной модели.

Экономический потенциал фирмы - совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

Модель экономического потенциала любого предприятия определяется следующими факторами:

- объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами - патентами, лицензиями, информацией, технологией;
- способностями сотрудников к выполнению услуг сервиса (образовательный, квалификационный, психофизиологический и мотивационный потенциал персонала);

- способностями менеджера оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры управления предприятием;

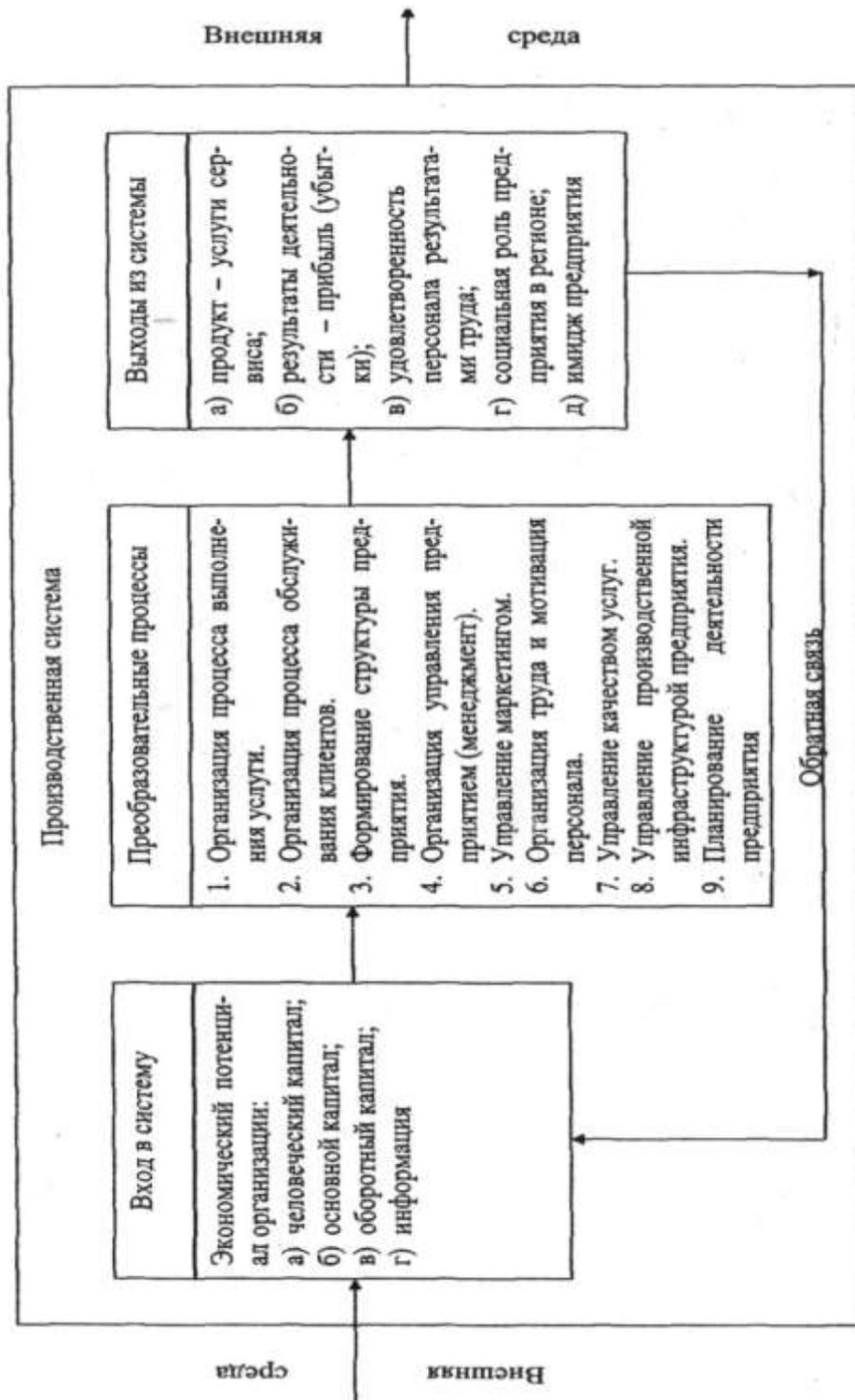


Рисунок 1.2 - Модель предприятия сферы сервиса как открытой производственной системы

- инновационными способностями, т. е. способностями к обновлению производства, смене технологии и т. п.;

- информационными способностями, т. е. способностями обрабатывать и «переваривать» информацию для использования ее в процессе оказания сервисных услуг;

- финансовыми способностями: кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и др.

Преобразовательные процессы в производственной системе имеют задачу реализовать возможности фирмы (экономический потенциал) в виде реального конечного продукта и результатов деятельности. Каждый из составляющих преобразовательных процессов выполняет соответствующую конкретную задачу.

Так, организация рациональных процессов выполнения услуги позволяет эффективно использовать ресурсы предприятия и выполнять услуги с минимальными трудозатратами, качественно, в установленные сроки.

Повышение эффективности процессов обслуживания клиентов создает определенный имидж предприятия сферы сервиса, создает клиенту максимальные удобства при пользовании услугами, вырабатывает у него приверженность к данному предприятию, желание пользоваться его услугами и в дальнейшем.

Формирование оптимальной структуры предприятия способствует экономному расходованию человеческих и финансовых ресурсов, более быстрому прохождению заказов по всем стадиям производственного цикла, создает условия для формирования рациональной структуры издержек на оказание услуг сервиса.

Результаты деятельности предприятия во многом зависят от организации управления им. Основой менеджмента любого предприятия является целеполагание. Руководитель и сотрудники вместе определяют цели предприятия или отдельного структурного подразделения и цели планируемой работы; определяют ответственность и ожидаемые результаты. Результаты используются для оценки отклонений от намеченных целей и обоснования решений о корректировке целей.

Цель управления маркетингом заключается в осуществлении деятельности предприятия сферы сервиса на основе изучения рынка и приспособления к нему процессов оказания услуг. Маркетинговая деятельность на предприятии выполняет следующие задачи: организация процесса оказания конкурентоспособных услуг; проведение гибкой ценовой политики; формирование эффективной сервисной политики.

Важнейшей составляющей экономического потенциала является человеческий капитал, поэтому вопросы организации труда, гибкой системы мотивации персонала приобретают в преобразовательных процессах особую актуальность. Для сферы сервиса значимость этих вопросов еще более высокая, поскольку особенности труда работников данной сферы предъявляют и

соответствующие требования к используемым формам организации рабочих мест, формам стимулирования труда.

В условиях довольно острой конкурентной борьбы предприятия сферы сервиса смогут успешно развиваться, лишь внедряя системное управление качеством услуг. Она должна быть направлена на интересы потребителей, должна затрагивать все подразделения предприятия и быть приемлемой для всего персонала.

Без производственной инфраструктуры, т. е. подразделений, обеспечивающих основной процесс выполнения услуг материалами, энергией, топливом, работоспособным оборудованием и др., невозможна нормальная работа по оказанию качественных услуг сервиса.

Планирование позволяет определять характер, формы и последовательность будущих действий, т. е. это - процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем. В этой связи планирование представляется весьма важным преобразовательным процессом в производственной системе оказания сервисных услуг.

Управление финансовыми ресурсами предусматривает выбор критериев оценки деятельности предприятия, определение путей увеличения прибыли от реализации услуг населению, разработку финансовой политики предприятия. Одной из основных целей предприятия должно быть построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение оптимальных уровней затрат и прибыли, а также повышения рентабельности ресурсов.

Выходами производственной системы (рис.1.2) является продукт, результаты деятельности, удовлетворенность трудом, социальная роль и имидж предприятия.

В условиях развития рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это положение относится в еще большей степени, чем к продукции. Конкурентоспособной будет услуга, которая удовлетворяет следующим требованиям:

- она оказана при минимальных затратах времени клиента;
- услуга высокого качества;
- цена за услугу приемлема;
- услуга оказана в установленные сроки;
- при оказании услуги показана высокая культура обслуживания;
- процесс выполнения услуги осуществлен при рациональном использовании ресурсов предприятия.

Результаты деятельности предприятия сферы сервиса характеризуются такими показателями, как объем и структура выручки, полученной от реализации услуг, издержки, прибыль (убытки), рентабельность. Характеристика, роль приведенных показателей в деятельности предприятия, методики их расчета приведены в соответствующих параграфах раздела II настоящего учебного пособия.

Опыт работы предприятий сферы сервиса в условиях рынка показывает, что укрепить позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены, качества услуги, но и с помощью имиджа предприятия. В условиях развитого рынка, когда на нем присутствует ряд конкурентов, услуги, близкие или практически аналогичные по качеству и цене, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, т. е. тех социально-психологических характеристик, которые формируют благоприятное общественное восприятие предприятия сферы сервиса. Устойчивый имидж выступает как стимул к первоначальному выбору услуги предприятия, основной мотив к предпочтению перед конкурентами. В связи с этим имидж представляется важной выходной характеристикой деятельности предприятия сферы сервиса.

Особенностью имиджа предприятия является его сравнительный характер. Он не несет абсолютной информации, однозначно воспринимаемой потребителем, но требует сравнения с другим объектом. В то же время имидж достаточно устойчив. Если представление, связанное обычно с основными ценностями, может подвергаться значительным изменениям в течение короткого промежутка времени, то их совокупность менее динамична.

Имидж предприятия включает несколько компонентов:

- качество, ассортимент, цена, гарантии, социальная престижность услуг предприятия;
- удобство места расположения предприятия;
- социальный статус его клиентуры;
- привлекательность рекламы и разнообразие методов стимулирования сбыта;
- способы организации процесса предоставления услуг и оформление предприятия;
- участие предприятия в решении социально-значимых проблем.

Немаловажно, какую роль во внешней среде будет играть то или иное предприятие сферы сервиса. В региональном аспекте всем предприятиям, в том числе и в сфере сервиса, отводится важная социальная роль. Региональные органы, органы муниципального управления заинтересованы в эффективной работе предприятий, поскольку от этого зависит объем уплачиваемых ими налогов и, следовательно, возможности формирования бюджетов различных уровней.

1.3 Виды предприятий сферы сервиса

Предприятия, оказывающие населению сервисные услуги, весьма разнообразны с точки зрения видов выполняемых услуг, масштабов деятельности, форм собственности, организационно-правовых форм и др. Однако при всем разнообразии их можно классифицировать по определенным признакам.

Классификация предприятий сферы сервиса необходима для того, чтобы систематизировать знания о предприятиях данной сферы; определять место предприятия и его роль на рынке товаров и услуг; оценивать эффективность и сравнивать деятельность различных видов предприятий; учитывать особенности функционирования различных типов предприятий при организации новых и анализе действующих предприятий сервиса.

При классификации предприятий сферы сервиса используем как общие признаки классификации (форма собственности, наличие прав юридического лица, вид юридического лица, уровень специализации, мощность предприятия, форма организации, тип производства), так и специфические, присущие только сфере сервиса (порядок сбора и реализации заказов; время действия; метод обслуживания потребителей; качество предоставляемых услуг).

Выбор данных классификационных признаков не случаен, поскольку именно они оказывают существенное влияние на организацию деятельности предприятий сферы сервиса.

Форма собственности определяет порядок формирования имущества предприятия, формирует весь механизм хозяйствования фирмы, ее экономическую политику, влияет на построение производственной структуры и организационной структуры управления и др.

Наличие (отсутствие) прав юридического лица оказывает влияние на учетную политику предприятия, на формирование экономических результатов деятельности.

Вид юридического лица (организационно-правовая форма) определяет организационно-правовые границы деятельности предприятия, оказывает влияние на организацию управления предприятием, формирование дохода предприятия и его распределение, характеризует имущественные отношения и степень ответственности каждого участника (учредителя) за результаты деятельности предприятия.

Уровень специализации оказывает влияние на организацию основных (технологических) процессов выполнения услуг, на подбор и подготовку персонала, на формы организации труда и, в конечном счете, на производственную структуру предприятия. От уровня специализации во многом зависят издержки предприятия на выполнение и реализацию услуг.

Мощность предприятия сферы сервиса оказывает определяющее влияние на его деятельность, поэтому необходимо знать экономические преимущества и недостатки различных по мощности предприятий, а также учитывать взаимосвязь развития предпринимательства и выработки эффективной рыночной стратегии предприятия сервиса исходя из масштабов его функционирования.

Форма организации также является важным признаком классификации, поскольку дает возможность продумать и рационально построить структуру предприятия с тем, чтобы минимизировать затраты на оказание услуг.

Тип производства оказывает непосредственное влияние на выбор метода организации производства, расстановку рабочих в соответствии с их

профессиональными навыками и квалификацией, подбор оборудования и организацию рабочих мест и др. В конечном счете все это проявляется в трудовых и денежных затратах на выполнение услуг и диктует соответствующий уровень цен на эти услуги.

Порядок сбора и реализации заказов является одним из важнейших специфических признаков классификации предприятий сервиса. Известно, что на предприятии сферы услуг не может начаться производственный процесс, если нет заказа на ту или иную услугу. Порядок сбора заказов клиента влияет на загрузку предприятия, на степень интенсивности труда работников в различные периоды времени, на сроки и качество оказания услуг, на формирование себестоимости и цен на услуги.

Определенное влияние на деятельность предприятий, их организацию и функционирование оказывает метод обслуживания потребителей. Методы обслуживания должны быть в первую очередь направлены на создание максимальных удобств клиенту при пользовании услугой: нужная услуга в короткие сроки при минимальных затратах времени и средств и высокой культуре обслуживания.

Классность услуг оказывает влияние на организацию производственных процессов; подбор персонала, его мотивацию, состав оборудования и материалов; оформление салонов обслуживания, развитие сопутствующих консультационных и иных услуг, создающих удобства клиенту.

На основании выбранных признаков классификации в таблице 1.2 приводятся краткие характеристики различных видов предприятий сферы сервиса.

Таблица 1.2 - Классификация предприятий сферы сервиса

Признак классификации	Типы предприятий	Краткая характеристика
1 Общие классификационные признаки		Принадлежит гражданину на праве собственности. Имущество предприятия формируется из имущества гражданина, полученных доходов и других законных источников. Собственник предприятия несет ответственность по его обязательствам в пределах, определяемых уставом предприятия
1.1 Форма собственности	1.1.1 Частное индивидуальное предприятие	Принадлежит членам семьи на праве общей долевой собственности или в другом порядке, предусмотренном договором между ними. Имущество предприятия формируется из имущества семьи, полученных доходов и других законных источников
	1.1.2 Частное семейное предприятие	Предприятия с долевым (складочным) капиталом, принадлежащим частным лицам в виде паев (общества с ограниченной и
	1.1.3 Частное юридическое лицо	

		дополнительной ответственностью, хозяйственные товарищества) или пакетов акций (акционерные общества). Имущество предприятия формируется за счет имущества учредителей, полученных доходов и других законных источников
	1.1.4 Государственное	Учреждается органами управления РК (областей)
	1.1.5 Муниципальное	Учреждается органами местного самоуправления. Имущество предприятия образуется за счет ассигнований из средств соответствующего местного бюджета и (или) вкладов других муниципальных предприятий, полученных доходов и других законных источников. Оно находится в собственности района, города, входящих в них административно-территориальных образований
	1.1.6 Предприятие со смешанной формой собственности	Имущество принадлежит в виде пакетов акций государству и частным лицам. Второй вариант подобных предприятий - имущество предприятия формируется за счет вкладов физических и (или) юридических лиц РК и зарубежных партнеров
1.2 Наличие прав юридического лица	1.2.1 Юридические лица	
	1.2.2 Предприятие без образования юридического лица	
1.3 Вид юридического лица (организационно-правовая форма предприятия)	1.3.1 Хозяйственное общество	Коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Хозяйственные общества - объединение капиталов. Акционерные общества (АО). Уставный капитал разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.
	1.3.2 Хозяйственное товарищество	Коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Хозяйственное товарищество-объединение лиц. Полные товарищества - объединение лиц для совместной хозяйственной деятельности на основании договора между ними. Имущество формируется из вкладов участников, полученных доходов и других законных источников. Участники товарищества (полные товарищи) несут ответственность по его

		<p>обязательствам всем принадлежащим им имуществом.</p> <p>Товарищество на вере (командитное) - разновидность полного товарищества. Товарищество на вере состоит из двух групп участников - полных товарищей и вкладчиков. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и несут неограниченную солидарную ответственность по его обязательствам. Вкладчики (командитисты) - лишь делают вклады в имущество товарищества, но не отвечают своим личным имуществом по его обязательствам</p>
	1.3.3 Производственный кооператив (артель)	<p>Добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Число членов кооператива не должно быть меньше пяти человек. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива</p>
	1.3.4 Государственное унитарное предприятие (ГУП)	
1.4 Уровень специализации	1.4.1 Специализированные предприятия сферы сервиса	<p>Предприятия, оказывающие сервисные услуги одной отраслевой группы. Например, предприятие химической чистки и крашения одежды; парикмахерская; фотопредприятие; предприятие автосервиса и т. п.</p>
	1.4.2 Комплексные предприятия сферы сервиса	<p>Предприятия, оказывающие сервисные услуги различных отраслевых групп. Например, дом бытовых услуг, центры бытовых услуг, предприятия по изготовлению и ремонту швейных и трикотажных изделий и др.</p>
1.5 Мощность предприятия	1.5.1 Микропредприятия	<p>Параметрами, которые характеризуют мощность предприятий сферы сервиса, могут быть численность работников, годовой оборот капитала, объем выручки, размеры производственной площади, пропускная способность (парикмахерские, фотоуслуги). В практике мощность предприятий принято характеризовать численностью персонала. В связи с этим микропредприятия имеют</p>
	1.5.2 Малые предприятия	
	1.5.3 Средние предприятия	
	1.5.4 Крупные предприятия	

		численность до 15 человек, малые - 15-30, средние - 30-50, крупные - свыше 50 человек
1.6 Форма организации	1.6.1 Предприятия с цеховой структурой	Предприятия, в составе которых выделяется полный комплекс структурных подразделений: цех — производственный участок — рабочее место
	1.6.2 Предприятия с бесцеховой структурой	Микро- и малые предприятия, которые в составе своей структуры выделяют только производственный участок и рабочее место либо только рабочие места
1.7 Тип производства	1.7.1 Предприятия с единичным типом производства	Предприятия сферы сервиса, выполняющие различные виды услуг по индивидуальным заказам клиентов
	1.7.2 Предприятия, сочетающие единичный и серийный типы производства	Предприятия сферы сервиса, выполняющие различные виды услуг по индивидуальным заказам клиентов и одновременно изготавливающие отдельные виды товаров (швейные, трикотажные изделия, мебель, обувь и др.) мелкими сериями
2 Специфические классификационные признаки		
2.1 Порядок сбора и реализации заказов	2.1.1 Стационарные предприятия сферы сервиса	Микро- и малые предприятия, осуществляющие прием, выполнение и выдачу заказов территориально в одном месте. Например, швейное ателье, парикмахерская, фотоателье, предприятие по ремонту обуви и др.
	2.1.2 Предприятия сферы сервиса с сетью приемных пунктов	Средние и крупные предприятия, имеющие централизованные производственные цехи и участки и осуществляющие прием и выдачу заказов через сеть приемных пунктов. Например, предприятия химической чистки и крашения одежды, прачечные
	2.1.3 Выездные предприятия сферы сервиса	Предназначены для обслуживания населения сельской местности, могут как выполнять часть видов услуг непосредственно на месте (парикмахерские, фотоуслуги, ремонт обуви и др.), так и осуществлять сбор заказов для выполнения услуг на средних и крупных предприятиях с централизованными производственными цехами и участками
2.2 Время действия	2.2.1 Предприятия круглосуточного действия	Стационарные предприятия сферы сервиса
	2.2.2 Предприятия периодического действия	Выездные предприятия сферы сервиса
2.3 Метод обслуживания потребителей	2.3.1 Предприятия с индивидуальным обслуживанием потребителей	Прием и выдача заказов осуществляются индивидуально специально определенным работником предприятия - приемщиком заказов

	2.3.2 Предприятия, подразделения, работающие по методу самообслуживания	Химические чистки и прачечные самообслуживания, Интернет-салон, где клиент оплачивает услуги и сам использует оборудование, инструментарий для получения услуги. Работник сферы сервиса выступает в роли консультанта
	2.3.3 Предприятия, осуществляющие прокат предметов потребления	Прокатные салоны, пункты, оказывающие услуги по выдаче на определенный срок за соответствующую плату необходимых предметов потребления
2.4 Качество (классность) предоставляемых услуг	2.4.1 Предприятия, оказывающие услуги разряда «люкс», высшего класса	Характеризуются высоким классом выполнения услуг, обслуживания клиентов, высокопрофессиональным персоналом, дополнительным набором консультационных и иных видов услуг, соответствующим уровнем оформления салонов, производственных помещений, более высоким уровнем цен. Например: Дом моделей, Дом моды, салон-парикмахерская и т. п.
	2.4.2 Предприятия, оказывающие услуги обычного уровня качества	Предприятия, оказывающие услуги с соблюдением всех требований, предъявляемых к качеству выполнения услуг и обслуживания населения, имеющие диапазон цен услуг на среднем уровне

1.4 Структура предприятия

Структура предприятия - это деление предприятия на составные части (элементы) по тем или иным организационно-техническим признакам и формы взаимосвязей между этими элементами.

По принципу удобства управления и рациональной организации производства строится производственно-административная структура предприятия. Она предусматривает выделение в составе предприятия подразделений, которые характеризуют отдельные объекты управления, во главе каждого из которых стоит определенный руководитель. Рассмотрим возможные варианты деления предприятия на составные части по принципу удобства управления (рис.1.3).

Как уже отмечалось, предприятие представляет собой целостный производственно-хозяйственный организм. Оно осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и самокупаемости, имеет самостоятельный баланс и обладает правами юридического лица. Во главе любого предприятия стоит руководитель (директор, генеральный директор, президент компании и др.) в зависимости от вида деятельности, мощности предприятия, формы собственности и других факторов.

Филиал, дочернее предприятие - обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне его местонахождения, осуществляющее все его функции или их часть по производству и реализации

продукции (услуг, работ). Чаще всего филиалы не являются юридическими лицами. Филиалы действуют на основании положений, утверждаемых создающим их юридическим лицом. В уставе основного предприятия оговаривается наличие филиалов, дочерних предприятий. Во главе филиала так же стоит руководитель (директор филиала).



Рисунок 1.3 - Модель производственно-административной структуры предприятия

Представительство так же, как и филиал, является обособленным подразделением юридического лица, расположенным вне его местонахождения. Оно представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту, однако самостоятельной хозяйственной деятельностью не занимается. Во главе представительства стоит руководитель, который непосредственно подчиняется директору предприятия (генеральному директору, президенту компании).

Производство отдельных видов продукции (выполнение работ, услуг) выделяется на крупных предприятиях, производящих различные виды продукции, или на комплексных предприятиях сферы сервиса, выполняющих различные виды услуг. Это подразделение предприятия, как правило, предметно-специализированное, осуществляющее полный цикл производства продукции (выполнения работ, услуг), территориально обособленное, имеющее признаки хозяйственной самостоятельности, свой аппарат управления в рамках организационной структуры управления предприятием в целом; во главе стоит начальник производства.

Цех - структурное подразделение предприятия, территориально обособленное, состоящее из поточных линий, участков, рабочих мест, как правило, специализированное по технологическому признаку, выполняющее часть технологического процесса по производству продукции (выполнения работ, услуг); во главе цеха стоит руководитель или начальник цеха. Цех - подразделение средних и крупных предприятий. На малых и микропредприятиях таких подразделений может не быть, и оно будет сразу делиться на производственные участки или рабочие места.

Поточная линия - подразделение цеха; такое подразделение возможно на крупных предприятиях, работающих по типу массового или серийного

производства. Поточная линия, как правило, предметно специализирована. Во главе поточной линии стоит мастер.

Производственный участок - подразделение цеха (предприятия), может иметь и предметную, и стадийную, и технологическую специализацию. Чаще всего характеризуется общим воздействием на предмет труда. Во главе производственного участка стоит мастер участка или бригадир.

Рабочее место - часть производственного пространства, наделенная всем необходимым оборудованием, инструментом, имеющая соответствующие условия труда для высокопроизводительной и качественной работы персонала.

По принципу участия подразделения в производстве основной продукции (оказании основных видов услуг) строится производственно-технологическая структура предприятия (рис. 1.4). В приведенной модели выделено основное производство, вспомогательное, обслуживающее хозяйство, побочное и подсобное производства. Первые три перечисленные составляющие данной модели присутствуют на любом предприятии любой сферы деятельности.

Основное производство включает подразделения для создания основного продукта (товара, услуги), выпуск которого является целью данного предприятия.

Вспомогательное производство создает необходимые условия для бесперебойной работы основных подразделений, т. е. оснащает их оборудованием и инструментом, поддерживает их в работоспособном состоянии, обеспечивает энергоресурсами.

Обслуживающее хозяйство призвано формировать процессы транспортировки, складирования материалов, запасных частей, готовой продукции.

Назначение побочных и подсобных производств показано на рисунке 1.4. На предприятиях сферы сервиса они, как правило, отсутствуют.

На формирование производственной структуры предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- вид деятельности;
- уровень специализации;
- формы кооперирования;
- структура технологического процесса выполнения услуги (изготовления продукции).

1.5 Порядок организации, реорганизации и ликвидации предприятия

Организация предприятий строится на основе законов Республики Казахстан, нормативных актов, регулирующих их деятельность, в зависимости от формы собственности на имущество. Необходимость создания нового предприятия сферы сервиса обосновывается экономической целесообразностью, материальными и иными условиями, нужными для учреждений нового предприятия, возможностью выполнения важнейших целей

предприятия - удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах и извлечение прибыли.

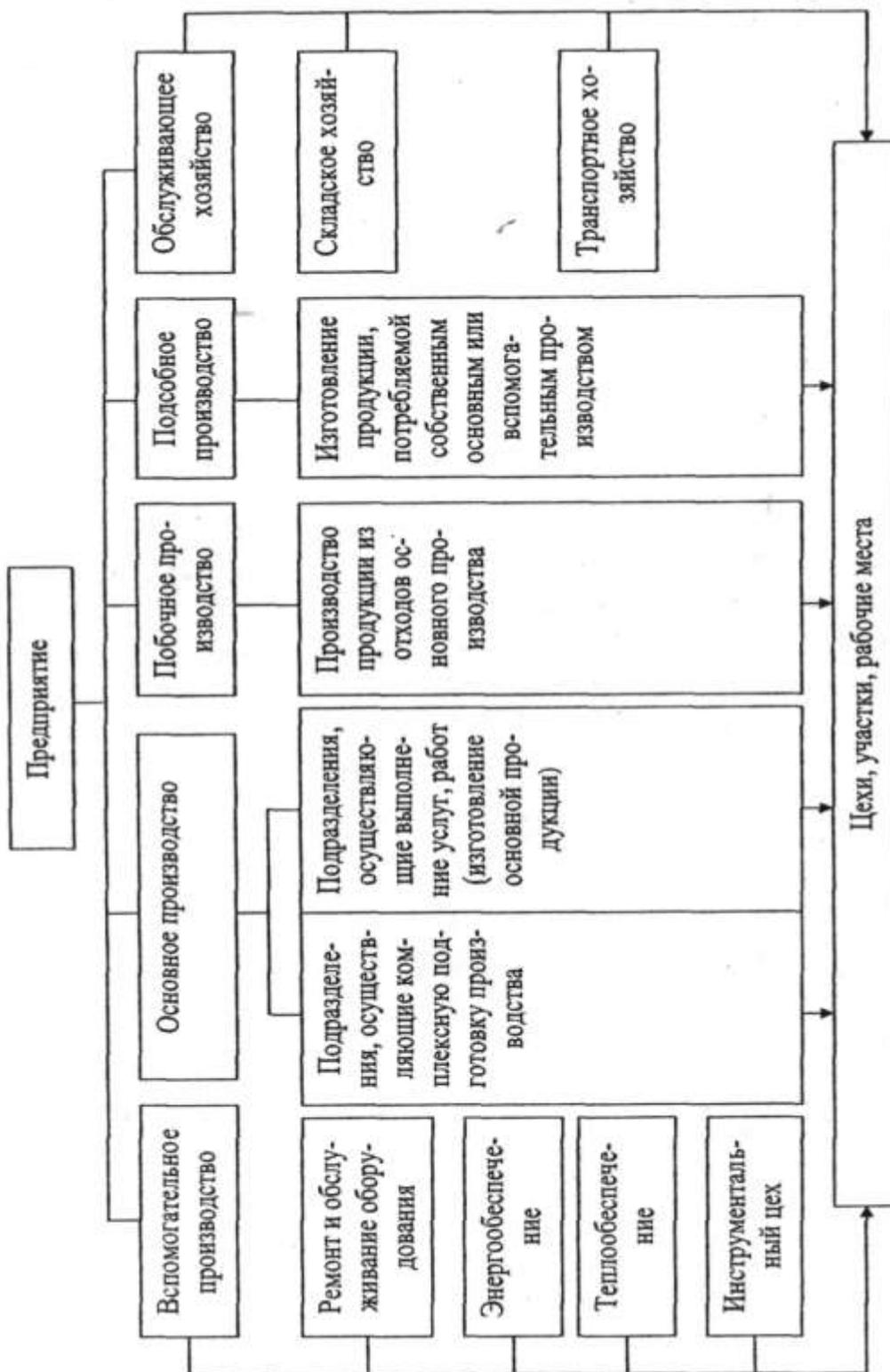


Рисунок 1.4 - Модель производственно-технологической структуры предприятия

В практике Казахстана используются следующие основные методы организации новых предприятий:

- создание нового предприятия;
- покупка предприятия;
- приватизация государственного или муниципального предприятия;
- выкуп арендованного имущества.

Независимо от метода организации нового предприятия очень важное значение имеет проведение серьезной подготовительной работы (рис. 1.5).

Она включает такие основные этапы, как обоснование целесообразности организации нового предприятия; выбор вида юридического лица (организационно-правовой формы); решение организационных вопросов; разработка бизнес-плана нового предприятия.

Прекращение деятельности предприятия может быть осуществлено в форме его реорганизации и ликвидации. Реорганизация - передача прав и обязанностей юридического лица другому лицу в порядке правопреемства. Основными видами реорганизации предприятий являются: преобразование, слияние, присоединение, разделение, выделение.

Реорганизация предприятий сферы сервиса может быть осуществлена по решению его учредителей, либо органа управления предприятием, уполномоченного на то учредительными документами. Реорганизация предприятия как юридического лица осуществляется в соответствии с ГК РК и законами об отдельных видах юридических лиц. Преобразование видов юридических лиц является важнейшей формой реорганизации предприятий

Ликвидация - прекращение деятельности предприятия без перехода прав и обязанностей к другому юридическому лицу. Ликвидация юридического лица предусмотрена ст. 199 ГК РК, при этом могут быть различные варианты преобразований.

Во-первых, предприятие может быть ликвидировано по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами, в связи:

- с истечением срока, на который создано юридическое лицо;
- с достижением цели его создания;
- с признанием судом недействительной его регистрации в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или иных правовых актов, если нарушения носят не устранимый характер.

Во-вторых, предприятие может быть ликвидировано по решению суда, если деятельность предприятия осуществлялась без лицензии или осуществлялась деятельность, запрещенная законом, либо с грубым нарушением закона.

В-третьих, предприятие ликвидируется вследствие признания юридического лица банкротом по решению суда, либо добровольно по совместному с кредиторами решению.

Общий порядок ликвидации юридического лица заключается в следующем:

- учредители предприятия или орган, принявший решение о ликвидации предприятия, письменно сообщают о ликвидации юридического лица;

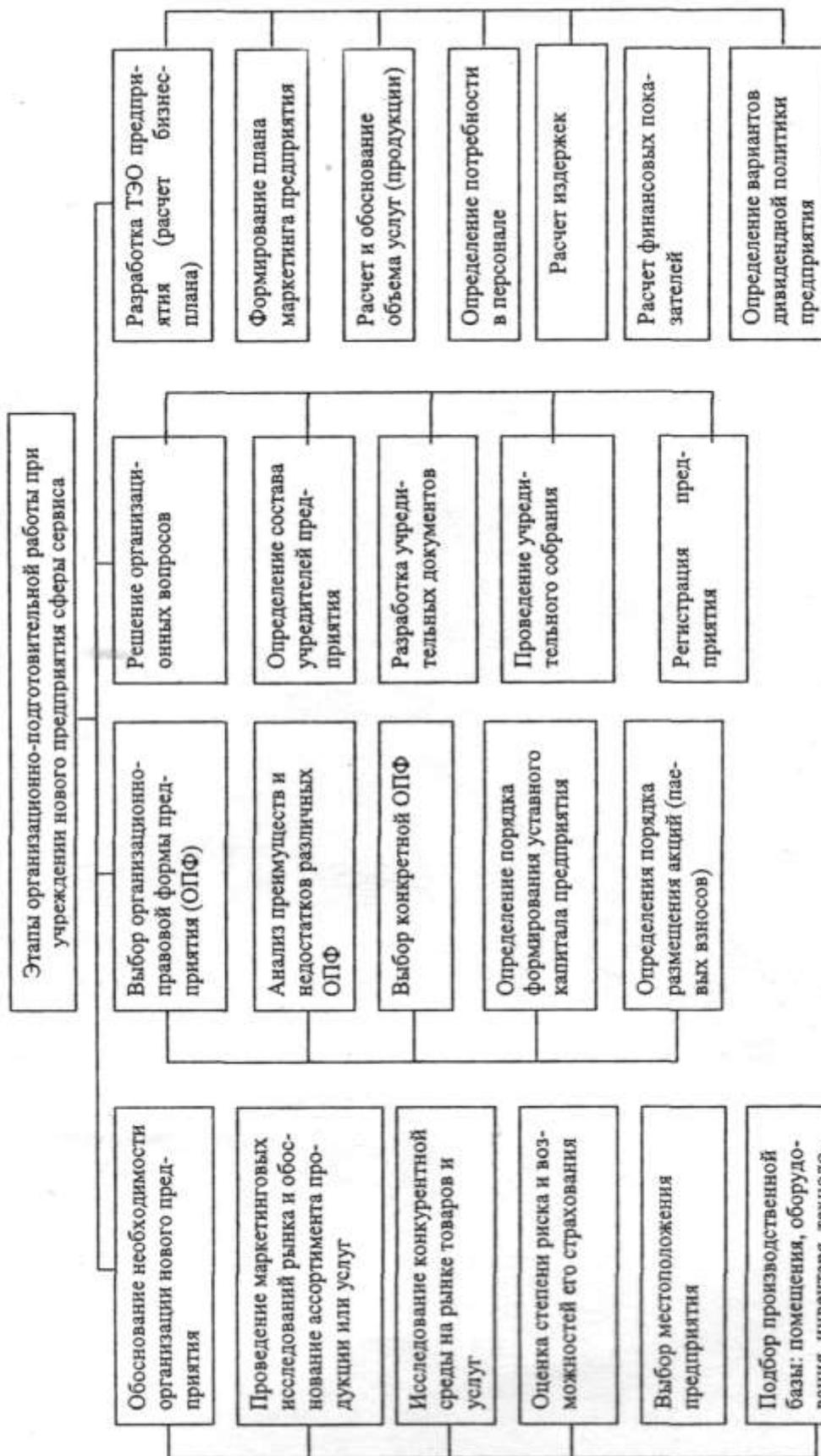


Рисунок 1.5 - Основные этапы подготовительной работы при создании нового предприятия

- в государственный реестр юридических лиц вносится информация о том, что предприятие находится в процессе ликвидации;
- учредители предприятия или орган, принявший решение о ликвидации, назначают по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, ликвидационную комиссию;
- устанавливаются порядок и сроки ликвидации;
- ликвидационная комиссия публикует сообщение о ликвидации предприятия;
- ликвидационная комиссия письменно уведомляет кредиторов о ликвидации предприятия;
- после окончания срока для предъявления требований кредиторов ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс.

В соответствии со ст. 199 ГК РК при ликвидации предприятия требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое предприятие несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и выплате вознаграждений по авторским договорам;
- в третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия;
- в четвертую - погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
- в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом.

Требования каждой очереди удовлетворяются после удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности имущества ликвидируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению, если иное не установлено законом. Порядок удовлетворения требований кредиторов регулируется положениями ст. ГК РК.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество ликвидируемого предприятия передается его учредителям (участникам), имеющим вещные права на это имущество или обязательные права в отношении этого предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Что такое предприятие?
2. Какими признаками характеризуется предприятие?
3. По каким признакам можно классифицировать типы предприятий?
4. Назовите виды юридических лиц в соответствии с Гражданским кодексом РК?

5. Каковы основные особенности организации деятельности предприятий сферы сервиса?
6. Какую подготовительную работу нужно провести при организации нового предприятия?
7. Какие учредительные документы разрабатываются на предприятии?
8. Порядок разработки устава предприятия.
9. Порядок регистрации предприятия сферы сервиса.
10. Каковы составляющие модели предприятия как открытой производственной системы?
11. Что такое структура предприятия?
12. Что такое производственно-административная структура предприятия?
13. Что такое производственно-технологическая структура предприятия?
14. Какие факторы влияют на структуру предприятия?
15. Каковы способы реорганизации предприятия?
16. В каких случаях происходит ликвидация предприятия?
17. Каков порядок ликвидации предприятия?
18. Каков порядок расчета ликвидируемого предприятия с кредиторами?

2 ГОСТИНИЧНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ СЕРВИСА

2.1 Гостиницы: понятие, характеристики и системы классификации

Гостиничная индустрия представляет собой вид экономической деятельности, который включает предоставление гостиничных услуг и организацию за вознаграждение краткосрочного проживания в гостиницах, кемпингах, мотелях, школьных и студенческих общежитиях, домах для приезжих и т. д. Гостиничная деятельность определяется как деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, обладающих или наделенных в установленном порядке имущественными правами на какое-либо коллективное средство размещения по непосредственному распоряжению и управлению им, для предоставления услуг размещения и обслуживания граждан, а также иная деятельность по организации и оказанию гостиничных услуг, включая их реализацию.

По определению ВТО, гостиница — это коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг (минимум — заправку постелей, уборку номера и санузла) и сгруппированное в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров.

Гостиницы обладают следующими признаками:

- состоят из номеров, число которых превышает определенный минимум, имеют единое руководство;
- предоставляют разнообразные гостиничные услуги, перечень которых не ограничивается ежедневной заправкой постелей, уборкой номера и санузла;
- сгруппированы в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами, имеющимся оборудованием и стандартами страны;
- не входят в категорию специализированных заведений;
- ориентированы на свой сегмент путешественников;
- могут быть независимыми или входить в специализированные объединения (гостиничные цепи).

Все средства размещения классифицированы по отдельным группам. Группа «Гостиницы и аналогичные предприятия» включает гостиницы, гостиницы квартирного типа, мотели, придорожные и пляжные гостиницы, клубы с проживанием, пансионаты, меблированные комнаты, туристские общежития.

Группа «Специализированные предприятия» состоит из санаториев, лагерей труда и отдыха, размещения в коллективных средствах транспорта (поездах, морских и речных судах и яхтах), а также конгресс-центрах.

Группа «Прочие коллективные средства размещения» включает комплексы домов и бунгало, организованные в качестве жилища, предназначенные для отдыха, огороженные площадки для палаток,

автоприцепов, домов на колесах, бухты для малых судов, а также молодежные общежития и т. д.

Аналогичные заведения включают пансионаты и меблированные комнаты, туристские общежития и другие средства размещения, которые состоят из номеров, и предоставляют ограниченные гостиничные услуги, включая ежедневную заправку постелей, уборку номера и санузла. Специализированные предприятия, помимо предоставления услуг размещения, выполняют еще какую-либо другую специализированную функцию, например, организацию конференций, лечение и т. д. К числу предприятий данного вида относятся оздоровительные заведения, лагеря труда и отдыха, конгресс-центры и т.д.

Прочие коллективные средства размещения предоставляют ограниченные гостиничные услуги, исключая ежедневную заправку постелей и уборку жилых помещений. Они могут состоять не из номеров, а представлять собой единицы типа «жилище», «площадки для кемпинга» или «коллективные спальные помещения (общежития)».

К индивидуальным средствам размещения относятся собственные жилища — квартиры, виллы, особняки, коттеджи, используемые посетителями-резидентами (в том числе и апартаменты таймшера), комнаты, арендуемые у частных лиц или агентств, помещения, предоставляемые бесплатно родственниками и знакомыми.

Категорийность гостиницы, где будет размещен турист, должна быть указана на бланке туристской путевки, там же указывается и вид размещения: одноместный номер — ОДН (SGL); двухместный номер — ДВМ (DBL); трехместный номер — ТРМ (TRP); четырехместный номер — ЧТМ (QUATR) и т. д.

В международной практике принята Стандартная классификация средств размещения туристов, разработанная экспертами ВТО (табл. 2.1).

По уровню услуг отели делятся на несколько типов, причем общей основной услугой является предоставление мест размещения, а все прочие услуги так или иначе способствуют повышению качества этой основной услуги и могут предоставляться в том или ином наборе.

Отель «люкс»: 100-400 номеров; центр города; обслуживание на высоком уровне хорошо обученным персоналом, который выполняет различные пожелания клиентов; цена очень высокая; потребитель — руководители крупных организаций, профессионалы высокого уровня, участники конференций на высоком уровне; условия элитарные, дорогая отделка помещений.

Отель высокого класса: размер большой — 400-2000 номеров; в пределах города; широкий набор услуг, предоставляемый обученным персоналом; цена выше среднего; потребитель — бизнесмены, индивидуальные туристы, участники конференций; дорогая мебель и оборудование, большой холл, рестораны.

Таблица 2.1 - Стандартная классификация средств размещения туристов

1	Коллективные средства размещения туристов
1.1	Гостиницы и аналогичные средства размещения
1.1.1	Гостиницы — объекты, состоящие из номеров, число которых превышает некоторый минимум (7-10), сгруппированные в классы и категории в соответствии с услугами и стандартами страны, имеющие единое руководство и предоставляющие разнообразные гостиничные услуги (отели, мотели, гостиницы квартирного типа, клубы-отели, пляжные и курортные гостиницы, пансионаты и т. д.) В публикуемых статистических данных имеются различия: а) по размеру: меньше 100 номеров, от 100 до 300 номеров, свыше 300 номеров; б) по уровню и качеству обслуживания и комфорту: отели класса «люкс», первого класса, эконом-класса; в) по управлению: независимые, принадлежащие гостиничным цепям
1.1.2	Аналогичные средства размещения (туристские общежития, меблированные комнаты и другие заведения, которые предоставляют ограниченные услуги, например, проживание, включая уборку номера)
1.2	Специализированные заведения. Кроме услуг размещения выполняют еще какую-либо другую специализированную функцию
12.1	Оздоровительные заведения
1.2.2	Лагеря труда и отдыха
1.2.3	Общественные средства транспорта (поезда, морские и речные суда и т.д.)
1.2.4	Конгресс-центры
1.3	Прочие коллективные заведения
1.3.1	Жилища, предназначенные для отдыха
1.3.2	Кемпинги и др.
2	Индивидуальные средства размещения
2.1	Собственные жилища
2.2	Арендуемые комнаты
2.3	Арендуемые жилища
2.4	Размещение у родственников и знакомых (бесплатно)
2.5	Прочие

Отель среднего уровня: стремится максимально использовать современные технологии и снизить эксплуатационные расходы и, следовательно, цены, в том числе путем сокращения рабочей силы, и за счет автоматизации. Цены на среднем уровне по региону или несколько выше среднего.

Апарт-отель: 100-400 номеров; чаще всего самообслуживание; цена зависит от времени размещения; потребитель — бизнесмены и семейные

туристы, останавливающиеся на длительный срок; условия аналогичны полностью меблированной квартире.

Отель экономического класса: гостиница с ограниченным набором услуг; 10-150 номеров; окраина или средняя часть города; ограниченное число персонала; цена невысокая, на 25-30% ниже средней по региону, из-за чего пользуются спросом; потребители — экономные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе; условия — современный, хорошо оборудованный номерной фонд, но, как правило, питание в этих отелях не предоставляется.

По стандарту гостиница классифицируется как предприятие временного проживания вместимостью не менее 10 номеров. Категорийность гостиниц обозначают символом * (звезда). Количество звезд увеличивается в соответствии с повышением качества обслуживания и оборудованием гостиницы. Для гостиниц установлены категории от одной до пяти звезд, для мотелей — от одной до четырех звезд. Классификация услуг проживания и терминология, представленные в нормативных документах и Стандартной международной классификации видов деятельности в туризме (СИКТА), принятой Евростатом и ВТО, существенно отличаются.

В различных странах мира для обозначения категорийности гостиниц и других средств размещения применяются различные символы — от звезд во Франции, России, РК до корон в Великобритании. Попытки введения унифицированной международной классификации гостиниц до настоящего времени не увенчались успехом. Системы классификации средств размещения, принятые в различных странах, представлены в таблице 2.1.

В зависимости от размеров и видов жилых и служебных помещений, оборудования предприятий, уровня комфортности номеров и общественных помещений, предоставляемых услуг и других факторов, производится классификация гостиниц по разрядам. В зависимости от разрядности устанавливается оплата номеров и других услуг. В зарубежных странах действует около 30 классификаций гостиниц. Их можно разделить на две группы:

1) «европейская» система, на основе французской национальной классификации, распространенная в большинстве стран (разряд устанавливается присвоением определенного количества звезд — от одной до пяти);

2) «балльная» или индийская система, в основе которой лежит оценка гостиницы экспертной комиссией.

Европейская классификация	Американская классификация
*****	Super deluxe
****	Deluxe
***	Expensive
**	Moderate
*	Inexpensive

Количеству звезд в европейской гостинице соответствует определенный термин в американском варианте классификации.

Гостиницы делятся на три категории: высший класс (люкс) — 4-5 звезд; туристский класс (средний) — 2-3 звезды; экономический класс — 1-2 звезды. Практически во всех классификациях оцениваются следующие основные параметры гостиницы: характеристика номерного фонда: площадь номеров, наличие коммунальных удобств в номерах и на этажах, комфортность номеров; оборудование и оформление интерьера; информационное обеспечение, в том числе связь; наличие лифта; характеристика общественных помещений; наличие и характеристика предприятий питания; обеспечение возможности дополнительных услуг бытового обслуживания и других; характеристики здания, подъездных путей, развитие инфраструктуры, обустройство прилегающей территории.

Различают большие и малые гостиницы. ВТО рекомендует считать малой гостиницей гостиницу с количеством номеров до 30. Другая точка зрения заключается в том, что малая гостиница — это такая гостиница, которая может обслуживаться и управляться членами одной семьи. В большинстве своем малые гостиницы, как правило, независимые гостиницы, не входящие в гостиничные цепи.

Потребности в стандартах и контроле качества в индустрии гостеприимства особенно ощущаются в странах, которые находятся в стадии перехода к современному уровню туризма. Бурное развитие туризма, рост инвестиций в гостиничный бизнес, появление новых мест туризма привело к тому, что требуется более определенная классификация гостиниц и некий универсальный стандарт для путешественников и для туристского бизнеса.

Система универсальных стандартов до сих пор не существует, но с 1980г. ощущается явная в ней потребность. Гостиничная индустрия, как и всякая другая индустрия сервиса, претерпела большие изменения во времена информатизации и автоматизации. Теперь, когда туристы имеют большой доступ к информации, они становятся более требовательными к качеству предоставляемых услуг.

Система классификации для гостиниц должна удовлетворять нескольким целям:

- стандартизация: установить унифицированную систему качества услуг и продуктов, что поможет создать структурированную систему дистрибуции на туристском рынке;
- маркетинг: давать советы путешественникам относительно класса и типа гостиниц в местах их пребывания, что создаст здоровую конкуренцию;
- защита потребителя: удостовериться, что гостиница отвечает минимальным стандартам размещения и услуг в соответствии с ее классификацией;
- источник дохода: получать доход от лицензирования, продажи справочников и др.;
- контроль: обеспечить систему контроля общего качества индустрии.

На практике система гостиничной классификации работает хорошо, если она включает в себя следующие восемь элементов:

- 1) установка категорий («степени звездности»);
- 2) описание критериев для каждой категории;
- 3) условия для специальных видов размещения (например, мотели, дома для гостей, кондоминиумы и апартаменты);
- 4) установление методов проверки и классификации;
- 5) специальные стандарты по оценке кухни;
- 6) установка штрафов;
- 7) независимость системы классификации гостиниц от налоговой системы страны;
- 8) средства обращения к высшим инстанциям в случае споров.

Большинство систем классификации гостиниц базируются на критериях, которые включают все или некоторые из следующих элементов: размер, оборудование, персонал, цена, комфорт, удобства или красивый вид, качество услуг, кухня. Классификационные символы должны быть значимыми и простыми, особенно если их нужно показывать на названии гостиницы. Большинство систем использует звезды в качестве степени категории гостиницы.

При таком большом разнообразии гостиниц, не имея четких измеримых стандартов, очень сложно определить, к какому конкретному классу относится определенная гостиница. Когда одновременно существуют официальная и коммерческая классификация гостиниц, может возникнуть проблема противоречия между категориями и классификациями гостиниц. Коммерческая классификация в основном делает акцент на качестве услуг, еды, напитков и уровне комфорта. Государственная сертификация уделяет внимание физическим характеристикам здания и оборудования. Сложности в классификации гостиниц возникают, когда гостиница выходит на международный уровень.

В любой системе классификации присутствует некий субъективизм, так как каждая система имеет свои ограничения. Существует несколько проблем по достижению общей международной унифицированной системы.

Во-первых, многие страны имеют свою хорошо разработанную систему классификации гостиниц, узнаваемую на своем рынке. Такие страны не проявляют большого желания вступить в единую систему классификации.

Во-вторых, возникает проблема создания единой терминологии и критериев — качественных и количественных, которые бы охватывали весь спектр типов гостиниц, их характеристик и стандартов, а также национальное законодательство каждой страны.

В-третьих, даже если будет достигнуто соглашение о единой классификации гостиниц, возникнет проблема с расходами по обучению персонала и подготовке квалифицированных инспекторов для поддержания работы этой системы.

Как уже было сказано выше, существует множество систем классификации гостиничных предприятий. Обобщим всю имеющуюся информацию и представим основные системы классификации предприятий размещения, принятые в разных странах мира в таблице 2.2.

В 1989г. Секретариат ВТО разработал Рекомендации по межрегиональной гармонизации критериев гостиничной классификации на основе стандартов, принятых региональными комиссиями. Рекомендации определяют минимальные требования к зданию и номерам, качеству гостиничного оборудования и мебели, энерго- и водоснабжению, отоплению, санитарии, безопасности и связи, кухне, гостиничным услугам и обслуживающему персоналу.

Таблица 2.2 - Системы классификации средств размещения, принятые в разных странах мира

Австралия	5-звездочная классификация
Австрия	5-звездочная европейская система. Кроме того, внекатегорийные малые гостиницы в сельской местности и дешевые средства размещения (youth hotels)
Англия	Наиболее распространена система «корон», или «ключей» (в сравнении с общеевропейской звездой, корона на одну единицу выше). Широко используется классификация ВТА (ассоциации британских турагентств) — также 5-звездочная, но с простой методикой назначения звезд
Андорра	5-звездочная классификация
Аргентина	Национальная система классификации. Пять категорий, соответствующих следующим уровням системы пяти звезд: «Т» (tourist class) — **; «F» (first class) — ***; «FS» (first superior class) — от *** до *****; «L» (luxe), «DL» (de luxe) — ***** и суперкомфортабельные
Бахрейн	5-звездочная система с некоторыми местными особенностями
Бенилюкс	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (кроме отелей известных цепей)
Бразилия	5-звездочная система с некоторым завышением звездности в независимых отелях
Венгрия	5-звездочная система
Германия	Система классификации гостиниц государственная, по 5-звездочной системе. Средства размещения разделяются на гостиницы, курортные гостиницы (Kurhotel), постоялые дворы (Gasthof), отели-пансионы и отели-гарни
Греция	Четыре категории, обозначаемые буквами (A, B, C, D). Высшая категория качества гостиниц обозначается «de luxe». Примерное соответствие качества 5-звездочной системе такое: «de luxe» — ****, A — ****, B — ***, C — **, D — *. К некатегорийным средствам размещения относятся апартаменты — квартиры в небольших домах
Египет	5-звездочная классификация с завышенным уровнем качества (на 1—2 звезды)
Израиль	Гостиницы разделены на три категории, которым на практике ставятся общепринятые категории пяти звезд
Испания	Градация категорий, обозначаемых звездами, введена для каждой группы средств размещения: для гостиниц — от * до *****; для бунгало (апартаментов) — от * до ****; для постоялых дворов и пансионов — от * до ***

Италия	Гостиницы разделены на три категории, соответствующие примерно по качеству общепринятой градации в Европе: категория 1 — ****, категория 2 — ***, категория 3 — **
Китай	5-звездочная классификация для комфортабельных отелей. Некатегорийные средства размещения также разделяются на группы: хостелы (постоялые дворы) типа студенческих общежитий, дома для гостей и т. п.
Мальдивы	Комфортабельные средства размещения подразделяются на категории: «standart», «deluxe», «juniorsuite», «presidentialsuite»
Мальта	5-звездочная система сохраняется при внедрении новой национальной системы, разделяющей отели на три категории: золотая, серебряная, бронзовая
Марокко	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (на 0,5-1 звезды)
Мексика	5-звездочная национальная классификация, сходная с европейской. Класс отеля устанавливается на основе анализа большого числа параметров (критериев) — от 52 до 108. Кроме того, есть еще категория выше пяти звезд — это категория «granturismo»
Норвегия	5-звездочная система для комфортабельных отелей. Развита система некатегорийных молодежных общежитий (youth hostels)
ОАЭ	5-звездочная система для отелей. Распространены также виллы и апартаменты (некатегорийные средства размещения)
Панама	5-звездочная система
Франция	5-звездочная классификация - родоначальница наиболее употребительной в настоящее время системы гостиничных категорий в Европе, часто называемой европейской

К гостинице любой категории может быть отнесено здание, имеющее не менее 10 номеров, в котором в течение суток должна быть холодная и горячая вода. Высшая категория гостиницы — категория «пять звезд».

Средства размещения, не отвечающие требованиям к гостиницам категории «одна звезда», могут быть классифицированы как некатегорийные гостиницы. В большинстве стран предварительная классификация гостиницы является необходимым условием при получении лицензии на гостиничную деятельность.

Для защиты профессиональных интересов работников гостиничной индустрии в ряде стран образуют национальные гостиничные ассоциации (например, Казахстанская ассоциация гостиниц и ресторанов – КАГиР, Российская гостиничная ассоциация — РГА), которые, в свою очередь, образовали Международную гостиничную ассоциацию (МГА), являющуюся ведущей международной организацией гостиничной индустрии.

Важным вкладом МГА в развитие международного туризма явилось принятие в 1981г. Международных гостиничных правил, определяющих принципы взаимоотношений клиента и гостиничной администрации и не потерявших своей актуальности до настоящего времени.

2.2 Классификация гостиниц по уровню комфорта

В каждом государстве свои понятия о комфорте и гостеприимстве. Помимо этого каждая страна отличается определенными климатическими и культурными условиями. Поэтому достаточно сложно принять единую классификацию гостиниц по уровню комфорта. В настоящее время их насчитывается более тридцати. Наиболее популярными из них являются звездная классификация, система букв (Греция), система корон и роз (Великобритания), система разрядов. Попытки ввести единые стандарты и требования к уровню комфорта всех гостиниц мира пока не привели к успеху.

Тем не менее, с 30 ноября 1989г. действует разработанный ВТО в Мадриде документ под названием «Межрегиональная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов, одобренных региональными комиссиями», который носит рекомендательный характер. Согласно ему, гостиница любой категории должна отвечать требованиям безопасности и гигиены, обеспечивать круглосуточный сервис, неотложную медицинскую помощь, сохранность ценностей, стирку, почтовые услуги.

Уровень комфорта — показатель весьма субъективный и сложный для оценивания. Однако во многих странах мира приняты основные слагающие его критерии. К ним, в частности, относятся:

- состояние номерного фонда: площадь номеров, структура номерного фонда, наличие коммунальных удобств и т. д.;
- состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения;
- наличие и состояние предприятий питания — кафе, ресторанов, бистро и т. д.;
- состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к отелю территории;
- информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие современных средств связи, бытовой техники, мини-баров, сейфов и т. д.;
- обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Существующие системы классификации гостиниц по уровню комфорта можно условно объединить в четыре группы:

- 1) европейская система, система звезд, базирующаяся на Французской национальной системе классификации и применяющаяся во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае и многих других странах;
- 2) система букв (А, В, С, D), используемая в Греции;
- 3) система «корон», применяемая в Великобритании;
- 4) система разрядов (люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий и четвертый), используемая на территории ряда стран СНГ.

Следует сказать и о том, что наряду с государственными системами классификации предприятий размещения, существуют и классификации,

которые разрабатываются и применяются крупными фирмами и компаниями, работающими в сфере гостиничного бизнеса. Такие классификации призваны упростить работу по сравнительному анализу большого массива отелей и сделать гостиничные справочники доступными для широкого круга потребителей.

Одну из таких классификаций предлагает авторитетная в гостиничном бизнесе фирма ВТІ (Business Travel International). Она издает ежегодный справочник, указывающий стоимость размещения в гостиницах бизнес-класса различных стран. Согласно классификации ВТІ, все гостиницы подразделяются на 9 разрядов: 5 высших и 4 низших. Высшие разряды:

Superior Deluxe — исключительно отели класса люкс, предлагающие самый высокий стандарт проживания, услуг и удобств;

Deluxe — предоставляет аналогичные по характеру услуги, что и гостиницы класса Superior Deluxe, но без излишеств, а строго в соответствии с целью удовлетворения потребностей клиента;

Moderate Deluxe — гостиницы этого разряда не имеют такой высокой репутации, как предыдущие. В остальном основные характеристики схожи;

Superior First Class — гостиницы выше среднего класса;

First Class — комфортабельные гостиницы со стандартными номерами, местами для проведения общего досуга и стандартным набором удобств.

К низшим разрядам относят следующие классы: Moderate First Class, Superior Tourist, Class, Tourist Class, Moderate Tourist Class.

ВТІ оговаривает, что данная классификация может отличаться от национальной системы классификации, а ее стандарт не соответствовать стандарту, принятому в той или иной стране. Для оценки класса гостиницы ВТІ приглашает независимых международных экспертов, и поэтому класс гостиницы, приведенный в справочнике фирмы, получает международное признание.

В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одной страны существует несколько систем классификаций. В Великобритании наряду с системой «корон» используется классификация, предложенная Ассоциацией британских турагентств:

- бюджетные гостиницы — расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;

- гостиницы туристского класса — в структуре обязательно наличие ресторана и бара;

- гостиницы среднего класса — уровень обслуживания достаточно высок;

- гостиницы первого класса — очень высокое качество комфорта и отличный уровень обслуживания;

- гостиницы высшей категории — уровень обслуживания и проживания экстра-класса.

В Великобритании реализуется и классификационная схема для широкого спектра объектов размещения, включающего как роскошные отели, так и скромные фермерские домики на два номера, разработанная

многопрофильной организацией АА (Automobile Association development Ltd). Классификационная система АА признана в национальном масштабе и гарантирует качество обслуживания в гостиницах, прошедших инспекцию специалистов АА и заслуживших право пользоваться ее эмблемой — черно-желтым знаком. Подтверждение категории гостиницы осуществляется ежегодно.

Все средства размещения в системе АА разделены на два класса: собственно отели и частные отели и пансионаты, фермерские дома, небольшие дорожные гостиницы. Отели в системе АА классифицируются от одной до пяти звезд. При этом оцениваются количество, качество предоставляемых услуг, вместимость номерного фонда (размер отеля).

Наиболее распространенной считается Французская национальная классификация, устанавливающая для туристских отелей шесть категорий, среди которых пять с присвоением определенного количества звезд (1*, 2*, 3*, 4* или 5*), одна категория без звезды. Такая система позволяет наиболее полно охватить рынок гостиничных услуг.

Ни одно гостиничное предприятие не может претендовать на присвоение категории, если оно не отвечает минимальным требованиям-критериям, объединенным в следующие группы: А — количество комнат; В — общие помещения; С — оборудование отеля; D — комфортность жилья; Е — обслуживание; F — доступность инвалидам и лицам с ограниченной подвижностью.

Согласно Немецкой классификации, гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. С целью гармонизации с Европейской системой здесь сразу же предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:

- туристский класс - *;
- стандартный класс - **;
- комфортный класс - ***;
- первый класс - ****;
- люкс - *****;

Немецкая классификация устанавливает требования по 22 обязательным и независимым от класса предприятий критериям. Объединим их в несколько основных групп:

- работа службы приема (рецепции);
- сервис завтраков, напитков, питания;
- наличие телефона, радио и ТВ-приемников в номере и их работа;
- минимальная площадь для 75% номеров;
- санитарный комфорт и состояние санузлов;
- наличие номеров-апартаментов; меблировка и оснащение номеров;
- услуги стирки и глажения;
- наличие сейфов, телефакса, подарков для гостей;
- количество и состояние холлов;
- возможность безналичного расчета.

- количество и режим работы гостиничных баров и ресторанов;
- возможность проведения конференций и банкетов;
- количество дополнительных услуг.

По последнему требованию установлено следующее число дополнительных услуг: для гостиниц класса люкс - 270, первого - 120, комфортного - 70, стандартного - 25, туристского - 0. Особенностью Немецкой классификации является то, что в ней предусмотрены категории и для таких типов гостиничных предприятий, как пансионы, гостинные дворы, отели-гарни.

Попытки установить соответствие с системой «звезд» делаются и в других системах (букв, «корон», категорий). К примеру, в Греции гостиницы категории А соответствуют четырехзвездному уровню, В - трехзвездному, С - двухзвездному, D - однозвездному. В Италии первая категория условно соответствует уровню четырех звезд, вторая - трех, третья - двух. Для того чтобы гармонизировать систему «корон», используемую в Великобритании, с системой «звезд», необходимо от общего числа «корон» отнять одну «звезду» (например, уровень четырех «корон» равен уровню трех «звезд»).

Отели Австрии, например, оцениваются по «пятизвездной» системе, но в сельской местности встречаются так называемые «внекатегорийные гостиницы» - небольшие одно-, двух-, трехэтажные дома, зачастую обслуживаемые фермерской семьей. В большинстве австрийских трех-пятизвездных отелей располагаются бассейны, сауны, рестораны, буфеты, солярии. Надо учитывать, что, по сравнению с европейской системой, в Египте классификации гостиниц завышены на одну-две звезды.

В Китае для оценки средств размещения применяется «пятизвездная» система, хотя в стране существует и своя специфическая шкала, в соответствии с которой к наиболее простым средствам размещения относят «гостевые дома». Эти постоялые дворы, или хостелы, могут быть сравнимы со студенческими общежитиями. Более комфортабельными считаются «дома для гостей». По существу это гостиницы низшего уровня. К наиболее престижным средствам размещения можно отнести туристские гостиницы (они соответствуют уровню трех и четырехзвездочной категории) и «винные дома».

Все греческие гостиницы делятся на четыре категории: А, В, С, D. Они соответствуют четырех-, трех- и двухзвездочному уровню. В гостиницах категории С (двухзвездочных) предлагают минимальный набор услуг, и располагаются они не на берегу моря. Отели категории В почти всегда находятся на побережье.

В Италии отели различаются по трем категориям. Первая условно соответствует уровню четырехзвездочной гостиницы, вторая - трехзвездочной, третья - двухзвездочной. Кроме того, в рамках каждой категории существует своя градация. Итальянские гостиницы, как правило, небольшого размера (50-80 номеров). Маленькие гостиницы соответствуют двухзвездочному уровню, хотя на альпийских курортах встречаются отели, оснащенность и уровень обслуживания которых отвечают самым высоким требованиям.

Израиль располагает высококлассным курортно-гостиничным комплексом на берегах Средиземного и Красного морей. В трехзвездочных гостиницах, несмотря на некоторую скромность, клиенты имеют возможность получить набор услуг, необходимый для полноценного отдыха. Четырехзвездочные отели отличаются и большим комфортом, и лучшим местоположением, и более высоким уровнем обслуживания.

В Испании средства размещения подразделяются на гостиницы пяти категорий от одной до пяти звезд; дома гостиничного типа, бунгало и т. д.; четырех категорий от одной до четырех звезд; постоянные дворы трех категорий от одной до трех звезд; пансионы трех категорий. Кроме того, действуют государственные предприятия приема туристов. Обычно они расположены в живописных районах — там, где почти нет других возможностей для размещения приезжих. К ним относятся старые крепости, замки и дворцы, которые оборудованы как отели люкс.

Помимо «звездочек» существует альтернативная классификация гостиниц. Наибольшее распространение вторая система получила в США («звездных» гостиниц там почти нет), также и в других странах мира вы можете наряду с гостиницами, классифицированными по «звездам», увидеть и гостиницы с альтернативной системой классификации. Если со «звездами» туристы еще как-то знакомы, то во второй системе очень часто путаются.

Официальная система классификации американских гостиниц предполагает выделение следующих их категорий:

Superior Deluxe - эксклюзивная и дорогая шикарная гостиница, часто в виде дворца (palace), которая предлагает наивысший стандарт обслуживания, размещения и удобств, элегантные и изысканные общественные помещения, престижное место расположения. Гостиницы такой категории относятся к лучшим гостиницам в мире.

Deluxe - гостиницы такого класса очень похожи на гостиницы класса Superior Deluxe, но с той разницей, что они не такие огромные и у них более разумные цены. Гостиницу такого класса можно спокойно рекомендовать даже очень требовательным к сервису клиентам.

Moderate Deluxe - гостиницы данного типа очень похожи на предыдущий класс, но с некоторыми недостатками. В некоторых случаях там не такое шикарное внешнее убранство, как в Deluxe.

Superior First Class - гостиница выше среднего класса, которая может быть исключительно хорошо отреставрированным старым отелем, но чаще - это хороший современный отель, специально спроектированный для первого класса и имеющий некоторые хорошие качественные особенности. Комнаты и общественные места обставлены со вкусом и очень комфортабельны. Гостиницу такого класса чаще всего рекомендуют клиентам высших слоев среднего класса; также такая гостиница вполне может удовлетворить запросы весьма требовательных клиентов.

First Class - комфортабельная гостиница со стандартными номерами, развлечениями и общественными помещениями, которая может иметь целый

уровень или крыло с люксами. Чаще всего гостиницы такого класса предлагают клиентам средних запросов. Кроме того, подобные гостиницы подойдут для групповых туров.

Limited-Service First Class - гостиницы, предлагающие качество First Class, но с ограничениями в дополнительных удобствах, услугах (например, отсутствие круглосуточного румсервиса) и общественных мест. Часто проводят завтраки в маленьком, неформальном ресторанчике в гостинице, а вечерние коктейли - в холле отеля. Полноценное питание (обед и ужин) могут не предоставляться вообще. Такими гостиницами пользуются для индивидуальных командировок или при самоорганизованных индивидуальных поездках.

Moderate First Class - гостиницы первого класса (First Class), с комфортабельными, но простенькими номерами и общественными помещениями. Может не быть некоторых удобств (к примеру, ресторана). Наилучшим образом такие гостиницы подходят для клиентов, желающих сэкономить.

Superior Tourist Class - изначально это пансион, но в хорошем состоянии, номера очень функциональны. Все необходимые удобства, скромно и аккуратно обставлены, хотя некоторые могут отвечать стандартам первого класса. Общественные помещения могут быть очень маленькими или вообще не существовать, часто просто в виде прохода или коридора, но приятно оформленные. Обычно имеют много клиентов и могут удовлетворить запросы самостоятельно путешествующих туристов.

Tourist Class - заведения пансионного типа, которые рекомендуются для клиентов с очень скромными требованиями к комфорту и обслуживанию. Все минимальные удобства в номерах есть.

Moderate Tourist Class - малобюджетный пансион, часто достаточно старый и не в очень хорошем состоянии. Предоставляется клиентам только в случаях крайней необходимости, когда ничего другого нет. Клиенты обязательно должны быть предупреждены, чего можно ожидать и чего там не будет. Минимальные удобства (туалет, душ, умывальник) в номерах есть.

Собственный подход к классификации гостиниц имеют гостиничные цепи. Обычно в них выделяются не категории, а марки, распространяющиеся на все гостиницы конкретной цепи. В каждой марке может учитываться не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение и некоторые другие критерии.

Например, крупнейшая европейская гостиничная цепь Accor (Франция) предлагает несколько марок предприятий, располагающих разнообразной палитрой услуг и цен:

- Sofitel;

- Novotel;

- Mercury, которая, в свою очередь, по уровню комфорта и цен подразделяется еще на три группы: Relais Inn — предлагает стандартные номера, качественное обслуживание по умеренным ценам; Hotel Mercury —

услуги более высокого уровня, индивидуальное обслуживание, комфортабельное размещение; Grand Hotel — прекрасное расположение гостиницы, изысканный комфорт и высокий уровень обслуживания круглосуточно;

- Ibis;
- Etap;
- Formule 1.

Крупнейшая американская гостиничная цепь Holiday Inn при выделении марок учитывает не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение, длительность пребывания клиентов и некоторые другие критерии. Она включает следующие марки:

- Holiday Inn hotels resorts - отели курортного типа, расположенные вне городских и промышленных зон, вблизи морского побережья или озер, в горах или в лесу. Располагают всем необходимым для активного отдыха: бассейнами, саунами, теннисными кортами и различным спортивным инвентарем. Это самая распространенная торговая марка цепи;

- Holiday Inn Garden Court hotels - гостиницы экономического класса для деловых людей. Чаще всего располагаются вблизи аэропортов и крупных торговых бизнес-центров;

- Holiday Inn Express hotels - гостиницы с номерами квартирного типа (апарт-отели);

- Holiday Inn Select hotels - отели для деловых людей с полным набором услуг;

- Holiday Inn Hotels Suites - отели, рассчитанные на бизнесменов, предпочитающих иметь домашний комфорт в условиях длительного проживания в отеле.

Лучшая гостиничная цепь Великобритании Forte Hotel Group предлагает четыре дифференцированные торговые марки гостиничных предприятий.

1. Le Meridien Hotels & resorts - отели класса deluxe (выше категории люкс), расположенные в крупнейших городах и на курортах. Архитектурное решение предприятий этой марки выдержано в классическом европейском стиле с индивидуальными особенностями, учитывающими местные традиции. Предоставляется высокий уровень обслуживания. Клиентами в большинстве случаев являются представители бизнеса, конгрессного и инсентив-туризма. В Le Meridien входит московская гостиница «Националь» на правах ассоциированного члена.

2. Posthouse - средне бюджетные гостиницы. Предлагают стандартный набор услуг. Обеспечиваются необходимые условия для отдыха и работы, проведения конференций и симпозиумов. Около 50% предприятий этой марки имеют оздоровительные центры с бесплатными услугами для проживающих.

3. Heritage Hotels - уникальная торговая марка, часто называемая «жемчужиной Forte». Отели, объединенные под этой маркой, представляют большую историческую ценность. Практически все предприятия данной марки находятся в зонах повышенной туристской активности и в небольших,

имеющих многовековую культуру городках Англии и Шотландии, центральной части и вдоль побережья Великобритании. Например, эту марку носит старейший отель Англии «The Bear», построенный в окрестностях Оксфорда еще в XIII в.

4. Travelodge — гостиницы этой группы имеют в среднем от 85 до 200 гостевых комнат, рассчитанных на путешественников и бизнесменов, избравших эконом-класс, расположены вблизи автомагистралей и транспортных узлов.

2.3 Прочие классификации гостиничных предприятий

Гостиничные предприятия классифицируют по самым различным критериям. Наиболее часто применяются следующие:

- месторасположение;
- продолжительность работы;
- обеспечение питанием;
- продолжительность пребывания гостей;
- уровень цен;
- уровень комфорта;
- вместимость номерного фонда;
- функциональное назначение.

Волков Ю. Ф. выделяет ряд классификационных признаков, по которым выделяются различные разновидности гостиниц. Данная классификация гостиниц приводится ниже со значительными сокращениями и поправками на авторское восприятие.

По расположению на территории определенной местности гостиницы делятся на: расположенные в городе (в центре, на окраине); расположенные в сельской местности (в том числе и высокогорной). По месту расположения также можно выделить следующие виды гостиниц: гостиницы в центре города; придорожные, (как правило, малой этажности) с открытыми автостоянками; гостиницы в окрестностях города и в аэропортах; плавучие отели — плавсредства, оборудованные под гостиницы, для размещения и отдыха туристов у берега моря, реки или озера.

Среди специалистов гостиничного бизнеса чаще всего рассматриваются пять местоположений отеля: 1) центр города; 2) аэропорт; 3) пригород; 4) курорт; 5) автомагистраль.

Емкость номерного фонда. Вместимость гостиницы определяется числом постоянных спальных мест. Классификация гостиниц по вместимости в различных странах различна. Например, в Швейцарии и Австрии гостиницы, имеющие менее 100 мест, считаются малыми, 100-200 мест — средними, более 200 мест — крупными; в Чехии до 120 мест — малыми, до 500 мест — средними, свыше 500 мест — большими; в США до 100 номеров — малыми, до 500 номеров — средними, свыше 500 — крупными.

В нашей стране нет официальной классификации гостиниц по их емкости, в связи с чем предлагается их группировка: до 150 мест (не более 100 номеров) - гостиницы малой вместимости, от 150 до 400 мест (до 300 номеров) - средней вместимости, более 400 мест (свыше 300 номеров) - большой вместимости. Мировой гостиничный номерной фонд в основном размещен в малых и средних гостиницах.

По уровню цен, устанавливаемых на основные платные услуги, предоставляемые в номерном фонде, гостиницы подразделяются на: бюджетные (\$25-35); экономические (\$35-55); средние (\$55-95); первоклассные (\$95-195); апартаменты (\$65-125); люкс-отели или фешенебельные (\$125-525 и выше).

По продолжительности пребывания клиентуры различают гостиницы: *для длительного пребывания клиентов; для кратковременного пребывания.* По продолжительности функционирования в течение года гостиницы подразделяются на: работающие круглогодично; работающие в сезон (летом, зимой). По способу предоставления питания проживающим в гостиницах клиентам они делятся на: обеспечивающие полный пансион; предоставляющие только завтрак; не предлагающие питания (как правило, ввиду отсутствия ресторана или иного предприятия питания).

Этажность. Мировая практика показывает, что гостиницы строят от 1-2 до 40 этажей и более. Наиболее распространенная этажность вновь строящихся гостиниц: в России - 5-16 этажей; в Чехии - 8-14 этажей; в Венгрии в небольших городах - 4-5 этажей, в более крупных городах и на курортах - 6-11 этажей; в Германии - 8-10 этажей; в Великобритании - 10-15 этажей. Здания гостиниц по этажности разделены на следующие группы: малоэтажные (1-2 этажа); средней этажности (3-5 этажей); повышенной этажности (6-9 этажей); многоэтажные (1 категории - 10-16 этажей; 2 категории - 17-25 этажей; 3 категории - 26-40 этажей); высотные здания (более 40 этажей).

Уровень комфорта гостиниц определяется техническим оснащением, составом и качеством номерного фонда, набором предоставляемых услуг. Классификация гостиниц по уровню комфорта имеется в большинстве стран. В подходе к этой классификации за рубежом в настоящее время существует два основных направления. Одно отдает предпочтение так называемым «статическим» признакам, то есть твердо установленному процентному соотношению номеров с ванной и санузлом, определенному соотношению между вместимостью гостиниц и численностью обслуживающего персонала и т. д. Другое направление отдает предпочтение «динамическим» факторам, то есть службе сервиса. Его сторонники считают, что жесткие соотношения в средствах размещения без должного уровня обслуживания не обеспечивают правильной картины фактического качественного стандарта гостиницы. К этому направлению относится классификация гостиниц в Швейцарии.

По уровню, ассортименту и стоимости услуг гостиницы делятся на несколько типов: дешевые отели или отели с ограниченным сервисом, которые предлагают минимум услуг (наличие предприятий питания при таких

гостиницах не обязательно); отели «люкс» — построены по индивидуальным проектам, отличаются высококачественной мебелью, хорошо оборудованными помещениями и укомплектовываются, как правило, обслуживающим персоналом большего количества по отношению к числу номеров в них. Гостиницы можно классифицировать также и по форме собственности, выделяя муниципальные, государственные, частные и арендованные гостиницы.

2.4 Типология гостиниц

Отели «люкс» - это новейший, быстро развивающийся сегмент гостиничного хозяйства. По вместимости относятся к малым или средним предприятиям. Обычно располагаются в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам, которыми являются участники конференций, деловых встреч, бизнесмены, высокооплачиваемые профессионалы. Характерна высокая цена номера, включающая всевозможные виды обслуживания.

В этих гостиницах номера имеют несколько комнат: гостиную и изолированную спальню. В некоторых номерах «люкс» есть кухня с холодильником и встроенным мини-баром. В этих отелях, как правило, меньше площади отводится под общественные залы и холлы. Такие отели также рассчитаны на людей, которые пользуются номером «люкс» как местом временного проживания и наслаждаются домашним комфортом вне дома. Семьи, приезжающие в отпуск, находят такое место проживания на отдыхе очень удобным.

Коммерческие отели (бизнес-отели). Современные коммерческие отели обычно расположены в центре города или в его деловом районе - в зонах, удобных для целевых групп. Это самая крупная группа отелей. Она обслуживает в основном бизнесменов. Но, несмотря на это, многие туристские группы, туристы-индивидуалы, небольшие конференц-группы находят эти отели привлекательными. К услугам гостей в этих отелях - газеты, утренний кофе, местная телефонная связь, кабельное телевидение и др. Гости могут воспользоваться арендованной машиной, транспортом из аэропорта, кафетерием, обеденным залом и др. Большинство коммерческих отелей располагают конференц-залами, номерами «люкс» и банкетными залами.

Гостиницы среднего класса. По вместимости они больше отеля люкс и рассчитаны на 400-2000 мест. Чаще всего они располагаются в центре города или городской черте. Предлагают достаточно широкий набор услуг, и цены в них равны уровню цен региона расположения или несколько выше. Гостиницы такого типа рассчитаны на прием бизнесменов, туристов-индивидуалов, участников форумов, конференций, конгрессов, симпозиумов. В таких гостиницах обычно предлагается широкий выбор вариантов размещения - от номеров «люкс» и апартаментов до 2-3-местных номеров.

Апарт-отели. По вместимости это предприятие малых или средних размеров - до 400 мест. Апарт-отели чаще всего характерны для крупных

городов с непостоянным населением и представляют квартирный тип номеров, используемых в качестве временного проживания на условиях самообслуживания. Цена в данном типе гостиниц варьируется в широких пределах и зависит от качества и сроков размещения. Апартамент-отели обслуживают преимущественно семейных туристов и бизнесменов, а также командированных работников на длительный срок.

Сюит-отели. Отели такого типа совсем недавно появились на мировом гостиничном рынке и являются своеобразной разновидностью апартамент-отелей. Отличие между ними состоит в том, что апартаменты имеют кухонное оборудование, а сюит-отели - нет. Отдельные предприятия предлагают услуги питания, которые могут включаться или не включаться в стоимость проживания. Сюит-отели предоставляют номера, состоящие из гостиной и спальни. Количество и площадь помещений общего назначения сокращены до минимума, равно как и ограничен набор дополнительных услуг. Клиентами таких отелей являются семейные туристы, бизнесмены, профессионалы, командированные работники.

Гостиницы экономического класса. Предприятие малой или средней вместимости - до 150 и более мест, которое часто располагается вблизи крупных транспортных магистралей и предлагает простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор дополнительных услуг. Основными потребителями подобных услуг являются туристы-индивидуалы, стесненные в средствах и желающие получить только услугу размещения. Такие гостиницы чаще всего имеют в своей структуре 2-4-местные и многоместные номера.

Отель-курорт. Предприятия такого типа располагаются в основном в рамках курортов и курортных местностей. Они характеризуются большими различиями по показателю вместимости — от 100 до 3000-5000 мест. Такие отели предлагают своим постояльцам полный пакет различных услуг. Специфика подобных отелей определяется специализацией курорта или курортной местности; в их структуре располагаются медицинские отделения и кабинеты, которые ориентированы на предоставление различных медицинских и диагностических услуг. Питание в отелях данного типа часто организуется в форме диетических столов.

Многие гостиницы предлагают широкий спектр услуг для активной деятельности гостей: танцы, гольф, теннис, верховая езда, выходы на природу, катание на лыжах, плавание. Отличает эти отели и особая комфортная и расслабляющая атмосфера, царящая в них. Подобные отели рассчитаны на постоянных клиентов, приезжающих сюда на отдых из года в год, а также на их положительные отзывы и рекомендации своим друзьям и знакомым.

Мотель- предприятие, обслуживающее в основном гостей, прибывших на автомобиле. Мотели предоставляют парковку для автомобилей гостей рядом с гостиницей. Мотели могут располагаться в любом месте, но обычно их можно встретить на окраине города или вдоль шоссе. Большинство мотелей - двухэтажные, построены в районе основных магистралей. Для них характерен

средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала. Вместимость мотелей чаще всего небольшая - не превышает 100-300 мест.

Отели вблизи аэропортов. Авиаперелеты способствовали росту спроса на гостиницы вблизи аэропортов, особенно международных. Эти гостиницы отличаются от других по количеству номеров и уровню сервиса. Типичные целевые рынки для этих отелей: бизнесмены, авиапассажиры, вынужденные из-за задержки рейса остаться в аэропорту, а также персонал авиалиний. Эти отели обычно располагают специальными лимузинами для трансфера гостей из аэропорта в гостиницу и назад. Почти во всех аэропортах развешаны рекламные щиты с номерами телефонов близлежащих отелей, которые располагают возможностями для проведения конференций. Такие гостиницы не предлагают широкого спектра дополнительных услуг.

Отели для постоянного места жительства. Эти отели рассчитаны на гостей, практически постоянно проживающих в них. В основном это одинокие люди. Как правило, подобные отели распространены в США и обслуживают гостей, которые могут позволить себе ограниченный гостиничный сервис каждый день. Такие отели вытесняются отелями «люкс» и отелями-кондоминиумами. Обстановка номера в таком отеле - это гостиная, спальня и маленькая кухня. К услугам гостей - ежедневная уборка, телефон, услуги контактной службы и другой гостиничный сервис. При отеле могут быть ресторан и зал для отдыха. В отелях для постоянного проживания могут останавливаться и транзитные гости.

Частные гостиницы типа «ночлег и завтрак». Дешевый гостиничный продукт, который организуется владельцем гостиницы, тут же и проживающим. Это могут быть небольшие дома, где расположено несколько номеров или небольшие коммерческие здания (от 20 до 30 номеров). Обязательный завтрак варьируется от легкого континентального до полноценного обеда. Иногда гостиницы предлагают лишь ночлег и завтрак. Все остальные виды сервиса и рекреационные возможности отсутствуют. Этим объясняется низкая цена проживания в подобной гостинице. Такие гостиницы популярны из-за личной привязанности гостей к хозяину. Они располагаются в пригороде и в сельской местности и имеют крайне малую вместимость - не более 50 человек.

Отели-гарни. Данный тип отелей похож на предыдущий тип предприятий размещения. В таких отелях предполагается весьма ограниченный набор услуг - размещение и континентальный завтрак. Отели такого типа чаще всего располагаются за пределами или в пригородах городов, вдоль крупных автомагистралей и имеют весьма различную вместимость и предлагают дешевое обслуживание. Характер обслуживания и расположения таких отелей предопределяются сегментом, на обслуживание которых они рассчитаны — в основном это транзитные пассажиры и туристы, путешествующие по Европе на автобусах (в рамках автобусных туров).

Таймшерные отели. Другой расширяющийся сегмент гостиничной индустрии - таймшерные отели. Индивидуалы покупают право владения частью помещения на какой-то срок (от одной до двух недель в год). Так как

помещение функционирует в основном как отель, то путешественники, арендующие помещения, могут и не осознавать, что это в действительности часть таймшерного отеля. Эти отели становятся особенно популярными в курортных зонах. Владельцы часто не могут себе позволить совладение отелем в течение всего года, поэтому являются таковыми лишь несколько недель в году. Их вместимость составляет обычно от 50 до 250 номеров. Представляется полный набор обслуживания по завышенным ценам.

Отели-кондоминиумы. Они похожи на таймшерные. Разница между ними заключается в форме собственности. Помещения в отелях-кондоминиумах могут передаваться во владение лишь одному хозяину, в то время как у таймшерного отеля может быть несколько владельцев. В отеле-кондоминиуме владелец сообщает управляющей компании, в течение какого времени он хочет владеть частью помещения. Таймшерные владельцы и владельцы отелей-кондоминиумов получают доход от аренды помещения и платят управляющей компании за рекламную деятельность, аренду, бытовые и технические услуги. Владельцы также ответственны за меблировку помещения. Номер обычно включает гостиную, столовую, кухню, ванную, одну или 2-3 спальни. Гости останавливаются здесь на одну-две недели.

Казино-отели. Отели, располагающие возможностями для азартных игр, выделяются в группу казино-отелей. Хотя гостиничные номера и сервис предприятий питания могут быть на высшем уровне, их функции вторичны по отношению к казино. В казино-отели стремятся гости, которые намерены хорошо провести время. Часто в этих отелях можно встретить рестораны, предлагающие особую кухню. К услугам гостей — экстравагантные шоу. Казино в отеле работает 24 часа в сутки, 365 дней в году, что говорит о высокой степени эксплуатации гостиничных номеров и предприятий питания. Некоторые казино-отели очень большие по своим размерам — до 4000 номеров.

В структуре номерного фонда таких отелей преобладают многокомнатные номера с дорогим интерьером, мини-бассейнами, джакузи, несколькими ванными комнатами и спальнями. Особенностью обслуживания в казино-отелях является то, что блюда и напитки предоставляются бесплатно, то есть их стоимость входит в стоимость размещения. Стоимость номера в таких отелях может достигать до \$20000-30000 за ночь пребывания.

Конгресс-отели. Они представляют собой разновидность бизнес-отелей, однако имеют большую вместимость - до 2000 номеров и более. Во многих отелях есть залы для проведения собраний и дискуссий, а также выставочные площади для проведения выставок и ярмарок. В большинстве таких отелей предлагается ночлег на одну-две ночи, так как конференции имеют локальный характер. Особое внимание уделяется организации питания, для чего в рамках отелей создаются многочисленные рестораны, кафе, бары, бистро.

Конгресс-отели, как правило, располагаются в столицах, в них имеются большие возможности для отдыха: площадки для гольфа, открытые и закрытые бассейны, тренажерные залы, водные процедуры, спортивные площадки для

занятий легкой атлетикой и т. д. За все услуги с участников берется одна цена, включающая стоимость номера, питания, использования залов, технического обеспечения и связанных с этим других услуг. Однако возможности для развлечения ограничены, так как конгресс-отели нацелены на удовлетворение нужд организаторов конференции, а не на заполнение досуга ее участников.

Пансионы. Предприятия с простым стандартом и ограниченным спектром услуг. В отличие от отелей-гарни, здесь предоставляются завтраки, обеды и ужины — полный пансион. Однако услуги питания предоставляются только проживающим здесь клиентам. Вместимость таких предприятий колеблется в достаточно широких пределах: от небольших до крупных гостиниц.

Передвижные отели. Данная категория охватывает несколько разновидностей средств размещения, общим для которых является их мобильный характер.

Ротель представляет собой передвижную гостиницу-вагон с одно-двухместными отсеками, в которых расположены спальные кресла. Имеется отсек для переодевания, туалет, кухня, холодильник.

Ботель - небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется изъятая из эксплуатации и соответствующим образом оборудованное судно.

Флотель - гостиница, в качестве которой используется морское судно на ходу. Такая гостиница предоставляет возможность перемещения по морю и широчайший спектр услуг, доступный пассажирам морских круизов.

Флайтель - чрезвычайно дорогой и немногочисленный тип гостиниц.

Альтернативные способы размещения гостей. Парки мобильного отдыха, кемпинги, рекреационные транспортные парки имеют отношение к отелям, так как предлагают условия для ночлега. Но хотя сходство с гостиницей существует, эти альтернативные способы размещения гостей выделяются отдельно. В некоторых курортных зонах парки и кемпинги являются сильными конкурентами традиционным гостиницам, так как они нацелены на более широкий сегмент рынка. Многие государственные и национальные парки предлагают кемпинги и другие помещения для проживания, которые напрямую конкурируют с отелями. Их преимущество заключается в том, что они расположены в зоне парка и, как правило, очень дешевые.

2.5 Функциональное назначение гостиниц

Все гостиничные предприятия по функциональному назначению делятся на две большие группы: транзитные гостиницы и целевые гостиницы (рис. 2.1).

Транзитные гостиницы предназначены для обслуживания туристов в условиях кратковременной остановки. Они расположены вдоль магистралей с большим движением (железнодорожных, авиационных, автомобильных, водных). Проектируются, как правило, малой и средней вместимости с ограниченным уровнем комфорта, вне городской застройки. Имеют небольшой

обслуживающий персонал, гаражи, автосервис, заправки. Наиболее популярны в этой категории мотели.

Первоначально мотель планировался как средство размещения, оказывающее ограниченный набор услуг, в то время как гостиница предлагала полное обслуживание. Клиентами мотелей были различные категории туристов, путешествующих на автомобилях, в том числе и с высоким уровнем достатка.

В связи с их потребностями в мотелях постепенно расширялся спектр предлагаемых услуг, и они все меньше стали отличаться от отелей. Вскоре основным различием между мотелями и гостиницами было то, что мотели предлагали услуги парковки и технического обслуживания автомобилей.

К целевым гостиницам относятся гостиницы делового назначения и гостиницы для отдыха (курортные, туристские). Гостиницы делового назначения обслуживают лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Предприятия этой группы наиболее известны как гостиницы для конгрессного обслуживания - симпозиумов, съездов, собраний, конференций и т. д. Эти гостиницы пользуются наибольшим спросом, так как, согласно исследованиям, 50% людей перемещаются с деловыми целями, 40% - с целью отдыха и лечения, 10% - с целями поиска работы, посещения родственников, друзей.

Важность деловых клиентов для отелей обусловлена рядом причин.

1. Деловые люди - участники конференций, симпозиумов, форумов, совещаний - имеют большой достаток, оплачивают проживание и активно пользуются дополнительными услугами. Бизнесмены часто размещаются в гостиницах с членами своих семей, которые не связаны с деловой программой, но активно участвуют в развлекательной.

2. Ориентация на обслуживание бизнесменов позволяет гостиницам проводить гарантированное бронирование и более точно планировать загрузку номерного фонда и материально-технической базы отеля.

3. Бизнесмены часто достаточно постоянны в своих предпочтениях. Поэтому предприятию размещения важно организовать прием таких клиентов на высшем уровне, чтобы впоследствии они приезжали сюда повторно. Бизнесмены также - прекрасный носитель рекламной информации, так как удовлетворенный обслуживанием клиент рекомендует данную гостиницу своим коллегам, друзьям, близким.

4. Ориентация на обслуживание деловых людей позволит в определенной мере преодолеть негативные последствия сезонности, так как основная масса деловых мероприятий проводится именно в низкий и межсезонный периоды.

Гостиницы делового назначения должны отвечать следующим условиям: месторасположение вблизи административных, культурных центров города; преобладание одноместных номеров; наличие в номере «рабочей зоны»; наличие номеров-апартаментов; наличие конференц-залов, центров



Рисунок 2.1 - Классификация гостиниц по функциональному назначению

коммуникационных технологий; наличие технического оборудования; наличие служб финансового обеспечения; наличие стоянок, гаражей.

Курортные гостиницы предусматривают предоставление услуг размещения, диетического питания и лечебно-оздоровительных программ, расположены на территориях, предоставляющих возможности для отдыха, оздоровления и лечения в естественных климатических и природных условиях. В структуре курортных гостиниц обязательно должны быть медицинские услуги, диетическое питание, условия для занятия спортом. Основная проблема таких отелей - это сезонность спроса.

Туристские гостиницы, как правило, располагаются на туристских маршрутах. Комплекс услуг формируется в соответствии с программой маршрута и заранее определяется путевкой. В СССР туристские гостиницы были развиты достаточно хорошо. В настоящее время многие туристские гостиницы, базы и кемпинги возрождаются, строятся современные туристские отели. Наиболее часто встречаются туристские гостиницы, ориентированные на прием туристов для занятий спортом, - туристско-спортивные гостиницы.

2.6 Показатели качества гостиничных услуг

Модель обеспечения качества услуг ГОСТ Р 50691-94 определяет качество услуги как совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя. Но наряду с пониманием качества в рамках нормативно-правовой документации существует еще несколько точек зрения на содержание понятия «качество».

Во-первых, качество понимается как комплекс свойств и особенностей услуги, которые вызывают удовлетворение потребителя, и как отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента. Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара, либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Гостиничные номера на этажах с администратором имеют более высокий уровень качества, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены.

Второй тип качества может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Техническое качество - это то, с чем остался клиент после взаимодействия с персоналом отеля. К примеру, клиент, удовлетворенный общением с работником отеля, непременно забронирует номер и будет пользоваться дополнительными услугами, которые предоставляет данный отель.

Функциональное качество - это сам процесс предоставления гостиничных услуг, во время которого потребители проходят множество этапов в их взаимодействии с персоналом отеля. Функциональное качество может улучшить впечатление клиента от номера или услуги, которые не вполне оправдали его ожидания. Однако если функциональное качество будет иметь невысокий уровень, то неудовлетворенность клиента ликвидировать почти невозможно.

Четвертый тип качества - общественное (этическое) качество. Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения услуги. Этот тип качества весьма вариативен и часто зависит от знаний и навыков персонала. К примеру, незнание персоналом графика работы некоторых сервисных служб может остаться незамеченным при отсутствии подобных потребностей со стороны клиентов. Однако, при возникновении такой потребности в перспективе качество гостиничной услуги может серьезно пострадать.

Можно выделить ряд критериев качества гостиничных услуг:

- компетентность - выражается в том, что персонал отеля обладает необходимыми знаниями и навыками и достаточным уровнем профессионализма для оказания тех или иных услуг;

- надежность - определяется стабильностью работы отеля, а также длительностью его существования на рынке;

- отзывчивость - персонал отеля стремится по возможности удовлетворить все пожелания своих клиентов, предоставляя нетипичные для данного отеля услуги;

- доступность - персонал отеля должен быть контактным и доступным, клиент не должен искать работника соответствующей службы по всему отелю;

- понимание - один из главных элементов гостеприимства, который основан на понимании всех специфических потребностей клиентов и их последующем удовлетворении;

- коммуникация - персонал отеля должен быть максимально открытым для клиента и предоставлять доступ к необходимой ему информации;

- доверие - показатель качества, выражающийся в том, что удовлетворенный обслуживанием клиент предпочтет этот отель в будущем, предлагая его услуги своим близким, друзьям, знакомым и повышая тем самым репутацию отеля;

- безопасность - основное свойство гостиничной услуги, отражающее главную потребность любого клиента - потребность в моральной и физической безопасности;

- обходительность-персонал отеля должен быть вежливым, доброжелательным, дружелюбным, внимательным;

- осязаемость - клиент должен не только потреблять, но и осязать предоставляемые услуги, что достигается за счет оформления помещений и здания отеля, а также униформы персонала.

Итак, ключевым фактором, формирующим понятие качества, является наиболее полное удовлетворение потребностей гостей - с различными запросами и своим пониманием комфорта, как такового. Например, россияне считают, что комфортной будет та гостиница, где есть хороший мини-бар и развитая система обслуживания, предлагающая разнообразные напитки и закуски на любой вкус.

Американцы считают комфортной такую гостиницу, где в номерах предусмотрены места для приготовления коктейлей, в любое время суток можно достать лед, а также работает эффективная система безопасности. Европейцы особое внимание обращают на санузел и разнообразие предприятий питания, а японцы - на возможность своевременного получения информации, систему пиктограмм (специальных значков, рисунков), позволяющую хорошо ориентироваться в отеле, не зная местного языка, и наличие ресторана с восточной кухней.

Понятие «качество» в гостиничной индустрии имеет свои особенности. В самом общем смысле можно выделить три основных подхода к определению качества гостиничных услуг.

Во-первых, качество предполагает точное определение потребностей клиентов для их последующего выполнения. Самое главное правило гостиничного обслуживания - удовлетворить все возникшие потребности клиентов. Предложение определенных услуг и постоянная работа над их качеством позволяет достигать конкурентных преимуществ на рынке услуг.

Во-вторых, качество - это не только оказание услуг и выполнение потребностей клиентов, а еще и правильное их оказание. К примеру, если услуга будет оказана, но персонал отеля оказывает данные услуги с неохотой и недоброжелательно, то удовлетворения от потребления подобной услуги клиент, скорее всего, не получит.

В-третьих, качество должно быть постоянным. Однотипные услуги должны оказываться многократно и с постоянным качеством. Клиент, постоянно посещающий один и тот же отель, не должен видеть существенной разницы (особенно в сторону ухудшения обслуживания) между услугами, оказанными в первый раз и во все последующие факты посещения отеля.

Проблему предоставления качественного обслуживания в отеле можно решить несколькими способами.

Первое направление - американская модель гостиничной интернационализации. В современной индустрии туризма путешественник имеет возможность выбирать из множества предприятий, получая качественное и разнообразное обслуживание там, где он считает нужным. На выбор зачастую влияет возможность получения гарантированного уровня сервиса без «каких-либо сюрпризов». На сегодняшний день лидерами такой гарантированной интернациональной системы качества являются гостиничные цепи.

Данная система явилась началом одного из направлений в создании международных систем качества гостиничного продукта, основанного на жесткой централизованной схеме создания и контроля качества из США посредством инструкций, детализированного описания технологий и необходимых действий по выполнению процедур предоставления услуг и управления ими. Время показало жизнеспособность такой системы, построенной на экспорте стандартизированного гостиничного продукта, гарантирующего клиентам выполнение обязательств по качеству предоставляемых услуг и согласованность в пределах строгого контроля за обеспечением качества.

Второе направление по созданию качественных услуг используется в основном независимыми предприятиями сферы туризма. Основу его составляет четкое соблюдение параметров комфортности, которые выработаны практикой турбизнеса и являются универсальными как для гостиницы, так и для работы предприятия питания или туристской фирмы. В комплекс составляющих входят следующие элементы понятия «комфорт»: информационный; экономический; эстетический; бытовой; психологический.

Информационный комфорт. Создание информационной комфортности начинается с того, насколько полную информацию об отеле, предприятии питания и других объектах гостиничной сферы гость может получить еще до их посещения. Здесь очень важны фотографии с видами внутреннего дизайна помещений, информация о ценах, комплексе предоставляемых основных и дополнительных услуг, наличии сертификата на безопасность услуг и др. Важно, чтобы такая информация была абсолютно доступна гостю, более того,

она должна быть подана в такой форме, которая бы удовлетворяла его запросам.

В понятие информационного комфорта входят также два других основных параметра: информированность персонала, готового ответить на любой вопрос гостя не только об отеле, но и о стране пребывания; система пиктограмм, призванная помочь гостю ориентироваться в стенах отеля, не зная языка. Важно, чтобы пиктограммы были хорошо узнаваемыми, соответствовали международной системе ХОТРЕК, признанной во всем мире.

Экономический комфорт. Под экономическим комфортом понимают удобство расчета для гостя, систему дисконтов, бонусов, клубных карт и другие меры, призванные мотивировать гостя в повторном выборе средства размещения или предприятия питания, турагентства или экскурсионного бюро, что и является основной целью системы качества. В этой связи особое внимание стоит уделить системе клубных карт, ставшей в последнее время особенно актуальной. В первую очередь, причиной этому послужило создание технологий, позволяющих осуществлять и централизованный учет, и мгновенную обработку заказов, и автоматическое обслуживание кредитных карт, и контроль за исполнением заказов в режиме on-line.

Эстетический комфорт. Одной из причин, по которым гость выбирает тот или иной отель, является эстетично оформленный интерьер, создающий атмосферу уюта и домашнего тепла. При оформлении помещений с целью повышения конкурентоспособности предприятия необходимо руководствоваться следующими общими положениями:

- все помещения должны быть выполнены в едином стиле и соответствовать направленности предприятия;
- цветовая гамма не должна раздражать гостя;
- материалы, используемые для оформления, должны соответствовать стандартам безопасности и гигиены и иметь соответствующие сертификаты;
- материалы также должны быть долговечными в использовании и устойчивыми к воздействию высоких температур и химических веществ.

Бытовой комфорт. Подразумевает создание нормальных условий для проживания гостя (оптимальные температура, влажность воздуха, атмосферное давление, удобство мебели). Для достижения бытового комфорта используются кондиционеры, очистители воздуха, удобная мебель.

Психологический комфорт. Понятие психологического комфорта охватывает все перечисленные выше параметры комфорта, так как при отсутствии хотя бы одной из перечисленных составляющих настроение гостя будет испорчено. Однако есть и специфические требования, выполнение которых гарантирует нормальное психологическое состояние гостя. Выполнение этих требований целиком зависит от персонала — это уважение и гостеприимство по отношению к гостю.

Широко используется модель качества обслуживания, известная как пятиступенчатая модель А. Парасурмана, В. Зейтамля и Л. Бери. Она определяет качество обслуживания с точки зрения удовлетворения ожиданий

клиента. По мнению разработчиков модели, первым шагом в обслуживании является знание того, чего ожидает клиент и какая критическая ситуация может возникнуть в процессе обслуживания. Структура этой модели предполагает наличие пяти ступеней, взаимосвязанных с внешней средой (индивидуальными потребностями, прошлым опытом и коммуникациями) (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Модель качества услуг

Ступень 1. Ожидания потребителя и реакция руководства. Иногда руководители не понимают (или ошибочно понимают) пожелания клиентов и соответственно не могут полностью удовлетворить их потребности. Например, при организации тура туроператор оговаривает с гостиничным предприятием наличие фирменного сувенира в номере, который турист может забрать домой как напоминание об отдыхе.

Однако результаты показывают, что подобный знак внимания остается незамеченным по сравнению с бесплатными прохладительными напитками, которые подаются всем туристам после утомительного перелета и трансфера.

Ступень 2. Восприятие руководства и спецификации качества обслуживания. Данная ступень проявляется в ситуациях, когда менеджеры

знают, чего их клиенты хотят, но неспособны или не желают развивать системы, которые обеспечат это. Характерным примером может служить график работы основных сервисных служб отеля. Невозможность клиента воспользоваться услугами банкомата при отеле после 20:00 часто приводит к его неудовлетворенности.

Ступень 3. Спецификации качества обслуживания и предоставление услуг. Это ступень с осуществлением самого обслуживания, когда руководство понимает, какие потребности есть у клиентов, и разрабатывает соответствующие спецификации для их выполнения, но служащие неспособны или не желают предоставить такой уровень обслуживания. Например, при размещении клиента предоставляется основная информация, как сотрудниками службы размещения, так и непосредственно в номерах. Однако получение дополнительной информации часто представляет значительные трудности для клиентов.

Ступень 4. Предоставление обслуживания и внешние связи. Часто бывает так, что гостиничное предприятие обещает людям больше, чем может им реально предоставить. При этом причины такого несоответствия могут быть самыми разными — от недостоверности рекламы услуг до стремления к минимизации издержек, например, отказа от размещения туристов в номерах более высокой категории. Очень часто отмечаются факты выселения местных туристов из номеров и предоставление их иностранным группам туристов. Местные туристы при этом заселяются в номера более низкой категории, отличной от забронированных.

Ступень 5. Ожидаемое обслуживание и восприятие предоставленного обслуживания. Это производная ступень от других компонентов, которая увеличивается как следствие увеличения других компонентов и представляет собой разницу между ожидаемым уровнем и предоставленным уровнем качества. Ожидаемое качество — это то, что гость ожидает получить от размещения в том или ином отеле. Предоставленное качество — то, что гость чувствует на самом деле. Если гость получает меньше, чем ожидал, то остается неудовлетворенным. Следовательно, персонал отеля должен создать такую систему качества на своем предприятии, которая бы служила достижению главной цели обслуживания — полного удовлетворения всех потребностей туристов.

Контрольные вопросы

1. Что такое гостиница, какими признаками она обладает?
2. Какие требования предъявляются к гостиницам?
3. Расскажите о Стандартной классификации средств размещения ВТО.
4. Какие группы отелей выделяют по уровню услуг?
5. Как производится классификация гостиниц по разрядам?
6. Назовите наиболее распространенные классификации средств размещения.

7. Перечислите основные критерии уровня комфорта средств размещения.
8. Рассмотрите основные системы классификации отелей, принятые в ряде стран мира.
9. В чем заключается специфика американской классификации отелей?
10. По каким критериям осуществляется классификация гостиничных предприятий?
11. Назовите основные критерии качества гостиничных услуг.
12. Назовите подходы к определению качества гостиничных услуг.
13. Пятиступенчатая модель качества гостиничного обслуживания.

3 ОСНОВНЫЕ СЛУЖБЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Служба бронирования

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей (рис. 3.1) в отеле предусмотрены следующие основные службы: бронирования; обслуживания; приема и размещения; эксплуатации номерного фонда; безопасности. Но это не значит, что в отеле существует только пять служб.



Рисунок 3.1 - Технологический цикл обслуживания гостей

В отелях высокой категории могут также присутствовать различные инженерно-технические службы, служба маркетинга и рекламы, коммерческая, финансово-экономическая, административная, бухгалтерская и иные службы и подразделения. Все гостиничные службы подразделяются на контактные и неконтактные. К службам гостиницы, персонал которых вступает в непосредственный контакт с гостем, относятся служба бронирования, служба обслуживания, служба приема и размещения, а также служба эксплуатации номерного фонда. К неконтактным службам отеля относятся коммерческая, финансово-экономическая, бухгалтерская, инженерно-техническая и прочие службы.

Такое разделение служб на уровни имеет под собой весьма веские основания, так как к персоналу контактной зоны предъявляются более жесткие требования по сравнению с персоналом служб, не вступающих в контакт с гостями. В частности, персонал контактных служб должен:

- иметь опрятный и привлекательный внешний вид;
- иметь безупречную манеру поведения;
- знать этику и психологию общения с людьми;

- быть коммуникабельным и располагающим к контакту;
- знать иностранные языки в объеме, необходимом для приема гостей;
- быть молодым по возрасту (чаще не старше 30-35 лет).

Среди специалистов гостиничного менеджмента достаточно популярна классификация персонала контактных служб. Выделяется четыре основных типа:

1) «замороженные» - персонал, который очень медленно реагирует на обращения и просьбы гостей, проявляет незначительную заинтересованность и инициативу в приеме и обслуживании клиентов, редко улыбается и не проявляет активность в налаживании контактов с гостем;

2) «гастрофабрика» - персонал, работающий по технологии конвейерного обслуживания гостей, и не учитывающие ни их пожеланий, ни их предпочтений в стремлении обслужить побыстрее и побольше.

3) «дружеский хаос» - персонал, которому присущи вежливость, любезность, доброжелательность, обходительность, но отсутствие реальных действий по приему и обслуживанию гостей.

4) «профессионалы» - персонал, предоставляющий обслуживание на высоком уровне и обладающий необходимыми качествами для приема гостей.

Перед тем как остановиться на каком-либо варианте размещения, гость выбирает, какой гостинице отдать предпочтение. Этот выбор обусловлен множеством факторов: предыдущий опыт, реклама, рекомендации знакомых, расположение гостиницы, предубеждения, основанные на названии гостиницы или информации об ее владельце, управляющем. На выбор гостя может повлиять простота бронирования и то, как агент по бронированию представит свое предприятие, цены. Приятная манера разговора, профессионализм и знание персонала могут повлиять на решение остановиться в определенной гостинице.

Менеджер по бронированию должен уметь быстро и аккуратно отвечать на вопросы о будущем размещении. Умелое обращение с информацией о бронировании — залог успеха гостиницы на рынке. Если принята информация о бронировании, то заводится карта бронирования, с которой начинается гостевой цикл. Предрегистрационные действия службы приема и размещения, такие как подбор номера и его приготовление, часто базируются на информации, полученной в процессе бронирования. Следовательно, данные, полученные в процессе бронирования, становятся очень важными в последующих действиях службы приема и размещения.

Служба бронирования существует отдельно в отелях высокой категории или в крупных предприятиях размещения. В средних и малых предприятиях эта служба интегрируется со службой приема и размещения гостей. К основным функциям службы бронирования относятся прием заявок и их обработка, а также составление необходимой документации (графики заезда и карты движения номерного фонда).

Прием заявок от клиентов или туристских фирм осуществляется по телефону, факсу, электронной почте, при помощи современных компьютерных

систем бронирования и резервирования. Каждая такая заявка должна содержать следующую информацию:

- дата и время заезда;
- примерные дата и время отъезда;
- количество гостей;
- категория номера;
- набор необходимых услуг в номере;
- услуги питания и их характер: цена за номер и дополнительные услуги;
- Ф. И. О. лица, оплачивающего бронь;
- вид оплаты;
- особые пожелания.

После обработки заявки клиенту или фирме направляется подтверждение или отказ. Подтверждение заявки представляет собой специальное уведомление о том, что гостям будут предоставлены номера в гостинице. Обычно на таком уведомлении указываются номер подтверждения, дата предполагаемого прибытия и выезда гостя, категория заказанного номера, количество гостей, количество кроватей и т.д. Указанное уведомление гость должен привозить с собой.

При этом на заявку, полученную в устной форме или по телефону, направляется подтверждение в письменной форме в течение одного дня. На заявку, полученную по телефону или по телеграфу, ответ дается в течение нескольких часов соответственно по телексу или по телеграфу. На заявку, присланную по почте, ответ дается в письменном виде, и она отсылается по почте в течение 1-2 дней.

После подтверждения каждая заявка вносится в электронную систему бронирования. Если в бронировании произошли какие-либо изменения или заявка была аннулирована, то это фиксируется работниками службы, для чего используются специальные бланки. Для удобства и более четкой работы используются бланки разного цвета (например, заявка на бронирование - белого цвета, изменение в бронировании - розового; аннуляция - зеленого цвета) или разного размера.

При заполнении бланков должно быть четко указано, кто и по чьей просьбе вносил соответствующие изменения и аннулировал заявку. Все изменения и аннуляции немедленно вносятся в электронную систему бронирования, а гостю сообщается, что желаемые изменения в бронировании были произведены.

Предприятия размещения очень часто прибегают к гарантированному подтверждению заявок. Гарантированное подтверждение бронирования предполагает соответствующие гарантии оплаты места на случай, если клиент задержится или вообще не приедет. Наиболее часто в качестве такой гарантии используется предоплата, размер которой зависит от каждого конкретного отеля и колеблется от 50 до 100%. Достаточно часто персонал отеля требует предоставить номер кредитной карты клиента.

Бронирование - процедура достаточно рискованная для гостиницы, так как практика показывает, что очень часто гости задерживаются или не приезжают в отель вовсе. И забронированные номера остаются пустыми. В этом случае гостиница действует в следующих направлениях:

во-первых, случаи неявки гостя отель списывает в качестве дополнительных расходов, не предпринимая мер к их снижению;

во-вторых, персонал отеля выставляет гостям счета-неустойки (стоимость номера за вычетом сэкономленных затрат);

в-третьих, при бронировании отель требует от клиента предоплаты или предоставления номера кредитной карты;

в-четвертых, гостиницы осуществляют процедуру «двойного бронирования», то есть бронируют места на 5-10% сверх имеющихся в наличии. Но процедура двойного бронирования часто приводит к тому, что гостиницы попадают под штрафные санкции от клиентов, забронировавших одно и то же место.

Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг в случае опоздания потребителя с него кроме платы за бронирование взимается также плата за парковочный простой номера (места в номере), но не более чем за сутки. При опоздании более чем на сутки бронь аннулируется. В случае отказа потребителя оплатить бронь, его размещение в гостинице производится на общих основаниях в порядке очереди.

В Правилах предоставления гостиничных услуг в Республике Казахстан не оговаривается размер оплаты за бронь. Его устанавливает администрация гостиницы. Обычно с индивидуальных туристов берут 50% от тарифа номера или места в номере. Для туристских групп предусмотрены скидки за бронирование, проживание и некоторые услуги. Размер скидки зависит от размера туристской группы и срока проживания, группы в отеле. В среднем за бронирование мест для туристской группы берется плата в размере до 30-35% от гостиничного тарифа.

Итак, бронирование номеров в гостинице бывает двух типов - гарантированное и негарантированное. Практика показывает, что работать по системе гарантированного бронирования гораздо более выгодно, так как около 20% гостей, сделавших негарантированное бронирование, и около 5% гостей, сделавших гарантированный заказ, не воспользуются в будущем своей бронью.

Широкое развитие гостиничных цепей с их сетью собственных и франчайзинговых членов породило новую систему централизованного бронирования, в результате которой почти 70% номерного фонда находится под контролем централизованной системы бронирования компаний. Остающееся число мест может бронироваться непосредственно гостиницей. Такая система предоставляет большие преимущества гостиницам, так как уменьшаются расходы по привлечению клиентов.

При составлении карты движения номерного фонда в отдельный список выносятся высокопоставленные гости, обслуживаемые с особым вниманием. Помимо услуг, предоставляемых обычным клиентам, таким гостям

оказываются специальные знаки внимания со стороны персонала и руководства отеля - приветствие, торжественный ужин, сувениры, цветы и конфеты, завтрак в номер и т. д. Для этого составляется специальное уведомление о предоставлении таким гостям ряда услуг за счет гостиницы, которое направляется в соответствующие службы.

К функциям службы бронирования относится также и ведение картотеки гостей. На каждого гостя после его пребывания в отеле заполняется специальная карточка. Информация собирается со всех служб, имевших контакт с гостем. Данная информация хранится в архиве и при повторном приезде клиента в отель позволяет более полно учесть все его потребности и пожелания. Эта информация также позволяет избежать повторной встречи с «нежелательными» гостями - проблемными клиентами, которые либо не оплатили проживание в гостинице, либо вели себя неподобающим образом, либо нанесли материальный ущерб имуществу отеля.

Особо остановимся на взаимодействии предприятий размещения с турфирмами и иными организациями, занимающимися бронированием мест в отеле. Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг в Республике Казахстан исполнитель вправе заключить договор на бронирование мест в гостинице путем составления документа, подписанного двумя сторонами, а также путем принятия заявки на бронирование посредством почтовой, телефонной и иной связи, позволяющей достоверно установить, что заявка исходит от потребителя.

Если туроператор или иная организация регулярно пользуются услугами конкретной гостиницы, то им выгодно включать договор на определенный срок - к примеру, на год. В этом случае предприятию-заказчику присваивается свой порядковый номер и при выполнении условий договора гостиница предоставляет места для проживания туристам, направленным этой организацией. В настоящее время многие туристские фирмы стараются заключать договоры с конкретными гостиницами на фиксированный блок мест и определенный срок.

Следует сказать и о том, что существует три способа бронирования номера в отеле - письменный, устный и компьютерный. Устный способ предполагает бронирование по телефону. При телефонном бронировании важным является внимательное отношение к клиенту и быстрая реакция на его звонок. Клиент не должен ждать ответа долго. Вести беседу с клиентом должен сотрудник, владеющий информацией о номерном фонде и загрузке отеля. В отелях высокой категории существуют специальные бланки телефонных заказов. Однако телефонное бронирование требует обязательного подтверждения заявки в письменном виде.

Письменное бронирование оформляется с помощью заявок, правила оформления и содержание которых рассмотрены нами выше. В последнее десятилетие широкое распространение получило компьютерное бронирование номеров в отеле. В мире существуют две независимые системы компьютерного бронирования. Одна из них объединяет гостиницы, входящие во всемирно

известные гостиничные цепи. Вторая система объединяет независимые гостиницы.

Существует три варианта компьютерного бронирования. Первый вариант предполагает заказ мест в гостинице через компьютерную сеть по телефону. Диспетчер по компьютерной сети связывается с отелем и выясняет возможность бронирования. Однако этот способ достаточно затратен, так как отнимает много времени на подбор необходимого варианта.

Второй вариант предполагает наличие у предприятия размещения собственной интернет-страницы, на которой возможно осуществить бронирование необходимых номеров или услуг. Многие крупные и средние отели создают свои сайты, на которых предоставляются услуги бронирования. Однако этот вариант не совсем удобен для клиента, который, выбирая удовлетворяющий его вариант, вынужден просматривать десятки сайтов разных отелей и тратить на это много времени и денег.

Третий вариант предполагает членство отеля в одной из компьютерных систем бронирования и резервирования. Подобные системы приобретают огромную популярность, так как при широком охвате всевозможных вариантов обладают весьма низкими затратами на функционирование. Причем данные системы позволяют осуществлять бронирование в режиме «онлайн», то есть непосредственно получать от отеля подтверждение брони или же отказ в ней. Наибольшей популярностью пользуется система компьютерного бронирования и резервирования «Amadeus».

3.2 Служба приема и размещения

Контактная служба (фронт-офис) организует обслуживание клиентов и отвечает за оплату гостиничных услуг. Через нее осуществляется связь с любым другим отделом отеля. Основным инструментом службы приема и размещения является работа с информацией, которая направляется по двум каналам — к гостям и в администрацию. К туристам поступает информация о составе номерного фонда, тарифах, видах обслуживания.

При оформлении въезда и выезда происходит обмен информацией между контактной службой и соответствующими подразделениями гостиницы: о занятости номерного фонда, составе гостей по целям приезда и продолжительности прерывания, уровне удовлетворенности предоставленными услугами, запросах на сопутствующие услуги (питание, транспорт, досуг и др.). Главные составляющие в структуре контактной службы: администратор (портье), консьерж (информация), кассир, служба предварительного заказа (резервация).

Служба приема и размещения является сердцем любого отеля. Во многих отелях она получила название *reception*. С этой службой клиент контактирует чаще всего, обращаясь за информацией и советами. Работник службы приема и размещения первый после швейцара человек, который встречает клиента и

вступает с ним в тесный контакт. И именно первые 5-7 минут контакта с портье создают сильное впечатление у клиента о гостинице, которую он выбрал.

Основные цели и стратегии службы приема и размещения гостиницы совпадают с главной задачей всей гостиницы - это предоставление гостям самого высокого качества услуг, а также увеличение процента занятости гостиницы. Что касается стратегий для достижения поставленных целей, то это, например, улучшение рекламы представления отеля, уменьшение времени регистрации гостей. Сотрудники этой службы должны быть предельно внимательны и корректны, их разговор с клиентами никогда не должен прерываться длительным телефонным разговором.

В структуре службы приема и размещения принято выделять Front Desk (стойка приема и размещения, стойка администратора, портье, Reception) и Front Office. На стойке приема и размещения работают менеджеры приема и размещения (портье), ночные аудиторы, могут быть консьержи, но обычно имеется отдельная стойка консьержей. Стойка приема и размещения делится на три секции: секция регистрации; секция кассовых операций; секция информации и почты.

К службе приема и размещения предъявляются следующие требования.

Во-первых, служба приема и размещения должна быть расположена в непосредственной близости от входа в гостиницу. Если вестибюль гостиницы весьма большой, то он должен быть оборудован соответствующими указателями или клиентов должен встречать персонал отеля. Стойка «ресепшн» должна быть удобна для клиентов и снабжена различными информационными материалами и указателями.

Во-вторых, стойка регистрации клиентов должны быть чистой и свободной от посторонних предметов. Она должна иметь четкое функциональное зонирование - информация для клиентов не должна смешиваться с информационными материалами персонала отеля. Оборудование и информация для персонала отеля должны быть скрыты от клиентов.

В-третьих, сотрудники службы приема и размещения должны быть опрятно одетыми, иметь безупречный внешний вид. Персонал приема и размещения должен вести себя подобающим образом и быть максимально открытым и доброжелательным. С гостями следует разговаривать только стоя. И самое главное - нельзя заставлять людей ждать. К примеру, признаком дурного тона является одновременное обслуживание клиента и общение по телефону.

Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг в Республике Казахстан исполнитель обязан обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее. Поэтому работа службы приема и размещения имеет сменный характер. Соответственно выбранному режиму работы смен и определяется число работников службы.

Основными функциями службы приема и размещения считаются: бронирование мест в гостинице; регистрация и размещение туристов;

оформление расчетов при выезде гостя; предоставление различной информации.

В большинстве гостиниц работники службы приема и размещения работают по 24 часа с 8 утра. Начиная работу, администратор должен просмотреть журнал с записями предыдущей смены. В этот журнал записывается информация о том, что произошло за смену, о потребностях гостей, обратившихся в службу в этот период времени, но неудовлетворенных по каким-либо причинам. Перед началом работы необходимо также просмотреть информацию о наличии свободных мест и заявки на текущие сроки. На основании ряда документов администратор ведет учет использования номерного фонда.

При приеме гостя портье должен: проверить все условия предварительного бронирования; предложить клиенту заполнить анкету; проверить документы клиента. До прибытия гостя служба приема и размещения получает от службы бронирования обработанные заявки и составляет карту движения номерного фонда, помогающую вести учет свободных номеров в гостинице. В большинстве гостиниц учет свободных номеров производится автоматически с использованием специальных компьютерных программ.

Сведения о наличии свободных мест в гостинице и количестве проживающих гостей служба приема и размещения четко передает всем остальным службам отеля. Для хранения ключей от номеров используется стенд с пронумерованными отделениями. Во многих гостиницах используются электронные ключи.

Сразу после размещения гостя в отеле расчетная часть открывает счет на имя клиента. Обычно гость пользуется услугами различных гостиничных служб, предъявляя при этом или карточку гостя, или называя номер комнаты. Эти службы подают сведения о расходах гостя в расчетную часть, которая включает их в общий счет. В конце пребывания гостя расчетная часть рассчитывается с ним и подает информацию об этом во все гостиничные службы.

Одна из функций службы приема - ведение картотеки гостей. На каждого гостя после его пребывания в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, собранная со всех служб гостиницы, имевших с гостем контакт. При повторном приезде гостя эта информация дает возможность персоналу значительно повысить качество обслуживания, позволяет предвидеть пожелания и потребности гостя.

Во многих гостиницах имеется должность ночного портье. Он наделен широким кругом функций и обязанностей, которые в два раза превышают обязанности обычного портье. Ночной портье, как правило, сменяет дневного не ранее 23:00, принимая на себя функции приема и расчетной части. После 24:00 ночной портье часто выполняет функции бармена вестибюльного бара, который работает круглосуточно.

Одной из основных обязанностей ночного портье является обход здания в целях проверки исправности сигнализации и безопасности гостиницы. Во время обхода ночной портье забирает листы-заказы завтраков в номер, которые заполняются клиентами и вывешиваются за дверь. В ночное время совершается не менее трех таких обходов. Время каждого заносится в специальный журнал. После того как собраны все листы-заказы завтраков в номер, ночной портье вводит в журнал информацию о виде завтраков, их стоимости и количестве для каждого номера. К 6:00 утра ночной портье должен подготовить к транспортировке завтраки в вакуумных подносах к дверям номеров. К 7:00 осуществляется пересменка, ночной портье предоставляет рапорт.

В службу приема и размещения входят следующие сотрудники.

Руководитель службы приема и размещения - руководит работой службы, решает основные вопросы и конфликтные ситуации, возникшие между персоналом отеля и клиентами, ведет учет и контроль работы службы, контролирует соблюдение пропускного и паспортно-визового режима.

Заместитель руководителя службы приема и размещения (администратор) - обеспечивает своевременное размещение туристских групп и участников массовых заездов, отвечает за правильное ведение служебной документации, ее сохранность, состояние архива, принимает меры по устранению конфликтов между персоналом отеля и клиентами.

Менеджеры службы приема и размещения (портье) - отвечают за проверку документов соотечественников и иностранных граждан, предоставляют номера прибывающим гостям, работают с жалобами клиентов, оформляют гостя при заселении в отель и выезде из него, снабжают постояльцев необходимой информацией.

Ночные аудиторы - выполняют функции портье в ночное время, составляют отчет о загрузке номерного фонда гостиницы и средней цене номера за день, формируют окончательный отчет обо всех задолженностях по счетам гостей по всем службам гостиницы.

Консьержи - осуществляют персональное обслуживание гостей в отелях высшей категории - заказ машины для гостей, билетов в театры, бронирование мест в ресторане, авиационных билетов и т. д.

Дворецкие - оказывают услуги постоянного помощника гостя в отелях высшей категории - знакомство с отелем и его основными службами, информационная поддержка гостей, персональная помощь в решении различных вопросов.

Швейцар - несет дежурство у входных дверей отеля, наблюдает за входом и выходом гостей, обеспечивает сохранность багажа гостей при входе в отель и выходе из него.

Телефонные операторы - побудка гостей, ответы на различные вопросы клиентов или переключение на сотрудников службы информации, прием входящих и осуществление исходящих звонков по производственным нуждам.

Багажисты - осуществляют поднос багажа гостей до службы приема и размещения, лифта, номера и обратно при выезде гостя.

Пажи (посыльные) - сопровождение гостя в номер, объяснение гостю основных правил пользования номерным оборудованием, поднос багажа до номера, разнесение корреспонденции по номерам, выполнение других функций посыльного.

Ввиду того что сотрудники службы приема и размещения первыми вступают в контакт с гостями, они должны иметь полную информацию о своем отеле, его истории, номерном фонде, его структуре, ценах на имеющиеся номера, количестве свободных мест, инфраструктуре отеля, оказываемых дополнительных услугах, графике работы основных сервисных служб отеля и предприятий питания. Кроме того, обслуживание клиентов сотрудниками службы приема и размещения должно осуществляться по возможности как можно быстрее.

На некоторые операции, выполняемые сотрудниками службы приема и размещения, часто устанавливаются нормативы времени на обслуживание клиентов. К примеру, 3 минуты при обслуживании высоких гостей; 8 минут на обслуживание индивидуальных клиентов; 15 минут при обслуживании группы до 30 человек; 30 минут при обслуживании группы от 30 до 100 человек. В некоторых отелях Японии достигнут своеобразный рекорд - на обслуживание одного гостя установлен норматив в 45-60 секунд.

Но здесь следует сделать оговорку. Все клиенты отеля делятся на две группы — клиенты по брони и клиенты без брони. На обслуживание клиентов, предварительно забронировавших номера в отеле, уходит не более 3-5 минут. Все данные о клиенте, заранее забронировавшем номер, уже известны из заявки на бронирование. От гостя требуется только подписать регистрационную карточку. Процесс регистрации гостей без предварительного бронирования занимает обычно более 5 минут и требует получения дополнительной информации и заполнения анкеты гостя.

В связи с тем, что сотрудники службы приема и размещения имеют непосредственный тесный контакт с гостями гостиницы, они должны обладать следующими качествами: профессиональная манера поведения; подходящие благоприятные личные качества; коммуникабельность; гостеприимное отношение; хороший внешний вид: одежда, прическа; старательность, доброжелательность, внимательность.

Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг исполнитель обязан заключить с потребителем договор на предоставление гостиничных услуг. Договор на предоставление услуг заключается при предъявлении потребителем паспорта, военного билета, удостоверения личности, иного документа, оформленного в установленном порядке и подтверждающего личность потребителя. Если подтверждение на размещение получено, то заполняется анкета гостя, которая и является договором между гостиницей и потребителем, подтверждающим вид размещения, продолжительность пребывания, стоимость номера и гарантию оплаты услуг.

После того как гость заполнил анкету, администратор сверяет данные анкеты с паспортными данными гостя, вписывает в анкету номер комнаты, в

которой будет проживать гость, дату и время прибытия и подписывает ее. Также администратор выписывает разрешение на поселение - документ, дающий право на занятие номера или места в номере.

После оплаты гость получает свой экземпляр счета - документа, по которому он производит оплату за проживание и предоставленные услуги. При регистрации гостю выписывается счет за проживание, который включает в себя тариф номера, умноженный на количество суток проживания, оплату бронирования, дополнительных услуг и разнообразные гостиничные сборы.

Администратор также заполняет визитную карту гостя - документ на право входа в гостиницу и получения ключа от номера. Карта всегда выписывается в одном экземпляре и должна содержать следующие данные: Ф. И. О. гостя, номер комнаты и сроки проживания. Часто в такой карте указывается разнообразная информация о гостинице, работе вспомогательных и сервисных служб, рекламная информация.

Расчеты с проживающими. В отелях используются два основных вида расчетов - наличный и безналичный. В отелях высокой категории в качестве платежного средства используются дебетовые и кредитные карты. В таком случае в заявке на бронирование указываются номер и срок действия кредитной карты, а также название платежной системы. Естественно, что в таком случае гостиница должна иметь электронный терминал и банкоматы.

Многие гостиницы практикуют продажу своим клиентам, так называемых карт гостя. Такие карты также служат для оплаты гостиничных услуг по безналичному расчету и, кроме того, предоставляют клиентам определенные скидки. Для оплаты по безналичному расчету также могут быть использованы дорожные и именные чеки. Дорожные чеки выписываются на определенную сумму, и клиент выбирает услуги в гостинице на строго фиксированную сумму. Дорожный чек не может быть передан другому лицу, но его можно обналичить в любом банке.

Гость выписывает именные чеки на требуемую к оплате сумму каждый раз, когда в этом возникает необходимость. Для зачисления платежа по такому чеку на счет гостиницы требуется определенное время. В мире первое место занимают расчеты по кредитным картам, второе - расчеты по чекам и только третье место занимает наличный расчет.

Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг оплата за проживание производится в соответствии с единым расчетным часом - 12 часов текущих суток по местному времени. Расчет платы за проживание начинают считать с 12 часов той даты, когда гость заехал, независимо от фактического часа заезда. При проживании менее суток плата взимается за целые сутки, независимо от расчетного часа.

При задержке выезда не более чем на шесть часов после расчетного часа (с 12:00 до 18:00) взимается почасовая оплата, при задержке выезда в период с 18:00 до 24:00 взимается плата за половину суток. При задержке выезда более чем на 12 часов плата взимается за сутки.

3.3 Службы обслуживания и эксплуатации номерного фонда

Служба обслуживания гостей является либо самостоятельным подразделением, либо входит в службу Front Office. Персонал этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет функции, связанные с обслуживанием. Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары, пажи (посыльные), багажисты, лифтеры, консьержи, курьеры, водители. Иногда работу этой службы координируют консьержи.

Работа этой службы несложная, но важная. Швейцар встречает гостя, открывает дверь, вызывает такси, руководит парковкой, помогает гостю разгрузиться, охраняет багаж и передает его подносчикам багажа, которые вносят его в гостиницу и дальше разносят по номерам. Швейцар также должен помочь гостю сориентироваться в городе, знать его основные достопримечательности и т. д.

Паж (посыльный) или коридорный сопровождает гостя в номер, несет его ручной багаж, открывает номер, проверяет его готовность, объясняет гостю правила пользования оборудованием номера, а также разносит по номерам корреспонденцию и выполняет другие функции посыльного. Кроме того, паж - это глаза и уши директора: он должен докладывать «наверх» все замеченные им подозрительные случаи.

Множество важных услуг выполняют консьержи. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле либо на этажах. До определенного времени консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц.

К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами, относятся: приобретение и доставка билетов в театр; заказ столика в городских ресторанах; заказ и доставка билетов на различный транспорт; резервирование мест в различные косметические салоны; предоставление информации о достопримечательностях и интересных событиях, происходящие в месте пребывания гостей; помощь в экстренных случаях; выполнение личных поручений клиентов.

Квалифицированный консьерж может в Риме устроить аудиенцию у Папы, в Париже - отправить клиента в кругосветное путешествие, в Нью-Йорке - достать билеты на самый модный мюзикл. О важности функций, выполняемых консьержами, свидетельствует создание профессиональной организации консьержей UPPGH (Union Proffieessionalle des Portiers des Grand Hotels). В эту организацию входят около 4000 человек со всего мира.

У Front Office должны быть налаженные контакты с такими партнерами по сервису, как экскурсионные бюро, фирмы по прокату автомобилей, туристские агентства и т. д. Важным моментом службы обслуживания является необходимость предоставления клиентам информации и дополнительных услуг.

Специфика службы обслуживания заключается в том, что персонал должен обладать максимально возможной информацией как о самом отеле и

его службах, так и о местных условиях и достопримечательностях. Служба обслуживания работает 24 часа в сутки и 365 дней в году и должна предоставлять информацию и услуги своим гостям по первому их зову. В обязанности данной службы входит постоянное обновление такой информации, а также предоставление рекламной и оперативной информации.

В состав служб обслуживания и эксплуатации номерного фонда входят следующие сотрудники.

Руководитель службы - контролирует работу всех сотрудников службы и отвечает за эффективную работу своего подразделения, следит за соблюдением корпоративной политики предприятия, выработанных стандартов и должностных инструкций.

Заместитель руководителя службы - отвечает за состояние номеров отеля, готовит отчет о статусе номеров, непосредственно руководит персоналом по уборке, составляет график его работы.

Директор прачечной-химчистки - отвечает за работу прачечной-химчистки внутри гостиницы и является вторым заместителем руководителя службы хозяйственного обеспечения и обслуживания, несет ответственность за обеспечение гостиницы чистым бельем для бесперебойной работы номерного фонда и службы питания, а также за выполнение заказов гостей по чистке и утюжке одежды.

Дежурный по этажу - возглавляет группу, состоящую из горничных и служащих по уборке, оказывает помощь в размещении клиентов в номерах, отвечает за состояние закрепленной за ним части номерного фонда, контроль качества уборки жилых и нежилых помещений, проверяет убранные номера, ведет прием или передачу сообщений гостям на этаже, оформление журнала дежурства, а также составление отчетов о неисправностях и состоянии номеров. В его обязанности входит обучение персонала, оптимальное распределение загрузки сотрудников во время генеральной уборки.

Менеджер - специалист по контролю и надзору за деятельностью различных объектов как производственных, так и торговых, руководитель группы, звена. Он может входить в различные службы гостиничного предприятия, обычно в службу приема и размещения и службу гостиничного фонда. Может выполнять функции дежурного по этажу.

Горничная - занимается уборкой гостиничных номеров и подготовкой их для сна. Горничная должна убирать 10-13 номеров в день в гостиницах высокой категории и 18-20 номеров в гостиницах экономического класса. В обязанности горничной входит сбор из номера вещей, которые клиент хочет постирать или почистить, и передача их в соответствующие службы.

Норма уборки номеров одной горничной зависит от разных факторов: норм, установленных стандартами обслуживания сетевых гостиниц; категории гостиницы; структуры номерного фонда; политики руководства гостиницы, направленной либо на экономию, либо на повышение качества обслуживания.

Служащий по уборке помещений - работает в номерном фонде и ежедневно занимается уборкой коридоров, кабин лифтов и лестничных зон,

служебных, торговых и складских помещений, а также других специализированных или общественных зон, помогает горничным во время генеральной уборки.

Ночной дежурный - отвечает за подразделение после окончания дневных работ. Он занимается подведением баланса операций отдела за прошедший день, проверяет, убраны ли все занятые номера, все ли оборудование в них функционирует. При необходимости осуществляет проверку сигнализации и безопасности на этажах отеля.

К обязанностям персонала служб обслуживания и эксплуатации номерного фонда клиентов относятся:

- 1) подноска багажа и его маркировка;
- 2) сортировка и передача приходящей на имя гостей корреспонденции;
- 3) заказ авиационных, автобусных или железнодорожных билетов;
- 4) предоставление информации о расписании движения городского, пригородного транспорта и транспорта дальнего следования;
- 5) прием заказов на организацию экскурсий, посещение музеев, театров, развлекательных центров, клубов, ресторанов;
- 6) предоставление информации о местных достопримечательностях и учреждениях сферы досуга и развлечений;
- 7) информирование гостей о возможности получения дополнительных услуг, как в сервисных службах отеля, так и в близлежащих учреждениях;
- 8) предоставление автомобилей в аренду - с услугами водителя или без них;
- 9) помощь в экстренных случаях;
- 10) выполнение небольших поручений клиентов;
- 11) уборка гостиничных номеров и помещений;
- 12) соблюдение санитарно-гигиенических условий в отеле и т.д.

Служба эксплуатации номерного фонда ежедневно сверяет свои данные о номерах с данными службы приема. Сообщения службы приема о выписке гостя из номера фиксируются в соответствующей графе журнала хозяйственной службы. В другой графе журнала записывается фамилия горничной, которой поручена уборка номера. По окончании уборки в журнале делается соответствующая отметка. О готовности номера сообщается в службу приема.

Для уборки помещений гостиницы разработаны подробные инструкции. Например, для уборки номера такая инструкция в сокращенном виде выглядит следующим образом:

- постучать в дверь номера три раза, убедившись в отсутствии гостя, открыть дверь номера;
- открыть окно, убрать мусор;
- убрать постель, собрать грязное белье, застелить свежее, вымыть руки;
- вымыть посуду, перевернуть вверх дном, накрыть полотенцем;
- убрать санузел, двигаться от чистых поверхностей к грязным;
- закрыть окно и произвести уборку пыли, двигаться сверху вниз;

- уборка пола: сначала он подметается, а затем производится уборка пылесосом.

На уборку номера отводится 20-30 минут в зависимости от его размера и оснащённости. Качество уборки инструктируется старшей горничной, а иногда специальным контролером. Для проверяющих также есть специальная инструкция о порядке инспекции. Существуют специальные правила безопасности, которые должны соблюдать горничные: не открывать двери номера гостям, забывшим ключ в номере, или рабочим; всегда держать ключи от номеров при себе, не оставлять их на рабочей тележке; при уборке номера дверь в него должна быть открыта, но вход перекрыт рабочей тележкой; горничная должна докладывать о подозрительных клиентах (мало багажа, не ночевал в номере).

Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов. Эту работу выполняет специальный персонал с использованием более «тяжелой» и мощной техники, чем та, которая предназначена для уборки номеров. Существует два стандарта чистоты для общественных помещений гостиницы: *нормальный* (ежедневная уборка) и *престижный* (пыль удаляется два раза в день). Помимо ежедневной в гостиницах проводят периодические уборки помещений (например, весенняя уборка).

В службу эксплуатации номерного фонда также входят прачечная и бюро забытых вещей. Перед сдачей белья в прачечную и по получению его оттуда оно пересчитывается. В крупных отелях белье делится на три категории в зависимости от стоимости номеров. Забытые в номерах вещи клиентов хранятся в течение трех месяцев. Если в отеле есть игровая комната с гувернантками, где клиенты могут на время оставить своих детей, то эта служба также входит в состав хозяйственного подразделения.

3.4 Служба безопасности

Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов. В понятие «имущество отеля» включается и такой элемент, как его репутация. Большая часть преступлений в отеле — это разного рода хищения. Следует отметить, что основная часть краж происходит не у гостей, а в подразделениях гостиницы, которые непосредственно не контактируют с гостями.

Существуют клиенты, которые при отъезде упаковывают в чемоданы гостиничные полотенца и простыни, гости также довольствуются сувенирами в виде пепельниц. В случае краж полотенец или халатов стандартной практикой отелей является занесение таких гостей в черный список нежелательных клиентов. В эти списки заносят также профессиональных жалобщиков, которые провоцируют конфликт с персоналом с последующим предъявлением гостинице крупного иска о возмещении ущерба.

Главная задача службы безопасности - не расследование совершенных преступлений, а их предотвращение. Это особенно важно иметь в виду, учитывая то обстоятельство, что сотрудники службы безопасности, в отличие от полиции, сильно ограничены в правах при проведении расследования: они не имеют право допрашивать, обыскивать и проводить другие действия.

Для успешной работы службы безопасности очень важным является ее хорошее взаимоотношение с другими подразделениями гостиницы, прежде всего с финансовым департаментом и отделом персонала. Контроль службы безопасности должен сочетаться с финансовым контролем, а совместно с отделом персонала служба безопасности разрабатывает и осуществляет контроль поступающих на работу, чтобы исключить прием криминальных элементов.

Служба безопасности должна иметь хорошие отношения с местным отделением полиции (милиции), от которой она может получать полезную информацию о возможном появлении нежелательных гостей, ожидающихся демонстрациях, беспорядках и других явлениях, которые могут нарушить спокойный режим работы отеля. В то же время это сотрудничество не должно заходить слишком далеко: не следует передавать правоохранительным органам любую информацию о гостях отеля, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Служба безопасности разрабатывает проект системы безопасности отеля, который утверждается генеральным директором после обсуждения с руководителями других подразделений. Этот документ охватывает все стороны обеспечения безопасности (функции службы безопасности, ее взаимоотношения с другими подразделениями, систему технических средств обеспечения безопасности, действия сотрудников гостиницы в критических ситуациях — пожар, угроза взрыва и т.д.).

Численность службы безопасности относительно невелика: на гостиницу в 500 номеров приходится не более 10 человек. Желательно иметь в штате женщину, так как если пострадавший клиент — женщина, то ей легче все рассказать сотруднику-женщине. Идеальный сотрудник службы безопасности — это спокойный, выдержанный и морально устойчивый человек, так как в работе он будет неоднократно сталкиваться с попытками подкупа. Часто в эту службу берут бывших сотрудников правоохранительных органов. Однако следует учитывать, что наряду со многими достоинствами они не всегда придерживаются инструкций работы в отеле, прежде всего, им не хватает вежливости и такта в обращении с гостями и сотрудниками отеля.

Иногда службе безопасности подчиняют швейцаров и пажей. Сотрудники службы безопасности при поступлении на работу обязательно проходят обучение, в ходе которого их подробно знакомят с отелем, его подразделениями, типичными ситуациями, правами и обязанностями, методами оказания первой медицинской помощи, а также тому, как составлять отчет о расследовании. Сотрудники службы безопасности, естественно, должны

хорошо знать все законы, имеющие отношение к их работе и деятельности отеля.

Служба безопасности обязательно должна иметь свое помещение, гардеробную и комнату для хранения документации и составления отчетов о расследовании. Кабинет руководителя службы безопасности не должен бросаться в глаза клиентам, но с другой стороны, при необходимости поговорить с руководителем гость не должен пробираться к нему через другие помещения. Работники службы безопасности не должны сменяться в те же часы, что и другие работники гостиницы, поскольку именно смена требует повышенного внимания службы безопасности. Они должны находиться в отеле в наиболее «опасные» часы (18.00-02.00).

К техническим средствам безопасности относятся телевизионные камеры, с помощью которых просматриваются все общественные и многие служебные помещения. Записи должны храниться не менее 24 часов. Служба безопасности также отвечает за замки с ключами, сейфы в номерах, радиосвязь сотрудников. Сотрудников службы безопасности не рекомендуется одевать в форму и тем более вешать им на пояс пистолет или дубинку. Это не успокаивает гостей, а наоборот, вызывает у них беспокойство. Значка службы безопасности (идентификационная карточка) на лацкане пиджака вполне достаточно.

Наиболее сложной функцией службы безопасности отеля является патрулирование помещений. При патрулировании проверяют, заперты ли двери, наличие в помещениях лиц, которых там не должно быть, нарушение правил безопасности служащими и т. д. Патрулирование помещений также имеет значение для предотвращения или обнаружения пожара, так как самой распространенной причиной возгорания является курение в постели нетрезвого гостя. Служба безопасности контролирует служебный вход, на главном входе должен быть установлен незаметный для гостей, но эффективный заслон для проникновения в отель хулиганов, посторонних пьяных лиц и других нежелательных элементов.

Что касается случаев расследования пропаж, то надо иметь в виду, что для гостиницы важнее разработать меры предупреждения повторения подобной кражи, чем поймать и наказать вора. Методы расследования службы безопасности во многом отличаются от методов правоохранительных органов. Права сотрудников службы безопасности весьма ограничены по сравнению с возможностями сотрудников правоохранительных органов. Сотрудник службы безопасности должен предельно вежливо расспрашивать клиента. Нужно создать располагающую к сотрудничеству обстановку, объяснить, почему проводится расследование и чем расспрашиваемый может ему помочь.

Такие преступления, как убийства, вооруженный грабеж, изнасилования, расследуют правоохранительные органы, которые должны быть немедленно оповещены. При этом нужно постараться сделать визит сотрудников этих органов как можно менее заметным для постояльцев отеля. В других случаях вопросу о вызове полиции следует подходить осторожно. Часто бывают случаи, когда постояльца обкрадывает приглашенная им в номер женщина легкого

поведения, клиенту следует предложить самому решить вопрос, вызывать или нет полицию. Чаще всего, опасаясь нежелательной огласки, гость отказывается от обращения в правоохранительные органы.

Следует признать, что избежать таких посещений постояльцев отеля невозможно, да и не нужно. Моральный облик постояльцев не должен заботить персонал отеля. Служба безопасности должна сделать эти посещения незаметными для других постояльцев и следить за тем, чтобы в холле отеля, по возможности, были его гости. При этом следует избегать крайностей, например, одинокую женщину, сидящую в холле отеля, нельзя попросить покинуть помещение. Но если эта женщина часто посещает холл отеля, то должны быть приняты соответствующие меры.

Как правило, украденные в гостинице деньги найти удастся крайне редко, хотя говорить об этом потерпевшему не следует. Правда, о негативном результате расследования ему все равно придется сообщить. Успокаивая потерпевшего, следует проявлять осторожность в выражениях, ни в коем случае нельзя признавать, что безопасность клиентов гостиницы плохо обеспечена, поскольку потерпевший может предъявить иск к администрации гостиницы, персонал которой проявил преступную халатность.

В функции службы безопасности также входят охрана руководителей высшего звена, охрана инкассации, контроль за всеми ключами. Сотрудники отеля должны иметь доступ только к тем ключам, которые им необходимы для работы, а не получить всю связку ключей; если ключ от номера потерян, замок должен быть сменин или перепрограммирован.

Служба безопасности также контролирует использование сотрудниками имущества гостиницы, переданного им в личное пользование (служебные автомобили, кредитные карточки и т. д.). На нее также возлагаются проверка кредитоспособности гостей, участие в контроле за компьютерной безопасностью (предотвращение проникновения хакеров).

В последнее время в связи с участвовавшими угрозами террористических актов служба безопасности обязана ознакомить всех сотрудников с правилами поведения, в случае звонка с сообщением о заложенном в отеле взрывном устройстве. Сотрудник, которому звонит террорист, должен, во-первых, как можно дольше затянуть разговор, чтобы выяснить, откуда звонок. Как правило, это не удастся, но можно его определить с помощью сотрудников, находящихся в помещении, используя другой телефон.

Во-вторых, нужно попытаться выяснить у террориста время взрыва, тип устройства, как оно выглядит, место закладки, почему именно этот отель выбран в качестве объекта нападения, а также собрать максимум информации о звонящем: пол, манера речи, акцент, примерный возраст, состояние (трезвый или пьяный), насколько он хорошо знаком с отелем и его служащими, откуда звонит (могут быть слышны какие-либо специфичные шумы, например, шум улицы).

Каждый сотрудник должен знать, кого извещать о звонке. Решение об эвакуации принимает генеральный директор. Он же решает, что сообщать

постояльцам. Задача службы безопасности при эвакуации — обеспечить сохранность имущества и порядок при эвакуации (в том числе и при пожаре). Она участвует в поиске взрывного устройства, так как сотрудники службы лучше всех знают помещения отеля.

Высшему руководству отеля служба безопасности периодически предоставляет отчет с анализом происшествий (наиболее частые инциденты, где чаще всего они имеют место, в какое время, какие фамилии ассоциируются с этими инцидентами), в котором предлагаются меры по устранению повторения таких инцидентов. В службе ведется учет всех происшествий, жалоб и результатов расследований. При ответе на жалобы нужно быть осторожным, чтобы не дать возможность адвокатам жалобщика доказать вину отеля.

Итак, служба безопасности отеля должна выполнять следующие функции:

- обеспечение охраны и безопасности гостей и их личного имущества во время пребывания в гостинице;
- защита имущества гостиницы от враждебных действий - краж, вандализма и т. д.;
- обеспечение защиты гостиницы — здания и всего, что в нем находится, - от нападений, террористических актов, проявлений саботажа, народных волнений и т. д.;
- поддержание общественного порядка и обеспечение надлежащих рамок поведения во всех местах гостиницы;
- обеспечение гостям покоя и конфиденциальности во время пребывания в гостинице;
- обеспечение возможности незамедлительного и эффективного реагирования в случае происшествия, требующего вмешательства персонала гостиницы, врачей, полиции;
- гарантирование добросовестности и честности всего персонала гостиницы;
- гарантирование возможности предоставления гостиницей специальных услуг по обеспечению повышенной безопасности высокопоставленных лиц.

3.5 Инженерно-техническая служба

Современные отели оснащены сложным инженерно-техническим оборудованием, которое обеспечивает высокий уровень благоустройства, максимальные удобства и комфорт. Это оборудование состоит из следующих групп: санитарно-техническое (водопровод, канализация, холодное и горячее водоснабжение, отопление, вентиляция, кондиционирование воздуха, централизованное пылеудаление, мусоропровод, бельепроводы); энергоснабжение (освещение и силовые сети); лифтовое хозяйство (пассажирские, служебно-хозяйственные и грузовые лифты, эскалаторы);

слаботочные устройства и автоматика (телефонизация, радиофикация, пожарная охранная и служебная сигнализация).

В гостиничном хозяйстве важную роль играет *система кондиционирования, отопления и вентиляции воздуха*. Вентиляционные системы обеспечивают оптимальный режим и наиболее благоприятные параметры воздуха. Система отопления состоит из теплового генератора, нагревательных приборов и теплопроводов. В отопительный сезон система отопления должна работать бесперебойно и обеспечивать нормальную температуру во всех помещениях.

Слаботочное хозяйство. Для работы силовых установок, нагревательных и осветительных приборов используется электроэнергия. В состав силового оборудования гостиницы входят электродвигатели, машины для уборки помещений, лифты, холодильники, насосы, компрессоры, станки и т.д. Использование оборудования характеризуется временем работы, мощностью, общей и удельной выработкой электроэнергии.

Водопроводная сеть обеспечивает здание гостиницы водой для питьевых и хозяйственно-бытовых нужд. Загрязненная вода попадает в систему канализации и удаляется из гостиницы. Наряду с обеспечением гостиниц холодной водой действуют системы горячего и пожарного водоснабжения. Качество и температура воды, поступающей в гостиницу, должны соответствовать требованиям стандарта. На одного проживающего может приходиться до 300 литров воды в сутки.

Отопительные системы. Для отопления гостиниц применяются различные системы водяного, парового или воздушного отопления. Расход тепла зависит от объема и конфигурации здания, величины потерь тепла в отапливаемых помещениях, температуры наружного воздуха, особенностей конструкции здания. Общее потребление тепла включает потребление на отопление, вентиляцию и горячее водоснабжение.

Для гостиниц надежным средством извещения о пожаре является автоматизированная *система пожарной сигнализации*.

Разнообразные пожарные извещатели позволяют выбрать для каждого помещения гостиницы наиболее подходящий физический принцип обнаружения возгорания: оптический, ионизационный, тепловой. Система призвана обнаруживать пожар на ранней стадии, обеспечивать локализацию очага возгорания, быстро реагировать на появление дыма.

Инженерно-техническая служба - одна из многочисленных служб гостиничного предприятия, которая возглавляется главным инженером или директором по эксплуатации здания отеля. В зависимости от размера гостиницы и ее категории, инженерно-техническая служба может иметь несколько подразделений. Чаще всего можно встретить административный отдел, инженерный отдел, а также различные ремонтные мастерские.

Административный отдел образуют секретариат, канцелярия, подразделения снабжения, складирования, профилактических проверок, планирования и учета и т. д. Персонал административного отдела представлен

инженерами по технике безопасности, охране труда, электрооборудованию, водопроводным и канализационным сетям и т. д. В данном отделе также работают менеджеры по снабжению, сбыту, контролю и т. д.

Инженерный отдел отвечает за поддержание сложных систем в рабочем состоянии и их ремонт. Эти системы используются как персоналом отеля, так и самими гостями. При этом руководство и персонал отеля практически не имеют контроля за тем, как гости используют оборудование отеля. Вместе с тем инженерно-техническая служба несет прямую ответственность за такое оборудование.

Функциями по поддержанию инженерных систем и коммуникаций в рабочем состоянии являются: подогрев воды; вентиляция и очистка воздуха; эксплуатация насосных и электрических систем; эксплуатация холодильных систем и оборудования пищеблока; эксплуатация компьютерных систем; эксплуатация лифтового хозяйства; отопление помещений.

Инженерная служба также может иметь в своем составе мастерскую по ремонту мебели, ковров, а также службу, проводящую ремонт номеров (малярные, сантехнические работы). Кроме того, служба главного инженера осуществляет контроль за расходом воды, электроэнергии, газа. Все работы, выполняемые этой службой, регистрируются в специальном журнале.

Важная задача инженерной службы - обеспечение пожарной безопасности. Пожар — довольно распространенное явление в гостиничном бизнесе. Основные причины пожара в отеле: курильщики, неисправное электро- и кухонное оборудование, камины, химикалии на складе, возгорание мусора. Система пожарной безопасности включает в себя систему пожарной сигнализации во всех помещениях отеля, средства пожаротушения (пожарные рукава, огнетушители и т. д.), средства эвакуации (пожарные лестницы), а также регулярные мероприятия по обучению персонала. Все номера необходимо обеспечить схемами эвакуации при пожаре.

Часто гостиница не может позволить себе содержать полный штат инженерно-технических работников для обслуживания и ремонта всего оборудования. Тогда гостиница заключает договоры со специализированными фирмами, которые и осуществляют его обслуживание и ремонт. Служба главного инженера имеет относительно небольшой штат сотрудников, желательно универсалов, способных устранить несложные неисправности сантехнического и электрооборудования и осуществлять грамотную эксплуатацию всего оборудования.

Контрольные вопросы:

1. Каковы особенности работы контактных и неконтактных служб отелей?
2. Выделите и охарактеризуйте основные виды бронирования гостиничных номеров.
3. Какие функции выполняет служба приема и размещения?

4. Какие должностные обязанности закреплены за сотрудниками службы приема?
5. Как осуществляются расчеты с проживающими гостями?
6. Какова специфика работы службы обслуживания гостей?
7. Структура службы управления номерным фондом и ее особенности.
8. Перечислите основные функции службы эксплуатации номерного фонда.
9. Как осуществляется уборка номеров и помещений отеля?
10. Выделите особенности работы службы безопасности отеля.
11. Назовите часто встречающиеся ситуации, создающие угрозу безопасности гостей.
12. Перечислите и охарактеризуйте основные подразделения инженерной службы отеля.

4 КЛАССИФИКАЦИЯ, ТИПЫ И ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ РЕСТОРАНА

4.1 Классификация ресторанов

На основании Государственного стандарта (ГОСТ Р 50762-95) устанавливается классификация ресторанов в зависимости:

- от качества предоставляемых услуг;
- ассортимента заказных и фирменных блюд, изделий;
- места расположения.

По уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг рестораны подразделяются на три класса:

- люкс;
- высшей категории;
- первой категории.

Рестораны "люкс" должны обладать следующими особенностями:

А. Включать в меню:

- заказные и фирменные блюда (не менее половины ассортимента);
- кулинарные и кондитерские изделия.

Б. Располагать:

- банкетным залом;
- баром;
- коктейль-холлом с барной стойкой.

В. Интерьер ресторана должен иметь высокий класс:

- архитектурно-художественного оформления торговых помещений;
- технического оснащения;
- стиля дизайна, который должен соответствовать названию ресторана;
- метрдотели и официанты обязаны в совершенстве владеть техникой обслуживания посетителей;
- обслуживающий персонал должен быть одет в форменную одежду и обувь единого образца;
- столовое белье и посуда изготавливаются на заказ.

Г. Рестораны класса "люкс" оснащаются:

- высококачественной, металлической и фарфоровой посудой;
- комплектами приборов для различных блюд и закусок;
- индивидуальными салфетками, зубочистками и иными принадлежностями;
- должны иметь фирменные обложки меню, красочные проспекты, приглашения, сувениры, значки с эмблемой предприятия;
- в вечернее время организовывать музыкальные шоу и танцы на специальной площадке;

Д. Иметь в штате высококвалифицированных работников:

- менеджеров;
- заведующих производством;

- поваров;
- метрдотелей;
- официантов;
- барменов.

Рестораны *высшего класса* — предприятия, которые должны отличать:

- оригинальностью интерьера;
- выбор услуг;
- комфортность;
- разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей — для баров.

Рестораны *первого класса* должны соответствовать таким характеристикам, как:

- гармоничность;
- комфортность и выбор услуг;
- разнообразный ассортимент фирменных блюд и изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, набор напитков, коктейлей несложного приготовления, в т.ч. заказных и фирменных — для баров.

По ассортименту реализуемой продукции выделяются рестораны:

- рыбные;
- пивные;
- с национальной кухней;
- с кухней зарубежных стран.

По месту расположения рестораны бывают следующих видов:

- при гостинице;
- на вокзале;
- в зоне отдыха;
- вагон-ресторан и др.

4.2 Типы ресторанов

Помимо классификации ресторанов на основании ГОСТа РК, в профессиональной среде рестораторов (лиц, занимающихся ресторанным бизнесом) выделяются следующие типы ресторанов:

- салонные;
- национальные (фольклорные);
- интерьерные и ландшафтные;
- музыкальные;
- концертные;
- кафешантаны (стриптиз-бары);
- кейтеринги;
- фаст-фуды;
- смешанные.

Салонный ресторан отличается большой изысканностью во всем. Для него характерны:

- шикарный интерьер;
- богатая сервировка столов;
- изысканные блюда;
- степенный и учтивый персонал;
- атмосфера торжественности, элегантности;
- наличие тихой ненавязчиво звучащей музыки, которая располагает к спокойной беседе.

В салонном ресторане посетитель имеет возможность показать свои дорогие наряды, драгоценности, элитарность, хорошие манеры поведения.

Национальный (фольклорный) ресторан учитывает национальные особенности какого-либо народа, его культуры, быта и специфики национальной кухни. Это все находит свое отражение:

- в интерьере ресторана;
- одежде персонала;
- в музыкальном оформлении;
- в шоу-программах.

В ресторанах этого типа музыкальные (шоу) программы построены на национальном фольклоре. Интерьер, одежда персонала (например, кимоно, шаровары и др.), национальная кухня (суши, вареники и др.) и национальная музыкальная программа - все это в целом создает самобытный образ страны.

В качестве примеров национальных (фольклорных) можно привести рестораны:

- японские;
- китайские;
- украинские;
- грузинские.

Специфика *интерьерного и ландшафтного* ресторанов состоит в необычности их:

- местонахождения;
- расположения;
- интерьера.

Это играет главную роль в привлечении посетителей. К этому типу относятся такие рестораны, как:

- ресторан под водой "Царство Нептуна";
- ресторан-карусель;
- шхуна "Каравелла";
- «Космический корабль» и др.

Музыкальный ресторан имеет свою специализацию на том или ином виде (жанре, стиле) музыки. Это может быть музыка:

- джазовая;
- фольклорная;
- классическая и др.

Узкая музыкальная специализация определяет свой подход к оформлению интерьера. Часто такие заведения называют клубами — джаз-клуб, рок-клуб, клуб авторской песни и т.д. Посетителей привлекают: любимая музыка; непосредственное свободное общение с другими посетителями; возможность вести себя и одеваться соответственно заданной атмосфере.

Концертный ресторан в своей работе ориентируется на проведение выступлений артистов. В таких ресторанах обычно проводят:

- шоу-программы;
- программы-варьете;
- реже - концерты вокалистов или музыкантов.

Часы работы — в вечернее время. Днем, как правило, такой ресторан закрыт. Организация работы такая же, как на концертной площадке.

В дневное время проходят репетиции. По такому регламенту работают многие рестораны, в которых проводят программы-варьете.

В нашей стране формы концертных выступлений все больше и больше прививаются в ресторанах. В ресторанах, где имеют место неформальная обстановка, непосредственный контакт артиста со слушателями, стираются барьеры между артистом и публикой, которые неизбежно возникают во время выступления на большой сцене.

Кафешантаны впервые появились в Париже на базе ресторанов и кафе. В них исполнялись вульгарные песенки и танцы преимущественно эротического содержания. Сегодня слово "кафешантаны" вышло из нашего употребления. Такие заведения сейчас называются стриптиз-бары.

Выделяется 2 основных вида подобных ресторанов:

- где "гвоздем программы" является стриптиз (они оборудованы соответствующим образом: обычно это большой специальный стол в центре зала (танц-полл), на котором исполняются эротические программы; вокруг такого стола расположена стойка (по типу барной), за которой сидят посетители, которые одновременно видят шоу и принимают пищу);
- которые не специализируются на стриптизе (и не оборудованы соответствующим образом), но вынуждены для привлечения посетителей вносить в обслуживание элемент эротики, например, периодически между столиками исполняются эротические танцы, элементы эротики имеются в одежде официантов, дизайне).

Кейтеринг - выездное ресторанное обслуживание. Кейтеринговые услуги позволяют клиентам в любом месте и в любое время устроить мини-ресторан.

Кейтеринговая фирма предлагает следующие услуги:

- приготовление еды по утвержденному заранее меню;
- сервировку столов и обслуживание;
- обеспечение мебелью, посудой и столовыми приборами;
- предоставление музыкального обслуживания;
- доставку всего этого на место проведения мероприятия.

По желанию клиента на месте можно создать антураж, (например, праздничный или интимный). То, что люди привыкли получать в ресторане, может быть организовано для них в любом месте, но за более высокую оплату, поскольку фирма несет дополнительные расходы. Кейтеринг позволяет ресторану более интенсивно использовать оборудование, а посетителям - ощутить атмосферу ресторана, не посещая его.

Фаст-фуды (рестораны быстрого питания) получили широкое распространение в конце XX в. и начале XXI в. Цель данных ресторанов - накормить посетителя (в т. ч. - горячей пищей) с таким расчетом, чтобы посетитель не тратил время на ожидание приготовления пищи.

Для данных ресторанов характерно следующее:

- предоставляется готовая пища;
- имеет место самообслуживание;
- цены более низкие, чем в других ресторанах.

Такие рестораны обычно располагаются на оживленных перекрестках, около метро, в торговых центрах; имеют сходный дизайн и стандартный ассортимент блюд, независимо от места расположения.

Самый яркий пример ресторанов подобного типа - сеть ресторанов «McDonald's».

Ресторан смешанного типа - это обычный ресторан, наиболее распространенный, в котором имеются:

- стандартная кухня;
- иногда - музыкальная программа.

В таких ресторанах самый разнообразный контингент посетителей.

4.3 Своеобразие, географическое положение и название ресторана

1. Ресторан должен иметь свое "лицо", свою неповторимую атмосферу. Своеобразие ресторана - путь к успеху.

Своеобразие ресторана состоит из таких компонентов как:

- название;
- место расположения;
- интерьер;
- кухня;
- обслуживание;
- проводимые мероприятия;
- культурная программа;
- персонал;
- атмосфера.

2. Основополагающим фактором успеха ресторанного дела является правильный выбор места. Каждый ресторатор, открывая бизнес, стремится занять наиболее выгодное месторасположение относительно проходных и проездных улиц города.

Во всем мире принято начинать с выработки идеи, под которую потом подыскивают подходящее помещение. Имея помещение в центре, нужно просчитать, что в данном случае выгоднее:

- открывать элитное заведение с изысканной кухней и дорогими блюдами;

- построить демократичный ресторан, делающий ставку на оборот.

Географическое положение ресторана во многом, определяет:

- на какой контингент посетителей можно рассчитывать;
- какая нужна программа;
- какой нужен интерьер;
- как организовать работу персонала;
- какие проводить мероприятия;
- как оплачивать труд персонала и др.

Для успеха ресторана необходимо учитывать следующие географические факторы.

- должен быть постоянный контингент посетителей;
- размещение и тип ресторана всегда должны согласовываться друг с другом;

- большинство ресторанов, отмеченных как "дорогие", расположены в престижных кварталах;

- заведение, расположенное в верхних этажах, привлекает возможностью наслаждаться обзором города с высоты;

- существуют "теплые" перекрестки, привлекающие людей, и "холодные" перекрестки, отталкивающие их;

- цены на недвижимость и стоимость аренды в пригородных районах значительно ниже, чем в городах;

- до загородного ресторана легко добраться на автомобиле, а на шоссе необходимо поставить большой указатель;

- выбирая место, надо подумать и о том, в какой мере возрастет число посетителей в выходные дни.

Места расположения ресторанов:

- промышленная зона;
- спальный район;
- студенческий городок;
- пригородная зона;
- вокзал или привокзальная территория;
- деловая часть города;
- историческая часть города;
- туристическая зона;
- зона отдыха.

3. Название ресторана - первое, с чем встречается будущий посетитель. В названии должно содержаться максимум информации о ресторане.

Критерии выбора названия:

- информативность — первый критерий оценки названия;

- звучность;

название должно быть:

-фонетически броским;

-запоминающимся;

название должно:

- звучать на другом языке так же или похоже;

- иметь тот же смысл, если название написать латинскими буквами.

Название ресторана часто связано с местом его расположения, историческим прошлым.

Названия "Старая мельница" или всевозможные "почтовые станции", "кавказские аулы", "избы лесника" и т.д., указывают посетителям:

- на экзотический характер интерьеров;

- особенности кухни, посуды, сервировки столов;

- дизайн костюмов официантов и метрдотелей.

Контрольные вопросы

1. Классификация ресторанов.

2. Типы ресторанов.

3. Географическое расположение и название ресторана.

5 ОРГАНИЗАЦИЯ СНАБЖЕНИЯ И СКЛАДСКОГО ХОЗЯЙСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА

5.1 Источники снабжения, поставщики и договорные связи с поставщиками

Основой ритмичной работы предприятий общественного питания является бесперебойное и регулярное снабжение их сырьем, продовольственными товарами, полуфабрикатами, готовыми изделиями, предметами материально-технического оснащения.

Сырье, полуфабрикаты и продовольственные товары, перерабатываемые и реализуемые на предприятиях общественного питания, поступают от предприятий пищевой промышленности, баз и холодильников оптовых организаций, заготовочных предприятий системы общественного питания.

Большой вклад в организацию продуктового снабжения вносят производители сельскохозяйственной продукции - фермерские хозяйства.

Предприятия общественного питания могут закупать продукты на рынках, оптовых рынках, в магазинах. Всех поставщиков, снабжающих предприятия общественного питания сырьем и продовольственными товарами, можно разделить на поставщиков-изготовителей и поставщиков-посредников.

К *поставщикам-изготовителям* относятся объединения и предприятия пищевых отраслей промышленности, а именно: молокозаводы, мясо- и хлебокомбинаты, булочно-кондитерские комбинаты, рыбоперерабатывающие комплексные предприятия и др. Предприятия-изготовители могут иметь различную форму собственности.

К *поставщикам-посредникам* относятся оптовые базы по торговле бакалейными товарами, мясо-молочными продуктами, рыбной продукцией, картофелем, овощами и фруктами.

Такие посреднические предприятия необходимы в тех случаях, когда требуется накопление продуктов и у предприятия общественного питания есть условия для хранения. В этих случаях посредник должен взять на себя функции, связанные с продвижением товара от изготовителя до потребителя.

Различают следующие виды баз: оптовые, выходные, торгово-закупочные, торговые.

Оптовые базы закупают товары у предприятий-изготовителей для последующей их продажи розничным торговым предприятиям и предприятиям общественного питания.

Выходные базы размещают непосредственно при крупных промышленных предприятиях. Главная их функция - организация процессов товародвижения из пунктов производства в пункты потребления. Они организуют продажу товаров крупными партиями оптовым и розничным предприятиям.

Торгово-закупочные базы располагают в районах, где много предприятий-изготовителей накапливают товары для продажи в местах потребления.

Торговые базы находятся в местах потребления. Они закупают товары у изготовителей, выходных и торгово-закупочных баз, других посредников, а потом продают их розничным предприятиям и предприятиям общественного питания.

В качестве посредников между изготовителем и потребителем могут выступать брокеры и торговые агенты. Особенность этих посредников от оптовых баз заключается в том, что они не берут на себя право собственности на товар и выполняют ограниченное число функций. Главная функция брокеров или торговых агентов — содействие купле-продаже, а основная задача — найти покупателя и продавца, свести их и помочь договориться об условиях купли-продажи и поставке. За свои услуги они получают комиссионное вознаграждение.

К организации снабжения предъявляются следующие основные требования:

- поставка необходимого ассортимента товаров в достаточном количестве и высокого качества;
- своевременность и ритмичность завоза товаров при соблюдении графика доставки;
- сокращение звенности продвижения товаров с учетом рационального использования транспорта;
- минимизация трудовых и материальных затрат при организации снабжения.

При разработке структуры договорных связей учитывают месторасположение поставщиков и покупателей, объем подлежащих поставке товаров, ассортимент вырабатываемых товаров, обеспеченность предприятий общественного питания складской площадью и материально-технической базой для подсортировки товаров.

Заказы для поставщиков являются основанием для разработки проектов договоров поставки, которые окончательно оформляются при участии поставщика и потребителя. В договоре указываются:

- наименование, количество и развернутый ассортимент подлежащих поставке товаров;
- качество, а в необходимых случаях сортность и комплектность товаров;
- общий срок действия договора и сроки (периоды) поставки;
- цены на товары и общая сумма договора;
- требования, предъявляемые к таре и упаковке;
- порядок отгрузки, доставки, сдачи товаров, а также порядок и сроки согласования графика централизованной их доставки;
- порядок и форма расчетов;
- платежные и почтовые реквизиты поставщика и получателя;
- другие условия, которые должны быть предусмотрены в соответствии с законодательством, а также условия, которые поставщик и получатель признают необходимым предусмотреть в договоре.

Если в процессе заключения договора у одной из сторон возникнут возражения по некоторым его условиям, она составляет протокол разногласий.

Ответственность за организацию договорных связей возлагается на руководителя организации общественного питания, а практическая реализация их входит в функции его заместителя по коммерческой работе.

5.2 Организация снабжения сырьем и продовольственными товарами

Как отмечалось, важное место в товароснабжении занимает процесс движения сырья и продовольственных товаров от поставщиков до предприятий общественного питания. Рациональная организация товародвижения предполагает выбор кратчайших маршрутов, применение определенных форм поставок, использование наиболее удобных и экономичных видов тары и транспорта.

В общественном питании используются транзитная и складская формы поставок сырья и продовольственных товаров.

Транзитная представляет собой такую форму поставки, при которой продукция поступает непосредственно от поставщика на предприятия общественного питания, т.е. минуя промежуточное снабженческое звено (базы и склады общественного питания). Данная форма поставки используется в основном при снабжении предприятий общественного питания молоком и кисломолочной продукцией, хлебобулочными изделиями, безалкогольными напитками, полуфабрикатами, кулинарными и кондитерскими изделиями.

Складская форма поставки предполагает наличие промежуточного звена, а движение товаров происходит по схеме «поставщик — отраслевая база — предприятие».

Каждая из форм поставки имеет свои преимущества и недостатки. Транзитная ускоряет продвижение товаров, устраняет необходимость в дополнительных расходах на погрузочно-разгрузочные работы, сокращает размер товарных потерь, позволяет лучше сохранять качество товаров. Увеличение запасов сырья и продовольственных товаров на предприятиях является недостатком транзитной формы. Складская форма обеспечивает лучшую комплектность поступающего сырья и товаров, доставка осуществляется в необходимых количествах не от нескольких поставщиков, а от одного, что снижает потребность в товарных запасах на предприятиях. Эта форма применяется также и для иногородних поставок различных товаров.

Для скоропортящихся продуктов, а также для крупнофасованных товаров, не требующих подсортировки (мука, сахар, макаронные изделия и т.д.), используется транзитная форма, для не скоропортящихся - складская, а в большинстве случаев применяется смешанная форма поставок.

Организация транзитных и складских поставок может осуществляться двумя способами - централизованным и децентрализованным.

В настоящее время наибольшее распространение получила *централизованная доставка*, при которой поставщики завозят товары по заявкам предприятий общественного питания своими транспортными средствами или используют для этой цели на основе договорных отношений транспорт специализированных автохозяйств.

Централизованная доставка товаров осуществляется чаще всего *кольцевым маршрутом*, при котором возрастает степень использования грузоподъемности транспорта. Кроме того, доставка товаров может совмещаться со сбором тары и возвратом ее поставщикам.

Погрузка товаров и выгрузка возвратной тары производятся силами и средствами поставщика и за его счет, а выгрузка товаров и погрузка возвратной тары — силами и средствами получателя и за его счет.

Децентрализованный способ доставки означает, что вывоз товаров обеспечивает предприятие общественного питания. При этом чаще всего применяется маятниковый завоз, когда товары доставляются только в одно предприятие (независимо от объема перевозки) с возвращением на базу снабжения за каждой новой партией грузов.

Для того чтобы обеспечить рациональную организацию процесса товародвижения, необходимо соблюдать следующие основные принципы:

- применение кратчайших путей товародвижения;
- широкое применение тары-оборудования и средств механизации погрузочно-разгрузочных работ, внутрискладского перемещения грузов;
- постоянное совершенствование и оптимизация технологической цепи товародвижения на основе широкого использования достижений научно-технического прогресса.

Важную роль в товародвижении выполняет транспорт. Транспортные организации в процессе передвижения товаров должны обеспечить:

- сохранность груза при транспортировке;
- своевременную доставку груза; соблюдение правил загрузки и транспортирования груза;
- эффективное использование транспортных средств.

Для перевозки продовольственных товаров используется специализированный транспорт, имеющий маркировку «Продукты». Кузова таких машин изнутри обиваются оцинкованным железом или листовым алюминием. Машины для перевозки продуктов должны иметь санитарный паспорт и за ними должен осуществляться постоянный санитарный контроль. Скоропортящиеся продукты перевозят специальным изотермическим транспортом.

5.3 Приемка продовольственных товаров

Продовольственные товары, сырье и полуфабрикаты принимают по количеству и качеству материально-ответственные лица - кладовщик или заведующий производством. Приемку проводят в два этапа.

Первый этап - предварительный. Приемка продукции по количеству производится по товарно-транспортным накладным, счетам-фактурам, путем пересчета тарных мест, взвешивания и т. п. Если товар поступил в исправной таре, кроме проверки массы брутто предприятие имеет право потребовать вскрытия тары и проверки массы нетто.

Второй этап - окончательная приемка. Масса нетто и количество товарных единиц проверяются одновременно со вскрытием тары, но не позднее 10 дней, а скоропортящейся продукции не позднее 24 ч с момента приемки товаров. Масса тары проверяется одновременно с приемкой товара. При невозможности взвешивания продукции без тары (соленые огурцы, квашеная капуста в бочках, сметана и творог в бидонах) масса нетто определяется как разность между весом брутто и тары. В случае расхождения фактической массы тары с массой, указанной в сопроводительных документах, результаты проверки оформляются актом на завес тары, который должен быть составлен не позднее 10 дней после ее освобождения. На каждом тарном месте (ящике, фляге, коробке) должен быть маркировочный ярлык с указанием даты, часа изготовления и конечного срока реализации.

При обнаружении недостачи составляется односторонний акт о выявленной недостаче. Получатель обязан хранить товар, по которому выявлена недостача, отдельно от других, обеспечить его сохранность и вызвать поставщика: по скоропортящимся товарам немедленно после обнаружения недостачи, по остальным — не позднее 24 ч. По скоропортящимся товарам поставщик обязан явиться в течение 4 ч после вызова, по остальным — не позднее следующего дня. После завершения окончательной приемки составляется акт в трех экземплярах.

Одновременно с приемкой по количеству товар принимается также и по качеству. Срок проверки качества для скоропортящихся товаров — 24 ч, для нескоропортящихся — 10 дней.

Приемка товаров по качеству производится органолептически (по внешнему виду, цвету, запаху, вкусу и консистенции). При этом проверяют соответствие стандартам и техническим условиям (ТУ). К транспортным документам прикладываются сертификаты или удостоверения качества, где указываются дата изготовления, срок реализации, название фирмы; гигиенические сертификаты (с указанием допустимых и фактических уровней тяжелых металлов).

В соответствии с Законом РК «О защите прав потребителей» и санитарными нормами и правилами товар должен быть безопасным для здоровья потребителей. Запрещено принимать:

- мясо всех видов сельскохозяйственных животных без клейма и ветеринарного свидетельства;
- сельскохозяйственную птицу и яйца без ветеринарного свидетельства, а также из неблагополучных по сальмонеллезу хозяйств;
- консервы с нарушением герметичности, бомбажем;
- овощи и плоды с признаками гнили;

- грибы соленые, маринованные, сушеные без наличия документа о качестве;

- продукцию растениеводства без удостоверения качества.

Для обеспечения бесперебойной работы производства и реализации продукции в достаточном ассортименте с учетом спроса потребителей необходимы товарные запасы.

Товарные запасы должны быть минимальными, но достаточными для ритмичной работы предприятия. Для предприятий общественного питания рекомендуются следующие нормы запасов при нормальных условиях хранения:

- нескоропортящиеся продукты (мука, сахар, крупа и др.) - 8-10 дней;

- скоропортящиеся продукты (мясо, рыба, птица и др.) - 2-5 дней;

- запасы хлеба, молока не должны превышать однодневную реализацию.

Сверхнормативные запасы увеличивают потери при хранении, замедляют оборачиваемость товаров, усложняют учет, загромождают складские помещения, при этом ухудшаются условия хранения.

5.4 Организация материально-технического снабжения

Кроме сырья и продовольственных товаров, нормальная производственно-торговая деятельность предприятия общественного питания невозможна без своевременного и бесперебойного их снабжения различными предметами материально-технического оснащения, к которым относятся:

- технологическое, холодильное, торговое оборудование и оборудование для перемещения грузов;

- кухонная посуда, технологический, торговый и хозяйственный инвентарь;

- столовая посуда, столовые приборы и столовое белье (скатерти, полотенца, ручники, салфетки);

- санспецодежда и форменная одежда;

- мебель и нестандартное оборудование;

- моющие и дезинфицирующие средства;

- бумага, бумажные изделия;

- рекламный инвентарь;

- строительные материалы.

Потребность в материально-технических средствах определяется на основе установленных норм с учетом типа предприятия, вместимости зала, объемов хозяйственной деятельности и других факторов.

В зависимости от назначения нормы делятся на несколько видов: эксплуатационные нормы, нормы расхода и нормы оснащения.

Эксплуатационные нормы определяют минимальные и максимальные сроки износа изделий, к ним относятся также нормы амортизационных отчислений.

Нормы расхода устанавливаются для определения потребности в предметах одноразового использования, например, в одноразовой посуде,

моющих средствах и других материалах, целиком потребляемых в процессе торгово-производственной деятельности.

Нормы оснащения устанавливаются для определения потребности в предметах многократного использования. Количество необходимого оборудования для новых и переоборудованных при реконструкции предприятий определяется нормами оснащения предприятий общественного питания торгово-технологическим и холодильным оборудованием. Потребность в столовой посуде, столовых приборах, мебели и кухонном инвентаре рассчитывается по Нормам оснащения предприятий общественного питания посудой, столовыми приборами, мебелью и кухонным инвентарем. Например, в разделе «Нормы оснащения фарфоро-фаянсовой, стеклянной и металлической посудой, столовыми приборами» дается весь перечень ассортимента посуды и приборов, который должен быть на предприятии в зависимости от его типа, а для каждого вида посуды предлагается норма на одно посадочное место. Чтобы определить потребность в столовой посуде и приборах, норму по каждому виду умножают на количество мест в торговом зале. Нормы составлены из расчета 3-3,5 комплекта на одно место в зале, что предусматривает восполнение убыли при эксплуатации.

Количество и номенклатуру кухонного инвентаря определяют в зависимости от типа предприятия и количества посадочных мест, т. е. отдельно для ресторанов, кафе, закусочных, столовых и т. д.

Нормы санитарной одежды и обуви установлены в зависимости от профессии и включают наименование этих предметов, а также срок их носки. Норма спецодежды — два комплекта для каждого работника в год. Для повара в комплект входят белая куртка, белый фартук и колпак.

Количество материальных средств определяется на основе норм расхода, оснащения эксплуатационных норм.

К организации материально-технического снабжения предъявляются следующие требования:

- своевременность и комплектность поставок;
- бесперебойность;
- надежность и высокое качество поставок, т. е. все материальные средства должны поставляться в соответствии с действующими стандартами и техническими условиями;
- правильный выбор формы снабжения.

В условиях рыночной экономики и конкуренции централизованное снабжение предприятий общественного питания материально-техническими средствами распалось. Предприятия общественного питания через отделы снабжения или отдельных ответственных работников самостоятельно ищут поставщиков, заключают договоры на поставку необходимых материальных средств.

При приемке оборудования, поступившего в таре, проверяются целостность упаковки, соответствие техническим условиям и сопроводительным документам, удостоверяющим качество и комплектность

(технический паспорт). При наличии каких-либо дефектов, отклонений составляется акт. Порядок составления акта (сроки, состав комиссии и т. п.) определяется договорами и инструкциями. На основании актов поставщикам предъявляются претензии. Требования к выбору поставщиков такие же, как при продовольственном снабжении, т.е. рекомендуется систематически изучать потенциальных поставщиков, составлять их список, анализировать по специальным критериям. Главное - качество, своевременность и надежность поставок.

Предприятие общественного питания может заключать договоры непосредственно с изготовителями, использовать услуги оптовых ярмарок, центров аукционной торговли; закупать товар в торговой и сбытовой сети. Во многих городах создаются сервисные центры, которые помогают в снабжении столовой мебелью, столовой посудой, бельем и т. д. Небольшие предприятия могут воспользоваться услугами мелкооптовых магазинов.

Кроме того, в рыночных условиях многие предприятия-изготовители, например заводы торгового машиностроения, которые выпускают и предлагают различные виды оборудования, напрямую продают свою продукцию предприятиям-потребителям. Можно также воспользоваться услугами зарубежных фирм.

Наиболее эффективной и организованной является ярмарочная форма закупки. По сравнению с другими формами она имеет ряд преимуществ: у покупателей появляется возможность ознакомиться с реальными образцами товаров, предлагаемых поставщиками, просмотреть демонстрацию моделей и их модификаций, проверить их в действии, получить нужную коммерческую информацию и консультацию. Кроме того, ускоряются сроки заключения договоров, оперативно рассматриваются заказы покупателей на поставку товаров, находятся взаимовыгодные решения.

5.5 Организация складского хозяйства

Складское хозяйство предприятий общественного питания выполняет следующие функции:

- обеспечивает хранение необходимого запаса товаров для бесперебойной работы производственных и торговых подразделений;
- организует количественную и качественную приемку и отпуск товарно-материальных ценностей, поступающих на хранение;
- обеспечивает поддержание устойчивых оптимальных условий хранения с минимальными (в пределах установленных норм) потерями;
- осуществляет контроль за состоянием и движением запасов продовольственных товаров;
- организует ведение учета товарно-материальных ценностей.

В состав складских помещений входят охлаждаемые камеры для хранения скоропортящихся продуктов, кладовые сухих продуктов, овощей, солений и квашений, кладовые тары, инвентаря, помещение кладовщика. Если

предприятие имеет лицензию на реализацию винно-водочных изделий, такие изделия должны храниться в отдельной камере. На предприятиях общественного питания предусматривается также помещение для хранения белья.

Для оформления транспортных и сопроводительных документов, а также для удобства разгрузки транспорта и применения подъемно-транспортных механизмов в складской группе помещений должна быть выделена загрузочная с приемной платформой или оборудованы разгрузочные площадки. Состав складских помещений и их площади определяются типом и мощностью предприятия общественного питания.

В соответствии с санитарными правилами к складской группе помещений предъявляются следующие требования:

- температура и влажность воздуха, а также кратность обмена воздуха должны соответствовать режимам хранения и СНиПам;
- освещение неохлаждаемых кладовых (искусственное и естественное) должно соответствовать нормам освещенности (КЕ01:15);
- в кладовых овощей, напитков, а также в охлаждаемых камерах освещение должно быть только искусственное;
- вентиляция должна быть естественной и механической;
- в неохлаждаемых помещениях стены должны быть покрашены масляной краской на высоту 1,8 м, в охлаждаемых — облицованы плиткой;
- полы должны быть прочными, влагонепроницаемыми, без пустот и выбоин;
- перекрытия и ограждающие конструкции должны быть выполнены из негорючих материалов;
- помещения необходимо оборудовать противопожарной и охранной сигнализацией.

Кроме этого, во избежание порчи продуктов складские помещения должны быть непроходными, максимально приближены к разгрузочным площадкам и не должны размещаться под моечными, санузлами, помещениями с трапами, рядом с котельными и душевыми.

Расчет площади складских помещений производят по норме нагрузки на 1 кв. м площади пола и коэффициенту использования площади по следующим формулам:

- для специализированной кладовой

$$S_{\text{общ}} = \frac{P \cdot 100}{[N \cdot (100 - K_{\text{сп}})]}$$

- для универсальной кладовой

$$S_{\text{общ}} = \frac{\sum P \cdot 100}{[N \cdot (100 - K_{\text{сп}})]} = \frac{P_1 \cdot 100}{[N \cdot (100 - K_{\text{сп}})]} + \frac{P_2 \cdot 100}{[N \cdot (100 - K_{\text{сп}})]} + \dots$$

где $S_{\text{общ}}$ — общая площадь кладовой, м²;

P — масса продукта, кг;

N — норма нагрузки, кг/м²;

$K_{сн}$ — коэффициент, учитывающий свободные проходы, %.

Оснащение складских помещений зависит от типа и мощности предприятия, нормативов товарных запасов. К оборудованию складских помещений относятся стеллажи и подтоварники для размещения и хранения продуктов, в мясных камерах - подвесные крючья, весоизмерительное, подъемно-транспортное и холодильное оборудование.

Складские помещения должны быть оснащены необходимым инвентарем, инструментом для приемки сырья, его хранения и отпуска (рис.5.1).

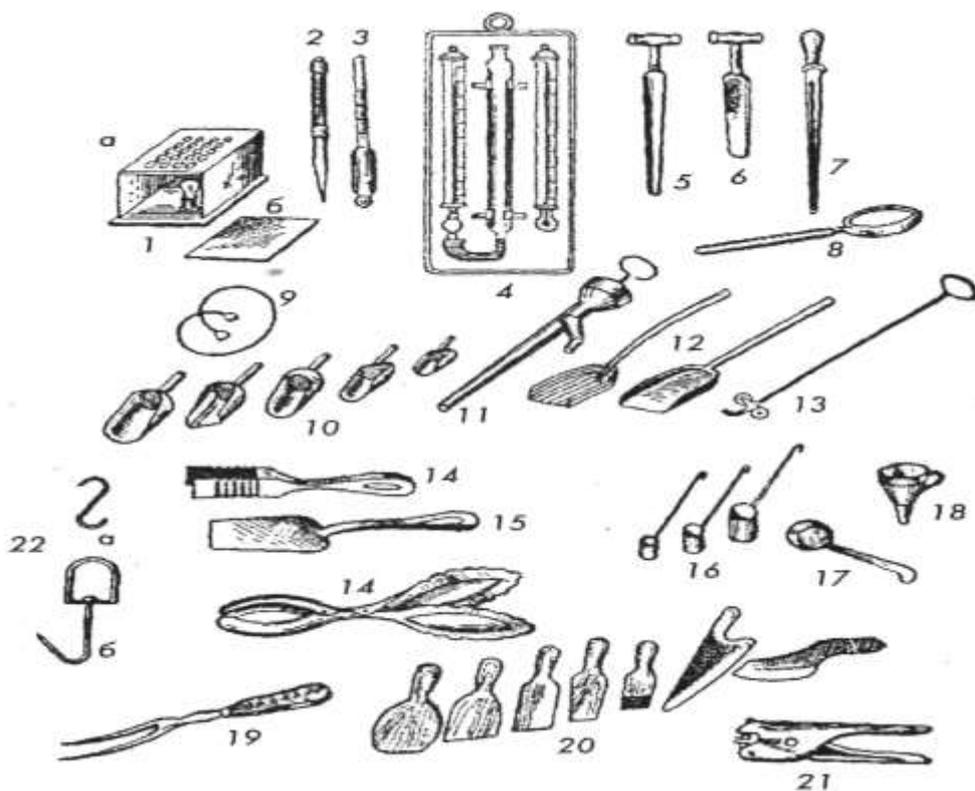


Рисунок 5.1 - Инструменты и инвентарь, используемые в кладовых:

В кладовых предприятий общественного питания должны быть в обязательном порядке в наличии: 1 - овоскоп: а - съемная крышка с гнездами для яиц, б - молочное стекло для проверки бутылок с вином; 2 - термометр с металлическим наконечником; 3 - ареометр; 4 - психрометр; 5, 6, 7 - пробоотборники для масла, сыров, муки, крупы; 8 - лупа; 9 - струна для резки масла; 10 - совки; 11 - насос для растительного масла; 12 - лопаты деревянная и решетчатая для картофеля; 13 - приспособление для перемещения бочек; 14 - щипцы кондитерские; 15 - лопатка кондитерская; 16 - молокомеры; 17 - ложка для сметаны; 18 - воронка; 19 - вилка для сельди; 20 - лопатка для творога, топленого масла, икры, повидла, для очистки бочек; 21 - пломбир; 22 - крюки для мяса (гастрономические): а - «восьмерка», б - «ветлюг».

На заготовочных предприятиях, работающих на сырье, в состав складских помещений входят охлаждаемые камеры для хранения молочно-жировых продуктов, мороженого и охлажденного мяса, птицы и субпродуктов, рыбы, пищевых отходов и кладовые для хранения картофеля и овощей, сухих продуктов, хлеба, тары, инвентаря, упаковочных материалов. Выделяются помещения для кладовщика.

На заготовочных предприятиях, работающих на полуфабрикатах, поставляемых предприятиями пищевой промышленности, вместо камер для хранения соответствующих видов сырья (мяса, рыбы, птицы, овощей) выделяют камеры для хранения мясных, рыбных, овощных полуфабрикатов, а также полуфабрикатов из птицы и субпродуктов.

В состав складских помещений всех заготовочных предприятий входит также экспедиция, которая предназначена для приема, кратковременного хранения и отпуска доготовочным предприятиям полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, поступающих из производственных цехов. В функции экспедиции входят также прием, санитарная обработка и хранение тары и средств ее перемещения, поступающих из доготовочных предприятий.

Прием сырья на заготовочных предприятиях, а также вывоз полуфабрикатов и готовой продукции осуществляются в специальных помещениях — дебаркадерах или боксах, которые должны быть оборудованы уравнительными площадками.

На доготовочных предприятиях общественного питания состав и площади складских помещений устанавливаются в зависимости от типа предприятия и вместимости зала. Наиболее типичным является состав помещений, включающий охлаждаемые камеры для хранения мясных, рыбных и овощных полуфабрикатов, молочно-жировых продуктов и гастрономии, фруктов, ягод и напитков, овощей, пищевых отходов; кладовых сухих продуктов, инвентаря, тары; выделяются также помещение кладовщика, загрузочная площадка и др.

На предприятиях со средней вместимостью зала допускается совместное хранение мясных, рыбных, молочных и гастрономических продуктов, а на небольших — одна общая камера для хранения всех продуктов, требующих охлаждения. При этом необходимо принимать во внимание допустимость товарного соседства. Например, остро пахнущие товары не хранят с продуктами, легко воспринимающими запахи.

Складские помещения размещаются обычно в подвальных, полуподвальных (цокольных) помещениях или на первом этаже здания единым блоком. В качестве примера на рисунке 5.2, приведена схема планировочного решения складских помещений столовой на 200 мест.

Продукты в складских помещениях хранятся в таре на подтоварниках, стеллажах, в поддонах, контейнерах в пределах допустимых сроков и при строго определенных условиях.

При хранении и отпуске товаров возникают товарные потери, которые подразделяются на два вида: нормируемые (естественная убыль, потеря от боя и лома в пределах установленных норм) и ненормируемые.

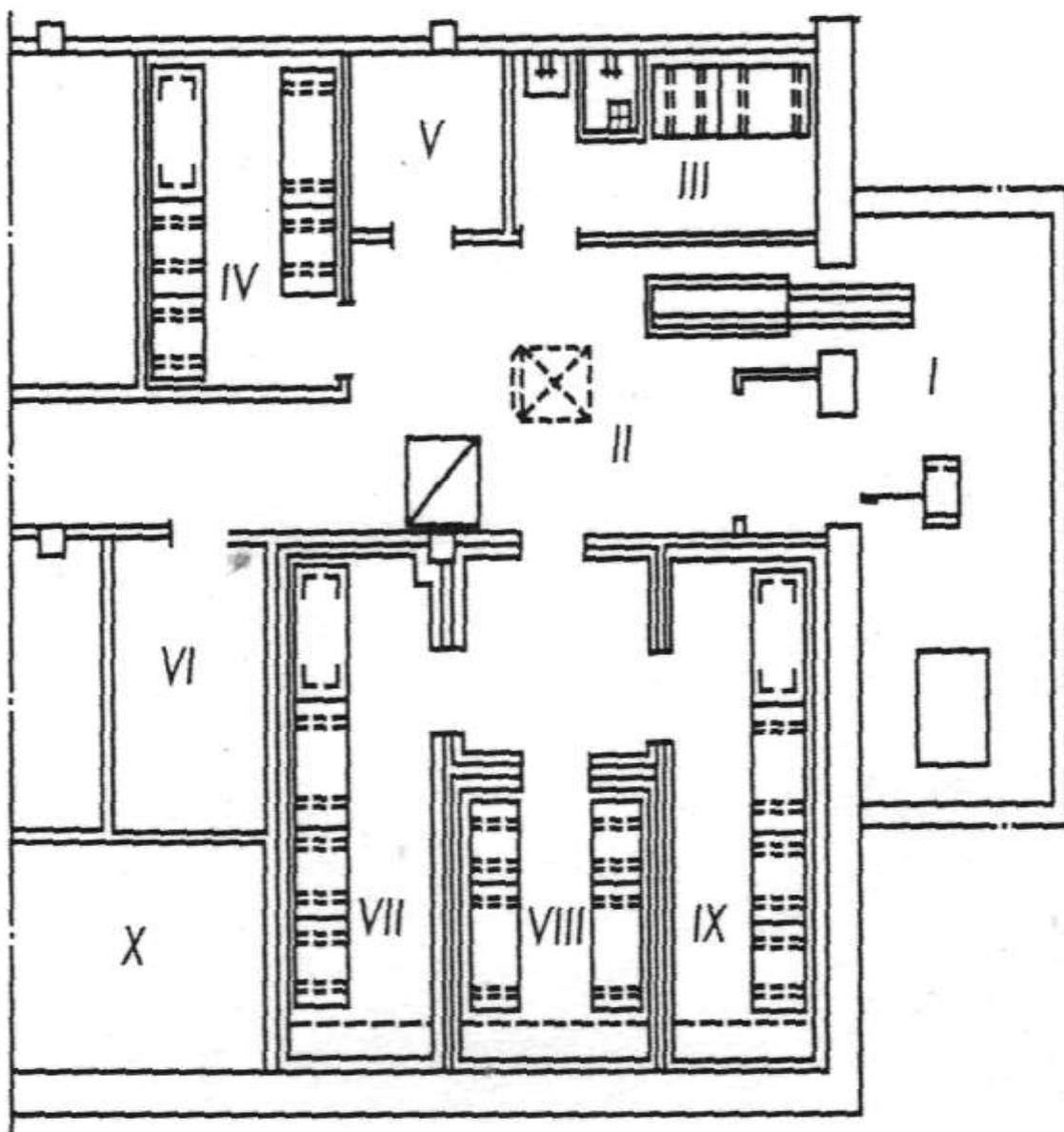


Рисунок 5.2 - Планировка складских помещений столовой на 200 мест:

I — рампа; II — загрузочная площадка; III — кладовая и моечная тары; IV — кладовая сухих продуктов; V — комната кладовщика; VI — кладовая инвентаря; VII — охлаждаемая камера молочных продуктов, жиров и гастрономии; VIII — охлаждаемая камера фруктов, ягод напитков; IX — охлаждаемая камера мясных, рыбных и овощных полуфабрикатов; X — машинное отделение

Нормируемые потери - потери в пределах естественной убыли (усушка, выветривание, раструска, распыл, разлив). Естественная убыль в массе или

объеме происходит в результате изменений физико-химических свойств продуктов при нормальных условиях транспортировки, хранения и отпуска.

Нормы естественной убыли устанавливаются на все виды продуктов. Естественная убыль списывается в период инвентаризации, если на складе обнаружена недостача. Расчеты по естественной убыли составляет бухгалтерия и утверждает директор предприятия.

К ненормируемым относятся бой, порча продуктов. Эти потери возникают в результате неудовлетворительных условий перевозки и хранения продуктов, а также бесхозяйственности работников кладовых. Потери от боя и порчи продуктов оформляются актом не позднее следующего дня после их установления. Стоимость испорченных продуктов взыскивается с виновных лиц.

5.6 Организация тарного и транспортного хозяйства

Продовольственные товары поступают на предприятия общественного питания в различной таре, которая обеспечивает их сохранность при перевозке и хранении, облегчает процесс транспортирования, способствует наиболее рациональному проведению погрузочно-разгрузочных работ, использованию складских площадей и грузоподъемности транспортных средств.

Тара — изделие, предназначенное для сохранности количества и качества товаров при перевозках, хранении и погрузочно-разгрузочных операциях. *Упаковка* (потребительская тара) — изделие, которое неотъемлемо от затаренной в ней продукции и является ее необходимой принадлежностью (коробки, пакеты и др.).

Тара классифицируется по четырем основным признакам (рис.5.3).

- *по материалу изготовления* тара может быть деревянной (ящики, бочки), стеклянной (бутылки, банки, баллоны), тканевой (мешки), металлической (бочки, фляги, банки), картонной и бумажной (коробки, пакеты), пластмассовой (ящики, лотки);

- *в зависимости от конструктивных особенностей* тара бывает неразборной, разборной, складной, закрытой, открытой, плотной, решетчатой;

- *по способности сохранять первоначальную форму* при механических воздействиях тара делится на жесткую и мягкую;

- *по кратности использования* различают тару разовую, предназначенную для однократного использования; возвратную - бывшую в употреблении и используемую повторно; многооборотную, предназначенную для многократного использования при поставке товаров; инвентарную — многооборотную тару, подлежащую обязательному возврату поставщику.

В общественном питании широкое распространение получила многооборотная тара, в том числе тара-оборудование, которая представляет собой одновременно и тару и оборудование, а также унификация тары, которая нашла свое выражение в создании функциональных емкостей. Они могут быть

использованы для приготовления пищи, хранения, транспортирования и раздачи готовых блюд.

Вся тара маркируется с учетом действующих стандартов, технических условий, особых условий поставки и других нормативных актов. Форма маркировки может быть разной. Например, на деревянных ящиках она выжигается, наносится несмываемой краской или наклеивается (ярлык-этикетка); к мешку с сахаром крепится бирка с указанием его категории.

Тара, как и товар, представляет собой материальную ценность. Возвращаясь в производственную сферу, она совершает оборот, который принято называть товарооборотом. Тара многократного использования подлежит возврату поставщикам или тарособирающим организациям. Порядок и сроки возврата тары, а также ответственность за несвоевременный возврат тары определяются правилами или особыми условиями поставки, а в отдельных случаях — договором. За несвоевременный возврат тары предприятия уплачивают штраф в зависимости от ее вида.

Поставщик, осуществляющий централизованную доставку товаров, обязан вывозить от получателей возвратную тару, кроме тех случаев, когда это не предусмотрено особыми условиями поставки или другими обязательствами.

Сохранность и качество тары зависят от условий ее хранения, поэтому, как отмечалось, на предприятиях общественного питания должны быть специальные кладовые (тарные). При укладке тару сортируют по видам, срокам возврата, степени сложности требуемого ремонта.

Деревянная и картонная тара, подлежащая возврату, должна быть предварительно подготовлена следующим образом: очищена от упаковочных материалов, крышки от деревянных ящиков приколочены на один гвоздь, бочки укомплектованы обручами и доньями. Тара должна быть рассортирована по видам, преysкурантным номерам, срокам возврата, степени сложности требуемого ремонта. Картонные ящики складывают и увязывают в пачки по 10 штук.

Фляги, бочки, ящики из-под молока и молочной продукции возвращаются полностью, а стеклянная и керамическая тара - в размере не менее 95% .

Бутылки из-под алкогольных напитков возвращаются в размере не менее 96% , пива и безалкогольных напитков, минеральных вод - 97%; баллоны стеклянные из-под соков - 85% .

Мешки из-под муки, крупы, сахара предприятие обязано вернуть той же категории, которой они были получены с товаром. В противном случае выплачивается штраф. Мешки тканевые возвращаются в размере 100%, сетчатые - 80%. Оплата тары производится по ценам действующих преysкурантов. Основанием для расчетов за тару и ее перевозку служит приемочный акт.

В общественном питании имеются большие возможности для сокращения потерь по таре. Этому способствует проведение следующих организационно-технических и экономических мероприятий:

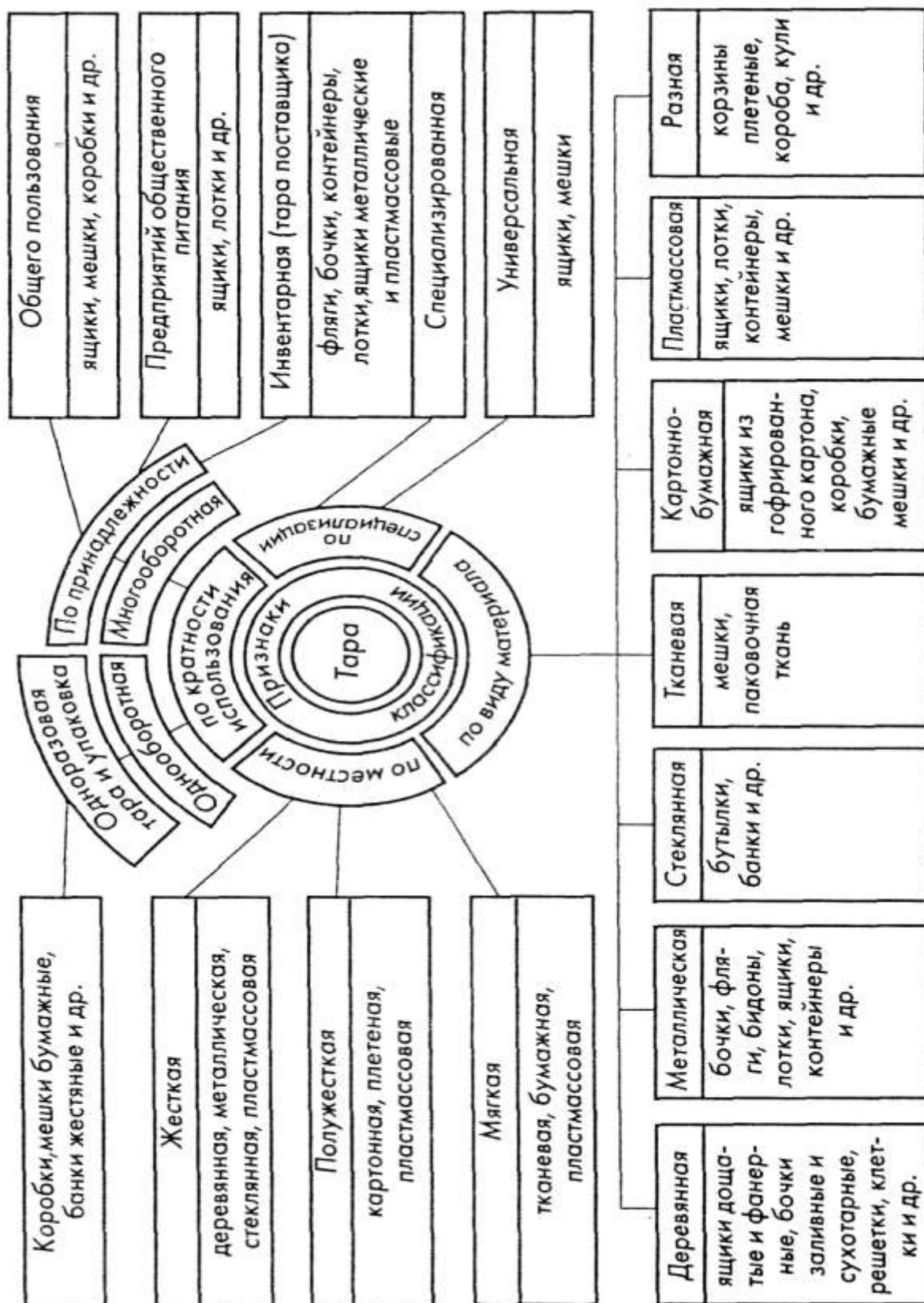


Рисунок 5.3 - Классификация тары

- проверка качества тары при приемке продуктов;
- бережное обращение с тарой при погрузке, перевозках, разгрузке;

- организация на предприятиях мелкого ремонта тары;
- вскрытие тары при помощи специальных инструментов;
- рациональная организация хранения тары;
- использование тары только по назначению;
- экономический анализ и разработка мер по сокращению расходов и потерь по каждому виду тары;
- контроль за соблюдением договорных обязательств, сроками и порядком сдачи и возврата тары со стороны администрации предприятия.

Сырье и продовольственные товары доставляются на предприятия общественного питания различными видами транспорта, включая изотермический и малотоннажный.

Ритмичность снабжения доготовочных предприятий полуфабрикатами и кулинарной продукцией зависит от наличия необходимого количества охлаждаемого малогабаритного транспорта. Однако такого транспорта в отрасли пока недостаточно, что существенно затрудняет доставку полуфабрикатов и продукции в летние месяцы.

Товары, подлежащие поставке, должны быть соответствующим образом подготовлены поставщиком. Их комплектуют в соответствии с заказом получателя, упаковывают в определенную тару, пломбируют, этикетируют (снабжают этикеткой, характеризующей товар и содержащей реквизиты поставщика), загружают в транспорт с соблюдением правил товарного соседства и с учетом характера груза.

Работа транспорта осуществляется по специальному графику, в котором указываются время отправления и прибытия каждого автомобиля, время обеденного перерыва и длина маршрута. В соответствии с графиком каждый автомобиль должен обслуживать оптимальное количество предприятий общественного питания при максимальном использовании грузоподъемности.

Основными направлениями совершенствования организации транспортного хозяйства являются следующие:

- внедрение механизмов и средств, облегчающих разгрузку (погрузку) продукции и тары;
- оборудование на предприятиях общественного питания специальных площадок;
- осуществление транспортировки сырья и полуфабрикатов в контейнерах и функциональных емкостях.
- разработка оптимальных транспортных маршрутов.

5.7 Хранение и отпуск продуктов

При хранении сырья и продуктов должны соблюдаться требования санитарных норм в соответствии с СанПиН 42-123-4117-86 «Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов». Ответственность за соблюдение и контроль Санитарных правил несут руководители предприятий, производящих и транспортирующих скоропортящиеся продукты, предприятия

общественного питания и торговли. Контроль за соблюдением санитарных правил возлагается на территориальные управления службы по защите прав потребителей и благополучия человека.

Рациональное размещение товаров и материально-технических средств в складских помещениях обеспечивает эффективное использование площади складов, качество и сохранность товаров, возможность механизации складских операций, безопасность работы персонала и возможность оперативного учета товарно-материальных ценностей.

Для предотвращения потерь и порчи продуктов в складских помещениях необходимо обеспечить оптимальный режим хранения товаров в соответствии с их физико-химическими свойствами. Режим хранения — это определенная температура, скорость движения и относительная влажность воздуха. При хранении следует строго следить за соблюдением сроков реализации продуктов, особенно скоропортящихся. Существует несколько способов хранения и укладки продукции: стеллажный, штабельный, ящичный, насыпной, подвесной.

Стеллажный - продукция хранится на полках, стеллажах, в шкафах. При этом способе она предохраняется от отсыревания, так как осуществляется доступ воздуха к нижним слоям. Этим способом хранят продукты в ящиках, масло, сыр, хлеб, вина в бутылках (в горизонтальном положении для смачивания пробок).

Штабельный - продукция хранится на подтоварниках. Так хранят продукты в таре, которую можно складывать в высокий устойчивый штабель высотой не более 2 м. Мешки с сахаром, мукой укладывают плашмя, друг на друга, но не более 6 мешков в высоту.

Ящичный - в ящиках хранят плоды, овощи, яйца и др.

Насыпной - продукты хранят навалом в закромах, ларях, контейнерах, бункерах без тары, причем со стороны стен и пола оставляют пространство в 10-20 см для свободного доступа воздуха. Таким образом, хранят картофель (высота не более 1,5 м), корнеплоды (0,5 м), лук (0,3 м).

Подвесной - используется для хранения сырья и продуктов в подвешенном состоянии. Так хранят копчености, колбасные изделия. Мясо тушами, полутушами, четвертинами хранят подвесным способом на луженых гастрономических крюках, без соприкосновения туш друг с другом и со стенами.

Одной из важных завершающих операций складского цикла является *отпуск продукции*. Из складских помещений предприятий общественного питания продукты отпускаются в производство, филиалы, буфеты по требованиям, составленным материально ответственными лицами (заведующим производством, буфетчиками).

На основании требования бухгалтерия оформляет требования-накладные, которые подписываются главным бухгалтером и руководителем предприятия, а после отпуска товаров - заведующим складом и получившим товар материально ответственным лицом. При получении продуктов со склада

проверяется соответствие их требованиям-накладным по ассортименту, массе и качеству, а также исправность тары.

При отпуске продуктов кладовщик соблюдает очередность. В первую очередь отпускаются сухие товары, затем продукты из охлаждаемых камер и в последнюю очередь картофель, овощи, зелень. Это позволяет организовать отпуск продуктов с наименьшими затратами времени.

Для ускорения и облегчения отпуска необходимо заранее подсортировать и подготовить товар: зачистить масло, протереть колбасы, перемешать сметану, молоко; подготовить мерную тару, инвентарь, инструменты, весоизмерительное оборудование и средства транспортировки. Отпуск предметов материально-технического оснащения производится по накладным.

Контрольные вопросы:

1. Какое значение в общественном питании имеет рациональная организация снабжения?
2. Какие требования предъявляются к организации продовольственного снабжения?
3. Что является источником продовольствия для предприятия общественного питания?
4. Назовите разновидности оптовых баз по специализации и назначению.
5. В чем состоит функция брокеров, торговых агентов?
6. Какой основной документ определяет права и обязанности сторон по поставкам всех видов продукции?
7. Кто занимается организацией снабжения на предприятиях общественного питания?
8. Какие функции выполняет складское хозяйство?
9. Какие критерии необходимо учитывать при выборе поставщиков?
10. Перечислите основные операции товародвижения в общественном питании.
11. Какие формы снабжения применяются в общественном питании?
12. Какие способы снабжения применяются в общественном питании?
13. Какую роль в снабжении продуктами выполняет транспорт и каковы требования к нему?
14. Как организуется приемка продовольственных товаров?
15. Дайте характеристику этапов при приемке продовольствия.
16. Какие требования предъявляются к организации материально-технического снабжения?
17. Назовите последовательность складских операций.
18. Перечислите оборудование складских помещений.
19. Какие требования предъявляются к планировке складских помещений?
20. Какие санитарно-гигиенические требования предъявляются к складским помещениям?

21. Назовите условия хранения продуктов на предприятиях общественного питания.
22. Перечислите способы хранения продовольствия.
23. Какие потери при хранении продовольствия могут быть?
24. Каковы правила отпуска продукции в производство?
25. Что такое тара и ее назначение?
26. Как классифицируется тара?
27. Какие требования предъявляются к таре?
28. Назовите правила приемки, возврата и оплаты тары.
29. Перечислите основные мероприятия по сокращению расходов по таре.

6 КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОБРАБОТКИ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ

Технология производства блюд и кулинарных изделий на предприятиях общественного питания включает две основные стадии — первичную обработку сырья, задачей которой является получение полуфабрикатов, и последующую тепловую обработку, которой подвергается большинство полуфабрикатов с целью доведения пищевых продуктов до кулинарной готовности.

Технологические процессы обработки пищевых продуктов принято подразделять на следующие группы: механическую, гидромеханическую, термическую, биохимическую и химическую.

К *механической* относят процессы, основу которых составляет механическое воздействие на продукт: сортирование, измельчение, перемешивание, взбивание, прессование, дозирование и формование.

К *гидромеханической* относят процессы, основой которых является гидромеханическое воздействие на обрабатываемый продукт: промывание, замачивание, осаждение, фильтрование.

К *термической* относят процессы, движущей силой которых является разность температур взаимодействующих сред: нагревание, охлаждение (в естественных условиях и с применением искусственного холода), выпаривание, конденсация.

К *биохимической* относят процессы, связанные с гидролизом, окислением, гликолизом и брожением.

К *химической* относят процессы воздействия на продукт химических веществ, вызывающих определенные реакции (разрыхление, сульфитация).

Перечисленные процессы сопровождаются многообразными изменениями физических, химических и органолептических свойств перерабатываемых продуктов.

6.1 Механические процессы

Сортирование. Различают два вида разделения продукта: сортирование по качеству в зависимости от органолептических свойств (цвет, состояние поверхности, консистенция) и разделение по величине на отдельные фракции (сортирование по крупности и форме).

В первом случае операцию производят путем органолептического осмотра продуктов, во втором - путем просеивания.

Сортирование путем просеивания (мука, крупа) применяют для удаления посторонних примесей. При просеивании через отверстия проходят частицы продукта, размеры которых меньше отверстий сита (проход), а на сите в виде отходов остаются частицы размерами, превышающими размеры отверстий сита (сход).

Для просеивания применяют: металлические сита со штампованными отверстиями; проволочные из круглой металлической проволоки, а также сита из шелковых, капроновых нитей и других материалов.

Сита из шелка обладают высокой гигроскопичностью и имеют сравнительно быструю изнашиваемость. Капроновые сита малочувствительны к изменению температуры, относительной влажности воздуха и просеиваемых продуктов; прочность капроновых нитей выше шелковых.

Сортирование продуктов по величине (калибрование) применяют в процессе первичной обработки картофеля, корнеплодов в целях уменьшения их отходов и увеличения производительности машин при механизированной очистке.

Измельчение. Измельчением называют процесс механического деления обрабатываемого продукта на части с целью лучшего его технологического использования. В зависимости от вида сырья и его структурно-механических свойств используют в основном два способа измельчения: дробление и резание.

Дроблению подвергают продукты с незначительной влажностью (зерна, сухари, некоторые пряности), резанию — продукты, обладающие высокой влажностью (овощи, плоды, мясо, рыба и др.).

Дробление с целью получения крупного, среднего и мелкого измельчения производят на размолочных машинах, тонкое и коллоидное — на специальных кавитационных и коллоидных мельницах.

В процессе резания осуществляют разделение продукта на части определенной или произвольной формы (куски, пласты, кубики, брусочки), а также приготовление мелкоизмельченных видов продуктов (фаршей и др.).

Измельчение овощей, корнеплодов, фруктов на части определенных размеров и формы производят с помощью овощерезательных машин, рабочими органами которых являются ножи различных типов, разрезающие продукт в двух взаимно перпендикулярных направлениях. Для измельчения мяса, рыбы применяют мясорубки и куттеры.

Для измельчения твердых продуктов, обладающих высокой механической прочностью (например, кости), применяют пилы.

Измельчают сырье и превращают его в равномерную по структуре массу с помощью терочных рабочих органов. Этот способ применяют при производстве крахмала и соков. Для этой цели используют специальные терочные машины либо осуществляют этот процесс вручную с помощью обыкновенных и механизированных терок.

Для измельчения продуктов, доведенных до готовности, с целью получения пюреобразной консистенции применяют протирочные машины, оказывающие на продукт комбинированное воздействие: раздавливание его лопастями и одновременное продавливание через отверстия сит, кромки которых дополнительно разрезают продукт.

В зависимости от вида продукта рекомендуются сита с отверстиями ячеек диаметром от 1,5 до 3 мм.

Перемешивание. Приготовление ряда кулинарных изделий (салатов, винегретов) требует механического перемешивания разнородных продуктов с целью получения однородной массы. От продолжительности перемешивания смесей зависят их консистенция и физические свойства.

Перемешивание способствует интенсификации тепловых биохимических и химических процессов вследствие увеличения поверхностного взаимодействия между частицами смеси.

При подготовке пластичных масс, например, замесе теста различной консистенции, производят смешивание ряда компонентов: воды, муки, дрожжей, сахара, жира и т. п. При дальнейшем перемешивании тесто приобретает определенные физико-химические свойства, связанные с биохимическими процессами, происходящими вследствие взаимодействия компонентов.

Процессы перемешивания используют также при производстве фаршей и котлетной массы из измельченного сырья (мясо, рыба, овощи) после добавления к ним ряда компонентов.

Прессование. Процессы прессования продуктов применяют в основном для разделения их на две фракции: жидкую (соки) и плотную (жом).

В процессе прессования разрушается клеточная структура продукта, в результате чего из клеток выделяется сок. Последний используется для приготовления киселей, желе, муссов, а также различных соусов. Выход сока зависит от степени сжатия продукта в процессе прессования. Осуществляют прессование с помощью шнековых прессов непрерывного действия (экстракторы различных конструкций).

Дозирование и формование. Производство продукции предприятий общественного питания и ее отпуск осуществляются в соответствии с установленными сборниками рецептур, нормами закладки сырья и выхода готовой продукции (масса, объем). В связи с этим существенное значение имеют процессы деления продукта на порции (дозирование) и придания им определенной формы (формование). На предприятиях общественного питания процессы дозирования и формования осуществляются вручную и с помощью машин: котлетоформовочных, для приготовления пельменей и вареников, пончиков и др.

Взбивание. Механическое взбивание некоторых продуктов (яичный белок, сливки и др.) приводит к получению пены различной дисперсности. К ним относятся, например, белковые кремы, взбитые сливки, некоторые виды сладких блюд — муссы и др.

6.2 Гидромеханические процессы

Гидромеханическое воздействие на продукты состоит в удалении с их поверхности загрязнений и снижении микробальной обсемененности, а также в замачивании некоторых видов продуктов в целях интенсификации процессов тепловой обработки.

Промывание и замачивание. Промыванию подвергают почти все продукты, поступающие на предприятия общественного питания для удаления с их поверхности загрязнений и микроорганизмов. Мытье корне- и клубнеплодов производят механизированным способом в моечных машинах, а также вручную в ваннах с проточной водой. Некоторые виды продуктов (мясные туши, полутуши) промывают с помощью фонтанирующих резиновых щеток.

Процесс замачивания продуктов перед тепловой обработкой (например, бобовых, сухих фруктов, овощей) ускоряет доведение их до готовности.

Осаждение, фильтрация. В результате проведения ряда технологических операций получают суспензии: смеси двух или более веществ, из которых одно (твердое) распределено в другом (жидком) в виде частиц различной дисперсности, находящихся во взвешенном состоянии.

К суспензиям относят, например, крахмальное молоко, получаемое при производстве крахмала, или плодовый сок, содержащий различные по размерам и форме частицы мякоти. Для разделения суспензий на жидкую и твердые части применяют приемы фильтрации и осаждения.

Фильтрация - процесс разделения суспензий путем пропускания их через пористую перегородку (ткань, сито), способную задерживать взвешенные частицы и пропускать фильтрат. Этот способ обеспечивает почти полное освобождение жидкости от взвешенных частиц.

Осаждение - процесс выделения твердых или жидких частиц из суспензий и эмульсий под действием силы тяжести (в отстойниках) или под действием центробежной силы (в центрифуге, гидроциклоне и других аппаратах). После завершения осаждения выделяют осветленную жидкость и осадок.

6.3 Термические процессы

Нагревание. Тепловая обработка продуктов является основным приемом в технологическом процессе производства кулинарных изделий. Нагревание продукта с использованием различных сред, передающих тепло, вызывает изменения его структурно-механических, физико-химических и органолептических свойств, которые в совокупности определяют готовность изделия, консистенцию, цвет, запах, вкус, характеризующие степень кулинарной готовности продукта.

Тепловая обработка продуктов осуществляется различными способами: погружением в жидкую среду; обработкой паровоздушной и пароводяной смесями, острым паром.

Нагревание продуктов до определенной температуры (как правило, не ниже 80°C) имеет также большое санитарно-гигиеническое значение. Пищевые продукты, как животного, так и растительного происхождения почти всегда обсеменены микроорганизмами. Нагревание их в процессе тепловой обработки хотя и не обеспечивает полной стерильности продукта, но оказывает

губительное действие на большинство плесневых и бесспорных бактерий, а также вызывает переход спорообразующих бактерий в неактивную форму, обеспечивая тем самым их полную безвредность для организма человека.

Охлаждение. Охлаждение - это отдача продуктом тепла в окружающую среду. Охлаждение может осуществляться в естественных и искусственных условиях.

Так, для сохранения качества продуктов (в первую очередь скоропортящихся), поступивших на предприятия общественного питания, требуются пониженные температуры хранения, при которых подавляется развитие микроорганизмов и замедляются нежелательные биохимические процессы, протекающие в самих продуктах.

Охлаждение используют также для создания режимов, необходимых для осуществления определенных технологических процессов; взбивания пены, студнеобразования, раскатки слоеного теста и др.

6.4 Классификация приемов тепловой обработки

Основными способами тепловой обработки продуктов являются варка и жарка, каждый из которых характеризуется большим разнообразием тепловых режимов. Основными показателями процессов тепловой обработки продуктов являются: греющая среда, соотношение массы продукта и греющей среды, температурный режим в процессе тепловой обработки.

Варка. В процессе варки продукты нагревают в жидкой среде (вода, молоко и др.) или в атмосфере пара. При этом соотношение продукта и жидкости должно быть не менее 1:1. Различают два режима варки. При первом режиме жидкость нагревают до кипения, после чего нагрев ослабляют и дальнейшую тепловую обработку продукта производят при слабом кипении (температура около 95-98°C), сохраняя этот режим в течение всего времени, требуемого для доведения продукта до готовности.

При втором режиме жидкость нагревают до кипения, затем доступ тепла прекращают и доводят продукт до готовности за счет аккумулированного тепла.

Припускание и варка паром. Эти способы применяют в основном при тепловой обработке продуктов с высоким содержанием влаги.

Некоторые продукты припускают без добавления жидкости - в собственном соку, выделяющемся из продукта при его нагревании.

В процессе припускания нижняя часть продукта погружена в кипящую среду, а верхняя подвергается воздействию пара. Последний, соприкасаясь с пищевыми продуктами, конденсируется, выделяя скрытую теплоту парообразования, и нагревает их, доводя до состояния кулинарной готовности. Варка продуктов может осуществляться как в открытом, так и в закрытом объеме, припускание - только в закрытом.

Этот процесс используют также при варке продуктов острым паром. Осуществляют его в специальных пароварочных шкафах различных

конструкций, наиболее эффективны конструкции с принудительной циркуляцией пара.

Варка на водяной бане. Технологический процесс приготовления некоторых блюд должен осуществляться при температуре, не превышающей 60-90°C, с сохранением ее на весь период кулинарной обработки. Для этой цели применяют водяную баню с терморегулятором греющей среды. Используют также и наплитную посуду: для этого в один из сосудов наливают жидкость (воду), нагревают ее до требуемой температуры и ставят в него сосуд с продуктом.

Варка под давлением и вакуумом. Процессы варки можно осуществлять при атмосферном давлении, при избыточном давлении с применением автоклавов и при пониженном давлении (в вакуум-аппаратах).

При использовании повышенного давления температура обработки повышается, что ускоряет процессы варки. Однако такая интенсификация обработки не всегда технологически целесообразна.

Кроме того, применение высоких температур (порядка 115-130 °С) наряду с ускорением процесса тепловой обработки продуктов приводит к ухудшению качества блюд и их пищевой ценности. Применение вакуум-аппаратов позволяет ускорить процессы тепловой обработки при температуре среды менее 100°C и сохранить высокое качество обрабатываемых продуктов.

Жарка. Различают следующие приемы жарки:

- на жарочной поверхности с небольшим количеством жира (жир предварительно нагревают до высокой температуры);
- на открытой жарочной поверхности без жира;
- в закрытой камере жарочного шкафа в неглубокой посуде с небольшим количеством нагретого жира;

- путем погружения в жир (во фритюре) - на открытой поверхности с большим количеством нагретого жира, помещенного в жарочную ванну.

Разновидностью жарки в закрытой камере жарочного шкафа является выпечка мучных изделий (полуфабрикатов из теста).

При поджаривании на открытой поверхности в качестве среды, передающей тепло, используют нагретый жир. Благодаря небольшой теплопроводности жир защищает продукт от местного перегрева и способствует равномерному нагреву всей поверхности.

В начальный период жарки, расплавленный жир обеспечивает равномерный нагрев поверхности продукта до температуры, не превышающей 100 °С. При этом поверхностный слой продукта обезвоживается за счет испарения влаги и процесса термовлагопроводности, вызывающего перенос влаги в направлении движения потока тепла - от поверхностного слоя продукта к центру. Дальнейший нагрев обезвоженного поверхностного слоя продукта вызывает термический распад веществ, входящих в его состав, с образованием новых химических веществ (частью летучих), обладающих специфическим ароматом и вкусом жареного, характерным для данного вида продукта.

Начинается этот процесс примерно при температуре около 105°C и усиливается при дальнейшем повышении температуры. Нагрев свыше 135°C приводит к ухудшению органолептических показателей продукта, в связи с образованием веществ, обладающих запахом и вкусом горелого.

Жарка на открытой жарочной поверхности. Жарка осуществляется на сковороде с использованием тонкого слоя жира, составляющего 5-10% от веса обрабатываемого продукта.

На нагретую с жиром сковороду помещают продукт, поверхность которого быстро обезвоживается и покрывается корочкой. Для получения корочки с обеих сторон продукт переворачивают. Передача тепла внутренней части продукта в процессе жарки производится за счет теплопроводности самого продукта.

Жарку сырых продуктов производят до полной готовности или до полуготовности (обжаривание) с последующей дополнительной тепловой обработкой. Температурный режим, используемый при этом способе, можно варьировать в зависимости от вида продукта

Жарка без жира. Жарку без смазывания жарочной поверхности жиром производят при приготовлении изделий из жидкого теста, например, при поджаривании блинной ленты на жаровне с вращающимся барабаном, в этом случае поджаривание происходит за счет жира, выпрессовываемого из теста.

Жарка путем погружения в жир (во фритюре). Продукт полностью погружают в жарочную ванну с нагретым жиром, что обуславливает образование корочки на всей поверхности продукта. В этом случае передача тепла от нагреваемой среды продукту осуществляется теплопроводностью. Жарка во фритюре может производиться плавающим и погруженным способом, причем производительность второго способа значительно выше. Жарка во фритюре находит широкое применение для доведения до готовности таких продуктов, как картофель, рыба и др., а также различных видов мучных изделий (пирожки, пончики), и может осуществляться с использованием аппаратов периодического и непрерывного действия.

Жарка в камере жарочного шкафа (радиационно-конвекционный способ). Продукт поливают растопленным жиром и помещают в жарочный шкаф, в котором нагревание продукта производится в основном (на 80-85%) за счет излучения (радиации) от нагретых поверхностей камеры и частично благодаря теплопроводности горячего пода и конвекции перемещающихся потоков воздуха.

Выпечку изделий из теста производят также радиационно-конвекционным способом - в жарочных, пекарских шкафах и хлебопекарских печах - при различных температурных режимах в зависимости от вида полуфабриката.

Жарка в поле ИК (инфра-красных) излучений. Продукт (мясо, рыба) жарят на открытом огне (без дымообразования), помещая его на металлическую решетку, предварительно смазанную жиром. После обжаривания продукта с одной стороны решетку переворачивают и обжаривают продукт с другой

стороны. Можно также нанизывать продукт на вертел или шпажку и жарить до готовности, медленно поворачивая над источником тепла (шашлыки). Этот способ используют при жарке продукта в специальных аппаратах - электрогрилях, где он подвергается воздействию излучения электронагревательных элементов.

6.5 Комбинированные способы тепловой обработки

Тушение. При тушении почти всех видов продуктов используют два приема тепловой обработки: предварительное обжаривание до образования корочки и последующую варку припусканием с добавлением пряностей и приправ. Тушение производят в плотно закрытой посуде.

Запекание. Перед запеканием продукты варят, припускают или жарят до полной готовности или полуготовности. Некоторые виды продуктов (рыба, баранина) для приготовления определенных блюд запекают сырыми.

В основном прием запекания используют для получения поджаристой корочки на поверхности продуктов, уже прошедших тепловую обработку (каши, макароны, мясо и др.), или доведенных до полуготовности (натуральные котлеты и др.). Запекание производят с добавлением таких продуктов, как яйца, молоко, соусы.

6.6 Вспомогательные приемы тепловой обработки

К вспомогательным приемам тепловой обработки относят некоторые операции для удаления с поверхности продуктов несъедобных частей (опаливание) или придания продуктам специфических свойств, необходимых для последующей тепловой обработки (бланширование). К вспомогательным приемам можно также отнести размораживание продуктов после хранения их на холоде, размораживание и разогревание готовых продуктов.

Опаливание. Опаливание осуществляют с помощью газовых горелок для сжигания шерсти, волосков, перьев с поверхности обрабатываемых продуктов (голова, конечности крупного рогатого скота, тушки птиц и др.). Нагревания продуктов при этом не происходит.

Бланширование. Бланшированием (ошпариванием) называют кратковременное (от 1 до 5 мин) воздействие на продукты кипящей водой или паром.

Этот прием используют для облегчения последующей механической очистки продуктов, разрушения ферментов, оказывающих нежелательное действие на очищенные от поверхностных оболочек продукты, удаления привкуса горечи.

Пассерование. Пассерованием называется процесс нагревания продукта (с жиром или без него) перед его тепловой обработкой. Используется пассерование для обработки ароматических кореньев с целью сохранения в жировых растворах ароматических веществ, а также придания кореньям

особого цвета и вкуса. Пассеруют также муку, приобретающую в зависимости от температуры нагрева различные свойства (оттенки цвета, вкуса и др.).

Термостатирование. Применяется оно для сохранения первыми и вторыми блюдами при раздаче заданной температуры, используется также для доставки готовых блюд в горячем состоянии к месту их потребления.

Размораживание (или оттаивание) и разогревание. Целью размораживания продукта, поступившего на предприятие после хранения на холоде, является приведение его в состояние, наиболее близкое к первоначальному, свойственному натуральному продукту. Используемые при этом режимы (рассматриваются в соответствующих разделах учебного пособия) предусматривают минимальные потери массы продукта при максимальном сохранении его качества.

Особое место занимает процесс разогревания замороженных готовых изделий, объединяющий две операции, - размораживание и нагревание до определенной температуры. Для осуществления этих операций используются традиционный способ нагрева, нагрев в электрическом поле СВЧ или ВЧ, а также комбинированный способ: размораживание в естественных условиях с последующим нагреванием традиционным способом или в СВЧ-аппаратах.

Замороженные кулинарные изделия представляют собой готовые блюда, прошедшие тепловую обработку и замороженные при температуре около -30°C . В настоящее время используются на предприятиях общественного питания воздушного, водного и железнодорожного транспорта.

СВЧ-нагрев. Особенностью этого способа является прогрев пищевых продуктов по всему объему благодаря способности электромагнитного поля проникать внутрь изделия на значительную глубину.

При этом способе используется принцип диэлектрического нагрева, при котором в камере СВЧ-аппарата прогревается только продукт. Из-за потерь тепла в окружающую среду температура периферийных слоев продукта меньше, чем центральных, и на поверхности его не образуется специфической корочки. По своим органолептическим свойствам продукт, доведенный до готовности в СВЧ-аппарате, приближается к продукту, полученному в результате припускания.

Большим преимуществом этого способа нагрева является быстрота доведения продукта до готовности. Продолжительность тепловой обработки по сравнению с традиционным способом уменьшается в 5-10 раз. СВЧ-нагрев наиболее эффективен для приготовления вторых блюд, а также разогревания замороженных готовых изделий.

При СВЧ-нагреве в продуктах полнее сохраняются питательные вещества, исключается пригорание изделий, улучшаются вкусовые качества приготавливаемой пищи и санитарно-гигиенические условия труда обслуживающего персонала.

Качественное отличие ИК-нагрева от диэлектрического заключается в механизме трансформации энергии излучения в тепло. ИК-поле проникает в

продукт на меньшую глубину, чем СВЧ-поле, вследствие чего такой вид нагрева можно считать промежуточным между поверхностным и объемным.

Применение ИК-нагрева позволяет сокращать продолжительность процесса тепловой обработки по сравнению с традиционным, уменьшать металлоемкость и размеры аппаратов, автоматизировать производство и получать продукты высокого качества.

При комбинированной тепловой обработке пищевых продуктов их объемный нагрев осуществляется в поле СВЧ, а корочка при этом способе тепловой обработки образуется в ИК-поле. Такая обработка продуктов позволяет реализовать преимущества обоих способов нагрева и осуществлять процесс приготовления пищи в условиях оптимального режима. Комбинированный СВЧ- и ИК-нагрев осуществляют в аппаратах периодического и непрерывного действия, снабженных СВЧ-и ИК-генераторами, при этом последовательность и продолжительность воздействия СВЧ- и ИК-поля на продукт может изменяться в зависимости от требований технологического процесса.

6.7 Химические и биохимические процессы

Пищевые продукты содержат ряд биологически активных веществ, деятельность которых вызывает изменения свойств продуктов в процессах кулинарной обработки. Так, при хранении очищенного картофеля на воздухе происходит изменение его цвета - потемнение.

Для предотвращения этого нежелательного явления картофель подвергают сульфитации, в процессе которой инактивируются окислительные ферменты. Сульфитация (воздействие раствора бисульфита натрия) позволяет сохранять очищенный картофель без потемнения в течение длительного времени.

В качестве размягчителей используют органические и другие кислоты, а также протеолитические ферменты. Органические кислоты (уксусная, лимонная) применяют при размягчении жесткого мяса в процессе его маринования. Протеолитические ферменты оказывают размягчающее действие на соединительную ткань мяса в процессе его нагревания, что позволяет расширить ассортимент блюд за счет использования частей туши, не предназначенных для жарки.

Для придания изделиям из пресного теста пористой структуры используют химические разрыхлители - двууглекислый натрий (пищевая сода), аммоний и др. В процессе выпечки происходит их разложение с выделением углекислого газа, что придает изделиям необходимую пористость.

Контрольные вопросы

1. Характеристика механических процессов обработки продуктов.
2. Характеристика гидромеханических процессов обработки продуктов.
3. Характеристика термических процессов обработки.

4. Характеристика биохимических процессов обработки пищевых продуктов.

5. Характеристика химических процессов обработки пищевых продуктов.

6. Характеристика химических и биологических процессов обработки пищевых продуктов.

7 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

7.1 Общие требования к организации производства

Для производства продукции определенного ассортимента или выполнения той или иной стадии технологического процесса на предприятиях общественного питания организуются цехи. Цех - это производственное подразделение предприятия, в котором осуществляется первичная обработка сырья, приготовление полуфабрикатов, изготовление готовой продукции. В зависимости от стадии выполняемого технологического процесса цехи, подразделяют на заготовочные (мясной, рыбный, птице-гольевой, овощной), доготовочные (горячий, холодный) и универсальные (пирожковый, кондитерский и др.). В предприятиях общественного питания, получающих от заготовочных предприятий крупнокусковые и прочие полуфабрикаты, кроме горячего и холодного цехов организуют цехи по доработке полуфабрикатов, а также цехи обработки зелени.

Кроме цехов, на производстве имеются вспомогательные помещения, в которых выполняются работы, сопутствующие основному производственному процессу. К ним относятся моечная кухонной посуды, помещение для хранения суточного запаса продуктов и др.

Цеховое деление обусловлено главным образом санитарно-гигиеническими требованиями, предъявляемыми к обработке различных видов пищевых продуктов.

Мощность предприятия оказывает влияние и на организационную структуру производства. Для крупных предприятий, работающих на сырье, характерна цеховая структура производства, преимущества которой заключаются в возможности рационального использования труда работников разной квалификации, более полного разделения и учета труда. Эти предприятия могут выпускать полуфабрикаты, подвергшиеся различной степени обработки:

- частичной механической (картофель очищенный сульфитированный, овощи очищенные, мясо крупным куском и др.);
- полной механической (мясные полуфабрикаты: порционные, мелкокусковые, рубленые, овощи нарезанные и др.);
- полной механической и частично тепловой (овощи фаршированные, запеканки овощные, творожные, блинчики с начинками и т. д.).

Кулинарные фабрики могут выпускать готовые кулинарные изделия (мясо отварное, жареное, рыба заливная, маринад овощной, студень, винегреты и др.), готовые быстрозамороженные и охлажденные блюда, хлебобулочные и кондитерские изделия. В зависимости от ассортимента выпускаемой продукции определяется состав цехов в предприятии (мясной, рыбный, птице-гольевой, овощной, кулинарный, мучных изделий и др.).

Для доготовочных предприятий, работающих на мясных, рыбных и овощных полуфабрикатах, столовых-раздаточных и вагонов-ресторанов характерна бесцеховая структура производства.

В этих предприятиях со сравнительно небольшим объемом работы для осуществления технологического процесса организуется одна комплексная бригада. Схема организации технологических процессов на доготовочных предприятиях, которые работают на полуфабрикатах, прошедших частичную механическую обработку, и на полуфабрикатах высокой степени готовности, различна. В первом типе доготовочных предприятий организуют мясо-рыбный цех и цех зелени; во втором предусматривают следующие структурные подразделения: охлаждаемые и неохлаждаемые камеры для кратковременного хранения продукции (полуфабрикатов и готовых блюд), цех предварительной подготовки продукции (мойки зелени и сезонных овощей, плодов, ягод, обработки яиц), горячий и холодный цехи. В качестве вспомогательного подразделения на доготовочном предприятии предусмотрено отделение для хранения функциональной тары.

7.2 Организация работы овощного цеха

Работу овощного цеха организуют с учетом технологического процесса приготовления полуфабрикатов из картофеля, свеклы, моркови, лука, капусты и других овощей. Ассортимент и количество полуфабрикатов, выпускаемых цехом, зависит от производственной программы предприятия и его мощности.

В столовых, ресторанах и других предприятиях общественного питания, работающих на сырье, технологический процесс обработки овощей состоит из сортировки (переборки), мытья, очистки, доочистки, промывания и нарезания. Рабочие места в цехе организуют в соответствии с технологическими операциями и оснащают их необходимым оборудованием, инвентарем, инструментами. Механическое оборудование применяют для мытья, очистки картофеля, корнеплодов и нарезания овощей.

Для мытья овощей в небольших и средних предприятиях общественного питания предназначены машины модели Lav, выполняющие два цикла мойки и имеющие три варианта продолжительности для каждого цикла. Одновременная загрузка овощей составляет 4 кг.

Для очистки овощей используют картофелеочистительные машины периодического действия типа МОК-150, МОК-250, МОК-300, МОК-400 производительностью 150,250,300 и 400 кг/ч и универсальные картофелечистки РРФ5, РРФ10, РРФ18, производительностью 100, 300 и 500 кг/ч.

Для нарезки различных овощей пользуются овощерезательными машинами МРО-50-200, МРО-400-1000 производительностью 50-200, 400-1000 кг/ч; La Romangola 2000 (фирмы Fimar, Италия); модели CL30, CL50, CL50 ultra, CL52, превосходно нарезающие не только сырые, но и вареные овощи, имеющие большой выбор различных ножей - более 40. Модели CL55 и CL60 обеспечивают продолжительную непрерывную работу и поэтому рассчитаны к

применению при производстве салатов в больших количествах, на фабриках-кухнях, а также в кейтеринговых компаниях и в больших ресторанах, принимающих до 3 тыс. и более посетителей в день. Используются также различные модели универсальных приводов: МУ-1000 производительностью 1000 кг/ч; УКМ, УКМ-01, УКМ-06, имеющие овощерезательно-протирочный механизм МО; куттеры фирмы Robot coupe (Франция) серии CL (CL/3, CL/5, CL/8); напольные куттеры R23, R30, R45, R60; настольные куттеры R2, ИЗ/1500, R4, R5Plus, R8, R10; протирочно-резательные машины МПР 350, МПР 350-01, МПР 350-02; кухонные процессоры фирмы Robot coupe (Франция): R301 Ultra, R402, R502, R201E. Слайсеры фирмы Celme (Италия) серии Family: Family 220, Family 250, PA250, ГАР300 и т.д.

Для транспортирования сырья и овощных полуфабрикатов применяют тележки или передвижные ванны и стеллажи. Значительные затраты времени поваров овощного цеха связаны с выполнением ручных операций:

- доочисткой картофеля и корнеплодов;
- очисткой лука, хрена, чеснока, переборки зелени и др.

Для их выполнения на рабочих местах устанавливают специализированные столы, за которыми работают сидя. В крышках столов имеются углубления для обрабатываемых овощей и два отверстия: одно для сброса отходов, второе — для полуфабрикатов, которые по желобу попадают в установленную тару. Для очистки лука и хрена используют стол-шкаф такой же конструкции с местным отсосом воздуха. Для мойки овощей устанавливают ванны.

Для обработки овощей применяют различные приспособления и инструменты. Ручную очистку и доочистку картофеля и корнеплодов осуществляют с помощью ножа для обработки корней, ножа для удаления глазков и механического приспособления для доочистки картофеля; нарезание с помощью карбовочного ножа, ножей поварской тройки, настольного приспособления для шинкования овощей, ручной лукорезки, терки.

Оборудование в цехе должно быть расположено последовательно в соответствии с технологическим процессом обработки сырья.

Овощи поступают в цех из кладовой, которая должна быть расположена рядом. Картофель и корнеплоды в цехе хранят в ларях или в таре на подтоварниках, остальные овощи - на стеллажах. В процессе обработки картофель и корнеплоды вначале моют в ванне, затем загружают в картофелечистку. После очистки их моют в стационарной или передвижной ванне (картофель хранят в ванне с водой), затем подают на стол для доочистки. Завершающей операцией является нарезание овощей на разделочной доске ножами поварской тройки или с помощью машины для нарезания сырых овощей. Зачистку капусты и переборку зелени производят на отдельном столе со встроенной ванной. После зачистки и переборки овощи моют. Лук и хрен очищают за столом с местным отсосом воздуха, моют в ванне и нарезают на машине или вручную.

Централизованное производство овощных полуфабрикатов организуется в заготовочных предприятиях системы общественного питания, фабриках-заготовочных, в специализированных цехах при оптовых овощных базах, а также в овощных цехах супермаркетов или гипермаркетов. Овощные цехи заготовочных предприятий, в которых перерабатывается большое количество сырья, оснащаются поточными механизированными линиями. Для приготовления очищенного картофеля, моркови, стручков фасоли, горошка, используют поточные линии для мойки, нарезки, фасовки и заморозки. Кроме корне- и клубнеплодов перерабатываются и упаковываются перец, томаты, огурцы и пр. В этой линии установлены картофелечистки, моечные и другие машины непрерывного действия. Картофель к машинам и столу доочистки подается с помощью элеваторного или ленточного транспортера. Отходы картофеля перерабатывают на крахмал в крахмальном отделении цеха, где установлены агрегаты по производству крахмала типа АПЧ-10 или АПЧ-25.

Отходы картофеля перерабатывают на крахмал в крахмальном отделении цеха, где установлены агрегаты по производству крахмала типа АПЧ-10 или АПЧ-25.

Для приготовления очищенной свеклы (моркови, лука) используют такую же поточно-механизированную линию, как и для сырого очищенного картофеля, или поточную линию очистки корнеплодов ЛМО производительностью 300-350 кг/ч очищенной моркови (свеклы) или 500-1000 кг/ч очищенного репчатого лука. Для обработки белокочанной капусты цех оснащают передвижными ваннами или транспортером для доставки капусты, рабочими столами для зачистки капусты, тарой для полуфабрикатов и отходов.

В предприятиях, работающих на овощных полуфабрикатах, организуют цех по обработке зелени. В нем обрабатывают салатно-шпинатные овощи, зеленый лук, свежие огурцы, помидоры, кабачки, перец, баклажаны и др.

Для переборки зелени, очистки кабачков и перца можно использовать стол с отверстиями для отходов и полуфабрикатов такой же конструкции, как и для доочистки картофеля, а для очистки хрена, зеленого лука, чеснока — стол с отверстиями и вытяжным устройством.

После переборки и очистки овощи и зелень моют. Для выполнения этой операции в цехе устанавливают ванну или стол со встроенной ванной. Зелень удобно промывать в сетке-вкладыше. Овощи и зелень нарезают на производственном столе, на котором находится разделочная доска с маркировкой ОС, справа от нее располагают ножи поварской тройки, слева - лоток с промытой зеленью или овощами, за доской - лоток для полуфабрикатов.

7.3 Организация работы мясо-рыбного цеха

В предприятиях общественного питания, работающих на сырье, технологический процесс обработки мясного сырья осуществляется в такой последовательности: оттаивание мороженого мяса (дефростация), зачистка

поверхности и срезание клейма, мойка, обсушивание, разделка туш, обвалка, зачистка и жиловка мяса, изготовление полуфабрикатов.

Дефростация туш и полутуш крупного и мелкого скота осуществляется в течение 2-3 суток при температуре 4-6°C, птицы - в течение 10-20 ч при температуре 6-15°C и относительной влажности воздуха 85-95%. Мясо считается размороженным, если температура в толще мышц достигает 0°C.

В столовых, ресторанах, работающих на сырье, размораживание осуществляется в холодильной камере, в которой туши, полутуши крупного и мелкого скота подвешивают на крючья. Тушки птицы укладывают на стеллажи в один ряд так, чтобы они не соприкасались друг с другом. В заготовочных предприятиях для этого предусмотрены специальные помещения - дефростеры, где туши и полутуши крупного и мелкого скота подвешивают на крючья, которые перемещаются по подвесному пути с помощью тельфера.

Размороженное мясо поступает в цех и подвешивается на крючья, расположенные над моечными ваннами. Зачищенное мясо моют в ваннах с проточной водой (20-30 °С) или в подвешенном состоянии щетками (щетками-душами). Затем для охлаждения мясо обмывают холодной водой (12-15 °С).

В заготовочных предприятиях мясные туши и полутуши моют в специальном помещении.

Обычно мясо обсушивают чистой тканью, в заготовочных предприятиях - воздушным способом: каждая партия сырья, прошедшего санитарную обработку в течение 1-1,5 ч, обсушивается в специальном помещении с помощью циркулирующего воздуха при температуре 1-6 °С. Туши (полутуши) рубят на части на разрубочном стуле. В заготовочных предприятиях туши делят на части в подвешенном состоянии с использованием ленточной пилы фирмы Fimar (Италия): SE 1550, SE 1830 (или других марок), с помощью которой разрезаются кости, замороженные мясные брикеты и проч., разделение происходит "бесконечной" ленточной пилой.

Остальные операции по обработке мяса осуществляются на производственных столах, высота которых равна 80-90 см. Фронт работы при обвалке мяса составляет 1,5 м, при зачистке и жиловке мяса, приготовлении полуфабрикатов - 1-1,2 м. На стол кладут разделочную доску, изготовленную из твердых пород дерева, с маркировкой МС, справа - инструмент для обработки мяса и лоток для полуфабрикатов более высокой степени готовности, слева - крупнокусковые полуфабрикаты, поступающие на обработку, перед доской - весовое оборудование.

При ручной обработке мясного сырья применяют различный инструмент: при обвалке - большой и малый обвалочные ножи; зачистке и жиловке мяса - малый нож поварской тройки; нарезке крупных кусков мяса - большой нож, мелких кусков - средний нож; снятии филе - малый нож поварской тройки. Заточка затупившегося ножа в процессе выполнения производственной ситуации производится с использованием муссата.

Отдельные операции, выполняемые в цехе, можно механизировать. Так, для измельчения мяса используют мясорубки отечественного производства с

индивидуальным приводом (МИМ 300 и МИМ 600, 4ММА, 4ММА-Н, 8ММА САМ, М-250, М-600) и производительностью 100 и 300 кг/ч; сменные механизмы к универсальным приводам (УММ-2, МС2-70, МС2-150) производительностью 35, 70-80, 150-200 кг/ч. Используются мясорубки фирмы Fimar (Италия): 22S, 32S, 32RS, 12Т, 12S, 8TD, 8D производительностью 50, 160, 300 и 500 кг/ч; мясорубки фирмы Kuchenbach (Германия): АЕ-G12NA, АЕ-G22NA производительностью 160 и 300 кг/ч, фирмы КТ (Финляндия) LM-82/ P, Seydelmann (Германия) RM-114, Everest (Италия) TC22, Копсаг (Хорватия) MEM-32Т, М-8 и М-12 (Китай) производительностью 300, 600, 300, 400, 80 и 120 (соответственно).

Для тонкого измельчения мясных или рыбных продуктов при приготовлении фаршей используют куттеры фирмы Robot coupe (Франция) серии CL (CL/3, CL/5, CL/8), настольные измельчители фирмы Robot coupe (Франция) серии R2, R4, R5Plus, R8 и напольные измельчители R30, кухонные процессоры R301 Ultra, R402, R502, R201 этой же фирмы.

Для соединения компонентов и тщательного вымешивания используют фаршемешалку типа МС8-150 производительностью 150 кг/ч; для рыхления порционных изделий - рыхлитель с индивидуальным приводом МРМ-15 и сменный механизм МС 19-1700 производительностью 12-15 порций/мин; для формовки и панировки изделий - котлетоформовочную машину типа МФК-2240 производительностью 2240 шт./ч.

Оборудование высокой производительности применяют в крупных заготовочных цехах. В них механизмуется также процесс транспортировки сырья и полуфабрикатов, для чего используют подвесной монорельсовый путь, тележки, передвижные ванны, стеллажи, конвейер. По подвесному пути туши и полутуши с дефростера транспортируют в моечное отделение и в помещение для обсушивания, а затем к рабочим местам обвальщиков. Туши делят на полутуши, а полутуши на четвертины в подвешенном состоянии с помощью ленточной пилы.

В крупных мясных цехах применяется пооперационное разделение труда. Члены бригады специализируются на обвалке мяса-сырья, его зачистке и жиловке, изготовлении полуфабрикатов (порционных, мелкокусковых, рубленых).

Обработка птицы и субпродуктов. Ее осуществляют на специально выделенных рабочих местах или в отдельном птице-гольевом цехе. После размораживания птицу и субпродукты (ноги, головы) опаливают. Для этого используют опалочные горны и столы, на которых сырье подготавливают к опаливанию.

Птицу потрошат на столах с двумя отверстиями: для пищевых и непищевых отходов. Под столом устанавливают специальную тару. Головы и ножки птицы отрубают ножами-рубачами на разделочной доске, головы и ноги крупного и мелкого скота - топорами на рубочном стуле. Птицу и субпродукты моют в ванне или на столах со встроенной ванной. К ванне

должна быть подведена холодная и горячая вода, необходимая для обработки ног и голов (ошпаривание).

Для обработки рыбы в мясо-рыбном цехе выделяют одну линию. В крупных заготовочных цехах организуют две линии обработки: одну для рыбы с костным скелетом с чешуей (сазан, лещ, щука, толстолобик, окунь и др.) и без чешуи (угорь, сом и др.), другую - для рыбы с хрящевым скелетом (осетровых пород).

Чешуйчатую рыбу разделывают в такой последовательности: очищают от чешуи, потрошат (удаляют плавник, голову, кости плечевого пояса, внутренности), промывают и нарезают на порции. При обработке бесчешуйчатой рыбы исключается первая операция.

Осетровую рыбу обрабатывают так: вначале отделяют голову с грудными плавниками и костями плечевого пояса, срезают спинные жучки со спинным плавником, удаляют брюшной и анальный плавники, отделяют хвостовой плавник и удаляют его вместе с визигой. Затем рыбу пластуют на звенья, зачищают, удаляют сгустки крови. В конце процесса обработки звенья ошпаривают и зачищают от боковых, брюшных и мелких костных жучек.

Чешуйчатую и бесчешуйчатую мороженую рыбу оттаивают в холодной проточной воде (2 л воды на 1 кг рыбы), добавляя поваренную соль (7-10 г на 1 л воды), что способствует сохранению в рыбе минеральных солей, растворимых в воде при температуре не выше 20°C.

Креветки, морской гребешок, рыбное филе (промышленной обработки), рыбу осетровых пород оттаивают на воздухе при комнатной температуре. Продолжительность размораживания в воде: крупной рыбы составляет 4 ч, средней и мелкой - не более 2 ч; на воздухе: крупной - не более 10 ч, средней и мелкой - не более 4.

Соленую рыбу в зависимости от крепости посола вымачивают в проточной воде в течение 4-6 ч или в воде, заменяемой через 1, 2, 3 и 6 ч в течение 12 ч. Для этого используют воду, охлажденную с помощью пищевого льда.

Чешую с рыбы удаляют специальными приспособлениями - терками и скребками различной конструкции, а в крупных предприятиях - с помощью рыбочистки РО-1, МС17-40 (к универсальному приводу ПМ-1,1) и др. В крупных специализированных рыбных цехах для транспортировки рыбы используют передвижные ванны, стеллажи, ленточный конвейер, в остальных - тележки.

В крупных рыбных цехах для удаления плавников используют плавникорезку типа ПР-2; для отрубывания голов - головоотсекающую машину ГС-1, производительность которой составляет 30 шт/мин. В небольших предприятиях плавники удаляют с помощью специальных ножниц, головы отрубывают ножами-рубаками на разделочной доске. Брюшко вспарывают ножом серповидной формы. Отдельные виды рыб (камбалу, линя, осетровых) для облегчения дальнейшей разделки и кулинарной обработки ошпаривают.

При этом в ванну вставляется решетка (вкладыш). Температура воды должна быть 85-90 °С.

При удалении слизи с бесчешуйчатой рыбы их тушки натирают солью, а затем промывают. У некоторых видов рыбы (камбалы, налима, угря, сома) удаляют кожу.

Небольшое количество рыбы очищают и потрошат на одном и том же рабочем месте. Для очистки используют столы длиной 1,5 м с желобом и бортиками. На стол кладут разделочную доску с маркировкой РС, слева на лотке — необработанную рыбу, справа — инструмент для ее обработки: скребки, серповидный нож, большой нож поварской тройки или нож рубак для отрубания голов, ножницы для срезания плавников. На промежуточных этапах обработки рыбу помещают в лоток, установленный перед доской. После потрошения рыбу промывают в ванне с двумя отделениями.

В заготовочных рыбных цехах полуфабрикаты, которые предназначены для доготовочных предприятий, фиксируют в течение 5-6 мин в 15%-ном растворе соли, охлажденном до температуры 4-6 °С. Это предохраняет их от потери сока и развития микрофлоры.

Мясные и рыбные полуфабрикаты хранят при температурных режимах, указанных в таблице 7.1.

Таблица 7.1 - Режимы хранения мясных и рыбных полуфабрикатов

Наименование полуфабрикатов	Температура, °С	Продолжительность, ч
Крупнокусковые	0...+4	48
Порционные натуральные	0...+4	36
Порционные панированные	0...+4	24
Мелкокусковые	0...+4	21
Рубленые	0...+4	14
Субпродукты	0...+4	12
Рыба специальной разделки	-1...-5	24

Перед направлением в тепловую обработку тушки и филе рыбы порционируют на рабочем столе, длиной 1,2 м, оснащенном разделочной доской с маркировкой РС, комплектом ножей поварской тройки, весами грузоподъемностью 2 кг.

В предприятиях общественного питания, которые получают полуфабрикаты в виде крупных кусков мяса, специальной разделки рыбы охлажденной и мороженой, разделанных тушек кур и цыплят, создают цех по доработке полуфабрикатов, в котором организуют рабочие места для размораживания, измельчения, соединения компонентов, формовки изделий из мясо- и рыбопродуктов. На этих рабочих местах устанавливают столы с охлаждающим шкафом, стол со встроенной ванной, универсальный привод ПС-1,1 со сменными механизмами для измельчения, рыхления, смешивания компонентов, входящих в состав рубленой массы и др.

Для обработки субпродуктов, поступающих в охлажденном или мороженом виде, организуют рабочие места с моечной ванной производственным столом, разрубочным стулом.

Для приготовления полуфабрикатов из мясо- и рыбопродуктов в цехе организуют отдельные рабочие места. Готовые полуфабрикаты до тепловой обработки хранят в холодильных шкафах или холодильных камерах. Необходимо строго соблюдать режим и сроки хранения полуфабрикатов.

7.4 Организация работы горячего цеха

В горячем цехе завершается технологический процесс приготовления первых, вторых и других горячих блюд и напитков. Выпуск готовой продукции зависит от загрузки торгового зала, времени отпуска кулинарных изделий филиалам, продолжительности хранения изделий. Кроме того, он зависит от типа предприятия, объема производства, наличия оборудования.

В ресторанах блюда приготавливают по заказу, мелкими партиями. В тех ресторанах, в которых реализуют комплексные виды питания, увеличивается объем работы в доготовочных цехах в соответствии с увеличением интенсивности потока потребителей.

Если рестораны обслуживают посетителей обедами и ужинами, то горячий цех может работать в 1,5 смены, если еще и завтраками, - то в 2 смены.

В горячем цехе организуют линии приготовления первых и вторых блюд с выделением рабочих мест для приготовления: 1) бульонов; 2) первых блюд; 3) горячих напитков; 4) жарки вторых блюд, гарниров; 5) варки и тушения вторых блюд, соусов и гарниров; 6) запекания блюд.

Технологические линии горячего цеха представлены на рисунке 7.1.

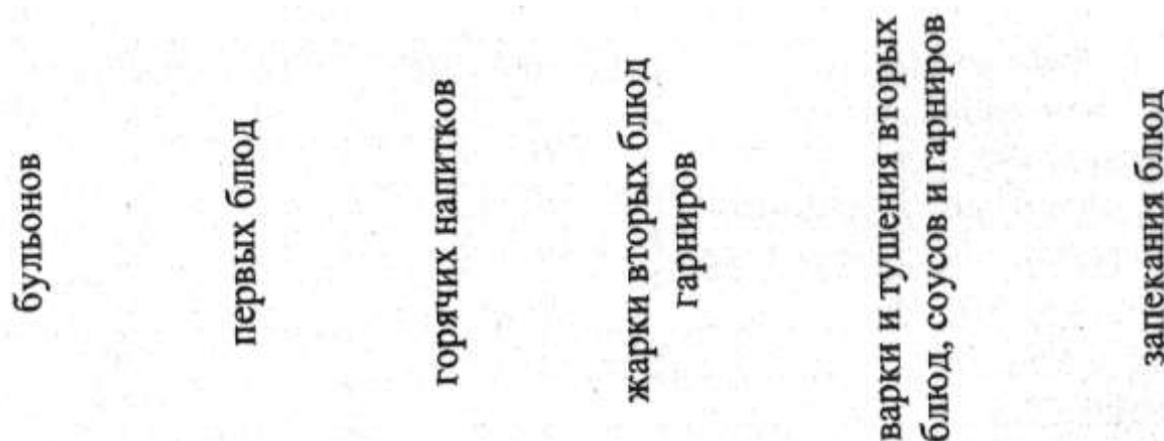


Рисунок 7.1 - Технологические линии горячего цеха ресторана

Рабочие места поваров рекомендуется оснащать современным тепловым оборудованием (табл. 7.2). Причем на предприятиях мелких и средних мощностей используют тепловые аппараты периодического действия, крупных - периодического и непрерывного действия.

Таблица 7.2 - Оснащенность рабочих мест тепловым оборудованием

Технологическая операция	Оснащенность
Варка бульонов	Котлы пищеварочные, плиты (при варке в наплитной посуде)
Приготовление первых блюд	Котлы пищеварочные, плиты (при варке в наплитной посуде)
Приготовление горячих напитков	Котлы пищеварочные, плиты (при варке в наплитной посуде), кипятивильники, кофеварки
Жарка вторых блюд, гарниров	Плиты, сковороды, фритюрницы; оборудование с жарочной поверхностью, блинницы, блинные комплексы, грили, пончиковые автоматы, тепловая технологическая линия, настольная тепловая секционнно-модульная линия
Варка и тушение вторых блюд, соусов и гарниров	Плиты, котлы пищеварочные, сковороды, настольная тепловая секционнно-модульная линия, пароконвектоматы, печи конвейерные жарочные
Запекание блюд, выпекание мучных изделий	Жарочный шкаф, плиты с духовыми шкафами, печи для запекания картофеля, печи для приготовления пиццы

Рабочие места оснащаются также модулированными секциями-столами: с охлаждающим шкафом и горкой для хранения компонентов блюд (СОЭСМ-2 и СОЭСМ-3), со встроенной моечной ванной (СМВСМ), для хранения специй, кухонной посуды, инвентаря, подключения к электросети средств малой механизации (СМСМ).

В цехе устанавливают такое механическое оборудование:

- универсальный привод ПУ-0,6, в состав которого входят мясорубка МС2-70 (ее можно использовать для измельчения вареного мяса); овощерезка МС10-160 для измельчения сырых овощей; многоцелевые механизмы МС4-7-8-20 для взбивания, протирания, перемешивания продуктов; овощерезка МС18-160 для фигурной нарезки овощей (ломтиками, брусочками, кубиками и др.);

- привод для горячих цехов ПГ-0,6, в состав которого входят: мясорубка МС2-70, размолочный механизм МС12-40 для измельчения сухарей, сахара, кофе и др., универсальный механизм МС4-7-8-20, просеиватель МС24-300.

При кратковременном хранении продуктов используют холодильные шкафы и стеллажи. Если полуфабрикаты и полуготовую продукцию с кулинарных фабрик в доготовочные предприятия доставляют в функциональных емкостях размером 530х325 мм (высотой от 20 до 200 мм), то продукты подвергают тепловой обработке, не вынимая из них, так как внутренние размеры теплового оборудования, используемого для этого, соответствуют внешним размерам емкостей.

Емкости устанавливают на передвижные стеллажи, транспортируют к соответствующим тепловым аппаратам (плитам, сковородам, пищеварочным котлам, жарочным шкафам), а затем приготовленную пищу на стеллажах, передвижных мармитах, в тепловых шкафах подают на раздаточную.

Рабочие места в цехе необходимо размещать в соответствии с последовательностью выполнения операций технологического процесса приготовления пищи с учетом кратчайших маршрутов передвижения полуфабрикатов и готовой пищи.

Наиболее рациональным является линейный принцип размещения секционного модулированного оборудования. Внедрение его позволяет:

- 1) рационально использовать производственную площадь за счет ликвидации разрывов между различными видами оборудования пристенного и островного;

- 2) повысить производительность труда за счет рациональной организации рабочих мест, ликвидации лишних переходов и непроизводительных движений;

- 3) сократить число внутрицеховых транспортных операций;

- 4) улучшить санитарно-гигиенические условия работы, установив над тепловым оборудованием местные вентиляционные отсосы, которые улавливают пары и продукты распада, образующиеся при тепловой обработке продуктов и одновременно обеспечивают приток чистого воздуха в рабочую зону.

При использовании модулированного оборудования рабочие места поваров, скомплектованные из двух параллельных линий (теплового и немеханического оборудования), размещают на расстоянии 1,2-1,4 м друг от друга.

Горячий цех должен быть укомплектован разнообразным инвентарем: разделочными досками, половниками, гарнирными ложками, ложками для соусов, ложками для риса, разливными ложками и перфорированными ложками для спагетти (для порционирования блюд), терками и яйцережками, поварскими ножницами, щипцами для морепродуктов, мяса, сахара, спаржи и спагетти, шумовками (для снятия пены), лопаточками (для жарки мясных, рыбных и овощных блюд), поварскими вилами с 2-мя или 3-мя зубцами (для варки мяса или птицы крупным куском), дуршлагами круглыми и коническими, ситами (для процеживания продуктов), венчиками (для взбивания), черпаками (для переливания жидкости), цедилками, совками и скребками и др.

Для определения объема, занимаемого продуктом в котле, используют мерные линейки-котломеры, для нарезки продуктов — ножи поварской тройки; карбовочные (для фигурной нарезки).

Для приготовления блюд рекомендуется наплитная посуда: кастрюли, сотейники, противни и гастроемкости, лотки с ручками и дренажем, сковороды и порционные сковородки, кокотницы, кокильницы, керамическую посуду для приготовления порционных тушеных и запеченных блюд. Для транспортирования, порционирования и реализации кулинарной продукции в цехе должны быть ведра, фляги, контейнеры для пищевых продуктов, бочки, бидоны, баки и миски.

Характеристика рабочих мест. На рабочем месте повара для приготовления бульонов и супов в линии теплового оборудования

устанавливают пищеварочные котлы различной вместимости, сковороды для пассеровки кореньев, плиты для приготовления порционных первых блюд.

В линию немеханического оборудования входят такие столы: с охлаждаемым шкафом, где в течение небольшого срока хранятся жиры, сметана, зелень и т. д.; со встроенной моечной ванной для промывки круп, зелени и других продуктов; для установки средств малой механизации, хранения инвентаря, специй. Готовые блюда передают на раздаточные линии, там их порционируют и отпускают официантам или непосредственно потребителям.

В крупных предприятиях общественного питания в линии приготовления первых блюд устанавливают пищеварочные котлы большой вместимости (100, 160, 250 л). Пищеварочные котлы могут быть снабжены специальными сетками-вкладышами, которые погружаются и извлекаются из них передвижным подъемным механизмом, дно сетки при выгрузке содержимого откидывается вручную. С помощью механизма перемещения сетки-вкладыши доставляют и опускают в котел вместе с продуктами, а по окончании варки извлекают.

В периоды небольшой загрузки в суповом отделении цеха готовят компоты, кисели, варят сиропы для желе и муссов.

На рабочем месте для приготовления горячих напитков устанавливают плиту, кипятильник, производственный стол (СМСМ). На этом столе можно установить кофемолку и кофеварку. Здесь же располагают чайники для заварки чая, чайные и кофейные чашки, кофейники, молочники, сливочники. Чай, кофе растворимый и кофе в зернах хранят в плотно закрытой посуде.

Кофе и какао с молоком готовят в наплитной посуде. В ней же кипятят молоко и сливки. Горячие напитки можно готовить и в отдельном помещении — кофейном буфете,

На рабочем месте для приготовления жареных блюд и гарниров устанавливают фритюрницу, сковороду, плиту, стол-шкаф с охлаждением, в котором хранят жир, полуфабрикаты. При жарке во фритюре продукты закладывают в сетку-вкладыш и опускают ее в разогретый во фритюрнице жир (жира должно быть в 4-5 раз больше, чем продукта). С помощью сетки вкладыша готовый продукт вынимают из фритюрницы.

На рабочем месте для варки и тушения блюд, соусов и гарниров устанавливают пищеварочные котлы, плиты и столы с охлаждаемыми шкафами, столы со встроенными моечными ваннами.

При жарке продуктов основным способом сковороду разогревают, кладут в нее жир (доводят его до кипения), а затем изделия из мяса, рыбы, овощей или других продуктов. Для переворачивания их используют лопатки, для помешивания - веселки.

Небольшое количество изделий жарят на плите в наплитной посуде.

Если овощи перед жаркой нарезают в горячем цехе, то для этого используют сменный механизм для нарезания овощей к универсальному

приводе ПГ- 0,6 или ПУ- 0,6 для нарезания небольшого количества используют разделочную доску с маркировкой ОС и ножи поварской тройки.

На рабочем месте для варки и тушения блюд, соусов и гарниров устанавливают пищеварочные котлы, плиты и столы с охлаждаемыми шкафами, столы со встроенными моечными ваннами.

Котлы для варки гарниров могут быть снабжены сетками-вкладышами, в которых продукт опускают в котле. Это создает значительные удобства при варке макаронных изделий, риса и др. Для приготовления картофельного пюре используют протирочную машину, входящую в состав универсального привода типа ПГ- 0,6 и ПУ- 0,6, или передвижную машину МКП-60. Машина применяется для приготовления пюре из картофеля, сваренного в пищеварочных котлах вместимостью 60 л.

Для тушения продуктов используют сотейники - наплитную посуду с утолщенным дном, для варки звеньев рыбы - наплитные рыбные котлы с сетками-вкладышами, для варки на пару - котлы разной вместимости с сетками-вкладышами.

Для переборки и мойки круп, а также для промывания гарниров используют столы со встроенными ваннами. В столах с охлаждаемыми шкафами хранят жиры, полуфабрикаты, красный основной соус и др. На поверхности стола на разделочных досках с маркировкой МВ, РВ нарезают отварное мясо, рыбу, птицу.

В периоды небольшой загрузки повара на этом рабочем месте отваривают овощи, мясо, рыбу, птицу, используемые для приготовления холодных блюд и закусок.

На рабочем месте для запекания блюд устанавливают жарочный шкаф, стол с охлаждаемым шкафом. Многие продукты перед запеканием подвергаются другим видам обработки, например, при приготовлении голубцов капусту вначале бланшируют, при изготовлении фарша для голубцов рис варят в котле, лук пассеруют и т. д. В связи с этим используют и другие виды оборудования: электрокотлы, электросковороды. Эти операции можно выполнять и на электроплите в наплитной посуде.

Запекание является завершающей операцией. Для этого используют противни с высокими бортами, которые заполняют полуфабрикатами и помещают в жарочный шкаф. В ресторанах блюда запекают и в порционной посуде: сковородах (солянка на сковороде) (рис. 7.2), кокотницах (грибы, запеченные в сметанном соусе), кокильницах (рыба, запеченная под молочным соусом).

На этом рабочем месте готовят и запеченные сладкие блюда: печеные яблоки, пудинги со сладкими соусами и др. (рис. 7.3 и 7.4).

Первые блюда порционируют в глубокие тарелки, бульонные чашки, сопутствующие им продукты - в пирожковые тарелки (пирожки, пампушки с чесноком и др.), мелкие тарелки (крупеник); вторые блюда — в мелкие тарелки (240 мм), овальные и круглые блюда, баранчики; соусы — в соусники.



Рисунок 7.2 - Рыба, запеченная по-ленинградски (на порционной сковороде)



Рисунок 7.3 - Манный пудинг, приготовленный в специальной металлической посуде (форма для пудинга)



Рисунок 7.4 - Использование металлической гофрированной посуды для приготовления десерта



Рисунок 7.5 - Использование различной металлической, фарфоровой и фаянсовой посуды для отпуски первых блюд

7.5 Организация работы холодного цеха

Холодный цех предназначен для приготовления, порционирования и оформления холодных блюд и закусок, сладких блюд и холодных супов. Помещение цеха располагают таким образом, чтобы обеспечить связь с горячим цехом, сервизной, раздаточной, торговым залом.

В цехе организуют линии приготовления холодных блюд и закусок, холодных первых блюд, сладких блюд и холодных напитков с выделением следующих рабочих мест:

- 1) для нарезания сырых и вареных овощей, заправки, порционирования и оформления салатов и винегретов;
- 2) нарезания гастрономических мясных и рыбных продуктов, порционирования и оформления блюд и бутербродов;
- 3) приготовления заливных блюд;
- 4) соединения компонентов и порционирования холодных супов (нарезать продукты можно на первом рабочем месте);
- 5) приготовления и порционирования сладких блюд и холодных напитков.

Рабочие места следует располагать по ходу технологического процесса. Их оборудуют следующими модулированными секциями-столами: СОЭСМ-2 с охлаждаемым шкафом, СО-ЭСМ-3 с охлаждаемым шкафом, горкой и емкостью для хранения компонентов холодных блюд; СМВСМ со встроенной моечной ванной; СМСМ для хранения специй, кухонной посуды, инвентаря, установки и подключения к электросети средств малой механизации.

Рабочие места должны быть оснащены также различными видами механического оборудования: машиной для нарезания гастрономических продуктов типа МРГ-300А или МРГУ-370; машиной для нарезания вареных овощей типа МРОВ-160; универсальным приводом для холодного цеха типа ПХ-0,6, в состав которого входят следующие типы сменных механизмов:

МС25-200 - для перемешивания салатов и винегретов (10 кг на одну загрузку);

МСЗ-40 - соковыжималка;
МС4-20 - взбивалка;
МС18-160 - для нарезания вареных овощей;
МС27-40 - для нарезания свежих овощей и фруктов.

Продукты хранят в холодильных шкафах, низкотемпературных прилавках. Для приготовления пищевого льда используют льдогенераторы жидкого мороженого - фризеры.

Блюда порционируют с помощью настольных циферблатных весов (грузоподъемностью 2 кг).

В холодном цехе используют разнообразный инвентарь: ножи гастрономические (для ветчины, колбасы); сырные, карбовочные (для фигурного нарезания овощей, сливочного масла); скребки для сливочного масла, ножи поварской тройки (для нарезания сырых и вареных овощей); яйцерезки (для нарезания яиц дольками или кружочками); формы для паштета (разъемные), желе, крема; лотки для заливных блюд; ложки для мороженого.

Разделочные доски, инструмент, инвентарь должны иметь маркировку.

Характеристика рабочих мест. На рабочем месте для приготовления салатов и винегретов устанавливают стол со встроенной ванной для обработки свежих огурцов, помидоров и зелени. На столе находится разделочная доска с маркировкой ОС для нарезания сырых овощей. На отдельном столе со встроенным холодильным шкафом находится доска с маркировкой ОВ для нарезания вареных овощей и овощерезки. Кроме того, используют универсальный привод, устанавливаемый в холодных цехах, в состав которого входят овощерезки для измельчения сырых и вареных овощей и механизм для перемешивания салатов и винегретов. Вручную перемешивание осуществляют в лотках или котлах с помощью веселки.

Порционирование салатов и винегретов осуществляют на том же столе, на котором нарезают овощи. При этом используют весы типа ВНЦ-2, закусочные тарелки, салатники, ложки для раскладывания салатов. Весы для взвешивания порций салата располагают перед работником, справа помещают лоток для заправленного салата и мерный инвентарь, слева — столовую посуду. Продукты для оформления блюд готовят на этом же рабочем месте заранее и хранят их в охлаждаемой горке.

На рабочем месте для приготовления блюд из гастрономических продуктов и для бутербродов устанавливают стол, оснащенный средствами малой механизации и стол с охлаждением, машину для нарезания гастрономических продуктов, маслоделитель, весы типа ВНЦ-2. Для нарезания продуктов используют разделочную доску, ножи для сыра, гастрономические, карбовочные, яйцерезки, скребки для масла и т. п.

На рабочем месте для приготовления заливных блюд целесообразно установить стол с охлаждением и холодильный шкаф. Для нарезания мясных и рыбных продуктов используют разделочную доску с маркировкой МВ и РВ, ножи поварской тройки. Порции взвешивают на весах типа ВНЦ-2 и укладывают в лотки или формы. На этом же столе заранее подготавливают

украшения из вареных овощей, яиц и зелени. При этом используют фигурные выемки и карбовочный нож. Приготовленные блюда украшают и заливают ланспигом, затем охлаждают. При отпуске их делят на части и укладывают с помощью лопатки на тарелки.



Рисунок 7.6 - Посуда, используемая для подачи салатов, винегретов и салатов-коктейлей

Рабочее место для приготовления холодных супов должно быть расположено рядом с рабочим местом по приготовлению салатов и винегретов, а в небольших предприятиях может быть совмещено с ним. Для таких холодных супов, как окрошка, ботвинья, свекольник, вареные и сырые овощи нарезают на овощерезках, входящих в состав универсального привода для холодных цехов типа ПХ-0,6. Для нарезания зеленого лука используют устройство для нарезания зелени УНЗ. Супы заправляют в наплитных котлах. Продукты, входящие в состав холодных супов, варят заранее в горячем цехе. Холодные супы отпускают в суповых мисках или глубоких тарелках.

Рабочее место для приготовления сладких блюд и холодных сладких супов оснащают столом с ванной и столом с охлаждением. Это рабочее место желательно располагать рядом с рабочим местом по приготовлению салатов и винегретов. Поступающие в цех ягоды и фрукты тщательно промывают, обсушивают и отпускают в натуральном виде, со сливками, с сахаром или используют для приготовления компотов, киселей, фруктовых отваров. При переработке большого количества фруктов их моют в овощном цехе.

При приготовлении железированных сладких блюд из фруктов и ягод отжимают сок с помощью соковыжималки МС-3-40, входящей в комплект универсальной кухонной машины ПХ-0,6.

Фруктовые отвары, гарниры к сладким блюдам, сиропы для железированных блюд, компоты, кисели варят в горячем цехе. Приготовленный для желе сироп разливают по формам и лоткам. Сироп для мусса взбивают, а затем разливают по формам. Сладкие блюда охлаждают в холодном цехе,

оснащенном холодильными шкафами. При порционировании сладких блюд используют мерный инвентарь и весы типа ВНЦ-2.

7.6 Организация работы кондитерского цеха

Кондитерские цехи организуют при крупных столовых, ресторанах, кафе, фабриках кулинарии. Они выпускают мучные кондитерские изделия из бисквитного, песочного, слоеного, дрожжевого и других видов теста. Производственная мощность цехов составляет 3-30 тыс. шт. изделий в сутки.

Технологический процесс приготовления мучных кондитерских изделий состоит из следующих этапов: хранение сырья, его подготовка, замес, разделка теста, порционирование и формовка изделий, расстойка, выпечка и охлаждение изделий, приготовление отделочных полуфабрикатов, отделка изделий.

В крупных кондитерских цехах перечисленные работы выполняют в обособленных помещениях. В помещении для просеивания муки и замеса теста оборудуют два рабочих места. Для просеивания муки используют просеивательную машину, подключаемую к универсальному приводу ПГ-0,6, производительностью 300 кг/ч, мукопросеиватель ELM, IBIS, Kemper или электрическое вибросито ВЭ-350 производительностью 350 кг/ч.

Тесто замешивают на тестомесильной машине ТММ-1М, МТИ-100 или МТМ (объем дежи от 30 до 330 л). Используются также спиральные тестомесители Winkler с выкатной дежой (130 кг), тестомесители Теспорас и Turri. Рядом с тестомесильной машиной устанавливают стол со встроенной ванной, к которой подведена горячая и холодная вода. В комплектацию данной линии входит тестоделительная машина КТМ (может комплектоваться несколькими машинами, развесом деления от 50 до 800 г), KEMPER или SEEWER RONDO, тестоокруглитель (КУМ-2000, БТО-50, БТО-50У), шкаф предварительной расстойки (АДМ-2000, АДМ-2000М), тестозакаточная машина (ТЗМ, УЗМ), шкаф окончательной расстойки (ШХР) в комплекте с климатической установкой (ТВГ).

На рабочем месте находятся подвесные или выдвижные ящики стола, в которых хранят соль, пищевую соду, специи.

При изготовлении заварного теста используют плиту, установленную в отделении для выпечки изделий.

Тесто разделяют на столах с деревянным покрытием. Для раскатывания теста используют раскаточную машину типа МРТ- 60 М производительностью 60 кг/ч, Tiurri, Rollfix, WLS Juwel. Раскатывание слоеного теста чередуется с его охлаждением в холодильном шкафу.

Для порционирования дрожжевого и заварного теста можно использовать тестоделители разной конструкции, песочного — выемки различной формы. Если порционирование осуществляется вручную, используют весы грузоподъемностью 2 кг.

Для приготовления бисквитного теста и кремовых изделий используют взбивальные машины Voku, REGO S32, Rego S16, Hobart, кремозбивальные

Rego S32, планетарные миксеры HL-1107A2KPM5EWH, Chef 7.5, MF/3. Бисквитное тесто перед выпечкой выкладывают в специальные формы или противни с высокими бортами.

В том же помещении, а в небольших цехах и на этом же рабочем месте, формируют изделия из теста с наполнителями и без наполнителей. Их укладывают на кондитерские листы, которые устанавливают на полки многоярусных передвижных стеллажей.

Изделия из теста доставляют в помещение для выпечки кондитерских изделий на стеллажах. Здесь в течение нескольких минут происходит расстойка изделий из дрожжевого теста. Вдоль стен в помещении для выпечки устанавливают электропекарские шкафы ЭШ-3М, мини-печи ЕМБ 033/1 РЭ - ЕМБ 066/1 РЭ различной мощности и печи ЕМБ 053/3 ТРЭ, ЕМБ ПО/ 3 ТРЭ, ЕМБ 132/3 2ТРЭ, ротационные печи Galileo, Volta или модульные печи Edison, Newton (Еуропа, Италия). Параллельно или перпендикулярно к ним располагаются стеллажи. После выпечки кондитерские изделия некоторое время остывают на стеллажах, затем их направляют в экспедицию или в помещение для оформления кондитерских изделий.

Кондитерские изделия оформляют кремами (рис.7.7), помадками, цукатами (рис. 7.8), орехами, пропитывают сиропами.



Рисунок 7.7 - Оформление кондитерских изделий кремами

Для приготовления кремов используют взбивальную машину, помадки — универсальную кондитерскую машину МКУ-40, в которой сахарный сироп варится, охлаждается и взбивается.

Для порционирования и выпечки изделий из песочного и бисквитного теста используют резак, наборы для выпечки, разъемные формы, формы высокие и низкие для тортов, формы для рулетов, формы из нержавеющей стали "Капля", "Круг", "Овал", "Шестиугольник", "Сердца", "Елки", "Ром-баба", "Звезда малая", коврики для выпечки "рельефный" (силиконовый), делители для пирогов, штамп-сетки, высечки для формы Мопор ТРГ1-ТРГ9, СОД ТРМSET, Мопор ЕМ1-ЕМ9, а также совки и мерные кувшины.



Рисунок 7.8 - Оформление кондитерских изделий цукатами и помадками

Для оформления кондитерских изделий кремом используют кондитерские мешки с насадками, трафареты, ножи-лопатки для нанесения слоя крема, гребенки для его разравнивания и нанесения рисунка и т.п. Для пропитывания кондитерских изделий сиропами используют лейки со специальной (душевой) насадкой.

В составе помещений кондитерского цеха имеется также отделение для обработки яиц. Здесь яйца проверяют на свежесть с помощью овоскопа, укладывают в решетчатую корзину и помещают в ванну, в которой их промывают теплой водой. Затем корзинку на 5 мин опускают во вторую ванну с 2%-ным раствором хлорной извести. В третьей ванне яйца выдерживают в 2%-ном растворе соды, в четвертой - ополаскивают проточной водой.

Моечное отделение кондитерского цеха предназначено для мойки посуды, инвентаря.

7.7 Организация работы раздаточных

Классификация раздаточных. Раздаточные являются связующим звеном между производством и торговым залом. Они выполняют функции отпуска готовой продукции и классифицируются по трем признакам:

- 1) конструктивным особенностям оборудования;
- 2) ассортименту реализуемой продукции;
- 3) способу ее получения.

По первому признаку раздаточные подразделяют на немеханизированные, механизированные, автоматизированные; по второму - на реализующие блюда свободного выбора или комплексные виды питания; по третьему — на специализированные и универсальные.

Немеханизированные раздаточные оснащены прилавками самообслуживания, буфетными, барными, кафетерийными стойками; механизированные - механизированными раздаточными линиями непрерывного и периодического действия; автоматизированные - автоматами по отпуску закусок, первых, вторых блюд, горячих напитков, кондитерских и других изделий.

Раздаточные, реализующие блюда свободного выбора, применяются во всех типах предприятий общественного питания. Раздаточные по отпуску комплексных видов питания применяются главным образом при организации питания определенных контингентов питающихся. Особенность их функционирования заключается в том, что раздатчики отпускают посетителям (официантам) заранее известный узкий ассортимент блюд.

Характерным признаком универсальных раздаточных является отпуск одним работником всех изделий. Лишь на расчетной операции дополнительно может быть занят кассир.

При самообслуживании на специализированной раздаточной готовую продукцию посетитель получает из обособленных секций по отпуску холодных закусок, первых, вторых блюд.

В предприятиях с обслуживанием официантами блюда отпускают через специализированные раздаточные окна. Каждую группу блюд официантам отпускают отдельные исполнители (2 человека и более).

В механизированные раздаточные по отпуску комплексных обедов входят движущийся конвейер (ленточный, горизонтально или вертикально замкнутый), передвижные мармиты для первых и вторых блюд, а также тележки для транспортирования закусок, посуды, подносов. Их устанавливают в предприятиях общественного питания, расположенных при фабриках, заводах, учебных заведениях, в некоторых общедоступных предприятиях общественного питания, расположенных в курортной зоне.

В общедоступных предприятиях общественного питания, столовых и буфетах при гостиницах в основном используют немеханизированные раздаточные.

Раздаточные, оснащенные прилавками самообслуживания. В предприятиях, работающих по методу самообслуживания, немеханизированные раздаточные оснащают линиями прилавков самообслуживания (ЛПС), линиями самообслуживания для буфетов (ЛСБ), линиями для реализации комплексных обедов (ЛРКО), линиями самообслуживания (ЛС). Эти раздаточные состоят из прилавков для демонстрации, кратковременного хранения и отпуска холодных закусок, сладких блюд и напитков, мармитов для первых и вторых блюд, расположенных в определенной последовательности, а также прилавков для подносов, приборов и кассы (рис. 7.9).

Прилавки и витрины, входящие в линию, имеют одинаковое оформление: со стороны покупателей облицованы пластиком, вдоль линии вмонтированы направляющие для подносов и барьер.

Варианты линии ЛПС-А (АТ), ЛПС-Б (БТ) предусмотрены для столовых, линии ЛПС-В (ВТ) — для кафе, закусовых, буфетов, линии ЛПС-Г и ЛПС-Д предназначены для кратковременного хранения и отпуска комплексных обедов. Линию ЛСБ используют в буфетах, применяющих метод самообслуживания.

Линия раздачи Self service 700 (ОНс, Италия) предназначена для отпуска посетителям обеденной продукции путем самообслуживания с последующей оплатой.

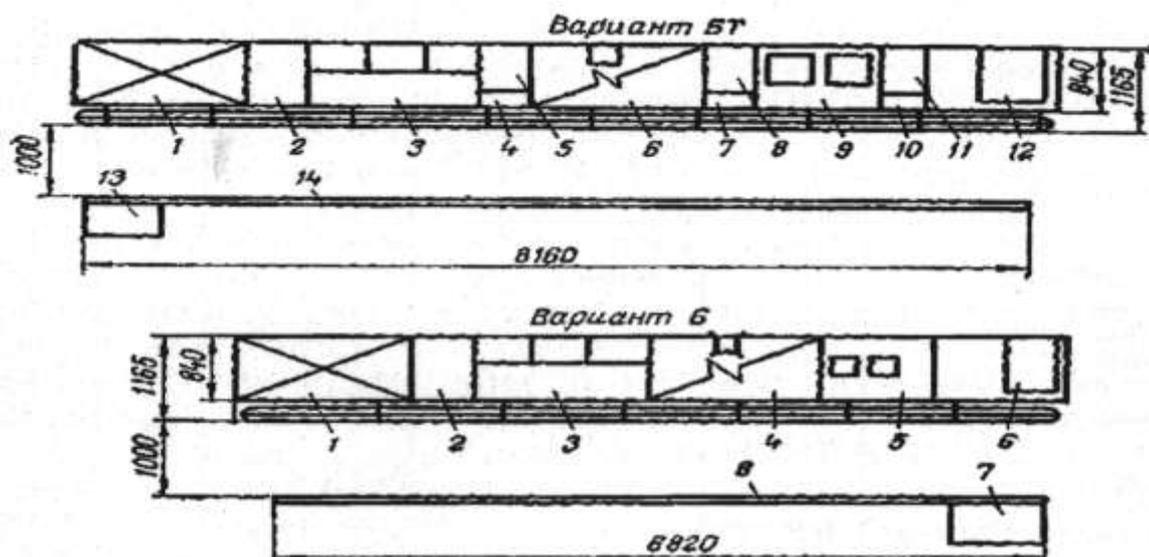


Рисунок 7.9 - Варианты комплектования линии прилавков самообслуживания ЛПС:

11 — тележка с выжимным устройством для стаканов и чашек; 12 — прилавок-касса; 13 — тележка с выжимным устройством для подносов; 14 — барьер (длина 8160 мм). Вариант Б: 1 — прилавок для холодных и сладких блюд; 2 — прилавок для подносов; 3 — прилавок-мармит для первых блюд; 4 — прилавок-мармит для вторых блюд; 5 — прилавок для горячих напитков; 6 — прилавок-касса; 7 — прилавок для столовых приборов; 8 — барьер (длина 6820 мм).

Эта линия комплектуется следующим оборудованием: охлаждаемыми прилавками SRV7/25/12, SRV7/25/15, нейтральными прилавками SNN7/08, SNN7/12, SNN7/15-3D, SN7/08, SN7/12, SN7/15-3D, угловые прилавки внутренний SA17/45, SA17/90 и внешний SAE7/45, SAE7/90, кассовый прилавок SCA7C, кассовый прилавок угловой SCA7/DX, мармит вторых блюд SBN7/210/ 08(12) (15)(23), прилавок для приборов и подносов FPR7/08, охлаждаемый прилавок с охлаждаемой базой SR7/25/15, SR7/ 210/15, прилавок-витрина охлаждаемый Serv7/25/15, Serv7/ 210/15.

Линия раздачи "Мастер" (отечественного производства) комплектуется семью мармитами и прилавками для отпуска обеденной и кулинарной продукции, фруктов и кондитерских изделий: мармит первых блюд 2МЭПС2-11/7Н, 2МЭПС3-15/ 7Н, мармит вторых блюд 2МЭВ-11/7Н, 2МЭВ-15/7Н, прилавок охлаждаемый открытый 2ПВО-11/7Н, 2ПВО-15/7Н, прилавок угловой 2ПУ-45Н, 2ПУ-90Н, 2ПУВ-45Н, 2ПУВ-90Н, прилавок охлаждаемый закрытый 2ПВ-11/7Н, 2ПВ-15/7Н, прилавок столовых приборов, подносов 2ПП1-6/7Н, 2ПП2-6/7Н, прилавок нейтральный 2ПН-11/7Н, 2ПН-15/7Н и кассовый прилавок 2ККЛ-12/7Н, 2ККП-12/7Н. Линия раздачи "Дана" комплектуется тоже семью прилавками и мармитами, как описано в предыдущей линии.

Линия типа ЛРКО предназначена для раздачи комплексных обедов. Она состоит из передвижных или стационарных прилавков и мармитов, которые выполнены и оформлены в одном стиле. Устанавливать их можно не только между кухней и торговым залом (как линии типа ЛПС), но и в глубине зала, то есть использовать их в качестве островных раздаточных.

Линию самообслуживания ЛС выпускают в таких же вариантах, как и линию ЛПС: ЛС-А, ЛС-Б, ЛС-В, ЛС-Г. В начале линии устанавливают холодильный прилавок-витрину ЛС-2, в конце — прилавок-кассу ЛС-1. Прилавок для горячих напитков ЛС-3 и мармит стационарный МСЭ-84 устанавливают на подставки. Котлы передвижные КП-40, КП-60, мармит передвижной МП-28, шкаф тепловой передвижной электрический ШТПЭ-1, тележки ТВС-120-01, ТВТ-120 и ТВГ-240 закатывают в отсеки, ограниченные с трех сторон двумя прилавками и вставками, которые состоят из столов, каркасов и облицовок. Передвижное оборудование в отсеках можно заменять другим из сменного комплекта. Таким образом, обеспечивается своевременная замена использованного оборудования другим, наполненным новой партией готовой продукции.

Для подключения передвижных мармитов и тепловых шкафов к электросети внутри отсеков вмонтированы розетки.

После установки оборудования поверхность столов выравнивают с помощью регулируемых ножек. На столах располагают витрину со стеклянными полками, предназначенными для выкладки хлебобулочных и кондитерских изделий и отпуска блюд. Со стороны посетителей закрепляют направляющие для подносов. Линию с торцов и вдоль направляющих облицовывают панелями.

Организация труда на немеханизированной раздаточной. На универсальной раздаточной первые и вторые блюда отпускает один раздатчик, его затраты времени на отпуск блюд одному посетителю составляют 17-25,4 секунд. Затраты времени на отпуск первого блюда на специализированной раздаточной составляют 8,6-10,8 сек., вторых — 11,9-16,8 сек., расчетная операция в конце раздаточной линии — 19,3 сек., а при использовании абонементов — 4 сек. Закуски, кондитерские изделия, холодные и горячие напитки посетители берут на раздаточной самостоятельно. Учитывая, что все работники, занятые на раздаточной, одновременно и параллельно обслуживают посетителей первыми и вторыми блюдами и производят расчет, ритм работы раздаточной зависит от самой продолжительной операции. Такой может быть на универсальной раздаточной операция по отпуску блюд, а на специализированной — расчетная операция.

От ритма работы раздаточной зависит ее пропускная способность, определяемая количеством человек, обслуживаемых на раздаточной в минуту. Пропускная способность немеханизированных раздаточных составляет 1,9-5,8 чел./мин. Для обеспечения их оптимальной пропускной способности необходимо соблюдать требования научной организации труда. Оборудование, посуду, инвентарь на раздаточной располагают таким образом, чтобы все, что

берут правой рукой, находилось справа, левой — слева. Раздаточная должна своевременно пополняться продукцией, столовой посудой, приборами, подносами. Эту работу необходимо поручать работникам, не занятым на раздаточной. При отпуске блюд и напитков используют различный мерный инвентарь.

Раздаточные, оснащенные механизированными линиями. Процесс обслуживания в предприятиях общественного питания можно ускорить за счет механизации процесса отпуса готовой продукции. Разработано несколько типов механизированных раздаточных линий, отличительной особенностью которых является комплектование обедов (завтраков, ужинов) в конвейерном потоке. Их устанавливают не только в предприятиях, которые обслуживают рабочих и служащих, но и в общедоступных предприятиях, прежде всего тех, которые расположены в курортной зоне, где в летний период резко возрастает поток потребителей. В столовых и кафе, которые обслуживают туристов, рационально использовать раздаточную линию "Эффект".

Принцип действия этой линии заключается в следующем. Обеды (завтраки) комплектуются на ленточном конвейере длиной 16,2 м (линии ЛКНО-1 и ЛКНО-2) и 22 м (линии ЛКНО-3), движущемся со средней скоростью 0,2 м/с, вдоль которого расположены передвижные электрические мармиты и тележки (рис. 7.10).

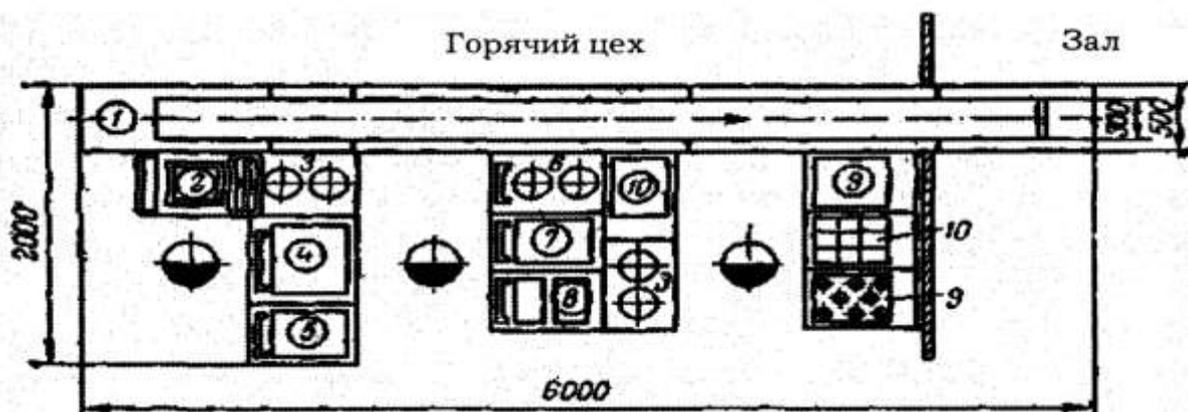


Рисунок 7.10 - Конвейерная линия для комплектования и отпуса комплексных обедов "Поток-2" (ЛККО-2)

1 — транспортер комплектации; 2, 3, 6, 9 — тележки с выжимным устройством для подносов, тарелок, стаканов, холодных закусок; 4, 5, 7, 8, 10 — мармиты для первых блюд, мяса к первым блюдам, вторых не соусных блюд

Обеды, скомплектованные на пластмассовых подносах, в дно которых вмонтированы два диска из нержавеющей стали, хранят в подогреваемых секциях стойки-накопителя раздаточной СНР-6 или СНР-9. На полках стойки находятся электронагреватели — по два на каждый поднос.

Горячие блюда устанавливают на диски подноса, которые совмещаются при размещении их на стойке с обогреваемыми дисками на полках, что обеспечивает сохранение их в накопителе в горячем состоянии.

Обеды (завтраки) начинают комплектовать примерно за 15 мин. до прихода посетителей. За это время успевают заполнить все ячейки раздаточной линии. В течение 3-5 мин. комплектация продолжается до максимального заполнения торгового зала.

Комплект передвижного оборудования, установленного вдоль конвейерной линии, подбирают из такого расчета, чтобы обеспечивалась непрерывная работа конвейера в течение заданного времени. Ориентировочные интервалы времени использования одного комплекта передвижного оборудования следующие: при эксплуатации механизированных линий производительностью 300-400 обедов в час — 20 мин; 400-600 обедов в час — 15 мин; 700-1000 обедов в час — 10 мин. Все подвижное оборудование у конвейера меняют одновременно.

Раздаточная в ресторане. В предприятиях с обслуживанием официантами раздаточное помещение отделяют от торгового зала стеной, декоративным экраном или раздвижной перегородкой. К нему примыкают кухня, холодный цех, буфет, хлебозрезка, моечная столовой посуды, сервизная (рис. 7.11). При одностороннем расположении всех этих помещений ширина раздаточной должна быть не менее 2 м, при двухстороннем — не менее 3 м.

Фронт раздачи с кухни и холодного цеха определяется соответственно из расчета 0,04 и 0,02 пог. м на одно место. Кухню от раздаточной отделяют линией тепловых стоек, создавая широкий фронт раздачи. В современных ресторанах в линию секционных прилавков, отделяющих холодный цех от раздаточной, входит льдогенератор, из которого официанты берут лед. Тепловые стойки выполняются в виде стола с гладкой крышкой из нержавеющей стали. Под крышкой находится тепловой шкаф, в котором расположены съемные решетчатые полки для установки тарелок. Тепловой шкаф предназначен для подогрева тарелок и кратковременного хранения в горячем состоянии блюд (в посуде).

В линию тепловых стоек могут входить 1-2 стойки-накопители, подобные тем, которые применяются в предприятиях, работающих по методу самообслуживания с отпуском продукции через механизированную линию «Эффект».

Использование стойки-накопителя позволяет подготовить определенный запас блюд для комплексных завтраков, обедов или ужинов. Стойку-накопитель можно использовать и при проведении банкетов. Горячие блюда незадолго до подачи оформляют и устанавливают на полки стойки-накопителя.

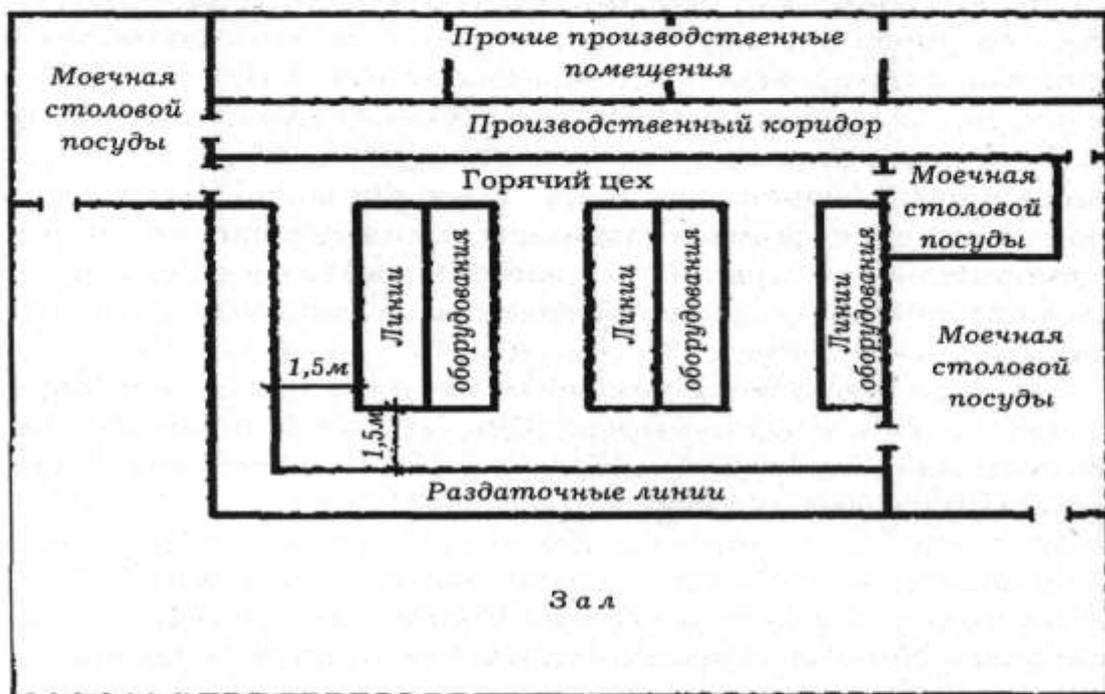
Ускорение процесса отпуска готовой продукции достигается благодаря тому, что официанты берут заранее подготовленную продукцию непосредственно со стоек-накопителей.

Раздаточную может обслуживать марочник, его функции в ресторане выполняет повар. Затраты времени марочника и буфетчика на обслуживание одного посетителя меньше, чем затраты времени остальных работников, поэтому пропускная способность раздаточной зависит от затрат времени на наиболее длительную операцию, а именно по отпуску вторых блюд или

холодных блюд и закусок. В дневное время при обслуживании по заказам за 10 мин раздаточная может отпустить блюда для 14-30 человек, в вечернее время — для 10-22, при реализации комплексных видов питания — для 25-36.



а



б

Рисунок 7.11 - Размещение раздаточной линии на площади зала:

а — при наличии перегородки между линией и горячим цехом;

б — при отсутствии перегородки между линией и горячим цехом

Рабочие места раздатчиков и буфетчиков должны быть организованы в соответствии с требованиями научной организации труда. Оборудование раздаточных, отвечающее антропометрическим данным человека, располагают перпендикулярно к раздаточной стойке или вдоль нее на расстоянии 1,5 м от линий приготовления блюд и напитков. Целесообразно, чтобы линии

приготовления блюд и напитков были также размещены перпендикулярно к раздаточной стойке.

Посуда для отпуска блюд, входящих в состав комплексных видов питания, на раздаточную подается заблаговременно и располагается слева от раздатчика. Справа должны находиться первые, вторые и другие блюда и напитки, раздаточный инвентарь, используемый при порционировании и оформлении блюд. При отпуске заказных блюд посуда на раздаточную поступает вместе с заказом. Продукты, используемые для оформления блюда (карбованные овощи, промытую зелень, лимоны), подготавливают заблаговременно. Их хранят в охлаждаемой горке.

При отпуске блюд повара-раздатчики используют разнообразный мерный инвентарь: разливательные ложки вместимостью 0,25 и 0,5 л, соусные — на 50, 75, 100 г, гарнирные — на 100, 150, 200 г.

Блюда и напитки с раздаточной в торговый зал доставляют в основном вручную или с помощью тележек. Рабочие места официантов на раздаточной оснащены столами с выдвигаемыми ящиками или шкафчиками, на которых установлены кассовые аппараты.

Раздаточное оборудование для обслуживания по типу шведского стола. В состав раздаточной линии, которая устанавливается в торговом зале, входят неохлаждаемые прилавки, мармиты, холодильные прилавки, тележки с выжимным устройством и подогревом. Все это оборудование передвижное, поэтому его можно устанавливать у стены (на расстоянии 1,5 м от нее) или как островное. Над всеми видами раздаточного оборудования имеется прикрепленный к верхней полке, изготовленный из оргстекла козырек, который предохраняет готовую продукцию, выставленную на раздаточной линии, от попадания посторонних предметов со стороны посетителей. Посетители берут с передвижной тележки с выжимным устройством поднос, передвигают его по направляющим к прилавку для посуды и приборов и ставят на поднос все необходимое.

Так, посетители из охлаждаемого прилавка, на котором в многопорционной посуде выставлены холодные блюда и закуски, переключают изделия на закусочную тарелку. Затем сами или с помощью поваров комплектуют первые и вторые блюда, которые хранятся в мармитах. Завершает линию прилавок, на котором могут быть установлены кондитерские изделия, сладкие блюда, соки, воды и прилавок для горячих напитков. На нем в электротермосах или самоварах устанавливают горячие напитки, чайные или кофейные чашки с блюдцами, сахар, джем, мед в малой расфасовке. Расчет при использовании такой линии осуществляют предварительно. По типу шведского стола организуют обслуживание проживающих в гостиницах, в том числе иностранных туристов.

Барная стойка. В барах продукцию отпускают через барную стойку, которая удобно сообщается с производственными помещениями. В зависимости от конфигурации торгового зала барная стойка может иметь прямолинейную или изогнутую форму. Лицевая сторона барной стойки

облицовывается современными материалами, гармонично вписывающимися в интерьер зала. Барная стойка может комплектоваться малогабаритным секционным оборудованием: подставкой для оборудования; настольной плитой; настольной фритюрницей, настольными мармитами, тепловым настольным шкафом; сосисковаркой; столом-ванной, вставками к тепловому оборудованию; термостатом, холодильными витринами; кофеваркой; раздаточными полками, угловым прилавком; столами со стульями.

Барная стойка имеет две столешницы. Верхнюю столешницу шириной 350-400 мм, расположенную на высоте 1100-1200 мм от пола, используют для обслуживания посетителей, которые стоят или сидят на высоких барных табуретах. Эксклюзивные и стандартные барные стойки могут быть изысканными, индивидуально спроектированными, иметь прекрасный дизайн. Грамотно подобранная барная стойка даст возможность получить необходимый уют торгового зала, выразить интерьер и четко подчеркнуть специфику данного предприятия. Она будет создавать уютную атмосферу заведения, так что посетителям вновь и вновь будет приятно возвращаться сюда.

Полукруглая стойка бара (рис.7.12) имеет свою изюминку: отделка фасада — пластик, перфорация (производства Италии), оргстекло; люминисцентная подсветка фасада; столешница — пластик (производства Италии), торец — искусственный камень.

В изготовлении пристенной барной стойки (рис. 7.13) используются самые современные материалы отечественных и импортных производителей:

- пластик (Италия, США, Финляндия);
- искусственный камень (согип и др.);
- натуральный камень (мрамор, гранит);
- шпон;
- натуральные породы дерева (дуб, бук, лиственница, ясень, орех и др.);



Рисунок 7.12- Барная стойка полукруглая



Рисунок 7.13 - Барная стойка пристенная, органически вписывается в интерьер зала

- металл (нержавеющая сталь, латунь и др.);
- металлизированный пластик;
- оргстекло;
- ламинат.



Рис.7.14. Стойка бара полукруглая,

Компактная барная стойка

- отделка фасада — пластик;
- столешница — пластик;
- шкаф с зеркалом.

Декоративную барную стойку отличает наличие декоративных накладок на фасаде, выполненных из перфорированного пластика:

- отделка фасада — синий пластик;
- столешница — пластик;
- шкаф с зеркалом;
- подсветка фасада.

Угловая барная стойка:

- отделка фасада — пластик;
- столешница — пластик;
- шкаф с зеркалом.

Барная стойка "Планета" разработана в стиле "техно". Серебристо-серая цветовая гамма элементов фасада органично сочетается с неоновой подсветкой, расположенной над перфорированной нержавеющей пластиной в верхней части и по центру фасада. Столешница выполнена из стекла толщиной 12 мм. В конструкции верхнего яруса стойки использована стеклянная полка с релингом.

В основе дизайна барной стойки "Джаз"- использование нержавеющей стали, хромированных конструкций, пластика и современной люминесцентной подвески. Рабочая поверхность стойки выполнена из нержавеющей стали. Стойка комплектуется опорой для ног. На фасаде стойки возможна установка сменных люминесцентных светильников. Она органично вписывается в интерьер развлекательного центра, ночного клуба или дискотеки



Рисунок 7.15 - Барная стойка "Ли́ра"

Функциональная столешница барной стойки "Ли́ра" (рис.7.15) изготовлена из пластика, декоративная накладка и цоколь выполнены в едином стиле. Барная стойка может быть оснащена поручнем для рук и дополнительной фурнитурой.

Элегантная и стильная, барная стойка "Ли́ра" сделает неповторимой атмосферу бара, кафе и ресторана.

Контрольные вопросы:

1. Какие документы регламентируют организацию технологического процесса?
2. Какие требования предъявляются к расположению овощного цеха?
3. Какие предусматривают помещения для выполнения производственной программы цеха?
4. В чем особенность организации рабочего места для доочистки картофеля и корнеплодов?
5. Как обрабатываются в цехе репчатый лук, капуста, зелень?
6. В чем состоит технологический процесс обработки мяса?
7. Какие организуют технологические линии в основном производстве мясного цеха?
8. Какое механическое оборудование применяется при изготовлении полуфабрикатов из рубленого мяса и котлетной массы?
9. В чем состоит технологический процесс обработки домашней птицы?
10. Как организуется обработка субпродуктов в птицебельном цехе?
11. Из каких операций состоит технологический процесс обработки рыбы с костным скелетом?
12. Из каких операций состоит технологический процесс обработки рыбы с хрящевым скелетом?

13. Какое механическое оборудование применяется при разделке рыбы с костным скелетом?
14. В чем назначение кулинарного цеха?
15. Какое специализированное оборудование используют в горячем отделении кулинарного цеха?
16. Какие помещения могут иметь кондитерские цехи большой мощности?
17. Какие отдельные рабочие места организуются в цехе доготовки полуфабрикатов?
18. Какое оборудование применяется в цехе доработки полуфабрикатов?
19. Какие технологические процессы осуществляются в горячем цехе?
20. На какие два отдела подразделяется горячий цех?
21. Какие виды и типы теплового оборудования применяются в суповом и соусном отделениях горячего цеха?
22. Для чего предназначен холодный цех?
23. Какие особенности надо учитывать при организации холодного цеха?
24. Перечислите средства малой механизации, применяемые в холодном цехе.

8 ОСНОВЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

8.1 Сущность и задачи рациональной организации труда

Рациональной считается такая организация труда, которая, основываясь на достижениях науки и техники, позволяет соединить технику и людей в едином производственном процессе и при наименьших затратах материальных и трудовых ресурсов получить наилучшие результаты, добиваясь при этом повышения производительности труда, сохранения здоровья.

Рациональная организация труда предусматривает научно обоснованные изменения в организации труда на основе достижений науки, техники и передового опыта, который накоплен в данной отрасли производства и других отраслях, и должна способствовать повышению качества выпускаемой продукции, культуры обслуживания, эффективности производства и рентабельности предприятия.

Как и в других отраслях народного хозяйства, рациональная организация труда предприятия гостеприимства должна решить три основных задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Решение *экономической* задачи предполагает наиболее полное использование техники, материалов, сырья, обеспечивает повышение эффективности производства и труда.

В предприятиях гостеприимства в решении экономических задач особое значение приобретают техническое оснащение предприятий, комплексная механизация технологических процессов, сокращение потерь рабочего времени, более рациональное использование рабочей силы с учетом квалификации и полноты загрузки работников, применение прогрессивных форм обслуживания.

Решение *психофизиологической* задачи предусматривает создание на предприятии наиболее благоприятных условий труда, способствующих сохранению здоровья работников, снижению утомляемости и повышению трудоспособности.

Решение *социальной* задачи обеспечивает всестороннее развитие человека, способствует превращению труда в жизненную необходимость, воспитывает у работника большую ответственность за результаты своего труда.

Эти задачи связаны между собой и должны решаться в комплексе. Без решения психофизиологических и социальных задач не будут решены экономические задачи.

Задачи и содержание рациональной организации определяют следующие основные направления:

- разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
- совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;
- внедрение передовых приемов и методов труда;
- улучшение условий труда;

- подготовка и повышение квалификации кадров;
- рационализация режимов труда и отдыха;
- укрепление дисциплины труда;
- совершенствование нормирования труда.

8.2 Направление организации труда: разработка рациональных форм разделения и кооперации труда

Одним из главных направлений организации труда является разработка рациональных форм разделения и кооперации труда, которые в наибольшей мере соответствовали бы современной технике, возросшему культурному и техническому уровню работников.

Применительно к предприятиям общественного питания разделение труда внутри отрасли — это разделение между заготовочными и доготовочными предприятиями, выделение специализированных и узкоспециализированных предприятий общественного питания; внутри предприятия — это разделение труда между работниками.

Разделение труда внутри предприятий общественного питания может быть функциональным (например, разделение труда между работниками производства и торгового зала), технологическим (по видам работ), пооперационным. В связи с тем, что на предприятиях общественного питания одновременно осуществляются функции по приготовлению продукции, ее реализации и организации потребления, структура штатов предприятий общественного питания включает группы работников пищевого производства, торгового зала, административно-обслуживающий персонал. Каждая из перечисленных групп выполняет определенные функции. Функциональное разделение труда на предприятиях общественного питания зависит от объема работ на производстве, в торговом зале, от длительности работы торгового зала предприятия в течение дня.

Технологическое разделение труда производится в зависимости от характера производственного процесса. На предприятиях общественного питания степень дифференциации технологических процессов может быть большей или меньшей в зависимости от конкретных организационно-технических условий, мощности предприятия. Например, такое технологическое разделение труда: первичная обработка сырья; тепловая обработка продуктов; приготовление холодных блюд.

При технологическом разделении труда в зависимости от сложности выполняемых работ используется квалификационное разделение, когда работы определенной сложности, точности и ответственности распределяются между работниками в зависимости от уровня квалификации. Так, работники высокой квалификации выполняют более сложные операции, требующие большого навыка в работе, менее сложные выполняют работники более низкой квалификации.

Так, в обязанности поваров VI и V разрядов входит приготовление фирменных, заказных и порционных блюд, в то время как повара III разряда помогают в подготовке продуктов, осуществляют первичную обработку сырья.

Отделение квалифицированной работы от неквалифицированной сочетается с операционным разделением труда, т. е. расчленением процесса приготовления продукции на отдельные операции. Пооперационное разделение труда между работниками чаще всего производится на крупных предприятиях, где работники заняты в течение всего рабочего дня однородной работой. Например, в крупном мясном цехе производится разделение труда по видам операций: обвалка мяса, зачистка, нарезка мясных полуфабрикатов, приготовление мясной рубки и изделий из нее. В небольших цехах работник, как правило, выполняет последовательно несколько операций, но нарушение технологического процесса не допускается.

Для повышения производительности труда работников общественного питания большое значение имеет отделение основной работы от вспомогательной. Основную работу выполняют работники более высокой квалификации. Вспомогательные работы (переноска груза, уборка помещений, заточка ножей и др.) должны выполнять рабочие, уборщицы и др.

Однако разделение труда является целесообразным лишь при обеспечении полной загрузки работников производства в течение всей смены, на предприятиях с большим объемом работы.

Важное значение для повышения эффективности работы имеет не только разделение труда, но и его кооперация. Формой кооперации труда в общественном питании является создание крупных предприятий, объединений (комбинат питания), фирм (например, фирма школьного и студенческого питания); кооперация внутри предприятия - создание производственных бригад.

Формы кооперации в бригады могут быть различными. При организации бригады учитывают возможности выпуска продукции в определенном ассортименте и хорошего качества путем рационального использования рабочего времени. Состав бригады и режим ее работы определяется в каждом конкретном случае. Существует два вида производственных бригад - специализированные и комплексные.

Специализированные бригады создаются на крупных предприятиях общественного питания в цехах с большим объемом работы, в специализированных заготовочных цехах с поточными линиями. Такие бригады образуются из работников одного технологического процесса, но разных квалификаций. Например, могут создаваться бригады обвалки и жиловки мяса или в кондитерском цехе - бригады замеса теста и формовки изделий из него и др.

На мелких предприятиях до 10 человек создается *комплексная бригада*, в которой применяется совмещение профессий. В нее включаются работники производства и торгового зала. Для лучшей организации перечень работ,

выполняемых каждым членом комплексной бригады в течение рабочего дня, определяется расписанием работ.

Опыт работы комплексных бригад на предприятиях общественного питания показывает, что эта форма организации труда позволяет добиваться резкого сокращения потерь рабочего времени, полной загрузки работников и оборудования в течение дня.

8.3 Направление организации труда: улучшение организации и обслуживания рабочих мест. Аттестация рабочих мест

Важным направлением организации труда является улучшение организации и обслуживания рабочих мест.

Правильно организовать рабочее место - значит обеспечить его рациональную планировку, оснащение инструментом, оборудованием, своевременную подачу материалов, сырья, тары; создать благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.

При организации рабочих мест необходимо учитывать мощность и специализацию предприятия, характер осуществляемых в нем технологических процессов, последовательность их выполнения, степень разделения труда.

Рабочие места, предназначенные для выполнения следующих друг за другом операций, рациональнее размещать без перерывов, т. е. создавать *поточные технологические линии*, позволяющие сократить лишние непроизводительные движения работников, облегчить условия труда.

На доготовочных предприятиях, в основном мелких, преобладают *комбинированные рабочие места*, где выполняется несколько технологических операций. Комбинированное рабочее место следует обеспечивать полным набором инструментов, посуды, инвентаря, необходимым для осуществления всех технологических операций, выполняемых на данном рабочем месте. Непосредственно на универсальном рабочем месте должны находиться только те инструменты, которые необходимы для текущей операции. Для размещения остальных инструментов и приспособлений оборудуются выдвижные ящики, полки.

На рабочих местах с большой долей ручного труда, рационализация которых за счет механизации нецелесообразна или невозможна, следует предусматривать мероприятия по сокращению ручного труда путем перепланировки рабочих мест, обеспечивающей установку передвижного оборудования.

Предприятия общественного питания должны проводить аттестацию рабочих мест не реже одного раза в пять лет. Предварительная аттестация рабочих мест очень важна при получении сертификации соответствия данному типу предприятия общественного питания.

Главной целью аттестации рабочих мест являются:

- рост производительности труда без увеличения численности работающих;

- улучшение качества обслуживания населения.

Аттестация рабочих мест представляет собой комплексную оценку на соответствие нормативным требованиям, технико-технологическим, организационно-экономическим условиям труда и техники безопасности (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Порядок проведения аттестации и рационализации рабочих мест

При оценке уровня технической и технологической оснащенности, применения оборудования и технологии, санитарно-гигиенических условий труда на рабочем месте учитываются:

- наличие на рабочем месте оборудования и его техническое состояние;
- наличие подъемно-транспортных средств;

- соответствие применяемого оборудования рациональному использованию производственной площади;
- соответствие применяемой технологии обеспечению высокого качества работ, продукции и обслуживания;
- климатические условия, освещенность, запыленность, загазованность.

По перечисленным критериям аттестационная комиссия принимает решение о соответствии рабочего места нормативным требованиям. Если не соответствует, то разрабатываются организационно - технические мероприятия по их рационализации.

8.4 Направление организации труда - улучшение условий труда

Обязательным направлением организации труда является улучшение условий труда. Для повышения работоспособности, снижения утомляемости и сохранения здоровья работников большое значение имеет создание комфортных условий на производстве. Доля ручного труда в общественном питании составляет в среднем 70— 75%. Поэтому необходимо сокращение доли ручного труда за счет механизации и автоматизации процессов. Для облегчения тяжелых и трудоемких работ (первичная обработка картофеля и овощей, мытье посуды, уборка помещений, передвижение наплитных котлов), последовательного сокращения доли ручного труда важно использовать погрузочно-разгрузочные устройства, подъемно-транспортное оборудование и средства малой механизации.

На предприятиях должны быть созданы нормальные психофизиологические, санитарно-гигиенические и эстетические условия труда, снижающие утомляемость работников (соблюдение общих требований к производственным помещениям; создание оптимального микроклимата: определенной температуры, влажности воздуха, скорости движения его; освещенности рабочих мест, отсутствие сильного производственного шума и т.д.).

Важнейшим фактором микроклимата является температура воздуха. В зависимости от температуры воздуха производственные помещения подразделяются на холодные и горячие. К холодным производственным цехам относятся такие, в которых сумма тепло-выделений от установленного в них действующего оборудования не превышает 20 ккал на 1 м³ помещения в час. На предприятиях общественного питания это заготовочные цехи (овощной, мясной, рыбный) и холодный.

Производственные цехи, где сумма тепловыделений превышает 20 ккал на 1 м³ в час, называются горячими. На предприятиях общественного питания это кухни, кондитерские цехи. В горячих цехах температура воздуха в рабочей зоне (на уровне лица работающего) может достигать 30—40°С и выше.

Установлено, что наиболее благоприятным для человека считается микроклимат, соответствующий следующим показателям: температура воздуха (в зависимости от климатического пояса) — в пределах 18—23°С,

относительная влажность — 60—70% и скорость движения воздуха — от 0,06 до 0,18 м/с.

В зависимости от тяжести выполняемой работы гребования к показателям микроклимата, приближающегося к комфортному, могут изменяться. Так, при повышении температуры воздуха необходимо создать условия для соответственного увеличения скорости движения воздуха. Если не повышать скорость движения воздуха при резком увеличении его температуры, то это очень неблагоприятно воздействует на организм человека. Работа в таких условиях может привести к перегреву тела вплоть до нарушения теплового равновесия организма, что может вызвать тепловой удар и другие тяжелые последствия.

Скорость движения воздуха является вторым важным фактором, характеризующим состояние микроклимата. Гигиенически обоснованная скорость движения воздуха с повышением его температуры увеличивается и должна составлять 1—2 м/с при относительной влажности в пределах 60—70%. Основной причиной малых скоростей движения воздуха являются, как правило, несовершенные или недостаточно эффективные системы приточно-вытяжной вентиляции на предприятиях общественного питания.

Другим важным фактором микроклимата является воздействие теплового (инфракрасного) излучения на организм человека, т.е. процесса распространения лучистой энергии в виде электромагнитных колебаний. Чем выше температура нагретой поверхности, тем меньше длина излучаемой волны, которая легко проникает в человека и нагревает его тело.

На предприятиях общественного питания неблагоприятное воздействие на работников могут оказывать нагретые поверхности кухонной плиты. Повар во время обжаривания продуктов должен находиться около плиты 7—10 сек.

За последние годы предприятия общественного питания оснащаются специализированным оборудованием (жарочные шкафы, пищеварочные стационарные котлы), которое имеет тепловую изоляцию и в значительно меньшей степени выделяет наружу лучистое тепло.

8.5 Рационализация режимов труда и отдыха. Графики выхода на работу и их характеристика

Рационализация режимов труда и отдыха. Научно обоснованный режим труда и отдыха способствует сохранению здоровья работников, повышению их работоспособности. Работоспособность - это свойство организма человека выдерживать нагрузки в течение рабочего дня. На работоспособность человека оказывают влияние такие факторы, как величина нагрузки и ее продолжительность, организация и условия труда, квалификация, возраст работника, правильное чередование режимов труда и отдыха. Рабочий день чередуется периодами, отличающимися по степени работоспособности исполнителя. В первой половине дня - период вработываемости, за которым следует период максимальной устойчивой работоспособности, а за ним -

период появления и нарастания утомления. После обеденного перерыва работоспособность вначале несколько снижается, а затем повышается. К концу дня вновь наблюдается спад работоспособности и возрастает утомляемость.

Основным временем отдыха в течение рабочего дня является обеденный перерыв. Физиологически установлено, что при 7-8 часовом рабочем дне обеденный перерыв следует устанавливать через 3-4 часа после начала работы. Неправильная организация труда и отдыха может привести к переутомлению работника, что незамедлительно скажется на его работоспособности.

Правильно разработанный и соблюдаемый на предприятии режим труда и отдыха обеспечивает повышение производительности труда, улучшение качества выпускаемой продукции, снижает производственный травматизм. В целях установления распорядка работы на каждом предприятии составляются графики выхода на работу. Различают дневные, месячные и годовые графики. В дневных графиках отражаются продолжительность рабочего дня, его начало и окончание, время и продолжительность обеденного перерыва. В месячных графиках указываются общее количество часов за месяц, чередование рабочих дней и дней отдыха.

В соответствии с трудовым законодательством рабочая неделя составляет 40 часов. Неполный рабочий день устанавливается по соглашению между рабочими и администрацией и для несовершеннолетних.

Ненормированный рабочий день устанавливается для тех работников общественного питания, труд которых не поддается учету по времени, но количество рабочих часов, отработанных за месяц, должно соответствовать трудовому законодательству или в качестве компенсации предоставляется дополнительный отпуск.

При выборе и составлении графиков учитывают режим работы предприятия, график загрузки торгового зала. На предприятиях общественного питания применяются следующие графики выхода на работу: линейный, ленточный (ступенчатый или скользящий), суммированного учета рабочего времени, двухбригадный, комбинированный. Линейный график предусматривает одновременный приход и уход с работы всех работников производства. Этот график применяется в том случае, когда объем работы полностью выполняется за 7-8 ч, загрузка работников равномерна в течение смены. Преимущество этого графика в том, что обеспечивается ответственность работников за выполнение производственной программы. Но при продолжительном режиме работы торгового зала использование линейного графика нецелесообразно.

Ленточный (ступенчатый или скользящий) график предусматривает выход работников производства в разное время группами или поодиночке в соответствии с загрузкой торгового зала, каждый работник отработывает 7 или 8 часов.

Недостаток - отсутствие четкого построения бригад, усложнение планирования рабочего времени, контроля за выходом на работу, снижение

ответственности некоторых членов бригады за выполнение производственной программы.

График суммированного учета рабочего времени применяется на предприятиях с неравномерной загрузкой в отдельные дни недели или месяца, когда невозможно установить рабочий день нормальной продолжительности. При суммированном графике допускается различная продолжительность рабочего дня по дням недели, но не более 11 час. 30 мин. с последующим предоставлением дня отдыха при обязательной отработке за месяц установленной нормы рабочего времени.

Двухбригадный график является разновидностью графика суммированного учета рабочего времени. При этом графике организуются две бригады, одинаковые по численности и составу. Они работают по 11 час. 30 мин, сменяясь через день. Преимущество этого графика в том, что состав бригады в течение дня постоянен, это повышает ответственность работников за выполнение производственного задания. Недостатком является неравномерная загруженность работников, большая продолжительность рабочего дня, которая вызывает их утомляемость и может привести к ухудшению качества производимой продукции, к снижению производительности труда.

Комбинированный график предусматривает сочетание различных графиков и применяется на предприятиях с удлиненным рабочим днем. Такой график часто используется в ресторанах, где работа в целом строится по двухбригадному графику выхода на работу, но с учетом технологического процесса приготовления блюд и загруженности торгового зала, некоторые работники выходят на работу по ленточному графику.

Для учета рабочего времени каждого работника ведется табель учета рабочего времени, который подписывает директор. Табель является документом для начисления заработной платы.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и задачи рациональной организации труда.
2. Направление организации труда: разработка рациональных форм разделения и кооперация труда.
3. Направление организации труда: улучшение организации и обслуживания рабочих мест.
4. Аттестация рабочих мест.
5. Направление организации труда – улучшение условий труда.
6. Рационализация режимов труда и отдыха.
7. График выхода на работу, их характеристика.

9 НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА

9.1 Сущность и задачи нормирования труда

Нормирование труда - это определение необходимых затрат времени на изготовление единицы продукции при данных организационно-технических условиях.

Для повышения эффективности труда большое значение имеет техническое нормирование, которое, как и в других отраслях народного хозяйства, является наиболее прогрессивным методом, базируется на передовом опыте работы предприятий, предусматривает рациональную организацию труда, повышение его производительности, улучшение качества выпускаемой продукции, повышение культуры обслуживания потребителей.

Техническое нормирование решает следующие задачи:

- анализ использования рабочего времени, оборудования (по времени и мощности);
- изучение организации рабочих мест, их оснащения, размещения, снабжения и обслуживания;
- внедрение передовых приемов и методов работы;
- изучение причин, вызывающих потери рабочего времени, простой оборудования;
- установление рациональных режимов труда;
- разработка организационно-технических мероприятий, улучшающих производственный режим, условия труда;
- установление технически обоснованных норм труда;
- установление правильных соотношений численности и квалификационного состава работников.

9.2 Норма труда

Нормирование труда - это определение затрат труда, необходимых для выполнения конкретной работы. Мера труда выражается нормой труда. *Норма труда* — величина, определяющая, сколько нужно труда на выполнение определенного объема работы. Норма труда выражается нормой времени, нормой выработки, нормой обслуживания, нормой численности, нормой управляемости.

Норма времени - это затраты времени, необходимые для выполнения определенной операции или изготовления единицы продукции. Норма времени устанавливается в часах, минутах, секундах и является исходной величиной для расчетов нормы выработки. Разработаны технически обоснованные нормы времени для продукции общественного питания.

Норма выработки - это количество продукции (в блюдах, штуках, килограммах), которое должно быть изготовлено в единицу времени (час, смену и т. д.) одним или группой работников соответствующей квалификации.

Норма выработки и норма времени - величины обратно пропорциональные, т. е. чем меньше норма времени на единицу продукции, тем больше при данном рабочем дне норма выработки.

Норма обслуживания - количество объектов (единиц оборудования, рабочих мест) или квадратных метров площади, которое может обслуживаться одним работником соответствующей квалификации за определенное время. Например, норма обслуживания повара в горячем цехе – 8-10 м².

Норма численности - это число работников, необходимое для выполнения определенных работ или для обслуживания конкретных объектов (рабочих мест). Например, в горячем цехе площадью 80 м² должно работать 8—10 человек.

Норма управляемости - оптимальное число работников или подразделений, деятельностью которых может эффективно управлять один руководитель.

9.3 Методы нормирования труда

Качество норм труда зависит от используемого метода нормирования труда. В общественном питании используют два метода нормирования: опытно-статистический и аналитический.

Опытно-статистический метод нормирования труда основан на использовании отчетных данных о фактическом выпуске продукции за истекший период (год, квартал). При установлении норм выработки опытно-статистическим методом стоимость продукции собственного производства, выпущенной работниками за отчетный период, делят на количество за это время человеко-часов или человеко-дней и получают таким образом среднюю фактическую выработку одного человека в день или час. Установленная таким образом норма выработки выражает производительность труда, достигнутую в прошлом периоде.

Пример. Оборот по собственной продукции за 250 рабочих дней составил 3000 тыс.тг., отработано за этот период 5 тыс. человеко-дней (бригада 20 чел.). Следовательно, фактическая выработка одного работника составила 600 тг, (3000: 5).

Однако разработанные опытно-статистическим методом нормы выработки не отражают того количества труда, которое необходимо для выполнения той или иной работы, так как при изучении отчетных материалов за прошедший период нельзя установить потери рабочего времени, простои оборудования, выявить недостатки в организации труда.

Несмотря на недостатки, этот метод нормирования широко применяется на небольших предприятиях, а также на предприятиях, в которых совмещаются производственные и торговые функции.

Аналитический (технический) метод нормирования более прогрессивен. Нормы труда устанавливаются непосредственно на рабочем месте с помощью фотографии рабочего процесса и хронометража. На основе технического

нормирования в общественном питании разработаны технически обоснованные нормы времени. Техническое нормирование помогает обосновывать технико-экономические показатели производственной деятельности предприятия.

9.4 Классификация затрат рабочего времени, методы его изучения

Рабочее время — это время, в течение которого работник обязан выполнять установленное ему задание. Оно состоит из времени работы и времени перерывов.

Время работы состоит из времени производительной работы для выполнения производственного задания и времени непроизводительной работы, не увязанной с производственным заданием. Время производительной работы состоит из времени подготовительно-заключительного, оперативного и времени обслуживания рабочего места.

Подготовительно - заключительное время ($T_{пз}$) — это время, затрачиваемое работниками для подготовки производства и рабочего места к выполнению задания и его завершения (подготовка кухонной посуды и инвентаря, получение продуктов в начале рабочего дня, уборка рабочего места в конце рабочего дня, оформление отчета о выполненной работе и др.).

При рациональной организации производства подготовительно-заключительное время должно составлять за 7—8 час. рабочего дня 15-20 мин.

Оперативное время ($T_{оп}$) - время, затраченное на выполнение заданной работы. Оперативное время состоит из основного и вспомогательного.

Основным временем (T_o) называется время, затраченное на непосредственное осуществление технологического процесса, т. е. на качественное изменение предмета труда. К основной работе относятся: первичная обработка сырья, нарезка, измельчение, протирание, обработка продуктов в машинах и механизмах, приготовление полуфабрикатов, варка, жаренье, пассерование овощей, запекание, выпечка, контроль за степенью готовности, порционирование, отпуск блюд потребителям и т.д.

Вспомогательным временем ($T_в$) называется время, затраченное на действия, необходимые для выполнения основной работы. Эти действия повторяются с каждой партией изготавливаемой продукции. К вспомогательному времени относятся: выгрузка сырья, взвешивание его, открывание коробок, банок и т. д.

Время обслуживания рабочего места ($T_{обс}$) — время, потраченное на содержание рабочего места, инструмента, оборудования в состоянии, соответствующем санитарным требованиям, в течение всего рабочего дня. На предприятиях общественного питания время обслуживания рабочего места включает следующие виды затрат: время на заточку и правку ножей, установку сменных механизмов к универсальному приводу, сборку и разборку механизмов, наладку оборудования, смену спецодежды.

Время непроизводительной работы ($T_{нп}$) на предприятиях общественного питания включает все затраты времени, связанные с работой, не являющейся

необходимой для выполнения данного задания. Непроизводительная работа может быть следствием технических неполадок (приведение в исправное состояние не работающего оборудования), организационных недостатков (повара отвлекаются на разгрузку продуктов, квалифицированные повара выполняют подсобные работы), нарушения поварами технологии приготовления пищи (вторичное приготовление блюд, которые были испорчены во время работы поваром и др.).

Время перерывов (T_n) - это время, в течение которого по различным причинам производственный процесс прекращается. Перерывы в работе можно подразделить на перерывы, зависящие от работника, и перерывы, не зависящие от него. Ко времени перерывов, зависящих от работника, относятся небольшие перерывы на отдых и личные надобности (в течение семичасового рабочего дня это время нормируется не более 10—15 мин) и прочие перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины (опоздание на работу, излишние перерывы на отдых и т. д.). Такие перерывы считаются потерями рабочего времени, которые необходимо устранить.

Ко времени перерывов, не зависящих от работника, относятся перерывы по техническим причинам (прекращается подача электроэнергии, газа, воды); организационным (задержка подачи сырья, полуфабрикатов, посуды) и технологическим причинам (дожаривание продукта в жарочном шкафу, ожидание закипания воды, молока, остывание овощей, сладких блюд и т. д.), которые объединяются индексом $T_{\text{пот}}$.

Все виды затрат рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые.

К нормируемому времени относятся: основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное, время на обслуживание рабочего места и перерывов для отдыха и личных надобностей работника в пределах нормативов. В норму времени на изготовление продукции включаются лишь нормируемые затраты рабочего времени.

9.5 Методы изучения затрат рабочего времени

Важнейшим элементом нормирования труда является изучение фактических затрат рабочего времени на выполнение операций и процессов.

В зависимости от назначения, степени охвата и содержания затрат время наблюдения подразделяется на фотографии рабочего времени и хронометраж.

Фотографией рабочего времени называются изучение и замеры всех без исключения затрат рабочего времени в течение определенного периода. Фотография рабочего времени осуществляется в целях выявления и устранения потерь рабочего времени; установления величины его затрат по отдельным видам; получения материала для планирования наиболее рациональной организации труда; определения численности работников; разработки организационно-технических мероприятий, улучшающих условия труда; расчета нормы времени и выработки.

В зависимости от целевой установки фотография рабочего времени может быть индивидуальной, групповой, маршрутной.

Фотографией рабочего дня называется проведение всех замеров затрат времени в течение смены или рабочего дня.

Фотография рабочего времени, охватывающая лишь часть рабочего дня, называется целевой фотографией. *Целевые фотографии* проводятся для установления норм оперативного времени на единицу продукции.

Фотография рабочего дня кроме нормировщика может проводиться заведующим производством, технологом, а также самим работником — самофотография, которая проводится с целью установления причины потери рабочего времени.

Маршрутная фотография рабочего времени применяется в том случае, когда по характеру работы исполнитель находится в движении. Она поможет выявить недостатки в расстановке оборудования.

Независимо от вида фотографии рабочего времени этот процесс состоит из следующих операций: подготовка к наблюдению, проведение наблюдения, обработка фотокарт, составление баланса затрат рабочего времени и плана организационно-технических мероприятий, обеспечивающих улучшение организации труда.

Подготовка к наблюдению включает изучение объекта наблюдения, инструктивных материалов, знакомство с предприятием, подготовку рабочего места для наблюдения.

Процесс фотографирования наблюдения и записей должен быть непрерывным. Главным условием при наблюдении является внимание, четкая запись действий и текущего времени в часах, минутах.

Для записи наблюдений используются специальные карты фотографии рабочего дня, форма которых приводится в таблице 9.1.

Таблица 9.1 - Карта индивидуальной фотографии рабочего дня

Наблюдение: Дата наблюдения — *13.01.20__ г.*

Начало — *10 час.*

Окончание — *18 час.*

Продолжительность — *7 час.*

Обеденный перерыв — *1 час*

Предприятие — *ресторан «Астана»*

Цех — *холодный*

Наименование процесса — *приготовление салатов, закусок*

Фамилия, имя, отчество работника — *Шайденов З.А.*

Специальность — *повар*

Разряд — *V*

Возраст — *26 лет*

Стаж работы в общественном питании — *8 лет*

Наблюдательный лист

№	Что наблюдалось	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс
		ч	мин		
1	Начало работы	10	00		
2	Получение задания и подготовка рабочего места	10	05	5	T _{из}
3	Шинковка картофеля	10	47	42	T _о
4	Получение продуктов	11	00	13	T _в
5	Открывание банок с майонезом	11	10	10	T _в
6	Открывание банок с зеленым горошком	11	12	2	T _в
7	Перерыв на завтрак	11	15	3	T _{отл}
8	Варка яиц	11	23	8	T _о
9	Шинковка овощей	11	27	4	T _о
10	Чистка зеленого лука	11	58	31	T _о
11	Приготовление салата	12	10	12	T _о
12	Раскладывание салата	12	25	15	T _о
13	Уборка стола	12	30	5	T _{обс}
14	Смена спецодежды	12	45	15	T _{пот}
15	Очистка яиц для салата	12	55	10	T _о
16	Получение продуктов	13	05	10	T _в
17	Нарезка мяса	13	10	5	T _о
18	Шинковка яиц	13	15	5	T _о
19	Нарезка ветчины	13	25	10	T _о
20	Нарезка сосисок	13	30	5	T _о
21	Нарезка рыбы на порции	13	50	20	T _о
22	Мытье стола, разделочных досок	13	53	3	T _о
23	Разделка кур на порции	14	05	12	T _о
24	Перерыв на обед	15	05	60	-
25	Нарезка мяса	15	10	5	T _о
26	Чистка и резка огурцов	15	20	10	T _о
27	Шинковка яиц	15	25	5	T _о
28	Приготовление закусок	15	40	15	T _о
29	Уход из цеха за картофелем	15	43	3	T _в
30	Шинковка картофеля	15	55	12	T _о
31	Простой из-за отсутствия сырья	16	07	12	T _{пот}
32	Шинковка лука	16	15	8	T _о
33	Получение продуктов	16	35	20	T _в
34	Откупоривание бутылок	16	47	12	T _в
35	Нарезка лимонов	16	52	5	T _о
36	Разговор с соседом	16	57	5	T _п

37	Мытье посуды	17	07	10	T _{пр}
38	Раскладка шпрот	17	22	15	T _{от}
39	Раскладка лимонов	17	27	5	T _о
40	Разделка рыбы	17	45	18	T _о
41	Уборка стола, посуды	18	00	15	T _{пз}
	Итого:			420	

В карту фотографии рабочего дня до начала наблюдений заносятся сведения, относящиеся к наблюдаемым работникам. Непосредственное наблюдение начинается с момента начала работы и заканчивается в конце смены. Время перерывов в работе, вызванных любыми причинами, записывается в карту как действие, при этом точно фиксируется время и отмечаются причины.

При фотографировании рабочего дня сумма затрат времени на все действия или операции должна равняться продолжительности рабочего дня (смены). Уменьшение или увеличение рабочего дня должно быть отмечено в заключении нормировщика, наблюдения при увеличении дня не прекращаются.

Обработка фотокарт заключается в уточнении записей, группировке действий по индексам и их подсчете. После подсчета рабочего времени во видам затрат (табл. 9.2) составляется баланс рабочего времени (табл.9.3). На основе анализа использования рабочего времени по фактическому балансу составляется нормативный баланс, в котором исключается время непроизводительной работы и потери времени по вине работника, за счет чего увеличивается время основной работы. В заключение составляется план организационно-технических мероприятий по устранению непроизводительного рабочего времени, улучшению использования оборудования.

Нормативный баланс рабочего времени является основой для расчета технически обоснованных норм выработки.

Наряду с фотографией рабочего дня применяется фотография рабочего процесса (*фотохронометраж*), т.е. последовательное изучение затрат оперативного времени в ходе технологического процесса. Длительность проведения фотохронометража зависит от длительности технологического процесса. Применяется фотохронометраж и для определения затраты времени на единицу продукции.

При изучении производственного процесса в целом наблюдение проводится последовательно за всеми операциями, учитываются только затраты оперативного времени (основного и вспомогательного). После окончания технологического процесса записывается количество изготовленной продукции (в блюдах, штуках и т.д.) и определяются затраты оперативного времени на единицу продукции.

Таблица 9.2 - Выборка затрат рабочего дня

№ п/ п	Виды затрат рабочего времени	Индекс	Номера операций из наблюдательного листа																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Подготовительно-заключительное время	T _{из}		5																		
2	Время обслуживания рабочего места	T _{обс}												5	15							
3	Основное время	T _о			42					8	4	31	12	15			10		5	5	10	5
4	Вспомогательное время	T _в				13	10	2									10					
5	Итого оперативное время (T _о + T _в)	T _{оп}																				
6	Время перерывов на отдых и личные надобности	T _{отл}								3												
7	Время перерывов по не зависящим от работника (организационно-техно-логическим) причинам	T _{пот}																				
8	Время перерывов по зависящим от работника причинам	T _{пр}																				
В с е г о:																						

Окончание таблицы 9.2

№ п/п	Виды затрат рабочего времени	Индекс	Номера операций из наблюдательного листа																				
			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
1	Подготовительно-заключительное время	T _{из}																				15	20
2	Время обслуживания рабочего места	T _{обс}		3																			23
3	Основное время	T _о	20		12		5	10	5	15		12		8			5			15	5	18	277
4	Вспомогательное время	T _в									3				20	12							70

Таблица 9.3 - Баланс рабочего времени

Виды затрат рабочего времени	Индекс	Фактический баланс		Нормативный баланс	
		Время, мин	В % к общему времени	Время, мин	В % к общему времени
I. Время работы					
А. Время производительной работы	T_z				
Подготовительно-заключительное	$T_{пз}$	20	4,8	20	4,8
Обслуживание рабочего места	$T_{обс}$	23	5,5	23	5,5
Основное	T_o	277	65,9	324	77,1
Вспомогательное	T_v	70	16,7	38	9,0
И т о г о время производительной работы		347	82,6	36,2	86,1
Б. Время непроизводительной работы	$T_{из}$	—	—	—	—
II. Время перерывов					
А. Перерывы, не зависящие от работника:					
организационные технологические	$T_{пот}$	22	5,2	0	0
технические	$T_{пт}$	—	—		
Б. Перерывы, зависящие от работника:					
на отдых и личные надобности	$T_{отл}$	3	0,7	15	3,6
прочие перерывы		—	—	—	—
И т о г о перерывов		30	7,1	15	3,6
В с е г о затрат времени	T	420	100	420	100

При проведении фотографии рабочего процесса можно также проанализировать правильность проведения данного технологического процесса.

Хронометраж рабочего времени проводится для измерения длительности циклически повторяющихся операций (или элементов операций). В общественном питании хронометраж целесообразно применять в крупных заготовочных и кондитерских цехах, где преобладает массовое производство и широко применяется послеоперационное разделение труда между работниками.

Хронометраж проводится в целях определения затрат основного времени на единицу продукции, уточнения норм времени, рассчитанных по фотографии рабочего дня, выявления причин невыполнения норм выработки отдельными работниками.

Для хронометража используются специальные бланки (табл. 9.4).

Расчет норм времени производится по данным наблюдения, при этом затраты времени повторяющихся операций суммируют и делят на число наблюдений. Полученная среднеарифметическая величина делится на количество продукции и рассчитывается норматив времени на операцию. На основе анализа хронометражных наблюдений составляются рекомендации по

использованию лучших приемов в работе в целях повышения производительности труда.

9.6 Виды норм выработки, порядок их разработок

В зависимости от метода нормирования труда на предприятиях общественного питания различают опытно-статистические и технические нормы выработки.

Выработка продукции одним работником в единицу времени устанавливается в тенге товарооборота, условных блюдах и натуральных выражениях — в килограммах, штуках, литрах.

Нормы выработки, установленные опытно-статистическим методом, выражаются в тенге товарооборота и условных блюдах. Норма выработки в тенге, установленная для поваров, не дает достаточно точного представления о действительных затратах труда на производство и реализацию продукции, так как сумма товарооборота в значительной степени зависит от цены реализованных блюд. Эта норма выработки не стимулирует выпуск дешевых, но трудоемких блюд (например, овощных, крупяных).

Нормы выработки в условных блюдах позволяют более объективно учитывать затраты труда на производство блюд и кулинарных изделий по коэффициентам трудоемкости. Коэффициент трудоемкости представляет собой отношение нормы времени на приготовление данного блюда ко времени, необходимому для приготовления блюда, принятого за единицу трудоемкости (условное блюдо).

Для блюда, на изготовление которого затрачивается 100 сек., коэффициент трудоемкости принимается за единицу.

Так, если для приготовления одной порции супа крупяного затрачивают 100 сек. рабочего времени (коэффициент трудоемкости 1), на приготовление супа «лапша молочная» — 90 сек. (коэффициент трудоемкости 0,9), а на приготовление порции борща — 150 сек., то коэффициент трудоемкости 1,5 (150 : 100). Нормы времени на изготовление блюд устанавливаются на основе фотохронометража или хронометража. В технологических картах на изготовление блюд должны указываться коэффициенты трудоемкости.

Нормы выработки в условных блюдах стимулируют выпуск трудоемких блюд (например, овощных запеканок, фаршированных блюд), способствуют расширению ассортимента продукции собственного производства, наиболее полному удовлетворению спроса потребителей, что повышает конкурентоспособность предприятия.

Технические нормы выработки выражаются в натуральных единицах: килограммах, штуках.

Таблица 9.4 - Карта хронометража

Наименование предприятия — фабрика-кухня № 1, цех — кондитерский

Начало наблюдения — 8 ч. 20 мин. 40 сек.

Конец наблюдения — 13 ч. 16 мин. 55 сек.

Продолжительность наблюдения — 17 775 сек.

Наблюдательный лист
хронометража затрат времени на приготовление кекса творожного

Наименование операций	Наблюдения			Всего		Среднее время, необходимое для изготовления одного изделия, с
	Время, необходимое для изготовления партии изделий, с			Время, с	Количество изделий	
	1	2	3			
Приготовление теста	2 625	1860	1904	6 389	1400	4,56
Подготовка форм	7 080	4 720	4 720	16 520	1400	11,8
Отсаживание теста	3 960	2 700	2 600	9 280	1400	6,62
Вышекание изделий	561	398	385	1 344	1400	0,96
Выемка изделий из форм и укладка в тару	3 420	2 110	2 050	7 580	1400	5,41
Итого основное время	17 646	11788	11659	41 113		29,35
Вспомогательное время	1 765	1 179	1 165	4 110		2,94
Всего затрат основного и вспомогательного времени	19411	12 967	12 824	45 223		32,29
Количество партий	600	400	400	1400		

Технически обоснованные нормы выработки определяются по формуле:

$$N_{в} = \frac{T_{см} - (T_{пз} + T_{обс} + T_{отл})}{T_{оп}}$$

где $N_{в}$ — норма выработки;

$T_{см}$ — продолжительность рабочей смены, мин;

$T_{пз}$ — подготовительно-заключительное время, мин;

$T_{\text{обс}}$ — время обслуживания рабочего места, мин;
 $T_{\text{отл}}$ — время на отдых, личные надобности, мин;
 $T_{\text{оп}}$ — оперативное время на единицу продукции, мин.
Можно время показывать в секундах.

Пример. Общая продолжительность рабочего времени, затраченного на изготовление творожного кекса, составила 25220 сек.; подготовительно-заключительное время — 1260 сек.; время на обслуживание рабочего места — 1008сек.; время на отдых и личные надобности кондитера — 1260 сек. Оперативное время на выпуск одного изделия по хронометражу составило 32,29 сек. Подставляя эти данные в приведенную формулу, производят расчет нормы выработки:

$$N_{\text{в}} = \frac{25220 - (1260 + 1008 + 1260)}{32,29} = 671 \text{ шт}$$

Внедрение технически обоснованных норм выработки способствует снижению себестоимости производства продукции предприятий общественного питания за счет повышения производительности труда, лучшей организации труда, укрепления трудовой дисциплины.

9.7 Определение численности работников на предприятиях общественного питания

Важнейшей задачей нормирования труда является определение численности работников. Различают следующие основные методы определения необходимого количества работников: по нормам выработки, нормам времени; рабочим местам на основании норм обслуживания.

Численность работников предприятий общественного питания непосредственно зависит от объема товарооборота, выпуска продукции, форм обслуживания, степени механизации производственных процессов. Чем больше товарооборот и выпуск продукции собственного производства, тем выше численность работников.

Всех работников предприятий общественного питания можно разделить в зависимости от выполняемой функции на следующие группы: производственную, торговую, административную и работников торгового зала.

Для определения численности работников производства, где установлены нормы выработки, запланированный объем выпуска продукции или товарооборота делят на установленную для одного работника дневную норму выработки в тенге товарооборота или условных блюдах и количество дней, которое должен отработать работник в планируемый период.

Расчет численности работников производства и торгового зала может быть произведен по формуле

$$N = \frac{Q}{aT}$$

где N — численность работников производства или торгового зала;

Q — объем товарооборота или выпуска продукции;

a — норма выработки в единицу времени;

T — фонд рабочего времени на одного работника.

Пример. Запланированный годовой объем продукции собственного производства составляет 2 700 000 усл. блюд. Норма выработки — 360 усл. блюд на одного человека в день. Эффективный фонд рабочего времени (при пятидневной рабочей неделе) 225 дней.

Определяем численность работников производственной бригады:

2700000 усл. бл. : 360 = 7500 человеко-дней;

75000 человеко-дней : 225 рабочих дней = 33 человека.

Эффективный фонд рабочего времени равен номинальному фонду (т. е. календарному фонду минус выходные и праздничные дни) за вычетом невыходов, связанных с очередными отпусками, болезнями и другими невыходами, предусмотренными законодательством. Например, в отчетном году календарный фонд рабочего времени на предприятии составил 365 дней. Выходные и праздничные дни при 5-дневной рабочей неделе — 112 дней. Количество невыходов в связи с отпусками, болезнями и другими причинами — 28 дней. Номинальный фонд рабочего времени составит 253 дня (365 дней - 112 дней). Эффективный фонд рабочего времени — 225 дней (253 дня - 28 дней).

Определить численность работников горячего и холодного цехов можно с учетом норм времени на приготовление одного блюда.

Средняя численность работников горячего цеха при 7-часовом (25 200 с) рабочем дне составит 39,6 чел. (1000000 / 25200). Эта численность определена без учета роста производительности труда, поэтому с учетом поправочного коэффициента 1,14 численность работников горячего цеха составит 35 человек (39,6 : 1,14). Необходимо учесть также, что предприятие общественного питания работает без выходных дней, поэтому с учетом поправочного коэффициента 1,32 окончательное число работников горячего цеха составит 46 человек (35 x 1,32).

Определить численность официантов можно на основании плана товарооборота по залу, установленной нормы выработки в тенге и эффективного фонда рабочего времени, а также исходя из количества посадочных мест, закрепленных за одним официантом, с учетом форм обслуживания, условий труда, разделения труда.

Численность отдельных категорий работников (кассиров и др.) может быть определена по числу рабочих мест с учетом коэффициента сменности по формуле

$$N = \frac{\sum n K_{см}}{T} \cdot T_1$$

где N — численность работников;

$N = \sum n$ — количество рабочих мест;

$K_{см}$ — коэффициент сменности;

T — фонд рабочего времени в среднем на одного работника;

T_1 — число дней работы предприятия.

Численность буфетчиков определяется на основании установленного товарооборота для буфета и норм выработки на одного работника в день.

Численность кассиров, работников розничной торговли определяется с учетом установленного товарооборота, количества рабочих мест и продолжительности работы.

Численность административно-управленческого аппарата определяется типовыми штатами в соответствии с размером среднемесячного оборота предприятий по годовому плану.

9.8 Расстановка гостиничного персонала

Результатом подбора персонала является распределение работников по конкретным должностям. Такое распределение должно осуществляться согласно имеющемуся штатному расписанию. Существуют несколько основных требований, в соответствии с которыми принимаются решения о расстановке кадров, а именно: соответствие квалификации и специальных знаний работника порученной работе.

Таким образом, при расстановке кадров приходится учитывать множество различных факторов и аспектов совместимости. Однако на первом месте должны быть профессионализм, компетентность.

Ключевую роль в условиях гостиничного предприятия играют распределение рабочих мест и долгосрочное планирование персонала. Число персонала должно согласовываться с ожидаемой загрузкой гостиницы.

Замещение рабочих мест в отдельных гостиницах зависит от ожидаемого оборота. При этом некоторые должности должны быть заняты для обеспечения готовности предприятия к любой ситуации. В любой гостинице должны быть следующие базовые категории должностей:

- не зависящие от производства должности;
- относящиеся к производству должности;
- непосредственно производственные должности.

Не зависящие от производства должности замещаются без учета ожидаемого оборота. Эти должности создаются и замещаются на основании решений менеджера гостиницы. Сюда относятся руководители всех отделов, дирекция (администрация), часть персонала службы обслуживания. Персонал, занимающий не зависящие от производства должности, обеспечивает постоянную готовность гостиницы к приему гостей.

Относящиеся к производству должности зависят от оборота предприятия и от числа обслуживаемых гостей. Эти должности планируются и

замещаются в соответствии с прогнозами предприятия и на основании стандартов результатов работы. К этой категории должностей относятся служащие на этажах, портье, кассиры и другой зависящий от оборота административный персонал, который должен создаваться и упраздняться по необходимости.

Непосредственно производственные должности зависят напрямую от числа обслуживаемых гостей (оборота предприятия). Эти должности вводятся в соответствии со стандартами работы и ежедневными колебаниями производства. Кроме горничных, поваров, официантов, барменов и других служащих гостиницы к этой категории относят дополнительный персонал, который привлекается на короткий срок в случае необходимости. С помощью этой вспомогательной силы решаются проблемы гостиницы в часы пик.

Большое значение в управлении трудозатратами имеет гибкость рабочего времени в гостиницах, то есть соблюдение правила: нужный работник должен находиться в нужное время, в нужном месте. Различная интенсивность труда, сверхурочное рабочее время, слабопланируемое свободное время, а также негибкие графики работы негативно сказываются на рынке рабочей силы индустрии гостеприимства.

Различают следующие формы рабочего времени:

- полное рабочее время;
- сезонная работа;
- частичная работа;
- долевая работа;
- почасовая работа.

Формы рабочего времени зависят от типа предприятия, состояния рынка труда, производственной мощности и, не в последнюю очередь, от количественной потребности в работниках.

Полное рабочее время: 8 часовой рабочий день, 1 час — обед (5-дневная рабочая неделя, 40 рабочих часов). Следует заметить, что такая форма рабочего времени пока введена не во всех казахстанских гостиницах.

Сезонная работа: индивидуальное рабочее время на определенные месяцы или времена года. Сотрудник работает один сезон или несколько сезонов.

Частичная работа: различные формы временного использования сотрудников. Чтобы привлечь рабочих к частичной занятости, нужны стимулы: близкое расстояние до места работы, свободно избираемое рабочее время, более высокая зарплата за 1 час, чем у занятых полный день, право на получение пенсии.

Долевая работа: два или более частично занятых работника в общем занимают одно полное рабочее место. Долевая работа может поделить это место непропорционально, исходя из интересов как работников, так и гостиницы. Партнеры по долевым работам могут индивидуально распределять их ежедневное, недельное, месячное или даже годовое время.

Почасовая работа. В отделе эксплуатации номерного фонда и при обслуживании банкетов вспомогательная сила используется не более чем на 4 часа в часы пик или в случае непредвиденной болезни сотрудника.

В системе рабочего времени в гостиницах должны быть конкретизированы формы служебных графиков работы, которые должны быть гибкими и ориентированными на сотрудников. Существуют следующие формы служебных графиков:

- нормальный;
- посменный;
- ступенчатый;
- плавающий.

Нормальный график из-за 24 часовой необходимости оказания услуг в гостинице возможен только в административных отделах (бухгалтерия, отдел продаж, бюро персонала, склад и т. д.).

Посменный график может быть распространен, например, в службе приема гостиницы.

Ступенчатый график предполагает, что начало и окончание работы указываются для каждого сотрудника отдельно. Так можно избежать пустой траты времени и минимизировать сверхурочную работу. Многие люди не любят рано вставать, а при ступенчатом графике можно установить начало работы по желанию сотрудника.

Плавающий график предполагает, что сотрудник по согласованию с руководством сам (в рамках рабочего времени) устанавливает начало и конец своей работы.

Введение гибких систем рабочего времени в гостиницах требует учета следующих особенностей: пожелания сотрудников относительно организации рабочего времени должны стоять на первом месте; желаемая работа согласовывается с ожидаемым оборотом; система выплаты зарплаты должна быть согласована с гибкими системами рабочего времени и перед введением точно проверена; стандарты работы должны согласовываться с сотрудниками как цель работы; ежемесячно, принимая во внимание желания сотрудников и потребности предприятия, индивидуально для каждого сотрудника определяется соответствующее рабочее время; ежедневная работа своевременно обсуждается в отделах и базируется на ежечасной статистике гостей; ориентированные на сотрудников графики должны заблаговременно доводиться до сведения сотрудников.

Гибкость рабочего времени означает возможность изменения (в рамках законных и тарифно-договорных распоряжений) рабочего времени. Такая организация рабочего времени предоставляет множество возможностей для самостоятельного распоряжения работниками своим свободным временем.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и задачи нормированного труда на предприятиях общественного питания?

2. Назовите методы нормирования.
3. Назовите виды норм труда и дайте каждому из них определение.
4. Как классифицируется рабочее время?
5. Что составляет время перерывов?
6. Какие виды затрат рабочего времени нормируются?
7. Какие существуют методы изучения затрат рабочего времени?
8. Что такое фотография рабочего времени и с какой целью она проводится?
9. Как проводится фотография рабочего времени?
10. В чем заключается сущность фотографии рабочего процесса (фотохронометража) и с какой целью он проводится?
11. Что такое хронометраж и с какой целью он проводится?
12. Что понимают под коэффициентом устойчивости хроноряда?
13. Как рассчитывается коэффициент устойчивости хроноряда?

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА

10 СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

10.1 Сущность и структура системы планирования производства

Сущность внутрипроизводственного планирования заключается в научном обосновании на предприятии (фирме) предстоящих экономических целей его развития и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов и объемов товаров и сроков их выпуска, выполнения работ и оказания услуг и установления показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. Внутрипроизводственное планирование предусматривает не только целостное рассмотрение производственно-хозяйственных, организационно-управленческих, финансово-экономических и многих других проблем, но и ориентацию на будущее принимаемых решений. Поэтому всякое решение любой существующей проблемы в ходе внутрипроизводственного планирования может рассматриваться, как средство достижения поставленной цели.

Внутрипроизводственное планирование является важнейшей функцией управления, которая включает следующие комплексы работ: анализ ситуаций и факторов внешней среды; прогнозирование, оценку и оптимизацию альтернативных вариантов достижения целей, сформулированных на стадии стратегического маркетинга; разработку планов предприятия; реализацию планов предприятия.

По содержанию и форме проявления различают следующие формы планирования и виды планов.

1. Исходя из обязательности плановых заданий, существуют директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, обязательных для объектов планирования. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются подробной детализацией. Например, плановые показатели, доводимые до цехов, участков и рабочих мест, имеют директивный характер. Несвоевременное выполнение хотя бы одного из таких показателей может привести к срыву выполнения плана предприятия.

Индикативное планирование — это планирование, представляющее антипод директивному, потому что индикативный план не является обязательным для исполнения. В составе индикативного плана могут быть

обязательные задания для предприятия, но их число весьма ограничено. В целом же он имеет направляющий рекомендательный характер.

Индикативное планирование применяется при составлении перспективных планов, а директивное — в текущем планировании. Из сказанного следует, что индикативный и директивный виды планирования должны дополнять друг друга, быть органически связаны в единой системе планирования.

2. В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов различают долгосрочное, среднесрочное (перспективное), краткосрочное (текущее) и оперативное планирование.

Долгосрочное (перспективное) планирование охватывает период более 5 лет, например до 10 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое и научно-техническое развитие предприятия. Долгосрочный план позволяет ставить и решать такие задачи, решение которых не укладывается в рамки среднесрочного плана. Большое значение для обоснования долгосрочного плана имеет комплексный прогноз. Он составляется на 10—15 лет. Его основная задача состоит в том, чтобы дать ориентиры, определяющие возможность вовлечения в процесс производства новых видов сырья, материалов, энергоресурсов, топлива; а также создания и освоения новой техники и технологии, повышения на этой основе производительности труда и эффективности производства.

Прогноз является своего рода «заделом» для перспективного планирования. Между планированием и прогнозированием есть общие черты и имеются отличия. Общее заключается в том, что и планирование и прогнозирование являются научным предвидением хода развития производства предприятия. Различие заключается в степени вероятности такого предвидения: планы носят, как правило, детерминированный характер и содержат не только цели, но и средства их достижения, а прогнозы имеют в основном вероятностный характер и не включают путей и средств практического достижения целей.

Среднесрочное (перспективное) планирование осуществляется на период от 1 до 5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с краткосрочным. В этом случае составляется так называемый скользящий пятилетний план.

Краткосрочное (текущее) планирование охватывает период, равный одному году. Годовой план представляет собой развернутый план производственно-хозяйственной деятельности предприятия, направленный на выполнение плановых показателей среднесрочного плана, их детализацию по перечню продукции, подлежащей изготовлению и реализации в конкретные сроки. Кроме того, в плане устанавливается потребность в трудовых, материальных и денежных ресурсах, а также, наряду с ресурсами, организационно-технические и социально-экономические мероприятия по дальнейшему развитию производства, повышению производительности труда и

качества продукции, структуризации целей инновационной деятельности, оптимизации по номенклатуре и ассортименту портфеля новшеств и инноваций.

Структура, содержание и перечень показателей краткосрочного плана такие же, как у среднесрочного плана предприятия, что обеспечивает согласованность и преемственность технико-экономических показателей.

Оперативное планирование включает календарное планирование и оперативное регулирование (диспетчеризацию). Основной задачей календарного планирования является детализация заданий (показателей) годового плана по исполнителям (цехам, участкам, бригадам и рабочим местам) и срокам (небольшим периодам — месяцам, декадам, неделям, суткам, сменам, часам) с целью равномерного выполнения производственного плана. Диспетчеризация призвана обеспечивать слаженность и бесперебойность работы всех звеньев предприятия.

3. По содержанию плановых решений выделяют стратегическое, тактическое, оперативно-производственное и бизнес-планирование.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует предпринять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.д.

В результате стратегического планирования предприятие ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения.

Тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации новых возможностей предприятия, намеченных стратегическим планом. Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, но тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достигнуть такого состояния. Эти виды планирования различаются целями и средствами их достижения.

Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный период и в отдельных случаях среднесрочный, а стратегическое планирование эффективно для долгосрочного и среднесрочного периодов.

Оперативно-производственное планирование является завершающим этапом в системе планирования хозяйственной деятельности предприятия. Процесс такого планирования включает следующие функции: 1) определение времени выполнения отдельных операций по изготовлению деталей, сборочных единиц изделия и изделия в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов труда цехами (участками, рабочими местами) - поставщиками их потребителям; 2) оперативная подготовка производства путем своевременного заказа и доставки на рабочие места материалов,

заготовок, сборочных единиц, инструментов, приспособлений и других видов материальных ценностей, необходимых для выполнения плана производства продукции; 3) систематический учет, контроль, анализ и оперативное регулирование (диспетчеризация) хода производства, предупреждающие отклонение его от установленных планов-графиков.

Бизнес-планирование осуществляется для оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

4. В теории и практике планирования могут выделяться и другие виды планирования, охватывающие как главные, так и второстепенные аспекты этого процесса. В частности, планирование можно классифицировать по: а) степени охвата планируемой работы; б) объектам планирования; в) сферам планирования (производства, сбыта, персонала, инвестиций и т.д.); г) глубине планирования (агрегированное, ограниченное); д) координации частных планов во времени; е) учету изменений исходных данных; ж) очередности во времени.

10.2 Основные принципы и методы планирования на предприятии

Качество планирования на предприятии во многом зависит от того, на каких принципах оно осуществлялось и какие использовались методы планирования.

Принципы планирования. К ним относятся: 1) преемственность стратегического и тактического планов; 2) социальная ориентация планов; 3) ранжирование объектов планирования по их важности; 4) адекватность плановых показателей; 5) согласованность плана с параметрами внешней среды системы управления; 6) вариантность плана; 7) сбалансированность плана (при условии обеспечения резерва по важнейшим показателям); 8) экономическая обоснованность планов; 9) автоматизация системы планирования; 10) обеспечение обратной связи системы планирования.

Рассмотрим содержание перечисленных принципов планирования.

Преемственность стратегического и тактического планирования предусматривает, что состав показателей и разделов этих планов должны быть идентичны и повторять стратегию предприятия. Число показателей в разделах бизнес-плана должно быть больше, чем в разделах стратегического плана. Показатели бизнес-плана не должны противоречить утвержденным показателям стратегии предприятия, они могут быть только более жесткими и выгодными предприятию в текущий момент.

Социальная ориентация плана предусматривает решение (наряду с техническими и экономическими проблемами) проблем обеспечения соответствия международным требованиям по экологичности, безопасности и эргономичности выпускаемой продукции, а также показателей социального развития коллектива.

Ранжирование объектов планирования по их важности учитывает рациональное распределение имеющихся ресурсов. Например, если

выпускаемые изделия имеют примерно одинаковый уровень конкурентоспособности, то сначала необходимо направлять ресурсы на повышение конкурентоспособности изделия, имеющего наибольший удельный вес (по стоимости продажи) в программе предприятия.

Адекватность плановых показателей реальной действительности обеспечивается, во-первых, увеличением числа учтенных факторов при прогнозировании альтернативных плановых показателей, во-вторых, снижением ошибок аппроксимации или повышением точности прогнозов.

Согласованность плана с параметрами внешней среды системы управления устанавливается с помощью анализа динамики факторов внешней среды и исследования влияния этих факторов на плановые показатели.

Вариантность плана связана с разработкой не менее трех альтернативных вариантов достижения одной и той же цели и выбора оптимального варианта.

Сбалансированность плана обеспечивается преимуществом баланса показателей по иерархии, например, функциональной модели объекта стоимостной модели (при проведении функционально-стоимостного анализа), баланса поступления и распределения ресурсов и т.д.

Экономическая обоснованность плана является одним из важнейших принципов планирования. Окончательный выбор варианта плановых показателей должен осуществляться только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

Автоматизация системы планирования - один из способов планирования, требующий применения современных информационных технологий и компьютерной техники, обеспечивающий кодирование информации на основе ее классификации, единство и системность информации по стадиям жизненного цикла объекта планирования, оперативную обработку, надежное хранение и передачу информации.

Обеспечение обратной связи системы планирования предполагает возможность для исполнителя плана представлять предложения об изменении (корректировке) плана его разработчику.

В современной отечественной науке и практике планирования, помимо рассмотренных принципов, широкую известность имеют общеэкономические принципы: необходимости, единства, непрерывности, гибкости, системности, целенаправленности, комплексности, научности, приоритетности, равнонапряженности, динамичности, риска и др. Все они достаточно полно раскрыты в научной и учебной литературе по планированию.

Применение всех рассмотренных выше принципов планирования на практике вызывает затруднения, поэтому использование каждого из них определяется сложностью и количеством выпускаемых изделий или оказываемых услуг.

Методы планирования. Под методами планирования понимается способ осуществления планирования, т. е. способ реализации плановой идеи. Выбор

метода зависит от конкретной формы планирования и включает два аспекта: направление планирования и средства обоснования плановых решений.

В практике планирования можно выделить три направления планирования: прогрессивное, ретроградное и круговое.

Прогрессивный метод планирования (способ планирования «снизу вверх»). При этом способе планирование осуществляется от низших уровней иерархии (рабочих мест, участков, цехов) предприятия к высшим. Здесь низшие структурные подразделения сами составляют детальные планы своей работы, которые впоследствии интегрируются на верхнем уровне, образуя план предприятия.

Ретроградный метод («сверху вниз»). В этом случае процесс планирования осуществляется исходя из плана предприятия (портфеля заказов и госзаказа) путем детализации его показателей сверху вниз по иерархии. При этом структурные подразделения должны преобразовать поступающие к ним планы вышестоящих уровней в планы своих подразделений.

Круговой метод (встречное планирование) представляет собой синтез двух предыдущих методов. Он предусматривает разработку плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детализированных показателей.

Средства обоснования плановых решений должны способствовать нахождению оптимальных вариантов решения экономической проблемы. К ним условно можно отнести творчество планирующих подразделений (способность разрабатывать и применять нетрадиционные решения); адаптивный поиск, основанный на общем знании проблемы (знания и опыт разработчиков плана); данные бухгалтерского учета (как информационную базу); предельный анализ (позволяющий контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия); норму прибыли на вложенный капитал; дисконтирование.

Совокупность средств и методов позволяет выбрать из множества возможных вариантов развития экономики предприятия наилучший, обеспечивающий наиболее эффективное использование ресурсов, которыми располагает предприятие.

В настоящее время при организации внутрипроизводственного планирования довольно широкое применение нашли следующие экономико-математические методы: 1) теории вероятности и математической статистики (стохастические модели); 2) математического программирования (экономико-математические модели, позволяющие отыскивать условно-экстремальные значения функций или критерии оптимальных планов); 3) имитаций (воспроизведение реальной действительности, создание модели реальной ситуации); 4) оценки пересмотра планов (система ПЕРТ - сетевая модель, основанная на теории графов).

10.3 Объекты и предметы в системе производственного планирования

Основными объектами внутрипроизводственного планирования являются производственно-хозяйственная, социально-экономическая и экологическая деятельность.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия – это процесс функционирования системы (субстанции) в соответствии с ее миссией по переработке входной информации в выходную с целью выпуска конкурентоспособной продукции (оказания услуг) и получения прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов собственника имущества и членов трудового коллектива. Достижение этой цели возможно только на основе планирования производства и реализации необходимой обществу продукции (услуги).

Производственно-хозяйственная деятельность на предприятии, как правило, включает следующие стадии:

- исследования и разработки: на этой стадии зарождаются идеи, теории, гипотезы создания новых или улучшения выпускаемых изделий и (или) процессов их изготовления;

- производство продукции (оказание услуги): исходные ресурсы и идеи претворяются в готовую продукцию;

- маркетинг: проводится комплекс мероприятий в области исследований товарно-сбытовой деятельности предприятия, по изучению всех факторов, влияющих на процессы производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю;

- формирование и использование ресурсов: на этой стадии в соответствии с планом выпуска продукции (оказания услуги) формируются материальные, трудовые, финансовые и другие ресурсы.

Чтобы процесс производственно-хозяйственной деятельности осуществлялся планомерно и непрерывно, необходимо координировать все его стадии во времени и пространстве, а это возможно только на основе единого плана предприятия. Поэтому внутрипроизводственное планирование охватывает разработку системы сбалансированных показателей, характеризующих взаимосвязи процессов производства и реализации продукции (услуг) на намеченный период как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям (цехам, участкам, рабочим местам).

Социально-экономическая деятельность — это процесс функционирования подсистемы совместного труда. Эта подсистема позволяет рационально использовать людские ресурсы, определять количественные и качественные пропорции отдельных видов труда, их взаимосвязи в процессе производства. Она имеет важное значение, поскольку затрагивает трудовые ресурсы с их интересами, потребностями и особенностями характера.

Основными составляющими данной подсистемы являются подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, совершенствование

характера и оплаты труда, условий труда и отдыха, создание в коллективе здорового микроклимата и межличностных отношений, социальной и общественной активности, воспитание у работников чувства ответственности за порученное дело, бережливости, формирования нового экономического мышления.

Перечисленные мероприятия, как правило, требуют значительных средств и должны проводиться на плановой основе.

Экологическая деятельность. В процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятие может наносить вред окружающей среде. Экологическая деятельность предприятия направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия его производства на окружающую среду. Предприятие также несет ответственность за несоблюдение требований и норм по рациональному использованию, восстановлению и охране земель, недр, лесов, водных ресурсов и воздушного бассейна. Оно обязано возмещать ущерб, причиненный окружающей среде в результате его деятельности. Финансирование таких мероприятий осуществляется за счет собственных средств или иных источников и должно быть четко увязано с основной деятельностью, предусмотренной планом.

Упрощенно план предприятия можно представить как вариант рационального использования ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и др.). Поэтому ресурсы предприятия условно можно назвать предметами планирования. Цель планирования ресурсов — оптимизация их использования.

В практике планирования, как правило, выделяют следующие группы ресурсов.

1. *Трудовые ресурсы* - это кадры предприятия. Они имеют количественную и качественную оценку. Количественная оценка выражается через показатели численности трудовых ресурсов. Качественная оценка характеризуется образовательным и квалифицированным уровнем, психофизиологическим потенциалом, половозрастной структурой, уровнем социальной зрелости, интересов, потребностей и т.п.

Предметом планирования трудовых ресурсов на предприятии могут быть следующие показатели:

- 1) численность и структура кадров работающих;
- 2) производительность труда;
- 3) оплата труда работающих;
- 4) потребность в рабочей силе;
- 5) сокращение применения ручного труда;
- 6) кадровый резерв на выдвижение;
- 7) нормы времени, выработки, трудоемкость производственной программы, продолжительность производственного цикла и т.д.

2. *Производственные фонды предприятия* - средства труда и предметы труда, выраженные в стоимостной форме. В зависимости от их функционирования в процессе производства, способа перенесения их

стоимости на готовый продукт и характера воспроизводства различают основные и оборотные фонды (основной и оборотный капитал).

Основные производственные фонды - это часть производственных фондов, участвующих в процессе производства длительное время и сохраняющих при этом свою первоначальную натуральную форму. Их стоимость переносится на изготавливаемый продукт (услугу) постепенно, по частям, по мере использования.

Основные производственные фонды составляют материально-техническую базу предприятия и представляют собой важнейший объект планирования.

В практической деятельности выделяют следующие группы основных производственных фондов:

- 1) здания и сооружения;
- 2) передаточные устройства;
- 3) оборудование, машины, измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование, вычислительная техника, прочие машины и оборудование;
- 4) дорогостоящие инструменты и приспособления;
- 5) производственный и хозяйственный инвентарь.

Предметом планирования основных производственных фондов являются:

- 1) интенсивное и экстенсивное использование производственных фондов;
- 2) фондовооруженность труда, фондоотдача и фондоемкость продукции;
- 3) производственная мощность предприятия и его подразделений;
- 4) ввод (вывод) производственных мощностей и основных фондов;
- 5) режим работы оборудования и др.

Оборотные фонды - это часть производственных фондов, которая целиком потребляется в каждом производственном цикле, изменяя в процессе производства свою натурально-вещественную форму. Их стоимость целиком переносится на готовый продукт в течение одного периода производства.

Показателями планирования оборотных средств являются:

- 1) номенклатура и размеры запасов сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий, полуфабрикатов, запасных частей для ремонта основных фондов, тары и др.;
- 2) номенклатура и величина запасов незавершенного производства и полуфабрикатов собственного изготовления;
- 3) нормы расхода товарно-материальных ценностей на изготовление продукции (услуги);
- 4) эффективность использования материальных ресурсов;
- 5) потребность в оборотных средствах, включая источники ее покрытия;
- 6) конструктивный состав изделий, показатели качества, конкурентоспособности продукции (услуги) и т.д.

3. Инвестиции - это финансовые и материальные ресурсы, а также все виды интеллектуальных ценностей, вкладываемые в объекты производства и

реализации продукции (услуг) с целью получения прибыли или достижения социального эффекта.

Предметом планирования инвестиций являются:

1) реальные, под которыми понимаются долговременные вложения средств в материальное производство;

2) финансовые вложения для приобретения ценных бумаг и имущественных прав;

3) интеллектуальные, предусматривающие вложение средств в персонал (подготовку специалистов, приобретение лицензий, ноу-хау, совместные научные разработки).

4. *Информация* - это новая экономическая категория ресурсов. Она как экономический ресурс представляет собой формализованную совокупность знаний научного, технического, производственного, управленческого, коммерческого и иного характера. Она имеет собственника, имеет технологию обработки, является предметом и продуктом труда, предметом защиты от несанкционированного доступа. Поэтому, как и всякий ресурс, информация представляет собой предмет планирования.

В зависимости от содержания и качества используемой в управлении информации достижение запланированной цели на предприятии возможно разными путями и соответственно при различных затратах материальных, энергетических и трудовых ресурсов.

5. *Время* - это один из важнейших ресурсов производства, который присутствует во всех показателях планирования и учитывается при оценке различных предпринимательских и производственных проектов, а также при принятии любых плановых решений. Время можно рассматривать как цель и как ограничение. В зависимости от характера задачи время может составлять минуты или часы для оперативного планирования, месяцы или годы - для долгосрочного стратегического планирования.

6. *Предпринимательский талант*. Наличие данного ресурса в плановой деятельности предприятия воспринимается неоднозначно. Однако следует отметить, что предпринимательский ресурс выступает в качестве координатора всех других ресурсов в производстве и проявляется в умении наиболее рационально осуществлять производственную и коммерческую деятельность, в новаторстве, ответственности, склонности к риску и других личностных качествах.

Предметом планирования данного ресурса является изучение технологических свойств (способности, характера, темперамента, типа нервной системы) каждой личности, коллектива, предприятия, которые обеспечивают успешное овладение определенной деятельностью и наибольшую эффективность этой деятельности. Кроме того, изучение свойств того или иного индивида важно и для оценки его возможностей, творческого потенциала, таланта и прогнозирования его продвижения в избранной трудовой деятельности.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и структура системы планирования производства.
2. Перечислите формы и виды планов?
3. Перечислите принципы и методы планирования на предприятии?
4. Объекты и предметы в системе внутрипроизводственного планирования.

11 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

11.1 Сущность и содержание стратегического планирования

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей производственно-хозяйственной деятельности предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению. Оно ориентировано на долгосрочную перспективу (5-10 лет). Однако на многих предприятиях стратегия основывается на среднесрочном планировании (5 лет). Поэтому стратегический план, как правило, охватывает период не более 5 лет.

Процесс стратегического планирования включает следующие виды деятельности: распределение ресурсов, адаптацию с внешней средой, координацию и регулирование производственно-хозяйственных процессов и организационные изменения.

Стратегический план предприятия является основой взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов, факторов и явлений и разрабатывается на базе прогноза развития предприятия. Он включает следующие функции:

- задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды деятельности организации, позволяет увязывать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность, а также лучше понимать структуру потребностей, процессы планирования, продвижения и сбыта продукции, механизм формирования рыночных цен;

- устанавливает каждому подразделению, всей организации конкретные и четкие цели, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия;

- обеспечивает координацию усилий всех функциональных служб предприятия;

- стимулирует менеджеров предприятия лучше оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды;

- определяет альтернативные действия предприятия на долгосрочный период;

- создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов;

- демонстрирует важность практического применения основных функций планирования, организации, учета, контроля и оценки деятельности предприятия как единую систему современного менеджмента.

Процесс стратегического планирования на предприятии состоит из следующих взаимосвязанных этапов, выполняемых в определенной последовательности. Каждый этап стратегического планирования имеет свое специфическое содержание для отдельных предприятий. Однако использование сквозного стратегического планирования может быть полезным для всех

промышленных предприятий и фирм. Рассмотрим более подробно основное содержание важнейших этапов стратегического планирования на современных предприятиях.

1. Определение миссии предприятия. Миссия - это смысл существования предприятия, его предназначение, роль и место в рыночной экономике. Определение миссии характеризуется выбором смысла существования предприятия, его направления в бизнесе, особенностей его продукции и наличия конкурентных преимуществ перед другими предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию.

2. Формулирование целей и задач функционирования предприятия. Цели - это наиболее общие ориентиры деятельности предприятия в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме. Они должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность предприятия по обслуживанию потребителей, должны создавать мотивацию работников предприятия.

Задачи - более конкретные ориентиры, определяющие форму и время выполнения конкретных заданий - реализуются в рамках текущего планирования.

Несмотря на ситуационность в выборе целей, предоставляется возможность указать на ряд направлений, в рамках которых предприятия могут устанавливать свои конкретные цели. К ним относятся:

- доходы предприятия (прибыль, доход на акцию и т.д.);
- эффективность производства (снижение себестоимости, рост рентабельности и т.п.);
- положение на рынке (доля рынка, объем продаж и др.);
- размеры ресурсов предприятия, включая материальные, финансовые, трудовые;
- производственная мощность предприятия;
- номенклатура продукции (услуг);
- качество продукции (услуг);
- качество работы с потребителями;
- потребности работников предприятия и другие цели.

С точки зрения технологии обоснования целей, алгоритм их структуризации включает четыре последовательные стадии: выявление и анализ тенденций во внешней среде; установление конечных целей предприятия; построение иерархии целей; установление индивидуальных (локальных) целей.

3. Анализ и оценка влияния внешней среды. Внешняя среда - это макросреда и непосредственное окружение субъекта производства. Анализ макроокружения включает изучение влияния на предприятие таких компонентов среды, как состояние экономики страны, правовое регулирование, природная среда и ресурсы, научно-технический уровень, политическое состояние и т.п.

Анализ непосредственного окружения изучает такие компоненты среды, как покупатели, поставщики, конкуренты, рынки сбыта продукции, финансово-кредитные организации и т.п.

4. *Анализ и оценка влияния внутренней среды предприятия.* Анализ внутренней среды позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в процессе достижения поставленной цели. Внутренняя среда, как правило, анализируется по следующим направлениям: исследования по созданию и освоению новой техники и технологии, проектно-конструкторские разработки, производство продукции (услуг) по объему выпуска и ассортименту в истекшем периоде, маркетинг и продвижение продукции (услуг) и другие направления.

Анализ внутренней среды направлен на выявление угроз, которые могут возникнуть в процессе выполнения запланированных показателей.

5. *Разработка и анализ стратегических альтернатив.* Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического планирования, поскольку именно здесь принимаются решения, как предприятие будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию. При разработке стратегии предприятие, как правило, сталкивается с решением следующих вопросов: выпуск каких видов продукции (услуг) приостановить, а каких продолжить, какие виды продукции начать осваивать, а какие продолжать разрабатывать.

6. *Выбор стратегии.* Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего уровня управления предприятием должны иметь четкую концепцию его развития. Поэтому стратегический выбор должен быть определенным, однозначным и целенаправленным. На этом этапе из всех рассмотренных стратегий должна быть выбрана одна, в наибольшей степени удовлетворяющая потребностям предприятия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического планирования.

7. *Контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.* Так как стратегическое планирование является важнейшей функцией стратегического управления, оно включает реализацию стратегии, оценку и контроль за организацией стратегии.

11.2 Порядок разработки и содержание стратегического плана

Стратегический план предприятия разрабатывается исходя из перспективы его развития. Он должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными об отрасли, рынке сбыта продукции, конкурентах и другой информацией.

Стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию.

Современные темпы изменений и увеличение объемов инноваций настолько стремительны, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и

возможностей. Оно способствует снижению риска при принятии решений. Одним из основных факторов обеспечения качества плана является применение научных подходов к менеджменту и принципов планирования. Если плановые показатели не будут достаточно обоснованными, то, как бы хорошо ни работало предприятие на последующих этапах, результат будет неудовлетворительным.

Основные плановые показатели функционирования и развития предприятия формируются на стадии стратегического маркетинга. На этой стадии должны быть даны ответы на следующие вопросы: почему, что и как производить, с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости объекта, для кого производить, по какой цене, в каком количестве, кому производить и в какие сроки.

Необходимость разработки стратегических планов предприятия диктуется тем, что:

- создание и освоение новых видов продукции (услуг) или коренное улучшение выпускаемой продукции требует значительного времени, иногда больше одного года;

- на реконструкцию действующих предприятий, замену устаревших машин и оборудования, проведение крупных мероприятий по совершенствованию производства также необходимо много времени;

- в связи с освоением новых видов продукции (услуг) требуются новые связи с поставщиками сырья, материалов, полуфабрикатов, инструментов и других материальных ценностей, что занимает значительное время;

- подготовка и переподготовка кадров, повышение квалификации и общеобразовательного уровня работников, способствующих росту производительности труда и всестороннему развитию личности, требуют длительного времени, больше одного года.

Следовательно, без наличия стратегических планов, разработанных с учетом стабильных нормативов и организации устойчивых (длительных) связей между потребителями и производителями трудно решить коренные проблемы развития производства в тактическом плане.

Порядок разработки стратегического плана включает следующие этапы.

1. Оценка стратегии. Она должна дать ответ, в каком состоянии находится предприятие, какие стратегии оно реализует и насколько они эффективны. В процессе анализа и оценки необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова потребность, порождающая спрос на данный вид продукции (услуг);

- какие характеристики (показатели качества) продукции (услуг) способствуют успеху на рынке сбыта;

- какие входные и выходные барьеры существуют в отрасли, выпускающей данный вид продукции (услуг).

На основе ответов на данные вопросы можно сделать выводы, оценить риск и потенциальную прибыльность, выявить, насколько деловая стратегия соответствует возможностям предприятия.

2. *Анализ портфеля заказов на продукцию (услуги)*. Он дает наглядное представление о том, как отдельные части бизнеса связаны между собой, детализирует сведения, полученные при оценке деловой стратегии. Выделяют несколько этапов алгоритма анализа: выбор уровней анализа; выделение объектов анализа; определение показателей, применяемых при анализе портфеля заказов продукции (услуг); сбор, систематизацию и анализ исходных данных; комплексную оценку портфеля продукции предприятия.

3. *Выбор стратегии*. Он осуществляется на основе трех составляющих:

- 1) ключевых факторов успеха, характеризующих стратегию;
- 2) результатов анализа портфеля заказов на продукцию (услуги);
- 3) альтернативных вариантов стратегии.

Среди ключевых факторов, характеризующих успех применяемой стратегии, можно выделить: преимущества предприятия в своей отрасли; цели предприятия; интересы и отношение к стратегии собственника и высшего руководства; финансовые ресурсы; квалификацию менеджерского персонала; обязательства предприятия; степень зависимости предприятия от внешней среды; фактор времени и т.д.

4. *Оценка выбранной стратегии*. Она осуществляется исходя из анализа того, как учтены решающие факторы при ее формировании и приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленной цели. Если стратегия соответствует поставленной цели, то проводится дополнительный анализ, чтобы установить: соответствие стратегии состоянию и требованиям окружающей среды (динамике рынка, жизненному циклу изделия, конкурентным барьерам и другим факторам); соответствие потенциалу и возможностям предприятия (другим стратегиям, которые уже реализуются предприятием, структуре предприятия, потенциалу); приемлемость риска, заложенного в стратегии (реалистичность предпосылок, негативные последствия, насколько оправдан риск).

5. *Разработка стратегического плана*. Принятая стратегия служит основой для составления стратегического плана. Кроме того, исходными данными для разработки стратегического плана являются:

- данные долгосрочного перспективного плана предприятия и прогнозы на более длительные сроки его развития;
- государственные заказы и портфель заказов (прямых заказов потребителей, оформленных хозяйственными договорами);
- долгосрочные стабильные технико-экономические нормы и нормативы;
- материалы всестороннего анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия за предыдущий период, характеризующие величину выявленных внутренних резервов;

- оценка предстоящего в планируемом периоде увеличения производственной мощности предприятия за счет его расширения или реконструкции.

Структурно и по содержанию разделов стратегический план предприятия аналогичен тактическому плану, что обеспечивает сводимость и сопоставимость показателей по разным плановым периодам и уровням управления. Однако стратегический план не имеет столь жесткой структуры как тактический или оперативный план. К выбору его разделов и показателей каждое предприятие подходит с собственных позиций.

Составной частью стратегического планирования является разработка бизнес-планов на различные инновационные объекты или процессы, связанные с проектированием, производством и поставкой на рынок новых видов продукции, реконструкцией предприятия и расширением выпуска ранее освоенной продукции, совершенствованием технологии и организации производства, повышением качества изделий и производительности труда. В них обосновывается определенная социально-экономическая цель, как правило, имеющая заверченный созидательный результат: рост прибыли, увеличение доли рынка, удовлетворение требований покупателей, ускорение оборота продукции, создание новых рабочих мест и т.д.

На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием производства. Как правило, они создаются на проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, и по истечении этих сроков они прекращают свое существование.

Эффективность бизнес-планирования проявляется только после реализации проекта в реальных производственных или рыночных условиях.

На практике иногда бизнес-планом заменяют стратегический план. Разница между ними состоит в следующем. Во-первых, в отличие от стратегического плана бизнес-план содержит не весь комплекс общих целей предприятия, а только некоторые из них, реализация которых требует определенного объема инвестиций. Во-вторых, в отличие от стратегических планов бизнес-планы имеют очерченные временные границы, обусловленные сроками реализации планируемого мероприятия.

Методика разработки бизнес-планов достаточно подробно изложена в научной и учебной литературе.

Контрольные вопросы

1. Сущность и содержание стратегического планирования.
2. Порядок разработки и содержание стратегического плана.

12 ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

12.1 Сущность и содержание тактического планирования на предприятии

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным планированием и составляет с ними единое целое. Тактический план охватывает период не более 1-2 лет. Составление этого плана на более длительное время не представляется возможным, поскольку происходят частые изменения во внешней и внутренней политике предприятия.

Тактический план является средством реализации стратегического плана. Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, чем при стратегическом, потому что базируются на более объективной и полной информации. Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальны, касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени. Кроме того, тактические решения легче оценить, ранжировать и выбрать наиболее оптимальный вариант.

Тактическое планирование на предприятии осуществляется в рамках общей системы организации внутрипроизводственного планирования. Однако оно имеет ряд особенностей:

- более высокую значимость нормативной базы внутрипроизводственного планирования, широкое использование долговременных прогрессивных нормативов;

- наличие системы плановых показателей оценки деятельности, позволяющих наиболее точно устанавливать достигнутый уровень эффективности и качества работы структурных подразделений предприятия;

- ориентацию средств и методов планирования на развитие хозяйственной самостоятельности и инициативы всех участников разработки и исполнения плана в деле достижения высоких конечных экономических и социальных результатов;

- укрепление и дальнейшее развитие коммерческого и хозяйственного расчета во внутрихозяйственной деятельности.

Тактический план обычно разрабатывается в два этапа: подготовительный и окончательный.

Первый этап - подготовительный — начинается за 6—7 мес. до начала планируемого периода. На этом этапе выполняют следующие виды работ:

- технико-экономический анализ деятельности предприятия за предшествующий плановому году период по объемным и качественным показателям, с целью выявления потерь и резервов производства и разработки мероприятий по улучшению использования производственных мощностей, увеличению производительности труда, улучшению качества продукции и повышению ее конкурентоспособности;

- разработку прогрессивных технико-экономических норм и нормативов по труду, пропускной способности оборудования, расходу материалов и т.д.;
- сбор предложений работников по конкретным целям и увязка их с реализацией общей стратегии развития предприятия и повышения эффективности его работы;
- увязку в единую систему результатов маркетинговой, проектной, производственной и финансовой деятельности предприятия;
- изучение мероприятий, разработанных подразделениями предприятия, и использование их результатов при обосновании плановых решений по всем разделам тактического плана.

На данном этапе тактический план (проект), как правило, разрабатывается в нескольких вариантах с тем, чтобы выбрать из них наилучший, т.е. наиболее соответствующий условиям реализации в зависимости от складывающейся во внешней среде ситуации. При необходимости разработанный проект плана согласовывается с вышестоящей организацией и местными органами власти.

Кроме того, на этом этапе важная роль отводится предплановой работе, которая заключается в сборе, обобщении и анализе исходной информации. Вся информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внешняя содержит различные маркетинговые, конъюнктурные и общеэкономические прогнозные оценки. Внутренняя информация характеризует потенциал предприятия: наличие и структуру производственных мощностей; численность и профессиональный состав кадров; наличие и потребность в оборотных средствах; запасы сырья, материалов, топлива, готовой продукции.

На втором окончательном этапе выбирают тактику и разрабатывают уточненный вариант плана, в котором обосновывают все показатели работы предприятия, предусмотренные структурой плана. Планово-экономический отдел предприятия, исходя из показателей стратегического плана и текущей информации, рассчитывает контрольные цифры по каждому разделу плана и доводит их до структурных подразделений предприятия. Последние составляют проекты отдельных разделов плана. После чего плановый отдел увязывает их, а при необходимости вносит корректировки по ресурсам и срокам выполнения и составляет окончательный вариант тактического плана предприятия. Таким образом, достигается сбалансированность всех разделов плана, устанавливаются согласованный порядок и очередность выполнения всех работ, сроки и ответственные исполнители по всему кругу хозяйственных операций и запланированных мероприятий, определяются источники и размеры финансирования. Окончательный вариант плана утверждается первым руководителем предприятия. Работу на втором этапе целесообразно завершить за 1—2 месяца до начала планируемого года.

12.2 Содержание и структура тактического плана

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Он предусматривает перспективу по каждому объекту планирования, учитывает все факторы: состояние экономики предприятия; кредитно-финансовую ситуацию; налогово-бюджетную политику; намерения конкурентов; ситуацию рынка и т.д. В этих условиях тактический план становится центральным звеном в оперативном управлении производством.

Состав разделов и показателей тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, сложившихся принципов и методов управления, традиций, управленческой культуры, состояния экономики, рыночной конъюнктуры и т.д.

В расширенном варианте тактический план содержит следующие разделы:

- а) экономическая эффективность производства;
- б) нормы и нормативы;
- в) производство и реализация продукции;
- г) материально-техническое обеспечение производства;
- д) персонал и оплата труда;
- е) издержки производства, прибыль и рентабельность;
- ж) инновации (техническое и организационное развитие предприятия);
- з) инвестиции и капитальное строительство;
- и) охрана природы и рациональное использование природных ресурсов;
- к) социальное развитие коллектива предприятия;
- л) фонды специального назначения;
- м) финансовый план предприятия.

Основу тактического плана составляют стратегический план и портфель заказов предприятия, сформированный на плановый период (рис. 12.1). Исходя из стратегического плана, разрабатывается план инноваций, а исходя из портфеля заказов - план производства и реализации продукции (услуг). План производства и реализации продукции является основным в структуре тактического плана. Он устанавливает возможности предприятия по производству и реализации продукции (услуг) в планируемом периоде. Задания этого плана определяют показатели остальных разделов тактического плана, в частности:

- плана по издержкам, прибыли и рентабельности;
- плана материально-технического обеспечения;
- плана по персоналу и оплате труда;
- плана по фондам социального назначения;
- финансового плана предприятия.



Рисунок 12.1 - Структура тактического плана предприятия

Разработка тактического плана с указанной структурой разделов возможна на основе хорошо продуманной стратегии, которая требует значительного времени, ресурсов и квалифицированных кадров

Поэтому такой план применяется на стабильно работающих предприятиях с развитой системой управления. Многие предприятия составляют сокращенный вариант тактического плана, включающие только важнейшие разделы (б, в, г, д, е, м), без которых план теряет экономический смысл.

Краткое содержание разделов тактического плана предприятия.

1. *Нормы и нормативы.* Технически и экономически обоснованные нормы и нормативы расхода сырья, материалов, топлива, тепловой и электрической энергии, живого труда, использования средств труда и т. д. являются основой для разработки большинства разделов тактического плана. Так как нормы и нормативы не могут оставаться стабильными и неизменными в течение длительного времени, в данном разделе плана они анализируются,

пересматриваются и разрабатываются с учетом развития научно-технического прогресса.

2. *План производства и реализации продукции.* Как отмечалось выше, этот план является основным в структуре тактического плана предприятия. К основным его задачам относятся: определение оптимального объема продукции, который может быть произведен и реализован предприятием в планируемом периоде; изыскание возможностей наиболее полного удовлетворения спроса на продукцию; эффективное использование производственных мощностей, основных фондов и других материальных и трудовых ресурсов.

Как правило, этот раздел разрабатывается в следующем составе: 1) производство и реализация продукции в натуральном и стоимостном выражении; 2) изменение остатков готовой нерезализованной продукции; 3) баланс производственных мощностей и их использование.

3. *План материально-технического обеспечения производства.* В плане материально-технического обеспечения устанавливается требующееся для выполнения годового объема работ количество основных и вспомогательных материалов, полуфабрикатов, инструмента, топлива, энергии и других материальных ресурсов. Они рассчитываются в таком объеме и комплектности, чтобы обеспечить не только выпуск готовой продукции в соответствии с производственной программой, но и ремонтно-эксплуатационные нужды, образование и поддержание необходимых производственных запасов и заделов, внедрение новой техники, проведение опытных работ, капитальное строительство и т.д.

Потребность по всей номенклатуре материальных ресурсов устанавливается исходя из намеченного объема выпуска готовой продукции, изменения остатков незавершенного производства на начало и конец планового года, номенклатуры потребляемых материалов, нормы их расходов и складского хранения, а также величины остатков материалов на складе.

4. *План по персоналу и оплате труда.* В процессе разработки данного раздела необходимо обеспечить оптимальную величину численности работающих, опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста заработной платы, повышение квалификации и переподготовку кадров. Разработка плана сводится к расчету общей численности и установлению структуры персонала, общей величины фонда оплаты труда и производительности труда.

5. *План по издержкам производства, прибыли и рентабельности.* При составлении данного раздела тактического плана решаются следующие задачи:

- 1) составляются плановые калькуляции себестоимости основных видов выпускаемой продукции и смета затрат на производство продукции по предприятию; выявляются нецелесообразные затраты и разрабатываются мероприятия по их ликвидации;

- 2) определяется балансовая прибыль предприятия;

- 3) рассчитывается рентабельность видов выпускаемой продукции и производства;
- 4) оценивается влияние на себестоимость, прибыль и рентабельность увеличения затрат на освоение новой продукции;
- 5) создается база для разработки цен на продукцию предприятия;
- 6) разрабатываются мероприятия по совершенствованию коммерческого и хозяйственного расчета предприятия.

Особое внимание при планировании издержек производства обращается на выявление резервов снижения себестоимости продукции (проводится по факторный анализ). Данные плана по издержкам производства, прибыли и рентабельности используются при составлении финансового плана предприятия.

6. План инноваций. Основными задачами данного раздела тактического плана являются ускорение внедрения достижений науки и техники, передового опыта, повышение технического уровня и организации производства, труда и управления, качества и конкурентоспособности продукции, эффективности хозяйственной деятельности. Содержание данного раздела может быть различным у разных предприятий, однако чаще всего мероприятия плана охватывают следующие проблемы:

- создание и освоение новой техники и повышение качества выпускаемой продукции;
 - внедрение прогрессивной технологии, механизацию и автоматизацию производства;
 - совершенствование организации производства, труда и управления;
 - совершенствование коммерческого и внутрипроизводственного хозяйственного расчета;
 - капитальный ремонт и модернизацию основных фондов предприятия.
- Каждое мероприятие плана инноваций должно быть экономически обосновано с указанием факторов и источников финансирования.

7. План по инвестициям и капитальному строительству. Основной задачей данного раздела является обоснование решений по наращиванию производственных мощностей и основных фондов, необходимых для обеспечения роста производства продукции, его развития, повышения качества и совершенствования технологии и организации производства, а также осуществления строительства объектов непромышленного назначения.

8. План социального развития коллектива предприятия. Основной задачей данного раздела плана является разработка мероприятий по решению наиболее актуальных для данного коллектива проблем социального развития, улучшения условий труда, отдыха и быта, совершенствования отношений в коллективе, развития благоприятного морально-психологического климата.

Как правило, этот план охватывает следующие направления:

- 1) изменение социально-демографической структуры трудового коллектива;
- 2) улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников;

3) улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих;

4) совершенствование стиля и методов руководства коллективом предприятия.

9. *План по фондам специального назначения.* В соответствии с действующим законодательством на предприятии могут создаваться специальные фонды целевого назначения: фонд потребления; дивидендный фонд; финансовый резерв. Источниками финансирования этих фондов являются чистая прибыль, амортизационные отчисления, прибыль от внереализационных операций.

10. *План по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов.* В этом разделе тактического плана разрабатываются мероприятия по следующим направлениям:

- 1) охрана и рациональное использование водных ресурсов;
- 2) охрана воздушного бассейна;
- 3) охрана и рациональное использование земель;
- 4) охрана и рациональное использование минеральных и иных природных ресурсов.

11. *Финансовый план предприятия.* При разработке данного плана решаются следующие задачи:

- выявляются резервы и намечаются мероприятия по мобилизации ресурсов предприятия в целях наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств предприятия, обеспечения максимально возможного повышения эффективности производства;

- предусматривается обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для ведения производственно-хозяйственной деятельности, своевременного осуществления мероприятий, намеченных во всех разделах тактического плана предприятия;

- определяются финансовые взаимоотношения предприятия с государственным бюджетом, учреждениями банковской системы, а также вышестоящими организациями.

Финансовый план составляется в виде баланса доходов и расходов, расчетных форм для определения статей баланса. Он тесно связан со всеми разделами тактического плана предприятия.

12. *Экономическая эффективность производства.* Данный раздел тактического плана предусматривает выявление резервов производства и эффективное их использование. В этой связи проводятся обобщающие расчеты эффективности по всем мероприятиям, предусмотренным к внедрению в планируемом году. При этом учитывается разрыв во времени (лаг) между осуществлением проекта и получением эффекта, исходя из нормативных сроков проектирования, продолжительности строительства и освоения мощности.

В результате расчетов экономической эффективности должны быть найдены решения, обеспечивающие наиболее эффективное использование ресурсов в планируемом периоде по сравнению с предыдущим периодом и повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности в целом по предприятию.

Каждый раздел тактического плана предприятия имеет строго определенную методику расчета основных показателей, выполнение которых предусматривается на планируемый год с разбивкой их по кварталам.

Контрольные вопросы

1. Сущность и содержание тактического планирования на предприятии.
2. Содержание и структура тактического плана.

13 ОПЕРАТИВНО – ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И НОРМАТИВНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

13.1 Сущность, задачи и содержание оперативно-производственного планирования

Оперативно-производственное планирование является составной частью внутрипроизводственного планирования, его завершающей стадией и заключается в детализации показателей текущего (тактического) плана производственно-хозяйственной деятельности предприятия по исполнителям (цехам, участкам, бригадам, рабочим местам) и срокам (кратким периодам - месяцам, декадам, суткам, сменам, часам) с целью равномерного выполнения производственной программы и эффективного использования трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов.

Основной задачей оперативного планирования производства является обеспечение слаженной и комплексной работы всех звеньев производства по изготовлению продукции в соответствии с заданным количеством, номенклатурой и качеством в установленные сроки, предусмотренные стратегическим (тактическим) планом.

Содержание оперативного планирования производства включает следующее:

- расчет и установление прогрессивных нормативов движения производства (календарно-плановых нормативов) - нормативов заделов, периодичности запуска (выпуска) партии блюд в обработку (из обработки), размера серий и партий, продолжительности производственного цикла, величины опережений, ритмов и т.д.;

- определение времени выполнения отдельных операций изготовления деталей, сборки подузлов, узлов и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов труда цехами-поставщиками, а также сроков выполнения отдельных работ кооперированными исполнителями;

- детализация плановых заданий по цехам и участкам предприятия;

- расчет и установление календарных графиков, определяющих порядок, последовательность и сроки изготовления продукции на определенной стадии производства;

- доведение разработанных календарных планов-графиков до цехов, участков и рабочих мест;

- планирование оперативной подготовки производства путем своевременного заказа и доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструмента и т.д., необходимых для бесперебойного выполнения установленных заданий и календарных графиков;

- введение систематического учета и контроля за исполнением выданных планов-графиков;

- оперативное регулирование и диспетчеризация хода производственного процесса, протекающего в цехах, на участках и рабочих местах.

Оперативное планирование производства должно отвечать следующим требованиям:

- создавать предпосылки ритмичной работы во всех звеньях производства, способствовать разработке календарных графиков, соблюдение которых обеспечивало бы слаженный и экономически эффективный ход производства;

- обеспечивать максимальное сокращение перерывов в движении предметов труда по отдельным стадиям производства, что приводит к минимальной продолжительности производственного цикла;

- обеспечивать равномерность и комплектность загрузки оборудования;

- обладать достаточно высокой гибкостью, т.е. быстро и четко реагировать на технические, номенклатурные сдвиги в производстве, вызываемые техническим прогрессом.

Выполнение этих требований способствует лучшему использованию производственных фондов предприятия.

В зависимости от содержания работ и сроков действия оперативное планирование подразделяется на календарное планирование и оперативное регулирование (диспетчеризацию), которые выполняют экономисты-менеджеры и специалисты плановых и производственных отделов предприятия.

13.2 Показатели оперативной деятельности гостиничного предприятия

Показатели деятельности гостиничного предприятия должны не только соответствовать общим требованиям, но и отражать специфику одного вида услуг (табл.13.1)

Показатели, представленные в таблице 13.1, очень полезны для контроля, особенно когда они сравниваются со сметными или запланированными, могут указывать на необходимость дальнейшего анализа и корректирующих действий руководства гостиниц.

На этапе календарного планирования осуществляют проверочный расчет объемов и уточняют содержание работ, которые должны быть выполнены в предстоящем планируемом периоде каждым производственным подразделением; выполняют подробный расчет необходимых производственных и трудовых ресурсов (оборудования, рабочих, производственных площадей, материалов, заготовок и т.п.) и сопоставляют их с наличными ресурсами; разрабатывают календарные планы-графики по каждому наименованию изделий и для каждого производственного подразделения. Исходными данными для разработки календарных планов-графиков служат годовые объемы выпуска продукции, трудоемкость выполняемых работ, сроки поставки предметов труда на рынок и другие показатели.

Таблица 13.1 - Показатели оперативной деятельности гостиничного предприятия

№	Показатель	Расчет	Пояснение
1	2	3	4
1	Средняя цена номера (ARR-Average Room Rate)	Выручка от номеров количество номеров, занятых на возмездной основе	Позволяет определить средние фактические расценки за номер за определенный промежуток времени. Чаще всего месяц, год. Ежедневные расценки за номер (Average Daily Rate — ADR) позволяют определить средние фактические расценки за номер за конкретный день и обычно присутствуют в составе ежедневного отчета по номерному фонду. Разница между стоимостью номера «на стойке» и величиной показателя ARR будет свидетельствовать об уровне скидок, в том числе маркетинговых и предоставляемых туроператорам
2	Средние поступления на действующий номер (RevPAR)	Общая выручка по номерам общее число действующих номеров в гостинице	Позволяет сравнить результативность деятельности гостиницы по периодам, оценить обоснованность маркетинговой политики гостиницы
3	Реализованная доходность номера	Фактическая выручка по предоставляемым номерам теоретическая выручка на основе объявленных расценок гостиницы за проживание	Характеризует уровень скидок, обоснованность тарифной политики
4	Коэффициент эффективности управления	Выручка без НДС чистый доход x 100%	Менеджер гостиницы несет персональную ответственность
5	Индекс ликвидности номерного фонда	Коэффициент загрузки индекс прибыльности	Чем ближе величина к 100%, тем лучше работает гостиница
6	Коэффициент потенциальных возможностей	Количество номеров x объявленные расценки	Реальный объем услуг, который может произвести гостиница при полном использовании имеющегося потенциала
7	Индекс балансовых расхождений	Потенциальная возможность – индекс ликвидности	При увеличении индекса балансовых расхождений в 50% или более менеджеры по продажам вносят изменения в прейскурант цен
8	Доля расходов на оплату труда	Заработная плата и расходы общая сумма выручки	Самой крупной статьёй издержек для большинства гостиниц являются расходы на оплату труда. Они включают общую сумму жалованья и заработной платы и связанных с ними

			расходов по всем отделам и сферам деятельности гостиницы. Для целей контроля коэффициент должен рассчитываться по каждому департаменту и сфере деятельности гостиницы
9	Коэффициент загрузки	Количество ночевок число мест в гостинице	Характеризует использование гостиничных ресурсов
10	Индекс проникновения	Загрузка по гостинице средняя загрузка по рынку	Показывает результативность гостиничного предприятия в сравнении с возможным результатом
11	Среднее время проживания гостя	Пропускная способность гостиницы количество гостей, обслуженных за год	Время, которое гость зарегистрирован в гостинице (с момента его прибытия до момента его выезда)
12	Количество оборотов гостиничного места в год	Число мест среднее время проживания одного гостя	Характеризует интенсивность номерного фонда гостиницы за определенный период
13	Коэффициент многократной загрузки	Число проживающих гостей — число проданных номеров число проданных номеров x100%	Определяет долю номеров, занятых более чем одним лицом
14	Число гостей на один проданный номер	Общее число гостей число проданных номеров	Характеризует качество загрузки номерного фонда
15	Средняя загрузка одной горничной (среднее количество убраных номеров)	Количество занятых номеров количество горничных (смен)	Для оперативного управления службой горничных, определения оптимального режима работы
16	Средняя сумма посещения (АСР) Пакет услуг	Общая выручка подразделения число посещений Общая выручка гостиницы (без аренды) число гостей	Средняя сумма одного посещения клиентом организации общественного питания гостиницы или пользования какой-либо услугой, предоставляемой гостиницей
17	Коэффициент обеспеченности дополнительными платными услугами	Число выполненных заявок число заявок, поданных на каждую услугу	Число выполненных заявок определяется на основании числа оказанных услуг, число заявок, поданных на каждую услугу, определяется по журналам учета заявок, результаты позволяют выявить потребность в основном капитале
18	Коэффициент оказания дополнительных платных услуг	Выручка, полученная за оказание дополнительных платных услуг	Позволяет оценить востребованность дополнительных услуг гостиницы

		заселенный потребителями платных услуг номерной фонд	
19	Стоимость реализованной продукции (доля себестоимости продуктов)	Себестоимость проданных продуктов выручка от продажи продуктов	обычно используется для оценки деятельности подразделений общественного питания и сравнивает себестоимость проданных продуктов с выручкой от их продажи. Многие менеджеры полагаются в значительной мере на этот коэффициент для определения обоснованности уровня расходов на закупаемые продукты
20	Доход от продажи продуктов питания на один номер	Общий доход от продажи продуктов питания и напитков число номеров, занятых под размещение	Используется для оценки деятельности службы питания
21	Число перекрытий	Число накрытий (число гостей, обслуженных в течение дня) количество посадочных мест	Характеризует уровень загрузки ресторана (для большого ресторана двух перекрытий в течение дня хватает для получения минимального дохода)

На этапе оперативного регулирования (диспетчеризации) производства осуществляется непрерывное наблюдение за ходом производственного процесса — оперативный учет и контроль, корректировка и поддержание его параметров. На этом этапе оперативного планирования окончательно уточняют задания на самые короткие промежутки времени (смены, часы) и сроки выполнения их с учетом сложившейся производственной ситуации.

В зависимости от сферы применения оперативное планирование подразделяется на межцеховое и внутрицеховое.

Межцеховое планирование обеспечивает разработку календарных планов-графиков производства продукции по цехам, регулирование плановых заданий и объемов продажи продукции всеми цехами предприятия и контроль за ними, а также координирует работу основных и вспомогательных цехов, проектно-конструкторских, планово-экономических и других функциональных служб.

В основное содержание межцехового планирования входят:

- 1) разработка сводного календарного плана производства по всему технологическому процессу;
- 2) разработка цеховых планов-графиков;
- 3) расчет календарно-плановых нормативов;
- 4) согласование сроков поставки материалов, заготовок, деталей, узлов из цеха в цех, оперативный учет хода выполнения графиков работы цехов и завода в целом и контроля за ним.

При внутрицеховом планировании осуществляются разработка, детализация и уточнение календарных заданий, полученных цехом от

заводоуправления, и доведение их до каждого рабочего места. Основным содержанием внутрицехового планирования является:

- 1) разработка детализированных планов-графиков цехов, участков, поточных линий и отдельных рабочих мест;
- 2) разработка и выдача сменно-суточных заданий подразделениям основных цехов предприятия;
- 3) оперативная подготовка, учет и контроль за ходом выполнения сменно-суточных заданий подразделениями цехов.

13.3 Оперативное планирование работы заготовочных предприятий (цехов)

Основой оперативного планирования на заготовочных предприятиях является производственная программа, которая определяет среднесуточный выпуск продукции в течение года с учетом сезонности.

Правильное планирование работы производства обеспечивает ритмичную работу предприятия и своевременный выпуск кулинарной продукции. Оно позволяет установить задание для каждого работника предприятия с учетом наиболее полного использования возможностей предприятия.

Оперативное планирование работы производства заготовочных и доготовочных предприятий состоит из последовательных операций: разработка производственной программы исходя из товарооборота; подготовка производства; контроль за выполнением производственного задания.

Производственная программа — это обоснованный план выпуска всех видов продукции собственного производства в виде полуфабрикатов, блюд, кулинарных и кондитерских изделий. План включает в себя объем выпуска и ассортимент продукции.

Исходными для составления производственной программы на заготовочных предприятиях являются план товарооборота на продукцию собственного производства; ассортимент выпускаемой продукции заготовочными и специализированными цехами; данные о технической оснащенности предприятия, сети предприятий общественного питания и розничной сети, заключивших договоры с заготовочным предприятием; нормативно-технологическая документация.

В качестве примера в табл.13.2 приведена производственная программа заготовочного предприятия общественного питания мощностью 5,4 т сырья в сутки.

Оперативное планирование производства осуществляется в определенной последовательности, поэтому на каждой стадии необходимо создавать определенные организационные условия, способствующие правильной организации технологического процесса, рациональной организации труда, четкому выполнению каждым работником своих обязанностей.

Таблица 13.2 - Производственная программа заготовочного предприятия общественного питания мощностью 5,4 т сырья в сутки

Ассортимент выпускаемой продукции	Количество наименований	Задание на выпуск продукции на определенный год			Среднесуточный выпуск продукции по сезонам, тонн	
		Среднесуточное количество наименований	Выпуск продукции в сутки, т	Выпуск продукции в месяц, т	Весенне-летний	Осенне-зимний
1	2	3	4	5	6	7
Мясо-рыбный цех						
Крупнокусковые полуфабрикаты	3	2	0,17	5	—	0,17
Полуфабрикаты из рубленого мяса	9	5	0,20	6	—	0,20
Порционные и мелкокусковые полуфабрикаты	7	4	0,17	5	0,2	0,17
Полуфабрикаты из птицы	2	2	0,17	5	0,64	0,17
Кости	1	1	0,13	4	9,1	0,13
Фарш из мяса	2	1	0,07	5	0,2	0,17
Рыба разделанная	1	1	0,06	2	0,06	0,06
Рыбные полуфабрикаты	3	3	0,03	1	—	0,03
Итого	26	19	1	30	1	1
Кулинарный цех						
Мясная кулинария	10	6	0,25	7,5	0,37	0,25
Овощная кулинария	10	10	0,28	8,5	0,20	0,28
Овощные полуфабрикаты	5	4	0,1	3,0	0,15	0,1
Соусные пасты	1	1	0,05	1,7	—	0,05
Блинная лента	2	2	0,08	2,3	0,1	0,08
Блинчики с наполнителями	4	3	0,28	8,5	0,25	0,28
Рыбная кулинария	1	1	0,03	0,7	0,03	0,03
Прочая кулинария	2	2	0,03	0,8	—	0,03
Итого	35	29	1,1	33	1,1	1,1
Кондитерский цех						
Пирожные	18	15	0,83	25	0,54	0,83
Торты	9	7	0,25	7,5	0,15	0,25
Изделия из слоеного теста	3	3	0,40	12	0,36	0,40
Печенье	5	5	0,15	4,5	0,2	0,15
Прочие штучные изделия	4	3	0,15	13,5	0,76	0,45
Прочие весовые изделия	6	6	0,15	4,5	0,2	0,15
Лапша	1	1	0,03	1	0,05	0,03
Итого	46	40	2,26	68	2,26	2,26
Всего	107	88	4,36	131	4,36	2,26
Всего в перерасчете на сырье	-	-	5,4	-	5,4	5,4

Важное место в оперативном планировании работы производства занимает диспетчерская служба. Оперативное планирование производства заготовочного предприятия и специализированных заготовочных цехов осуществляется в такой последовательности. Предприятия, с которыми заключен договор, составляют дневные заказы на полуфабрикаты, кулинарные и мучные кондитерские изделия и передают их на заготовочные предприятия в диспетчерские службы (отделы). Производственная программа заготовочных предприятий общественного питания составляется на основании заявок от заготовочной сети и других предприятий и оформляется в виде наряда-заказа. В наряде-заказе указывают наименование изделий, их количество и расчет потребности сырья. Он служит основанием для получения сырья из кладовой, установления производственного задания исполнителям, осуществления контроля над выпуском изделий, расчета заработной платы.

Один экземпляр заказа поступает в экспедицию для последующей комплектации заказа. Заявки принимаются за день до их выполнения. Это объясняется тем, что производственному цеху необходимо заранее получить нужный ассортимент и количество сырья, продуктов для осуществления технологического процесса производства продукции по заявкам.

Полуфабрикаты и кулинарные изделия выпускаются в соответствии с ТУ, ГОСТ, а также данными Сборника норм отходов и потерь при холодной и тепловой обработках сырья.

Для расчета выхода овощных полуфабрикатов используют формулу

$$P_{он} = P_o (100 - N) : 100,$$

где P_o — масса овощного сырья (брутто); $P_{он}$ — масса (нетто) овощных полуфабрикатов, кг; N — норма отходов в зависимости от вида сырья и сезона по Сборнику рецептур блюд, %.

Для расчета выхода мясных полуфабрикатов из заданной массы сырья используют формулу

$$Q_{м.п.} = Q_m \cdot y/g \cdot 100,$$

где $Q_{м.п.}$ — количество мясных полуфабрикатов данного вида (шт., порций, кг); Q_m — масса мяса (брутто), из которого выпускают полуфабрикаты, кг; g — масса порции полуфабриката, кг (по Сборнику рецептур блюд); y — %, учитывающий удельный вес соответствующих частей мяса (в зачищенном виде) при кулинарном разрубе.

Пример. Определить количество порций азу массой нетто 119г, которое можно приготовить из 200 кг говядины I категории. Выход бокового и наружного кусков тазобедренной части, используемых для приготовления азу, равен 10,1%.

Количество порций азу = $200 \cdot 10,1/100 \cdot 0,119 = 169$ порций. Пример определения ассортимента и выхода полуфабрикатов из говядины I категории приведен в табл.13.3, где указаны процентное содержание мяса говядины, выход в килограммах, наименование и количество полуфабрикатов,

приготавливаемых из каждой части. Расчет в таблице 13.3 составлен для первой смены, перерабатывающей 60% суточного объема сырья.

Таблица 13.3 - Расчет выхода полуфабрикатов из 6 т говядины I категории

Наименование частей туши	Выход		Наименование полуфабрикатов	Масса одной порции (нетто)	Количество полуфабрикатов, шт.	Фактический расход мяса на производство полуфабриката
	%	масса, кг				
1	2	3	4	5	6	7
Свиная часть (толстый край)	1,7	102	антрекот	125	960	120
Поясничная часть (тонкий край)	1,6	96	бефстроганов	119	655	77,94
Тазобедренная часть:						
- верхний кусок	2	120	ромштекс	70	600	42
- внутренний кусок	4,5	270	зразы натуральные	125	960	120
			поджарка	79	950	75
			мясо для шашлыка	79	950	75
боковой кусок	4	240	говядина духовая	125	2000	250
наружный кусок	6,1	300	азу	119	2991	356
Лопаточная часть:						
плечевая	2,0	120				
заплечная	2,5	150	гуляш	79	3417	269,94
Подлопаточная часть:	2	120	для варки	-	-	120
Грудинка (мякоть)	2,8'	168	гуляш	79	2126	167,95
Покромка	4,1	246	-	-	-	246
Котлетное мясо	40,3	2418	бифштекс рубленый	80	17725	1418
			котлеты рубленые	56	17357	1000
Выход крупнокусковых полуфабрикатов и котлетного мяса	73,6	4416				
Кости	22,2	1332	для варки бульонов	-	-	
Сухожилия, хрящи	3,2	192				
Технические зачистки и потери при разделке	0,5	30				
Потери при хранении	0,4	24				
Потери при нарезке	0,1	6				
Всего	100	6000				

На заготовочном предприятии для осуществления контроля за правильностью использования сырья и количеством вырабатываемых полуфабрикатов начальник цеха составляет акт на разделку массы сырья на крупнокусковые полуфабрикаты по форме 61. В акте указываются наименование и количество поступившего в цех сырья в натуральном и стоимостном выражении, нормы выхода крупнокусковых полуфабрикатов по Сборнику рецептур в процентах и килограммах. Акт подписывается начальником цеха, проверяется в бухгалтерии и утверждается директором предприятия.

На основании производственной программы начальники цехов составляют ежедневные наряды-заказы по специальной норме. После получения продуктов со склада начальники цехов распределяют задания производственным бригадам.

Производственные бригады при выполнении заданий должны:

- строго соблюдать трудовую, производственную и технологическую программу;
- использовать соответствующую технологическим процессам нормативно-техническую и технологическую документацию;
- строго соблюдать технологический процесс производства продукции;
- соблюдать правила технической эксплуатации и ухода за оборудованием;
- рационально организовывать рабочие места;
- предупреждать и устранять причины нерационального использования рабочего времени;
- соблюдать безопасные и санитарно-гигиенические требования;
- соблюдать правила внутреннего распорядка. Контроль над качеством выполняемых заданий и выпускаемой продукции, соблюдением технологии производства продукции осуществляют начальники цехов и бригадиры.

Доставка кулинарной продукции с заготовочного предприятия в доготовочную и торговую сеть осуществляется, как правило, централизованно с использованием функциональных емкостей и специализированного транспорта в охлажденном, замороженном или горячем виде в зависимости от вида продукции.

13.4 Оперативное планирование на доготовочных предприятиях с полным циклом производства

Основой деятельности предприятия общественного питания является производство, которое неоднородно и состоит из отдельных технологических процессов: обработка сырья, производство полуфабрикатов, готовых кулинарных и кондитерских изделий и их реализация. Успешное осуществление производственного процесса зависит от оперативного планирования и правильной организации работы.

Сущность оперативного планирования производства заключается в составлении производственной программы, которая зависит от типа предприятия, его мощности и контингента питающихся.

Основой оперативного планирования производства доготовочного предприятия является план товарооборота по выпуску продукции собственного производства на месяц. Производственная программа общедоступных предприятий общественного питания составляется на основании потребительского спроса на продукцию с учетом типа, класса предприятия, ассортимента минимума и оформляется в виде меню.

В ресторанах, где ассортимент блюд очень большой, в меню в основном включаются заказные порционные блюда.

Поэтому заранее планировать количество выпущенных блюд трудно, но, учитывая накопленный опыт, и в ресторане можно планировать выпуск количества полуфабрикатов (при обработке мяса, птицы, рыбы) и получение продуктов на день из складских помещений.

Предприятия общественного питания с определенным контингентом потребителей (столовые при производственных предприятиях, учебных заведениях, домах отдыха и т. д.) разрабатывают плановое меню на неделю, декаду, месяц. Наличие планового меню позволяет обеспечить разнообразие блюд по дням недели, избежать повторения, наладить четкую организацию снабжения сырьем и полуфабрикатами.

В столовых при учебных заведениях заведующий производством составляет накопительную ведомость, в которую включает продукты, суточные нормы питания на одного учащегося. Подтверждает правильность расчетов калькулятор, утверждает руководитель или ответственное лицо учебного заведения.

Оперативное планирование работы производства включает следующие элементы:

- составление планового меню на неделю, декаду (циклическое меню), на основе которого разрабатывается план-меню, отражающий дневную производственную программу предприятия; утверждение меню;
- расчет потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом-меню, и составление требований на сырье;
- оформление требования-накладной на отпуск продуктов из кладовой на производство и получение сырья;
- распределение сырья между цехами и определение заданий поварам в соответствии с планом-меню.

Первым этапом оперативного планирования является составление планового меню. Плановое меню позволяет обеспечить разнообразие предлагаемых потребителям блюд по дням недели, четкую организацию снабжения предприятия сырьем и полуфабрикатами, рациональную организацию производственных процессов в цехах. Плановое меню отражает наименование и количество блюд, подлежащих выпуску (табл. 13.4).

Таблица 13.4 - Плановое меню на неделю

Наименование блюд и закусок	Планируемое количество блюд по дням недели						
	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Сельдь с гарниром. Салат овощной. Винегрет и т. д.	120	140	200	-	80	120	-

Вторым и основным этапом оперативного планирования являются составление плана-меню заведующим производством накануне планируемого дня (не позднее 15 час.) и утверждение его директором предприятия. В нем отражаются наименования, номера рецептов и количество блюд с указанием сроков приготовления их отдельными партиями с учетом потребительского спроса. При составлении планового меню и плана-меню учитывают примерный ассортимент блюд, напитков и кулинарных изделий, характерных для данного предприятия общественного питания, потребительский спрос, наличие сырья на складе, численный и профессиональный состав производственных работников, уровень механизации труда.

Примерный ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции для столовых приведен в таблице 13.5.

Блюда и закуски, включаемые в меню, должны быть разнообразными как по видам сырья, так и по способам тепловой обработки (вареные, припущенные, жареные, тушеные, запеченные). Кроме того, при составлении меню учитываются квалификационный состав работников, мощность производства и оснащенность его торгово-технологическим оборудованием, а также трудоемкость блюд, затраты времени на приготовление единицы продукции.

Утверждая план-меню, директор и заведующий производством несут ответственность за то, чтобы включаемые в меню блюда были в продаже в течение всего рабочего дня предприятия.

На предприятиях общественного питания со свободным выбором блюд оперативное планирование начинается с составления плана-меню на один день в соответствии с товарооборотом.

Исходными данными для определения количества блюд являются число потребителей и коэффициент потребления блюд. Число потребителей может быть определено на основе графика загрузки торгового зала или оборачиваемости мест в течение дня на предприятиях общественного питания различного типа.

Коэффициенты потребления блюд не учитывают горячие и холодные напитки, хлебобулочные и кондитерские изделия собственного производства и покупные, фрукты, винно-водочные изделия. Эти виды продукции рассчитывают по нормам потребления на одного человека.

Таблица 13.5 - Примерный ассортимент продукции для столовых

Наименование блюд и изделий	Ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции				
	для общедоступных столовых			для столовых при учреждениях	
	завтрак	обед	ужин	завтрак	обед
1	2	3	4	5	6
Холодные блюда и закуски: из рыбы, мяса и мясных гастрономических продуктов, домашней птицы, салаты и винегреты	3	4	3	3	4
Молоко и молочнокислые продукты: сыры, масло сливочное, молоко, кефир, простокваша, ряженка	3	3	3	3	3
Супы: -прозрачные (бульоны с пирожками, кулебяками, профитролями и др.); заправочные (борщи, щи, рассольники и др.); молочные (с крупами, макаронными изделиями, овощами); холодные (окрошки, борщи, свекольники, ботвинья); - сладкие (из ягод и фруктов)		3	1		2
Вторые горячие блюда: рыбные, мясные, из домашней птицы, овощей, грибов, круп, бобовых, макаронных изделий, яиц и творога, мучные	2	5	3	2	4
Сладкие блюда: - компоты, кисели, муссы, желе, - фрукты и ягоды натуральные	1	2	1	1	2
Горячие напитки: чай, кофе, какао	2	2	2	2	1
Холодные напитки (собственного производства): из лимонов, апельсинов, ягод и фруктов	1	2	1	1	1
Мучные кулинарные и кондитерские изделия: кулебяки, пирожки печеные, пирожки жареные с разными начинками, булочки, пирожные	4	5	3	3	4

Общее количество блюд, планируемых к выпуску, определяется по формуле

$$n = N \cdot x \cdot m,$$

где n — количество блюд, реализуемых за день; N — число потребителей, обслуживаемых данным предприятием за день; m — коэффициент потребления блюд (сумма коэффициентов потребления холодных блюд, супов, вторых горячих блюд, сладких и горячих напитков).

Количество отдельных видов блюд каждой группы, напитков и мучных кондитерских изделий устанавливается в плане-меню на основе накопленного опыта работы предприятия с учетом характера потребительского спроса.

В конце рабочего дня каждая бригада отчитывается перед заведующим производством за проделанную работу. В отчет входят расчеты расхода продуктов на изготовление блюд. Заведующий производством составляет общий отчет о работе производства.

13.5 Виды меню, их характеристика

Визитной карточкой предприятия общественного питания является меню.

Меню представляет собой перечень всевозможных закусок, блюд, напитков, мучных кондитерских изделий, предлагаемых посетителю. Его составляют с учетом ассортиментного минимума и программы работы предприятия. Каждое предприятие самостоятельно определяет ассортиментный минимум в соответствии со специализацией, имеющимся сырьем, сезоном года.

Меню должно служить гарантией того, что потребители получат предлагаемый в нем ассортимент блюд в течение установленного периода работы зала. В меню сначала включают блюда, пользующиеся наибольшим спросом.

К оформлению меню предъявляются определенные требования: оно должно служить эффективным средством рекламы, отражать специфику предприятия. Меню украшают эмблемы, символизирующие специфику ресторана, кафе, столовой, бара. Оно должно быть отпечатано четким, ясным, удобно читаемым шрифтом, на хорошей бумаге.

Предприятия, обслуживающие иностранных туристов, должны иметь меню на иностранных языках (английском, немецком, французском).

Меню должно соответствовать стилю заведения и его интерьеру. Папка меню может быть деревянной, украшенной цветным стеклом, латунью, кожей с тиснением, сделанной из хорошей дорогой бумаги и сложной в исполнении. Меню качественное, требующее долгой работы дизайнера, достаточно дорого стоит.

Многие предприятия общественного питания для привлечения внимания потребителей стали использовать в меню различные рекламные приемы. Так, например, первая страница в меню оформляется как «Доска объявлений». В меню указываются особенности приготовления блюд, способы нетрадиционного использования сырья, выделяются страницы «Шеф рекомендует новые блюда» или «Дегустационное блюдо», помещаются цветные фотографии блюд.

В меню предприятия бывает четыре типа блюд, это означает, что клиент может заказать одно и то же блюдо в трех вариантах порций — большой (полная порция), средней (1/2 - закуска) или маленькой (1/3 - «дегустатор»). Каждая позиция, раздробленная таким образом, может выступать как основным блюдом, так и закуской или может быть заказана для дегустации.

Меню - это не только шоу блюд и напитков, но и анализ продаж, доходов и убытков. Для руководителя очень важно знать не только себестоимость блюда, но и его трудоемкость, сложность в исполнении, рентабельность, чистую прибыль.

Согласно схемам анализа меню по Д. Смитту, самые лучшие в ресторанном меню блюда называются «звезды» (или «лидеры»). Они выгодны, популярны и не слишком трудоемки. У «загадок», напротив, велики затраты, вид и оформление — лучше не бывает. Надо увеличивать количество «звезд» и «дойных коров» и избавляться от «собачек». Но «звезда» может надоесть посетителям и превратиться в «рабочую лошадку», а блюдо «загадка» может перейти в ранг «звезды».

В зависимости от типа предприятия, обслуживаемого контингента и принятой формы обслуживания посетителей разрабатывают различные виды меню: со свободным выбором блюд; заказных блюд, комплексных обедов и обедов по абонементам, дневного рациона, диетического и детского питания, банкетное, а также винную карту.

Меню со свободным выбором блюд составляется на общедоступных предприятиях общественного питания (в ресторанах, барах, столовых, кафе, закусочных). Это перечень блюд, записанных в определенном порядке с указанием выхода блюд, гарнира, основного продукта и цены. Для первых блюд в меню, как правило, приводится цена порции и полупорции. В меню ресторана выход блюд не указывается.

Чтобы преподнести ресторан в выгодном и привлекательном свете, очень важно отметить и кухню, и интерьер, и обслуживание, и атмосферу, и наличие парковки, и VIP-зал, и живую музыку. Для этого используют маркетинговые приемы, которые позволяют не только сохранить клиента, но и привлечь нового. Другими словами, одним из важнейших маркетинговых инструментов является меню.

При составлении меню учитывают ряд факторов:

- спрос посетителей на продукцию;
- тип и класс предприятия;
- ассортиментный минимум;
- сезонность продуктов;
- разнообразие блюд по дням, продукты, способы обработки;
- наличие сырья на складе;
- квалификационный состав исполнителей;
- время начала работы зала.

Порядок записи блюд в меню должен соответствовать последовательности их подачи, а именно:

1. Фирменные закуски, блюда, напитки.
2. Холодные блюда и закуски:
 - рыбная гастрономия;
 - холодные рыбные блюда;
 - салаты и винегреты;

- холодные блюда из мяса;
- холодные блюда из птиц;
- холодные блюда из овощей;
- молочнокислые продукты.

3. Горячие закуски:

- рыбные, мясные;
- из птицы и дичи (жульены);
- овощные;
- грибные;
- яичные.

4. Супы:

- прозрачные;
- заправочные;
- пюреобразные;
- холодные;
- сладкие.

5. Вторые блюда:

- рыбные (отварные, припущенные, жареные, запеченные);
- мясные (отварные, жареные, тушеные);
- из домашней птицы и дичи;
- из котлетной массы;
- из субпродуктов;
- из овощей, круп, бобовых, макаронных и мучных изделий;
- из яиц и творога.

6. Сладкие блюда:

- горячие (суфле, пудинги и др.);
- холодные (компоты, кисели, желе и др.).

7. Горячие напитки.

8. Холодные напитки собственного производства.

9. Мучные кулинарные и кондитерские изделия.

10. Хлеб (ржаной, пшеничный).

Перечень алкогольных и безалкогольных напитков в винной карте располагают в следующем порядке:

Вина:

- отечественное — белое, красное;
- импортное — белое, красное;
- шипучие игристые вина.

Аперитивы:

- белый вермут;
- красный вермут;
- горький аперитив;
- анисовый аперитив и т. д.;
- крепкие спиртные напитки и ликеры;
- водка, виски, джин, ром, бренди, коньяк, кавальдос.

Пиво — отечественное, импортное

Смешанные напитки:

- коктейли.

Безалкогольные напитки — минеральная вода, лимонад, соки.

В кафе меню рекомендуется начинать с горячих (не менее 10 наименований) и холодных напитков, мучных кондитерских изделий.

В меню комплексного завтрака, обеда или ужина указывается не только цена каждого блюда, но и общая стоимость. Этот вид меню распространен в основном на предприятиях с постоянным контингентом питающихся — в столовых при промышленных предприятиях, учебных заведениях. Комплексные обеды могут применяться и в ресторанах в дневное время для быстроты обслуживания и привлечения дополнительного контингента посетителей.

При организации питания по абонементам, которые продаются на неделю, декаду, месяц, в меню включают блюда, общая стоимость которых соответствует стоимости абонемента. При формировании таких меню комплексные обеды должны быть разнообразными по дням недели. Следует предусматривать широкий набор продуктов и разные приемы их тепловой обработки. Чтобы обеспечить в рационе требующиеся организму человека белки, необходимо чаще включать в меню рыбные блюда, а также блюда из творога и молочных продуктов. Для повышения содержания витамина С в рацион рекомендуется вводить салаты из сырых овощей и фруктов. В качестве гарниров можно использовать овощи тушеные, овощные рагу, пюре.

Как правило, в обеденном зале реализуется два варианта комплексных завтраков, обедов, ужинов, различных по составу, но одинаковых по стоимости.

Меню дневного рациона применяется в домах отдыха, санаториях, интернатах, детских лагерях, воинских частях. Его составляют также для участников съездов, конференций, совещаний, которые питаются в ресторанах 2-3 раза в день. Оно может быть со свободным выбором или заранее скомплектовано.

В домах отдыха и санаториях посетители могут заказать блюда на следующий день в соответствии с предложенным меню.

Меню диетического питания составляется в диетических столовых (отделениях) с учетом 5-6 основных диет (1-й, 2-й, 5-й, 7/10-й, 9-й). Для каждой диеты составляется определенный набор блюд. В разработке меню принимают участие диетврачи и диетсестра. В диетических столовых или отделениях при промышленных предприятиях, учебных заведениях количество диет устанавливается в зависимости от обслуживаемого контингента. При составлении меню следует руководствоваться сборником рецептов «Диетическое питание в столовых».

Меню детского питания разрабатывается на основе физиологических норм питания детей и подростков. *В меню школьных столовых* включаются рыбные, мясные, овощные, яичные, творожные и молочные, сладкие (кисели, компоты и др.) блюда и напитки. Разнообразие блюд в них достигается

составлением одного циклического меню на две недели для разных возрастных групп (7-10 лет, 11-13 лет, 14-17 лет) с разным выходом порций.

При разработке меню школьных столовых необходимо обеспечить щадящее питание, исключая использование костных бульонов и уксуса. Первые блюда следует готовить вегетарианскими или с мясом, рыбой, птицей. Вместо уксуса можно использовать лимонную кислоту. Вторые мясные блюда включают в меню комплексного обеда с любым гарниром: картофелем отварным, жаренным на растительном масле, картофельным пюре, капустой тушеной и др. К рыбным блюдам рекомендуются гарниры из картофеля. В качестве дополнительного гарнира следует включать огурцы, помидоры, салаты из свежей капусты.

Банкетное меню составляется с учетом характера банкета и времени проведения. В меню банкета включают несколько холодных блюд и закусок, которые можно заказывать из расчета 1/2 и 1/3 порции на человека. В меню включают одну горячую закуску, вторые горячие блюда одного-двух наименований (из рыбы, мяса, птицы), десертное блюдо, горячие напитки (кофе, чай), мучные кондитерские изделия.

В международной практике принято различать следующие виды меню:

А-ля карт (a la carte) — используется в очень дорогих ресторанах с указанием индивидуальной цены на каждое порционное блюдо.

Табльдот (table d hote) — предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам, что особенно удобно в условиях проживания в гостинице.

Дю жур (du jour) — меню дежурных (дневных) блюд.

Туристическое меню — формируется специально для туристов с уклоном на невысокую цену блюд.

Винная карта — специальное меню, содержащее перечень винно-водочных изделий, безалкогольных напитков, пива и табачных изделий, имеющихся в продаже на данный день. Иногда в это меню включают кондитерские изделия и фрукты.

В винной карте последовательно показывают крепкие напитки, далее перечисляют минеральные и фруктовые воды, соки, табачные изделия.

В карте указываются емкость бутылки, ее цена.

13.6 Расчет сырья и продуктов для приготовления блюд в соответствии с производственной программой

План-меню является основанием для расчета потребности в сырье и составления заведующим производством требований в кладовую на отпуск сырья, необходимого для изготовления блюд на предстоящий день.

Расчет сырья и продуктов производится на основании плана-меню и Сборника рецептур кулинарных блюд и изделий.

Калькуляционные карточки составляет калькулятор на продукцию собственного производства. Они содержат расчет ее стоимости с учетом норм

расхода и стоимости продуктов, а также применяемой на предприятии наценки. Правильность цены блюда (изделия) подтверждается подписями заведующего производства и лица, составляющего калькуляционную карту. Утверждает документ руководитель организации.

Кроме расчета сырья для приготовления блюд отдельно делают расчет сырья для производства мучных кондитерских изделий, а также для приготовления полуфабрикатов и кулинарных изделий, реализуемых через магазины кулинарии, и затем составляют сводную таблицу (табл.13.6) расчета сырья.

Таблица 13.6 - Задание бригаде поваров отделения горячего цеха по плану-меню на 10 октября текущего года

Наименование блюд (по плану-меню)	Общий выпуск блюд	Количество блюд (порций) и время их выпуска		
		к 12 ч.	к 14 ч.	к 16 ч.
Рыба отварная, картофель отварной, соус томатный	225	100	80	45
Ромштекс жареный с картофелем	200	180	100	20
Котлеты капустные со сметаной	200	90	60	50
Блинчики с творогом	175	100	40	35
Всего	800	370	280	150

На основании этих расчетов составляется требование для получения продуктов из кладовой заведующим производством в одном экземпляре с учетом потребности в сырье на предстоящий день и остатка сырья на производстве на начало дня. На основании требования бухгалтер (калькулятором) составляет накладную на отпуск продуктов из кладовой, которую подписывают директор, старший бухгалтер, а при получении продуктов — материально ответственные лица (заведующий производством и кладовщик). Накладная составляется в двух экземплярах, один хранится у лица, получающего товар, другой передается в бухгалтерию вместе с товарным отчетом.

После получения продуктов из кладовой заведующий производством дает задания бригадирам цехов или работникам по выполнению производственной программы на следующий день и отпускает им продукты, сырье. Например, бригадам поваров, ответственным за приготовление блюд, дается выписка из плана-меню, где указываются наименование и количество блюд, график выпуска их партии, т.е. количество блюд каждого вида, которое должно быть выпущено в определенное время с учетом реализации блюд на раздаче. Задание по приготовлению блюд и кулинарных изделий является дневным планом работы каждой бригады поваров.

На основании задания бригадир делает расстановку поваров по участкам работы и организует контроль над ходом производственного процесса.

В конце рабочего дня каждый повар отчитывается перед бригадиром или заведующим производством о количестве выпущенных полуфабрикатов или готовых блюд согласно полученному заданию и данным о фактической реализации блюд. Материально ответственные лица ведут учет движения сырья и готовой продукции на производстве, контролируют расход сырья и продуктов, а также нормы вложения сырья.

13.7 Нормативно-техническая документация предприятий питания

К основным нормативным технологическим документам предприятий общественного питания относятся Сборник рецептов блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания, Сборник рецептов национальных блюд и кулинарных изделий, технологические и технико-технологические карты. В диетических столовых и отделениях применяется Сборник рецептов блюд и диетического питания для предприятий общественного питания. Есть еще и Сборник рецептов на торты, пирожные, кексы, рулеты, печенье и пряники, сдобные булочные изделия.

Сборники рецептов блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания строятся в основном одинаково. В них приведены рецепты, технология приготовления, а также рекомендации по отпуску и оформлению холодных блюд и закусок, первых, вторых и сладких блюд. Отдельно выделены рецепты гарниров, соусов, напитков, мучных изделий. В приложении приведены нормативные материалы, позволяющие определять расход сырья, выход полуфабрикатов и готовых блюд, размеры потерь при тепловой обработке блюд и кулинарных изделий, а также представлены таблицы продолжительности тепловой обработки отдельных продуктов и их взаимозаменяемость.

Большинство рецептов приведено по трем вариантам, которые различаются нормами вложения сырья и выходом готовых блюд и кулинарных изделий. В рецептурах первого варианта по сравнению с остальными предусмотрены более широкий ассортимент сырья, повышенные нормы вложения компонентов, сложное оформление блюд. При выборе варианта рецептов учитываются спрос и особенности обслуживаемого контингента.

В рецептурах указаны наименования продуктов, входящих в блюда, нормы вложения продуктов массой брутто и нетто, выход полуфабрикатов и блюда в целом.

Нормы вложения продуктов массой брутто рассчитаны в рецептурах на стандартное сырье следующих кондиций: говядина и баранина I категории; свинина мясная, субпродукты (кроме вымени) мороженые, вымя охлажденное; птица домашняя (куры, цыплята, гуси, утки, индейки) полупотрошенная II категории; рыба крупная мороженая или всех размеров, неразделанная, за некоторым исключением; для картофеля приняты нормы отходов по 31 октября, для моркови и свеклы — до 1 января и т. д.

При использовании для приготовления блюд и сырья другой кондиции, чем предусмотрено в рецептурах, норма вложения сырья массой брутто определяется с помощью перерасчета исходя из указанной в рецептурах массы нетто, величина которой остается постоянной, и процентов отходов, установленных по Сборнику рецептов для сырья соответствующих кондиций. Таким образом, при использовании сырья других кондиций или некондиционного нормы выхода блюд не должны нарушаться.

Пример. Сколько надо получить со склада картофеля для приготовления 100 порций рассольника ленинградского, если в октябре картофель имеет не 25% отходов, а на 5% больше?

Определяем по Сборнику рецептов массу нетто очищенного картофеля на 100 порций рассольника ленинградского. Она составит 15 кг ($0,15 \cdot 100$).

1. Фактический процент отходов картофеля составит 30%.

2. Определяем массу брутто картофеля:

$$Q \text{ брутто} = Q \text{ нетто} \cdot 100 / (100 - \% \text{ отходов}),$$

$$Q \text{ брутто} = 15 \cdot 100 / 70 = 21,4 \text{ кг.}$$

Для полного удовлетворения спроса потребителей, учитывая местные условия и национальные особенности обслуживаемых клиентов, предприятия могут создавать новые рецептуры блюд и кулинарных изделий. На все новые блюда разрабатывается технологическая документация: технико-технологические и технологические карты, которые должны быть утверждены руководителем предприятия.

Технологические карты (табл.13.7) составляются по установленной форме. В них указываются наименование блюд, номер и вариант рецептуры, норма вложения сырья в граммах (на одно блюдо) и в килограммах нетто. На оборотной стороне технологической карты приводятся краткое описание технологического процесса, требования к качеству готовых блюд, выход основного продукта, гарнира и соуса, коэффициенты трудоемкости блюд.

Краткое описание технологического процесса:

Вырезку, мякоть толстого и тонкого краев (верхнюю и внутреннюю), части задней ноги (говядина) нарезают в поперечном направлении к расположению мышечных волокон брусками размером 30-40 мм, весом 5-7 г, досыпают соль, перец, обжаривают на хорошо разогретой сковороде в течение 3-5 мин, добавляют пассерованный лук, заливают сметанным соусом, соусом «Южный» и доводят до кипения. При отпуске посыпают зеленью петрушки.

На гарнир дополнительно подают гренки, крутоны из белого хлеба или слоеного теста. Можно готовить без соуса «Южный» и томата, но при этом соответственно должна увеличиваться закладка сметаны.

Качественная оценка готового блюда:

Внешний вид — мясо нарезано поперек волокна кусочками равной толщины, обжарено равномерно до появления румяной корочки. Цвет мяса — от серого до копченого. Запах — характерный для жареного мяса. Вкус — свойственный жареному мясу. Консистенция: кусочки сочные, хорошо прожаренные, без хруста; вес готового блюда (г) — 300, в том числе мясо — 75,

соус — 75, гарнир — 250. Мясо подают с соусом, гарнир укладывают сбоку горкой.

Таблица 13.7 - Технологическая карта на блюдо «Бефстроганов с жареным картофелем»

Наименование продуктов	Норма продуктов на одну порцию, г (нетто)	Расчет количества порций					
		100	90	70	50	40	30
		Количество продуктов, кг (нетто)					
Говядина (вырезка, толстый и тонкий края, верхний и внутренний куски заднегрудной части)	119	11,9	10,71	8,33	5,95	4,76	3,57
Маргарин столовый	10	1,0	0,9	0,7	0,5	0,4	0,3
Мука пшеничная	5	0,5	0,45	0,35	0,25	0,2	0,15
Сметана	30	3,0	2,7	2,1	1,5	1,2	0,9
Соус «Южный»	4	0,4	0,36	0,28	0,2	0,16	0,12
Томат-пюре	15	1,5	1,35	1,05	0,75	0,6	0,45
Лук репчатый (пассерованный)	18	1,8	1,62	1,26	0,9	0,72	0,54
Картофель на гарнир (№ 576)	180	18,0	16,2	12,6	9,0	7,2	5,4

Трудоемкость приготовленного блюда:

Коэффициент трудоемкости блюда без гарнира — 1,3 условного блюда. Коэффициент трудоемкости основного гарнира на одно блюдо из сырья — 0,7 условного блюда, из полуфабрикатов (очищенного картофеля) — 0,2.

Технико-технологические карты (ТТК) разрабатывают на новые фирменные блюда и кулинарные изделия, которые вырабатывают и реализуют только на данном предприятии. Каждая технико-технологическая карта подписывается ответственным разработчиком, получает порядковый номер и хранится в картотеке предприятия (табл.13.8).

Таблица 13.8 - Технико-технологическая карта № 1 на курицу тушеную с грибами

1. Область применения.

Настоящая технико-технологическая карта распространяется на блюдо «Курица тушеная с грибами», вырабатываемое рестораном и его филиалом.

2. Перечень сырья.

2.1. Для приготовления курицы тушеной с грибами используют следующее сырье:

Мясо птицы..... ГОСТ 21784

Маргарин..... ГОСТ 240
 Картофель свежий продовольственный.....ГОСТ 26545
 Морковь столовая свежая..... ГОСТ 26767
 Лук репчатый свежий..... ГОСТ 27166
 Шампиньоны свежие культивируемые.....СТ РСФСР 608-79

Или продукты зарубежных фирм, имеющие сертификаты и удостоверения качества.

2.2. Сырье, используемое для приготовления курицы тушеной с грибами, должно соответствовать требованиям нормативной документации, иметь сертификаты и удостоверения качества.

3. Рецепттура.

Рецептура блюда «Курица тушеная с грибами»

Наименование сырья	Масса брутто (г)	Масса нетто (г)
Курица	160	109
Маргарин	3	3
Картофель	187	140
Морковь	44	35
Шампиньоны свежие	118	90
Масса отварных грибов	—	45
Маргарин	5	5
Масса жареных грибов	—	45
Лук репчатый	30	25
Маргарин	5,5	5,5
Масса пассерованного лука	—	12,5
Бульон или вода	130	130
Масса тушеной курицы	—	75
Масса гарнира	—	275
Выход готового блюда (1 порция)	—	350

4. Технологический процесс:

4.1. Подготовка сырья к производству блюда «Курица тушеная с грибами» производится в соответствии со Сборником рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания.

4.2. Подготовленные тушки курицы рубят на куски, обжаривают до образования поджаристой корочки, закладывают в горшочек, добавляют сырой картофель и морковь, нарезанные дольками, нашинкованный пассерованный лук, лавровый лист, соль, перец. Затем заливают бульоном или водой и тушат в жарочном шкафу до готовности (40-50 мин). За 8-10 мин до окончания тушения добавляют жареные грибы.

5. Оформление, подача, реализация и хранение.

5.1. Блюдо «Курица тушеная с грибами» должно подаваться в горшочке, в котором изготовлялось. Горшочек устанавливают на закусочную тарелку, покрытую бумажной салфеткой.

5.2. Температура подачи блюда должна быть не менее 65 °С.

5.3. Срок реализации курицы тушеной с грибами при хранении на горячей плите — не более 3 ч с момента окончания технологического процесса.

6. Показатели качества и безопасности.

6.1. Органолептические показатели блюда:

Внешний вид — два кусочка курицы на порцию; овощи сохранили форму нарезки, равномерно перемешаны.

Консистенция — мягкая, сочная.

Цвет — желтый с оранжевым оттенком.

Вкус — умеренно соленая с привкусом жареных грибов.

Запах — тушеной курицы с овощами и жареных грибов.

6.2. Физико-химические показатели:

Массовая доля сухих веществ, % (не менее)..... 20,7

Массовая доля жира, % (не менее).....3,1

Массовая доля соли, % (не более).....0,7

6.3. Микробиологические показатели:

Количество мезофильных аэробных и факультативно-анаэробных микроорганизмов, КОЕ в 1 г продукта,

не более 1.....10

Бактерии группы кишечных палочек, не допускается

в массе продукта, г..... 0,01

Каугулазоположительные стафилоккоки, не допускаются

в массе продукта, г..... 1,0

Proteus, не допускается в массе продукта, г..... 0,1

Патогенные микроорганизмы, в том числе сальмонеллы, не допускается в массе продукта, г..... 25

7. Пищевая и энергетическая ценность

Белки	Жиры	Углеводы	Энергетическая ценность, ккал/кДж
7,35	7,17	7,11	122/510
Ответственный разработчик			Сидоренко А.

Технико-технологическая карта состоит из восьми разделов, в каждом из которых указываются:

- наименование изделия и области применения ТТК;
- перечень сырья для изготовления блюд (изделий);
- требования к качеству сырья. Обязательно делают запись о том, что сырье, пищевые продукты, полуфабрикаты для данного блюда (изделия) соответствуют нормативным документам (ГОСТ, ОСТ, ТУ), имеют сертификаты и удостоверения качества;
- нормы закладки сырья массой брутто и нетто, нормы выхода полуфабрикатов и готового изделия;

- описание технологического процесса: подробное описание этого процесса, режима холодной и тепловой обработки, обеспечивающих безопасность блюда (изделия), приводят используемые пищевые добавки, красители и др.;

- требования к оформлению, подаче, реализации и хранению: должны быть отражены особенности оформления, правил подачи блюда, порядка реализации, хранения;

- показатели качества и безопасности: органолептические (вкус, цвет, запах, консистенция), физико-химические и микробиологические показатели, влияющие на безопасность блюда;

- показатели пищевого состава и энергетической ценности. Приводят данные о пищевой и энергетической ценности блюда (по таблицам «Химический состав пищевых продуктов»).

К нормативно-технологической документации, которой пользуются предприятия общественного питания, относятся также отраслевые стандарты (ОСТ), стандарты предприятий (СТП), технические условия (ТУ) и технологические инструкции (ТИ) на продукцию, вырабатываемую промышленными и заготовочными предприятиями для снабжения других предприятий.

Отраслевые стандарты — нормативные документы, регламентирующие производство полуфабрикатов и кулинарных изделий. Они разрабатываются и утверждаются министерствами мясной и молочной, пищевой промышленности, рыбного хозяйства, вырабатывающими продукцию для общественного питания.

Технические условия (ТУ) разрабатываются Научно-исследовательским институтом общественного питания, который является базовой организацией по стандартизации продукции общественного питания. Техническое условие — основной регламентирующий документ, который определяет производство полуфабрикатов только на предприятиях общественного питания. ОСТ и ТУ содержат требования к качеству сырья и полуфабрикатов по органолептическим и физико-химическим показателям. Пример ТУ на полуфабрикат «Котлеты домашние» в таблице 13.9.

Таблица 13.9 - Полуфабрикат «Котлеты домашние»

Наименование показателей	Характеристика показателей
Внешний вид	Форма котлет — круглая, поверхность равномерно панированная сухарной мукой, без разорванных и ломаных краев
Консистенция	Однородная, фарш хорошо перемешан
Вкус и запах	Свойственны доброкачественному сырью
Содержание влаги, %, не более	66
Содержание хлеба с учетом панировочной сухарной муки, %, не более	18
Содержание соли, %	от 1,2 до 1,5

Технологические инструкции вводятся одновременно со стандартами (техническими условиями). Они являются основными технологическими документами, определяющими ассортимент вырабатываемых полуфабрикатов, требования к качеству и норму расхода сырья, порядок проведения технологических процессов, требования к упаковке и маркировке, условия и сроки хранения и транспортирования.

Стандарты предприятий разрабатывают на кулинарные изделия с нетрадиционными способами холодной и тепловой обработки, на новые процессы.

Нормативно-технологическая документация способствует обеспечению безопасности продукции для жизни и здоровья потребителей, повышению ее качества, правильной организации технологических процессов производства полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий.

Проект СТП согласовывают с территориальной санэпидслужбой. Утверждает СТП руководитель предприятия на срок, определяемый им.

Технологический процесс, изложенный в СТП, должен обеспечить показатель и требования безопасности, установленные государственными актами. СТП не может нарушать ГОСТы.

Структурные элементы СТП:

- титульный лист;
- наименование;
- содержание.

Последовательность разделов СТП:

- наименование изделия (процесса) и область применения;
- перечень сырья (для блюд и изделий);
- требования к качеству сырья (для блюд и изделий).

Нормы закладки (брутто и нетто, выход полуфабриката и готового изделия). Технический процесс приготовления:

- оформление, подача, реализация, хранение;
- транспортировка (для блюд и изделий);
- методы испытаний;
- требования охраны окружающей среды;
- информация о пищевой и энергетической ценности.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается оперативное планирование доготовочных и заготовочных предприятий?
2. Какие элементы включает оперативное планирование?
3. Какие факторы учитываются при составлении плана-меню?
4. Что такое плановое меню и каково его назначение?
5. Что такое план-меню и как он составляется?
6. На основании чего составляется наряд-заказ и зачем?
7. Перечислите основные виды меню и их характеристики.
8. Как располагаются блюда в меню со свободным выбором блюд?

9. Как располагаются алкогольные и безалкогольные напитки в винной карте?
10. Как ведется оперативный контроль над производством?
11. Назовите виды нормативной документации предприятий общественного питания.
12. Какие виды сборников рецептов применяются на предприятиях общественного питания?
13. Как составляются технологические карты?
14. В чем особенности технико-технологических карт?
15. Дайте характеристику отраслевых стандартов, технических условий и технологических инструкций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан (Общая часть), принят Верховным Советом Республики Казахстан 27 декабря 1994 года (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.07.2017 г.)
2. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями по состоянию на 13.06.
3. Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основы современной организации производства. – М.: Дело и сервис, 2004.
4. Антонов В.Г., Латфуллин Г.Р., Мильнер Б.З., Смирнова В.Г. Организация и ее деловая среда. Модульная программа для менеджеров. №2. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с.23-25.
5. Бланшар К. Клиентомания! Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг / К. Бланшар - М.: Эксмо, 2015. - 208 с.
6. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. Учебное пособие. – М.: 2006.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 5-е изд. - М.:2014. — 576с.
8. Волкова И.В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть - М.: Флинта, 2012. - 184 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011.- 538с.
10. Гуляев В. Организация туристкой деятельности. – М.: 2007.
11. Джум Г.А., Денисова Н.И. Организация гостиничного хозяйства. Учебное пособие. – М.: Магистр. Инфра 2011.
12. Дурович А.П. Маркетинг гостиниц и ресторанов. – Минск, Новое и т.д. знание, 2005.
13. Ерохина Л.И., Башмачникова Е.В. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса. Учебное пособие, Голыятти.
14. Жаксыбергенов А.Г., Кулажанов Т.К. Менеджмент в ресторанном бизнесе. Алматы, ТОО «Эверо», 2000.
15. Жаксыбергенов А.Г. Введение в ресторанное дело. Алматы, 2011.
16. Зайко Г.М., Джум Т.А. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. Учебное пособие. – М.: Магистр, 2008.
17. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – Минск, Новое знание, 2002.
18. Кусков А.С. Гостиничное дело. – М.: Дашков и К°. 2010.
19. Кононыхин С.В. Организация гостиничного и ресторанного хозяйства. – Донецк: ДиТБ, 2004.
20. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – Минск: ООО Новое знание, 2000.
21. Муталиева Л.М. Маркетинг ресторанного бизнеса. Учебное пособие. Алматы, Экономика, 2010.

22. Новицкий И.И. Организация производства на предприятиях. Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.
23. Лесник А.Л. Организация и управление гостиничном бизнесом. – М.: 2005.
24. Панова Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания. Учебное пособие. – М.: Дашков и К°, 2005.
25. Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания. – Ростов н/Д: Феникс , 2009.
26. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес. – М.: Финансы и статистика, 2004.
27. Современная экономика: Учебное пособие / Под ред. О. Ю. Мамедова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 456 с.
28. Торопова Н.Д. Организация производства на предприятиях общественного питания. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.
29. Усов В.В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания Учебное пособие. – М.: 2004.
30. Филипповский Е., Шмарова Л. Экономика и организация гостиничного хозяйства. – М.: Финансы и статистика, 2003.
31. Щетинина Е.Б. Менеджмент гостиничных услуг. – М.: Равновесие 2006.
32. Черевичко Т.В. Теория и организация рынка услуг гостеприимства – Саратов: Научная книга, 2006.
33. Юльчиева Г.Н. Гостиничный бизнес: теория, практика, перспективы для Казахстана. Алматы, 2010.

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	3
	РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ: ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА	4
1	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА	4
1.1	Предприятие сферы сервиса как самостоятельный хозяйствующий субъект	4
1.2	Предприятие сферы сервиса как производственная система	12
1.3	Виды предприятий сферы сервиса	17
1.4	Структура предприятия	23
1.5	Порядок организации, реорганизации и ликвидации предприятия Контрольные вопросы	25 29
2	ГОСТИНИЧНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ СЕРВИСА	31
2.1	Гостиницы: понятие, характеристики и системы классификации	31
2.2	Классификация гостиниц по уровню комфорта	39
2.3	Прочие классификации гостиничных предприятий	46
2.4	Типология гостиниц	48
2.5	Функциональное назначение гостиниц	52
2.6	Показатели качества гостиничных услуг Контрольные вопросы	55 60
3	ОСНОВНЫЕ СЛУЖБЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	62
3.1	Служба бронирования	62
3.2	Служба приема и размещения	67
3.3	Службы обслуживания и эксплуатации номерного фонда	73
3.4	Служба безопасности	76
3.5	Инженерно-техническая служба Контрольные вопросы	80 82
4	КЛАССИФИКАЦИЯ, ТИПЫ И ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ РЕСТОРАНА	84
4.1	Классификация ресторанов	84
4.2	Типы ресторанов	85
4.3	Своеобразие, географическое положение и название ресторана Контрольные вопросы	88 90
5	ОРГАНИЗАЦИЯ СНАБЖЕНИЯ И СКЛАДСКОГО ХОЗЯЙСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА	91
5.1	Источники снабжения, поставщики и договорные связи с поставщиками	91
5.2	Организация снабжения сырьем и продовольственными товарами	93
5.3	Приемка продовольственных товаров	94

5.4	Организация материально-технического снабжения	96
5.5	Организация складского хозяйства	98
5.6	Организация тарного и транспортного хозяйства	103
5.7	Хранение и отпуск продуктов	106
	Контрольные вопросы	108
6	КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОБРАБОТКИ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ	110
6.1	Механические процессы	110
6.2	Гидромеханические процессы	112
6.3	Термические процессы	113
6.4	Классификация приемов тепловой обработки	114
6.5	Комбинированные способы тепловой обработки	117
6.6	Вспомогательные приемы тепловой обработки	117
6.7	Химические и биохимические процессы	119
	Контрольные вопросы	119
7	ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	121
7.1	Общие требования к организации производства	121
7.2	Организация работы овощного цеха	122
7.3	Организация работы мясо-рыбного цеха	124
7.4	Организация работы горячего цеха	129
7.5	Организация работы холодного цеха	135
7.6	Организация работы кондитерского цеха	138
7.7	Организация работы раздаточных	140
	Контрольные вопросы	150
8	ОСНОВЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА	152
8.1	Сущность и задачи рациональной организации труда	152
8.2	Направление организации труда: разработка рациональных форм разделения и кооперации труда	153
8.3	Направление организации труда: улучшение организации и обслуживания рабочих мест. Аттестация рабочих мест	155
8.4	Направление организации труда — улучшение условий труда	157
8.5	Рационализация режимов труда и отдыха. Графики выхода на работу и их характеристика	158
	Контрольные вопросы	160
9	НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА	161
9.1	Сущность и задачи нормирования труда	161
9.2	Норма труда	161
9.3	Методы нормирования труда	162
9.4	Классификация затрат рабочего времени, методы его изучения	163

9.5	Методы изучения затрат рабочего времени	164
9.6	Виды норм выработки, порядок их разработок	171
9.7	Определение численности работников на предприятиях общественного питания	173
9.8	Расстановка гостиничного персонала	175
	Контрольные вопросы	177
	РАЗДЕЛ ВТОРОЙ: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА	179
10	СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ	179
10.1	Сущность и структура системы производства планирования	179
10.2	Основные принципы и методы планирования на предприятии	182
10.3	Объекты и предметы в системе производственного планирования	185
	Контрольные вопросы	189
11	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ	190
11.1	Сущность и содержание стратегического планирования	190
11.2	Порядок разработки и содержание стратегического плана	192
	Контрольные вопросы	195
12	ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	196
12.1	Сущность и содержание тактического планирования на предприятии	196
12.2	Содержание и структура тактического плана	198
	Контрольные вопросы	203
13	ОПЕРАТИВНО – ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И НОРМАТИВНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ	204
13.1	Сущность, задачи и содержание оперативно-производственного планирования	204
13.2	Показатели оперативной деятельности гостиничного предприятия	205
13.3	Оперативное планирование работы производства заготовочных предприятий (цехов)	209
13.4	Оперативное планирование на доготовочных предприятиях и с полным циклом производства	213
13.5	Виды меню, их характеристика	217
13.6	Расчет сырья и продуктов для приготовления блюд в соответствии с производственной программой	221
13.7	Нормативно-техническая документация питания	223
	Контрольные вопросы	229
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	231

