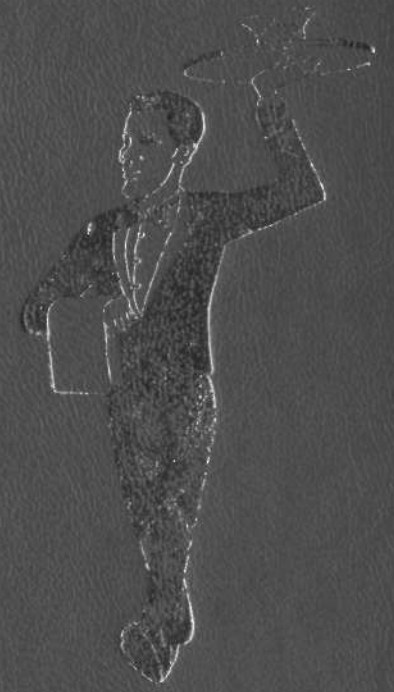


182.63.4/14  
2023

ЖАКСЫБЕРГЕНОВ А.Г.  
КУЛДЖАНОВ Т.К.

МЕНЕДЖМЕНТ  
В РЕСТОРАННОМ  
БИЗНЕСЕ



ГОО "СВЕРЛО"  
2002 г.

**&i,-**

ББК65.9(2)304.25

Ж22

Жаксыбергенов А. Г.,  
Кулажанов Т.К.  
Менеджмент ресторанного бизнеса  
Алматы, 2000 - 300с.

ISBN 9965-9079-2-7

В книге рассматриваются основные вопросы менеджмента ресторанного бизнеса. Книга иллюстрирована схемами, таблицами и примерами из практической деятельности ресторана, содержит необходимый справочный аппарат.

Авторы книги, кандидат экономических наук, доцент Жаксыбергенов А. Г. и Кулажанов Т.К. продолжительное время сочетают научную и преподавательскую работу по данной проблеме.

Книга предназначена для преподавателей и студентов ВУЗов, колледжей, школ бизнеса; она также представляет большой интерес, как у предпринимателей, работающих в этом бизнесе, так и у всех тех, кто собирается этим заниматься или кому в силу своих личных или профессиональных потребностей приходится пользоваться услугами ресторанов.

ББК 65.9(2)304.25

Рецензенты:

д.э.н. Мухамбеков М.М.  
К.Э.Н., доцент Желдибаев А. Е.

Ж 0605010405  
00(05)-00

ISBN 9965-9079-2-7

vy  
\* /fdf

©Жаксыбергенов А.Г., Кулажанов Т.К. 2000г.

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня в Казахстане ежемесячно регистрируются и открываются до десяти ресторанов этой сферы обслуживания. Ресторанный бизнес развивается, обретая новые качественные черты и новые импульсы своего развития, существенно расширив "поле" и "правила игры" в экономике переходного периода. В ресторанный бизнес влилось много новых предприимчивых людей, в ряде случаев коренным образом поменявших свою профессию и жизненные ориентиры. Многие предприниматели перешли уже к более высокой стадии деятельности, организовав индивидуальные или коллективные предприятия. Менеджерам ресторанного бизнеса приходится ежедневно сталкиваться с множеством проблем организационного, экономического и финансового характера, которые приходится решать интуитивно, методом "проб и ошибок", приобретая постепенно практический опыт. И многие из них, кто уже немного "покрутился" в ресторанном бизнесе считают себя достаточными специалистами в этой сфере деятельности.

Однако умение грамотно, а главное, эффективно организовать ресторанный бизнес - это тонкое искусство, в котором полагаться только на небольшой опыт, здравый смысл и интуицию сейчас уже не достаточно. Процесс насыщения потребительского рынка продовольственными товарами и возрастание конкуренции потребуют от тех, кто недавно влился в этот бизнес и хочет надолго в нем остаться, глубоких и всесторонних знаний его основ в разрезе различных аспектов деятельности ресторанного бизнеса.

Переучиваться необходимо и многим работникам общественного питания с большим стажем, которые после приватизации своих предприятий остались наедине с рынком, без опеки специалистов своих бывших трест столовых и ресторанов, объединений и других управленческих структур. Многие полученные ими "еще в той экономике" знания и практические навыки вступили в противоречие с современной рыночной практикой, не соответствуют новым условиям хозяйствования и коммерческим возможностям, а следовательно, требуют существенного обновления.

Казалось бы, в условиях значительного расширения возможности изучения зарубежной литературы по вопросам рыночной экономики проблем с приобретением новых знаний не возникает-только читай и используй рекомендации по менеджменту, маркетингу, финансам и твой ресторанный бизнес станет "не хуже чем у них". К сожалению,

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

использовать большинство из этих рекомендаций в наших условиях невозможно в силу неэквивалентного потенциала экономики, недостаточно сформированных рыночных отношений, неразвитости инфраструктуры общественного питания, несоответствия наших законодательных норм правовым аспектам деятельности ресторанного дела в странах с развитой рыночной экономикой. Авторы книги рассматривает в комплексе весь механизм деятельности ресторанного дела в условиях перехода к рыночным отношениям, призывая этот механизм к реалиям нашей экономики, законодательства и потребительского рынка.

Она содержит основной круг вопросов организационно-технологической, экономической и финансовой направленности, необходимых для принятия комплексных управленческих решений оперативного и стратегического характера.

Изложенный в книге материал непосредственно связан с формированием новой области знаний - менеджмента ресторанного бизнеса, который отличают комплексный подход к многоаспектной деятельности ресторана, новые целевые ориентиры развития ресторанного бизнеса, современный методический аппарат анализа, планирования и контроля, обширная система взаимосвязанных практических рекомендаций.

Книга ориентирована, прежде всего, на молодых предпринимателей в сфере общественного питания, которые, сделав свой профессиональный выбор, не подкрепили его соответствующим образованием. Для таких предпринимателей многие положения этой книги призваны стать практическим руководством к решению повседневно возникающих проблем. Предприниматели, обладающие достаточным практическим опытом, они могут почерпнуть из книги только новые аспекты, которые связаны с современными тенденциями организации деятельности ресторанного бизнеса.

## ГЛАВА 1.

### СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И СТРАТЕГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА ,

#### 1.1. Сущность, цель и задачи менеджмента ресторанного бизнеса

Общественное питание является одной из ведущих отраслей экономики любой страны, как по объему деятельности, так и по численности занятого в ней персонала, а предприятия этой отрасли являются наиболее массовыми. Деятельность общественного питания связана с удовлетворением потребности каждого человека, подвержена влиянию множества факторов и охватывает широкий спектр вопросов организационно-технологического, экономического и финансового характера, требующих повседневного решения. Управление многогранной деятельностью общественного питания является весьма сложным процессом и осуществляется с помощью разнообразных методов менеджмента.

Менеджмент ресторанный бизнеса представляет собой процесс управления всеми основными аспектами деятельности ресторана. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного ресторана, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Как комплексная отраслевая дисциплина "Менеджмент ресторанный бизнес" находится лишь в стадии зарождения.

Основополагающие принципы менеджмента ресторанный бизнес еще не получили комплексного отражения в современной отечественной и зарубежной литературе. В связи с этим рассмотрим сущность и основные характеристики этой новой научной дисциплины, имеющей высокое прикладное значение в рыночной экономике.

Менеджмент ресторанный бизнес, базируясь на теории общего менеджмента предприятия, интегрирует в себе приемы и методы многих функциональных видов менеджмента применительно к специфике деятельности ресторана. В частности, менеджмент ресторанный бизнес использует обширный арсенал методов производственного менеджмента, инновационного менеджмента, менеджмента персонала, финансового менеджмента и некоторых

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

других видов функционального менеджмента возможных к применению на предприятиях общественного питания.

Важной особенностью менеджмента ресторанного бизнеса является комплексный характер формирования всех управленческих решений, связанных с различными сторонами деятельности ресторана. Все эти управленческие решения теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечную эффективность хозяйственной деятельности ресторана.

Так, отдельные управленческие решения, направленные на совершенствование организации или технологии процесса, каким бы прогрессивным оно не казалось с позиций инновационного менеджмента, может быть неэффективным с учетом специфики условий экономической деятельности предприятия и вызвать негативные последствия для его финансового состояния. Поэтому менеджмент ресторанного бизнеса рассматривается как комплексная система действий, состоящая из разработки взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в конечную результативность хозяйственной деятельности ресторана.

Хотя все рестораны как хозяйствующие субъекты одной отрасли имеют много общих характеристик технологического и хозяйственного процессов, различия между их конкретными организационными формами, используемыми технологиями и условиями хозяйствования весьма существенны, что соответственно сказывается как на особенностях процесса управления их деятельностью, так и на конечных результатах этой деятельности. Менеджмент ресторанного бизнеса призван учитывать эти различия в процессе разработки управленческих решений по всем аспектам деятельности с тем, чтобы получить наилучшие результаты для данного ресторана.

В связи с этим следует предостеречь начинающих предпринимателей - конкретные управленческие решения, используемые в процессе своей деятельности отдельными даже наиболее эффективно работающими ресторанами, не могут слепо копироваться другими, так как они могут привести к отрицательным последствиям. Менеджмент ресторанного бизнеса учит не использованию стандартных управленческих решений, а лишь алгоритму эффективной их разработки в конкретных условиях деятельности ресторана.

Даже наиболее эффективные управленческие решения, разработанные и реализованные на конкретном ресторане, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его деятельности. Прежде всего, это связано с высокой динамикой факторов внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, и в первую очередь - с изменением конъюнктуры потребительского рынка.

Кроме того, меняются во времени и внутренние условия функционирования ресторана, особенно на этапах перехода к последующим стадиям его жизненного цикла. Поэтому менеджменту ресторанного бизнеса должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации труда и управления, финансового состояния и других параметров функционирования ресторана.

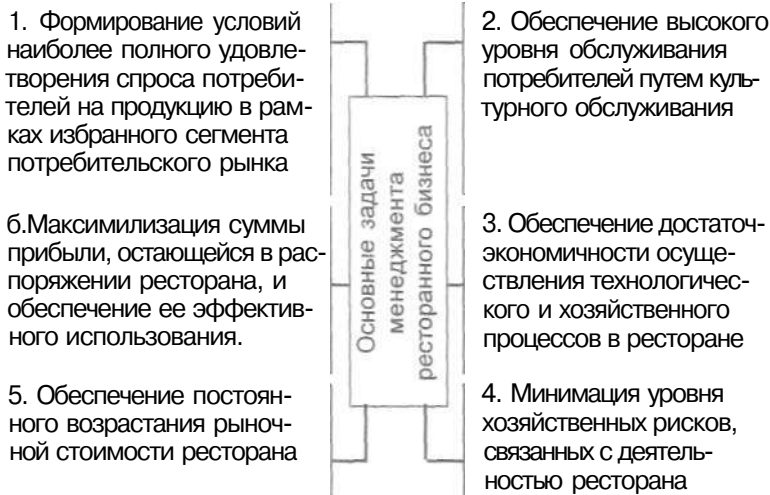
Менеджмент ресторанного бизнеса предусматривает многовариантность подходов к разработке конкретных управленческих решений в различных сферах деятельности ресторана. Это предполагает, что подготовка каждого управленческого решения должна учитывать и альтернативные возможности действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, обеспечивающих достижение высоких конечных результатов деятельности ресторана. Система таких критериев устанавливается самим рестораном.

Менеджмент ресторанного бизнеса должен быть ориентирован на стратегические цели развития, какими бы выгодными не казались те или иные проекты управленческих решений в текущем периоде, они должны быть отклонены, если вступают в противоречие с миссией (главной целью) ресторана, стратегическими направлениями его развития или ведут к снижению эффективности его деятельности в перспективном периоде.

С учетом основных характеристик менеджмента ресторанного бизнеса формируются его цели и задачи.

**Основной целью** менеджмента ресторанного бизнеса является обеспечение высоких темпов развития ресторана в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на потребительском рынке.

Исходя из этой главной цели, менеджмент ресторанного бизнеса призван решать следующие основные задачи (рис. 1).



*Рис. 1. Содержание основных задач менеджмента ресторанного бизнеса.*

1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей на продукцию в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем поиска рестораном своей рыночной ниши на потребительском рынке: выявление основных параметров спроса потребителей в данном сегменте потребительского рынка; формирование эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение спроса клиентов; обеспечение устойчивости ассортимента продуктов собственного производства, реализуемых рестораном.

2. Обеспечение высокого уровня обслуживания потребителей путем культурного обслуживания. В понятие культурного обслуживания включаются не только санитарное состояние помещений ресторана и уровень механизации основных производственных процессов, но и наличие рекламы и информации, степень комфортности и уютности залов. Культура обслуживания зависит и от применения передовых форм и методов работы официантов, использования прогрессивных форм обслуживания (отпуск комплексных обедов, организация столов саморасчета и столов-экспресс, обслуживание по принципу "шведского стола и др.).



3. Обеспечение достаточной экономичности осуществления технологического и хозяйственного процессов на ресторане. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций с обслуживанием потребителей; на осуществление отдельных коммерческих операций и коммерческой деятельности в целом; на исполнение функций управления рестораном.

4. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении ресторана и обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем оптимизации объема товарооборота ресторана-эффективного управления его активами.

5. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью ресторана. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими финансовыми, инвестиционными и другими рисками, связанными с хозяйственной деятельностью ресторана. Минимизация уровня хозяйственных рисков обеспечивает предсказуемость финансовых результатов деятельности ресторана и стабильность его развития.

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости ресторана. Эта задача реализуется, прежде всего, за счет высокой инвестиционной активности ресторана, его способности эффективно аккумулировать собственные финансовые ресурсы на обеспечение прироста активов во всех их формах, повышения финансовой устойчивости ресторана. Кроме того, на возрастание рыночной стоимости ресторана оказывает влияние его высокая деловая репутация, завоеванные им маркетинговые позиции на потребительском рынке, отработанность внутренней технологии осуществления хозяйственной деятельности и управления, а также другие так называемые "несвязанные активы", способные приносить ресторану дополнительную прибыль.

Все задачи менеджмента ресторанного бизнеса теснейшим образом взаимосвязаны. Так, формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей и обеспечение высокого уровня их торгового обслуживания способствуют росту товарооборота, а соответственно и максимизации суммы прибыли ресторана. Этим же целям подчинено и обеспечение экономичности осуществления технологического и хозяйственного процессов на ресторане. В свою очередь, максимизация суммы прибыли остающейся в распоряжении ресторана, эффективное ее

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

использование, а также минимизация уровня хозяйственных рисков являются важнейшими условиями возрастания его рыночной стоимости.

В то же время ряд задач менеджмента ресторанного бизнеса носят разнонаправленный характер. Так, например, ряд мероприятий по обеспечению высокого уровня обслуживания потребителей могут вызвать дополнительные затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а соответственно снизить сумму прибыли ресторана. В свою очередь, максимизация прибыли ресторана сопровождается, как правило, возрастанием уровня хозяйственных рисков. Поэтому в процессе организации ресторанного бизнеса отдельные его задачи должны быть оптимизированы между собой.

В среде предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в сфере организации питания, весьма распространено мнение, что приоритетной задачей и даже главной целью организации ресторанного бизнеса является максимизация прибыли, остающейся в распоряжении ресторана. Такое мнение следует рассматривать как весьма спорное. Дело в том, что максимизация прибыли на конкретном этапе деятельности ресторана не обеспечивает автоматического возрастания его рыночной стоимости. Так, полученная сумма прибыли может быть полностью израсходована на цели потребления, в результате чего ресторан будет лишен основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для обеспечения своего развития, а неразвивающийся ресторан теряет в перспективе свои конкурентные позиции на потребительском рынке, что приводит к снижению его рыночной стоимости. Во-вторых, высокая сумма прибыли ресторана может достигаться при высоком уровне хозяйственных рисков и угрозе банкротства в последующем периоде, что также может обусловить снижение его рыночной стоимости и конкурентной позиции на потребительском рынке. В-третьих, высокая сумма прибыли ресторана может достигаться при высокой наценке на продукцию собственного производства ресторана, что отрицательно скажется на потребителях. Поэтому в рыночных условиях максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении ресторана, может выступать как важная, но не приоритетная задача ресторана и уже тем более не как его главная цель.

## **1.2. Функции и механизмы менеджмента ресторанного бизнеса**

В наиболее общем виде функции любой управляющей системы сводятся к следующему алгоритму:

анализ————> планирование————»организация  
исполнения————> контроль исполнителя. Вместе с тем, каждая управляющая система, в том числе и менеджмент ресторанного бизнеса, имеет свои конкретные объекты управления и конкретные задачи. С учетом рассмотренного ранее круга задач менеджмента ресторанного бизнеса состав его основных функций может быть определен следующим образом (рис.2).

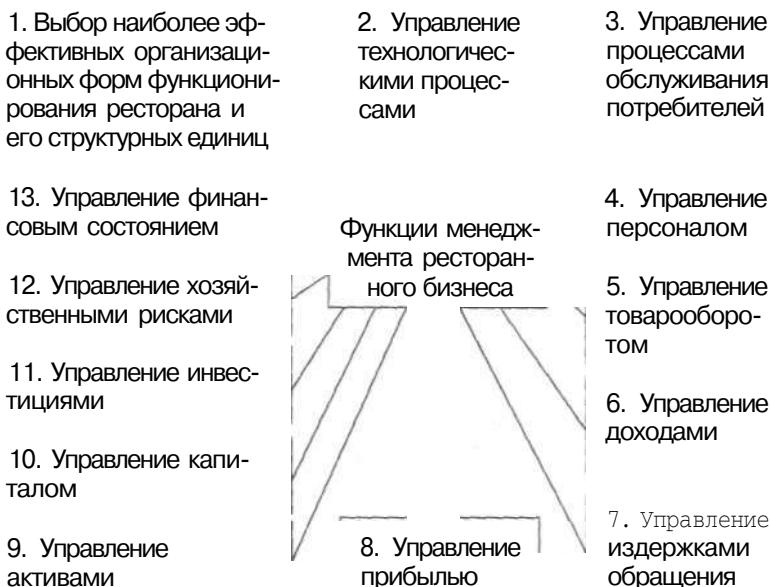
1. Выбор наиболее эффективных организационных форм функционирования ресторана и его структурных единиц. В процессе реализации этой начальной функции менеджмента ресторанного бизнеса создания нового ресторана или в процессе расширения обосновывается наиболее приемлемая, с точки зрения его учредителей, организационно-торговая форма деятельности (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество открытого типа и т.п.); с учетом выявленной рыночной ниши определяется ассортиментный профиль (формы специализации) ресторана (или отдельных ресторанов, если ресторан состоит из ряда структурных единиц); формируется тип ресторана по основным определяющим его характеристикам. Хотя эта функция менеджмента ресторанного бизнеса носит, как правило, разовый характер, принятые по этим вопросам управленческие решения относятся к числу наиболее ответственных, так как они существенным образом влияют на последующую организацию всего процесса, экономические показатели и финансовые результаты деятельности ресторана. Последующие изменения этих управленческих решений влекут за собой существенные финансовые затраты и требуют значительного объема времени на их реализацию.

2. Управление технологическими процессами. Реализация этой функции связана, прежде всего, с выбором определяющей технологической схемы приготовления блюд собственного производства и соответствующей ей технологической процедуры; формированием необходимого парка технологического оборудования; разработкой организационных основ снабжения сырьем, приема и хранения; определением систем раздачи готовых блюд. Формирование технологических процессов и операций существенным образом сказывается как на уровне обслуживания

Менеджмент в ресторанном бизнесе

потребителей, так и на финансово-экономических результатах деятельности ресторана. Реализация этой функции непосредственно связана с инновационным процессом на ресторане.

3. Управление процессом обслуживания потребителей. Реализация этой функции прямо связана с миссией ресторана и является определяющим условием формирования его высокой конкурентной позиции на потребительском рынке. Управление процессом обслуживания потребителей предполагает, прежде всего, качество обслуживания, которое характеризуется качеством выпускаемой и реализуемой продукции и культурой обслуживания.



*Рис. 2. Состав основных функций менеджмента ресторанного бизнеса*

Качество продукции определяется его пищевой ценностью в зависимости от энергетических и биологических показателей, вкусовыми особенностями и внешним видом.

К основным факторам, определяющим культуру обслуживания, относятся наличие современной материально-технической базы, объем, виды и характер предоставляемых услуг, ассортимент

выпускаемой продукции, внедрение прогрессивных форм обслуживания, научная организация труда во всех звеньях обслуживания, уровень рекламно-информативной работы, профессиональное мастерство работников ресторана и постоянное его повышение и т.п.

4. Управление персоналом. Реализация этой функции представляет определенную сложность, так как применяемые в этой области управленческие решения непосредственно связаны с интересом работников и существенно влияют на уровень обслуживания потребителей и финансово-экономические результаты деятельности ресторана. В силу отраслевой специфики деятельности затраты живого труда на предприятиях общественного питания довольно значительны. В процессе реализации этой функции в первую очередь обосновывается схема организационной структуры управления ресторана как основа функционального разделения труда его персонала. Кроме того, реализация этой функции предполагает определение численности и состава персонала, эффективную организацию труда и постоянное управление его производительностью, организацию материального стимулирования, обеспечение подготовки и повышение квалификации работников.

5. Управление товарооборотом. Реализация этой функции обеспечивает экономическую основу всей деятельности ресторана, так как товарооборот характеризует основной объемный показатель этой деятельности и достигнутые маркетинговые позиции. Эта функция является наиболее массовой и требует постоянной разработки управленческих решений на всех уровнях деятельности ресторана. В процессе реализации этой функции проводятся анализ и прогнозирование конъюнктуры, осуществляется планирование объема и состава товарооборота, нормирование и планирование запасов сырья и материалов.

6. Управление доходами. Реализация этой функции связана с формированием собственной финансовой базы развития ресторана, осуществлением его деятельности на принципах самофинансирования или по меньшей мере - на принципах самоокупаемости. Так как основу доходов ресторанов составляют доходы, которые формируются в виде разницы между товарооборотом по продажным ценам и стоимостью сырья и продуктов по розничным ценам.

7. Управление издержками обращения. Реализация этой функции связана с формированием условий постоянного снижения уровня текущих затрат (в общественном питании они определяются

^ ^ ^ ч J L i « ^ ^

тХообоот<sub>а</sub> <sup>ЗД</sup>ПРЖКИ «обраЩения») по отношению к объему должно приводить к снижению уровня издержек обслуживания потребителей, а осуществляться с учетом особенностей их экономики. В других направлениях их экономии. В Ж И П И ^ ^ ^ определяется необходимый Р в Р сов ^ ^ ^ Ж и ? ^ Материальных И Финансовых возможные резервы? Экономической Деятельности, Рассматриваются планирование издержек S, " ЭТИХ ЗАТРАТ И осу<sup>л</sup>ествляется расходования средств обращения в Р<sup>аз</sup>Р<sup>езе</sup> отдельных статей

О С Н О В S S S Р ^ ^ ^ Реализация этой функции обеспечивает

прибылью ресторана Гюча рыночной стоимости - Управление формированием прибыли и управленческих расходов с использованием ее.

упраГнеисеГхГд:ГиФииЗРГРОВАНИЕ М Л Ы Ш СВЯЗАН С разработкой эффективной и действенной политики ресторана, эффективности коммерческих договоров и обеспечением Управления использованием SSS "покупных товаров" ресторана и осуществляется ПТ подчинено задачам развития по отдельным направлениям ^ оптимизации ее Распределения

Непосредственно реализация этой функции эффективна и обеспечением производственного потенциала предприятия. В процессе выполнения функции, исходя из намечаемых объемов хозяйственной деятельности, выявляется реальная потребность в различных видах активов и определяется их сумма; ^ ^ ^ ных видов активов и определяется их состав активов с позиций структурности, использования, также необходимой обеспеченности постоянной платежеспособности;

^ о ^ r S T H c ? B C P O r o r a e тдельных видов ГЧ\* в задолженности и денежных материалов и тары, дебиторской источники финансирования определяются формы и различные виды активов.

**о^e^S^S^sil** Процесс реализации этой функции стратегии развития предприятия в капитале для реализации стратегии развития; формируется оптимальная его

S O B за счеч? в ~ жноств \* о ^ P - 4 \* " » - \* - « \* « — \* - пр<sub>ИВ</sub>лі<sub>ч</sub>; „Г^ ч ч M A S S E S

и долгосрочной основе: оптимизируют :я формы и источники заемных средств.

11. Управление инвестициями. Реализация этой функции связана с обеспечением развития ресторана в стратегической перспективе и возрастания его рыночной стоимости. В процессе реализации этой функции формируются важнейшие направления инвестиционной деятельности ресторана; осуществляется оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов и производится отбор наиболее эффективных из них; формируется инвестиционный портфель ресторана и осуществляется оперативное управление им.

12. Управление хозяйственными рисками. В процессе реализации этой функции выявляется состав основных коммерческих, финансовых, инвестиционных и других рисков, присущих хозяйственной деятельности данного ресторана; оценивается уровень этих рисков и их возможное отрицательное воздействие на результаты хозяйственной деятельности; формируется система мероприятий по профилактике и минимизации хозяйственных рисков, а также по их внутреннему и внешнему страхованию.

13. Управление финансовым состоянием. Реализация этой функции связана с обеспечением взаимосвязки всех направлений финансовой деятельности ресторана и их взаимонаправленности на достижение высоких конечных результатов этой деятельности. В процессе реализации этой функции осуществляется комплексная оценка финансового состояния ресторана и изыскиваются резервы его укрепления; осуществляется комплексное планирование финансовой деятельности ресторана в разрезе важнейших показателей; организуется мониторинг непрерывное наблюдение за экономическими объектами, анализ деятельности, как составляющая управления, текущей финансовой деятельности ресторана, обеспечивающий действенный контроль за реализацией намеченных планов.

Для эффективной реализации функций менеджмента ресторанный бизнес предлагается подразделить в разрезе основных сфер его деятельности. Хотя такое разделение носит несколько условный характер (большинство функций менеджмента выходят за рамки лишь одной из сфер деятельности), оно позволяет более эффективно сформировать систему управления ресторана в разрезе отдельных функциональных его подразделений. Рекомендуемые распределения функций менеджмента ресторанный бизнес по основным сферам деятельности ресторана приведено в рис. 3.

Процесс управления деятельностью ресторана базируется на определенном механизме. В структуру механизма менеджмента ресторанного бизнеса входят следующие элементы (рис.4).

1. Государственное правовое и нормативное регулирование хозяйственной деятельности ресторана. Законодательные и нормативные основы хозяйственной деятельности ресторана реализуются в разных формах. К числу основных из этих форм относятся: определение требований к минимизированию (патентованию) хозяйственной деятельности; законодательное обеспечение защиты прав потребителей; регулирование правил работы ресторана; требования обеспечения охраны окружающей среды и техники безопасности; налоговое регулирование; регулирование минимальных размеров уставного фонда ресторана, отдельных организационно-правовых форм деятельности и другие.

### Основные сферы деятельности ресторана

1. Организационная    2. Экономическая    3. Финансовая

го  
 Я ro                    I  
 5 °                      го  
 ro 5                    s  
 0.g.                    o  
 X °                      o  
 S I                      o  
 ?6                      ю  
 X O.                    o  
 A S =Г                o  
 -e-ll                    o  
 Ф т Ф                o  
 Ф 5.x                o  
 § • &!                Ф  
  
 J) I O                го. s  
 m §fc                o i i o  
 t - 3" s              c Ф  
                          > e  
                          ∞ c

### Основные функции менеджмента ресторанного бизнеса

*Рис. 3. Распределение функций менеджмента ресторанного бизнеса по основным формам деятельности ресторана.*



2. Рыночный механизм регулирования хозяйственной деятельности ресторана. Этот механизм проявляется, прежде всего, в сфере потребительского рынка. Спрос и предложения товаров на потребительском рынке формируют уровень цен на них; определяют возможность нахождения новой рыночной ниши или расширения объема деятельности в рамках избранного сегмента рынка.

3. Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов хозяйственной деятельности ресторана. Механизм такого регулирования формируется в рамках самого ресторана, соответственно регламентируя те или иные оперативные управленческие решения. Так, ряд аспектов хозяйственной деятельности может регламентироваться требованиями устава ресторана.

#### Основные элементы механизма менеджмента ресторанного бизнеса

1. Государственное правовое и нормативное регулирование хозяйственной деятельности ресторана
2. Рыночный механизм регулирования хозяйственной деятельности ресторана
3. Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов хозяйственной деятельности ресторана
4. Информационное обеспечение менеджмента ресторанного бизнеса
5. Система методов управления деятельностью ресторана
6. Система методов контроля за реализацией управленческих решений

*Рис. 4. Распределение функций менеджмента ресторанного бизнеса по основным сферам деятельности ресторана*

Кроме того, на ресторане может быть разработана и утверждена система целевых показателей, внутренних нормативов и требований по отдельным аспектам организационной, экономической или финансовой

4. Информационное обеспечение менеджмента ресторанного бизнеса. Механизм информационного обеспечения ресторана направлен на формирование полной и качественной информации, необходимой для подготовки обоснованных управленческих решений по всем основным аспектам деятельности ресторана. Система внутренних и внешних источников информации ресторана базируется на оперативной и статистической отчетности отдельных функциональных служб ресторана, а также публикуемых показателях текущей конъюнктуры потребительского, финансового и других рынков в разрез соответствующих их сегментов.

5. Система методов управления деятельностью ресторана. В процессе выработки управленческих решений по отдельным аспектам деятельности ресторана используется обширная система методов, с помощью которых достигаются необходимые результаты. К числу основных из них относятся методы: технико-экономических расчетов; балансовый; экономико-статистические; сетевого планирования; моделирования; социологические; экспертные и другие.

6. Система методов контроля за реализацией управленческих решений. В составе механизма менеджмента ресторанного бизнеса методам внутреннего контроля отводится особая роль, так как они в значительной степени определяют эффективность всей системы управления рестораном. Состав этих методов базируется в основном на обширном арсенале приемов экономического анализа и аудита различных аспектов деятельности ресторана и определяется организацией системы мониторинга (непрерывного наблюдения, анализа) экономических и финансовых результатов этой деятельности.

### **1.3. Стратегия менеджмента ресторанного бизнеса, ее содержание и последовательность разработки**

Под стратегией менеджмента ресторанного бизнеса следует понимать формирование системы долгосрочных целей деятельности ресторана и выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Разработка стратегии менеджмента ресторанного бизнеса осуществляется по следующим основным этапам (рис.5).

1. Определение общего периода формирования стратегии. Главным условием определения периода формирования стратегии менеджмента ресторанного бизнеса является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка

в частности. В условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным направлениям непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками до 3 лет (для сравнения следует отметить, что крупные продовольственные компании стран с развитой рыночной экономикой разрабатывают свою стратегию на период до 10 лет).

2. Исследование факторов внешней среды и степени их воздействия на деятельность ресторана. На этом этапе разработки стратегии исследуются экономико-торговые условия осуществления деятельности ресторана и возможное их изменение в предстоящем периоде. Кроме того, анализируется конъюнктура потребительского рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз этой конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов потребительского рынка, связанных с деятельностью ресторана.

3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности ресторана. Такая оценка связана, прежде всего, с определением возможностей реализации внутреннего потенциала ресторана и направлена в первую очередь на выявление уровня его конкурентоспособности. В процессе такой оценки определяется, насколько деятельность ресторана заполнила избранную рыночную нишу и соответствующие сегменты потребительского рынка, изучаются конкурентные позиции ресторана по уровню обслуживания потребителей и основным финансово-экономическим показателям деятельности, рассматривается ассортиментная политика ресторана с позиции ее перспективности, определяется насколько производственный потенциал и квалификация персонала соответствуют возможностям развития ресторана.

4. Выбор определяющей стратегической модели развития ресторана с учетом стадии его жизненного цикла. Возможности и направления развития ресторана в значительной степени определяются стадией его жизненного цикла, в которой он находится. В теории рынка выделяют шесть таких стадий: 1) "рождение"; 2) "детство"; 3) "юность"; 4) "ранняя зрелость"; 5) "окончательная зрелость"; 6) "старение". По отношению к ресторану общий период всех стадий жизненного цикла определяется примерно в 15-20 лет, после чего предприятие прекращает свое существование или возрождается на новой основе и с новым составом владельцев, менеджеров и специалистов.

1. Определение общего периода формирования стратегии

v

2. Исследование факторов внешней среды и степени их воздействия на деятельность ресторана

3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности ресторана.

v

4. Выбор определяющей стратегической модели развития ресторана с учетом стадии его жизненного цикла

**Г**

5. Формирование системы стратегических целей с учетом избранной определяющей модели развития

v

6. Конкретизация целевых показателей стратегии менеджмента ресторанного бизнеса по периодам ее реализации

v

7. Формирование политики менеджмента ресторанного бизнеса по отдельным наиболее важным направлениям деятельности.

8. Разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей и политики менеджмента ресторанного бизнеса

\*

8а. Обеспечение наиболее эффективных организационных условий деятельности ресторана

v

8б. Обеспечение наиболее эффективных направлений экономической деятельности ресторана

**Ч**

8в. Обеспечение наиболее эффективных форм финансовой деятельности ресторана

v

9. Оценка разработанной стратегии менеджмента ресторанного бизнеса

*Рис. 5. Основные этапы формирования стратегии менеджмента ресторанного бизнеса*

5. Формирование системы стратегических целей с учетом избранной определяющей модели развития. К числу основных стратегических целей могут быть отнесены:

- расширение сегмента потребительского рынка, охватываемого деятельностью ресторана;
- уровня обслуживания потребителей ресторана;
- рост суммы прибыли и уровня рентабельности деятельности ресторанов;
- снижение уровня хозяйственных рисков;
- рост суммы собственного капитала и повышение рыночной стоимости предприятия.

Система основных стратегических целей ресторана может быть сформирована и в функциональном разрезе. В этом случае они могут быть подразделены на:

- а) маркетинговые (например, поиск рыночных ниш; повышение форм деятельности ресторана в рамках своего сегмента рынка);
- б) финансово-экономические (например, снижение уровня издержек обращения; повышение суммы прибыли от деятельности ресторана; повышение уровня рентабельности собственного капитала; снижение доли заемных средств в используемом капитале, ускорение формирования собственных финансовых ресурсов и т.п.);
- в) инвестиционные (например, строительство или приобретение новых ресторанов; реконструкция или модернизация действующих ресторанов; формирование эффективного профиля финансовых инструментов и т.п.);
- г) организационные (например, переход на новую организационно-правовую форму деятельности: внедрение новой организационной структуры управления; внедрение новых форм организации труда административно-производственной и торговой группы персонала и т.п.).

6. Конкретизация целевых показателей стратегии менеджмента ресторанного бизнеса по периодам ее реализации. На этом этапе формирования стратегии устанавливаются последовательность и сроки достижения отдельных целевых стратегических показателей в рамках всего перспективного периода. При этом должна быть обеспечена синхронизация во времени всех целевых стратегических показателей с учетом последовательности и комплексности решаемых задач.

. Формирование политики менеджмента ресторанного бизнеса по отдельным наиболее важным направлениям деятельности. В отличие от стратегии менеджмента ресторанного бизнеса в целом, его политика формируется лишь по отдельным наиболее важным аспектам деятельности, определенным системой целевых стратегических показателей. Политика менеджмента ресторанного бизнеса представляет собой форму предстоящей реализации общей его стратегии в разрезе отдельных целей и аспектов деятельности ресторана. Формирование политики менеджмента ресторанного бизнеса может носить многоуровневый характер. Так, например, в рамках политики обеспечения высокого уровня обслуживания потребителей могут самостоятельно формироваться ассортиментная политика, политика ресторанных услуг и т.п.; в рамках политики формирования финансовых ресурсов ресторана могут быть определены политика формирования собственных финансовых ресурсов и политика привлечения заемных финансовых средств; в свою очередь, политика формирования собственных финансовых ресурсов может включать политику распределения прибыли, амортизационную политику и т.п.

8. Разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей и политика менеджмента ресторанного бизнеса. На этой стадии формирования стратегии в разрезе стратегических целей и политики менеджмента ресторанного бизнеса разрабатывается система основных мероприятий по их реализации. Разработка таких мероприятий осуществляется в разрезе основных функций менеджмента ресторанного бизнеса и сфер деятельности ресторана. Разработанные мероприятия группируются по трем основным блокам:

мероприятия по обеспечению наиболее эффективных организационных условий деятельности ресторана;  
обеспечение наиболее эффективных направлений экономической деятельности ресторана;  
обеспечение наиболее эффективных форм финансовой деятельности ресторана.

Мероприятия каждого блока должны быть взаимоувязаны, как в рамках соответствующего блока, так и по ресторану в целом.

9. Оценка разработанной стратегии менеджмента ресторанного бизнеса. Такая оценка проводится по следующим основным параметрам:

согласованность стратегии с внешней средой. В процессе этой оценки определяется, насколько разработанная стратегия ресторанного бизнеса соответствует прогнозируемым изменениям экономики Республики Казахстан, правовым условиям деятельности ресторана, а также конъюнктуре потребительского рынка;

внутренняя сбалансированность стратегии. В процессе такой оценки определяется, насколько согласуются между собой отдельные стратегические цели и политики менеджмента ресторанного бизнеса, а также мероприятия по обеспечению реализации стратегии. При этом особое внимание обращается на их непротиворечивость, логическую последовательность и согласованность во времени;

реализация стратегии с учетом ресурсного потенциала ресторана. В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности ресторана в формировании финансовых ресурсов за счет собственных источников для обеспечения всех намеченных направлений его развития. Кроме того, оцениваются уровень квалификации персонала и его технической оснащенности с позиций возможности реализации избранной стратегии;

- приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией стратегии. Переход к новому качеству и росту объемов деятельности ресторана сопровождается, как правило, возрастанием уровня всех хозяйственных рисков, особенно финансовых и инвестиционных. Поэтому в процессе оценки необходимо определить, насколько уровень этих рисков является допустимым для деятельности ресторана с позиций их возможных негативных финансовых последствий;

результативность стратегии. Оценка результативности стратегии менеджмента ресторанного бизнеса базируется, прежде всего, на определении экономической эффективности ее реализации. Наряду с этим оцениваются и внеэкономические результаты, достигаемые в процессе реализации этой стратегии (рост деловой репутации ресторана; повышение уровня управляемости структурными единицами и подразделениями; рост уровня обслуживания потребителей и имидж ресторана у клиентов; улучшение психологического климата и условий труда персонала в ресторане и т.п.).

Разработка стратегии менеджмента ресторанного бизнеса получают свое отражение в бизнес-плане развития ресторана.

Необходимость Разработки данного документа связана с тем, что в современных экономических условиях рестораны не могут обеспечивать свое стратегическое развитие только за счет внутренних финансовых ресурсов и привлекают для этого значительный объем внешнего финансирования, особенно на инвестиционные цели. В тоже время любой крупный инвестор должен иметь четкое представление о стратегии бизнеса, его масштабах и формах, важнейших показателях маркетинговой, экономической и финансовой деятельности; объеме финансовых ресурсов, связанных с реализацией стратегии и сроках возврата инвестиций; рисках, связанных с реализацией стратегии развития ресторана и других характеристиках его деятельности.

Разработка изложенного бизнес-плана подчинена определенной логической структуре которая носит унифицированный характер в большинстве стран с развитой рыночной экономикой (отклонения от этой общепринятой структуры вызываются лишь отраслевыми особенностями и Масштабами деятельности предприятия). Для предприятий общественного питания в том числе для ресторанов всех наценочных кате\_гории бизнес-план рекомендуется составлять в следующей структуре;

1. Краткая характеристика проекта создания (стратегического развития) ресторана.
2. Организационная форма функционирования ресторана и его структурных единиц.
3. Анализ и прогноз конъюнктуры потребительского рынка (по соответствующему его сегменту).
4. Планируемые о б\_ьем о состав товарооборота.
5. Планируемая номенклатура дополнительных услуг потребителям.
6. Обеспеченность товарооборота и услуг материальными и трудовыми ресурсами.
7. Финансовый план и стратегия финансирования.
8. Оценка рисков и с\_р\_ом\_ы их страхования.
9. Схема управления реализацией проекта.

Разработанный бизнес-план дает возможность, как менеджерам ресторанного бизнеса, так и предполагаемым инвесторам всесторонне оценить результативность избранной стратегии развития ресторана и ее экономическую эффективность.



## **ГЛАВА 2.**

### **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСТОРАНОМ**

#### **2.1. Выбор организационно-правовой формы деятельности ресторана**

Основными хозяйствующими субъектами на потребительском рынке, осуществляющими розничную продажу товаров, выступает ресторан (юридические лица) и отдельные предприниматели (физические лица).

Под рестораном понимается самостоятельный субъект с правами юридического лица, осуществляющий производство кулинарной продукции, ее реализацию и организацию потребления, а также предоставляющее потребителю широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальному заказам. Прием пищи сочетается с организацией отдыха и развлечений. Метод обслуживания - официантами.

По формам создания и функционирования различают три принципиальных вида ресторанов основанных на личной и коллективной формах собственности: индивидуальные, партнерские и корпоративные.

1. Индивидуальный ресторан представляет собой хозяйствующий субъект с правами юридического лица, созданный за счет капитала только одного предпринимателя (или членов одной семьи). Такие рестораны в соответствии с действующим законодательством могут быть созданы в следующих организационно-правовых формах:

а) индивидуальный ресторан, основан на личной собственности физического лица и исключительно на его труде. Использование наемного труда на таких ресторанах не предусматривается. Такая организационно-правовая форма деятельности ресторанов не получила особого распространения в связи с тем, что заниматься торговой деятельностью, используя свой капитал и исключительно свой труд, предприниматель имеет возможность и не оформляя права юридического лица;

б) семейный ресторан, основан на семейной собственности и использовании труда членов одной семьи, проживающих совместно. При этой организационно-правовой форме деятельности рестораном использование наемного труда также не предусматривается;

в) частный ресторан, основан на личной собственности физического лица, но с правом найма рабочей силы.

2. Партнерство. Логическим продолжением индивидуального владения, следующей ступенью в развитии организационно-правовых форм бизнеса выступает партнерство. Партнерство представляет собой хозяйствующий субъект с правами юридического лица, созданный для осуществления совместной деятельности двумя и более предпринимателями, объединившими свой капитал. Каждый из партнеров является представителем ресторана и несет имущественную ответственность по его обязательствам. В соответствии с действующим законодательством партнерские рестораны создаются в следующих организационно-правовых формах:

а) общество с ограниченной ответственностью. Оно представляет собой партнерское предприятие, имеющее уставный фонд, поделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники такого партнерского предприятия несут имущественную ответственность по его обязательствам только в пределах их вклада в уставный фонд (в этом состоит основная отличительная особенность партнерских предприятий данной формы). Высшим органом управления общества с ограниченной ответственностью является собрание его участников, а текущее управление его деятельностью осуществляется на коллегиальной (дирекция) или единоначальной (директор) основе. При этом членами исполнительного органа, создаваемого с целью осуществления текущего управления рестораном в форме общества с ограниченной ответственностью, могут быть лица, не являющиеся участниками данного общества. Минимальный размер уставного фонда предприятия, создаваемого в форме общества с ограниченной ответственностью, регулируется государством;

б) общество с дополнительной ответственностью. Оно представляет собой партнерское предприятие, уставный фонд которого поделен на доли в определенных учредительными документами размерах. Основной отличительной особенностью предприятий, создаваемых в одной организационно-правовой форме, является то, что участники общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм - дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех размере, кратном доле каждого участника. Предельный размер ответственности участников предусматривается в учредительных документах. Управление обществом с дополнительной ответственностью осуществляется на тех же принципах, что и

обществом с ограниченной ответственностью. Минимальный размер уставного фонда предприятия, создаваемого в форме общества с дополнительной ответственностью, государством не регулируется;

в) полное хозяйственное общество. Оно представляет собой партнерское предприятие, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом. Основным учредительным документом такого общества является учредительный договор, в котором определяется размер доли каждого участника и форма их участия в деятельности общества. Управление деятельностью полного хозяйственного общества может осуществляться всеми его участниками, а также одним или несколькими из них (в последнем случае объем полномочий участников определяется доверенностью, которая должна быть подписана остальными участниками общества);

г) командитное общество. Оно представляет собой партнерское предприятие, которое наряду с одним или более участниками, несущими ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, включает одного или более участников, ответственность которых ограничивается вкладом в имущество общества. Если в командитном обществе принимают участие два и более участников с полной ответственностью, они несут солидарную ответственность по долгам предприятия. Деятельность предприятия созданного в форме командитного общества, регулируется на основе учредительного договора. Управление деятельностью командитного общества осуществляется только участниками с полной ответственностью (там, где такой участник один, он осуществляет управление единолично). Остальные вкладчики не вправе препятствовать действиям участников с полной ответственностью по управлению предприятием.

3. Корпоративное предприятие представляет собой хозяйствующий субъект с правами юридического лица, созданный в форме акционерного общества. Такое общество имеет уставный фонд, поделенный на определенное количество акций одинаковой номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества. Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. Исполнительным органом, осуществляющим оперативное управление, является правление акционерного общества во главе с его председателем. В акционерном обществе может быть создан

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

наблюдательный совет, осуществляющий контроль за деятельностью правления. Минимальный размер уставного фонда ресторана, создаваемого в форме акционерного общества, регулируется государством.

В соответствии с действующим законодательством корпоративные предприятия создаются в таких организационно-правовых формах:

а) открытое акционерное общество. Оно представляет собой корпоративное предприятие, акции которого распространяются путем открытой продажи, а также купли-продажи на фондовых биржах или внебиржевом фондовом рынке. Открытая подписка на акции при создании такого общества организуется его учредителями, которые обязаны быть держателями акций на сумму не менее 25% уставного фонда и сроком не менее 2-х лет. Срок открытой подписки не может превышать 6-ти месяцев (если в пределах этого срока не удалось покрыть подписной 60% акций, то открытие акционерного общества считается не учрежденным);

б) закрытое акционерное общество. Оно представляет собой корпоративное предприятие, акции которого распределяются только между учредителями и не могут покупаться и продаваться на биржах или небиржевом фондовом рынке. При этом к моменту созыва учредительного собрания учредители должны внести не менее 50% номинальной стоимости акций.

Рассмотренные правовые основы показывают, что деятельность может осуществляться в весьма разнообразных организационно-правовых формах. Выбор конкретных из этих форм учредителями предприятия осуществляется в два этапа:

На первом этапе определяется принципиальный вид ресторанов (индивидуальное, партнерское, корпоративное), в рамках которого будет избрана та или иная организационно-правовая форма деятельности. В этих целях должны быть подробно рассмотрены преимущества и недостатки создания и функционирования ресторанов различных видов. Характеристики основных преимуществ и недостатков создания и функционирования отдельных видов ресторанов приведены в табл. 1.

По результатам рассмотрения данных табл. 1. Можно обосновать следующие рекомендации: индивидуальные предприятия являются Наиболее эффективной формой функционирования относительно небольших по размерам ресторанов, реализующих одну или несколько однородных групп продовольственных товаров. По мере накопления предпринимателями необходимого стартового капитала этот вид может быть использован и для создания средних по

*Таблица 1.  
Характеристика основных преимуществ  
и недостатков отдельных видов ресторанов*

I. Индивидуальное предприятие	II. Партнерское предприятие	III. Корпоративное предприятие
<p>А. Преимущества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Близость к потребителям, возможность наибольшего учета их индивидуальных потребностей.</li> <li>2. Быстрота реагирования на изменения в потребительском спросе, гибкость ассортиментной политики блюд.</li> <li>3. Самый высокий уровень предпринимательской мотивации (работа на самого себя).</li> </ol> <p>Б. Недостатки.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченность финансовых ресурсов, определяющая ограниченность масштабов торговой деятельности и низкие темпы развития ресторана.</li> <li>2. Невозможность осуществления закупок продовольственных товаров крупными партиями.</li> <li>3. Высокая зависимость экономических и финансовых результатов деятельности от резких колебаний конъюнктуры отдельных продовольственных товаров.</li> </ol> <p><b>Низкий</b> уровень конкурентоспособности.</p>	<p>А. Преимущества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возрастание финансовых возможностей определяющих расширение масштабов торговой деятельности и более высокие темпы развития.</li> <li>2. Возможность определения функций управления рестораном.</li> <li>3. Солидарная ответственность по обязательствам ресторана.</li> <li>4. Быстрота создания ресторана.</li> </ol> <p>Б. Недостатки.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Более низкий уровень мотивации предпринимательской деятельности.</li> <li>2. Меньшая оперативность в принятии управленческих решений.</li> </ol> <p>Возможность внутренних конфликтов среди учредителей по вопросам направлений деятельности, эффективности финансовых решений, направлений использования прибыли и т.п.</p>	<p>А. Преимущества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неограниченные возможности формирования финансовых ресурсов путем эмиссии акций и облигаций.</li> <li>2. Самые высокие возможности развития в стратегической перспективе.</li> <li>3. Высокая конкурентоспособность за счет удешевления закупки больших партий продовольственных товаров, предоставления широкой номенклатуры торговых услуг и относительного снижения издержек.</li> </ol> <p>Б. Недостатки.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложность управления в связи с функциональной многоструктурностью и низкой оперативностью принимаемых решений.</li> <li>2. Недостаточно оперативное реагирование на изменение ситуации на потребительском рынке в силу высоких масштабов деятельности.</li> <li>3. Открытость информации о результатах деятельности, которая может быть использована конкурентами.</li> <li>4. Необходимость формирования уставного фонда о высоком размере.</li> </ol> <p>Продолжительный период учреждения уставного фонда.</p>

размерам ресторанов. Партнерские предприятия являются наиболее эффективным видом функционирования средних ресторанов; это не исключает, однако, использования этого вида при создании как небольших (при объединении 2 - 3 партнеров), так и крупных ресторанов (при расширении состава их учредителей и привлечении дополнительного их капитала).

Корпоративные предприятия являются наиболее эффективным видом функционирования крупных ресторанов, но в отдельных случаях этот вид может быть использован и для создания ресторанов средних размеров (нижняя граница размера ресторана определяется установленной минимальной суммой уставного фонда акционерного общества).

На втором этапе в рамках избранного вида определяется конкретная организационно-правовая форма деятельности ресторана. Этот выбор определяется рядом общих и индивидуальных факторов, основные из которых приведены на рис. 6.

Детальный анализ этих факторов позволяет сделать обоснованный выбор эффективной организационно-правой формы деятельности ресторана с учетом конкретных намерений и предпочтений его учредителей.



Рис. 6. Характеристика основных факторов, определяющих выбор организационно-правовой формы деятельности ресторана

## **2.2. Рациональное размещение сети ресторанов**

**Рациональное размещение сети** - это создание наибольших удобств населению в организации его питания по месту работы, жительства, отдыха и время препровождения, а также обеспечение высокой эффективности функционирования предприятия общественного питания.

К основным факторам, определяющим размещение сети ресторанов относятся: численность населения города (района), его административное положение и народно-хозяйственное значение; уровень доходов населения, его покупательная способность и спрос на продукцию общественного питания; количество приезжего населения; принятые нормативы размещения сети предприятий общественного питания.

Современные города характеризуются высокой концентрацией населения, плотностью жилищной застройки, наличием в большинстве случаев четко обозначенных четырех основных зон - промышленной, жилищно-административной, коммунально-складской и отдыха.

В промышленной зоне размещаются фабрики, заводы и другие производственные объекты. Наличие постоянных контингентов потребителей на крупных промышленных предприятиях позволяет в столовых, обслуживающих эти контингенты, применять индустриальную технологию приготовления пищи и прогрессивные формы обслуживания.

Жилищно-административная зона включает жилищные массивы, административные, общественные и научные учреждения и учебные заведения. В данной зоне размещаются всевозможные, специализированные цехи по выработке полуфабрикатов для снабжения или предприятия общественного питания города, предприятия пищевой промышленности.

В зонах отдыха парки, сады, спортивные комплексы, пляжи. Здесь может быть создано небольшое количество стационарных предприятий общественного питания с зимними и летними залами, но значительную часть будут представлять здания летнего типа сборно-разборной конструкции. Основными типами предприятий являются буфеты, закусочные, кафе, рестораны. Немаловажное значение имеют существующая и перспективная организации пешеходной и транспортной систем: там, где пересекаются большие людские потоки, обычно размещают наиболее крупные столовые, закусочные, кафе, рестораны.



В зависимости от количества населения города подразделяются на малые - до 50 тыс. человек, средние - свыше 50 и до 100 тыс., большие - свыше 100 и до 250 тыс., крупные - свыше 250 и до 500 тыс. и крупнейшие - свыше 500 тыс. человек. К малым городам относятся поселки городского типа и районные центры, к средним - областные центры, к крупным и крупнейшим - столица или город республиканского значения. Жители крупных городов чаще пользуются услугами общественного питания, так как места их работы и учебы, как правило, удалены от места жительства. Кроме того, в этих городах сосредоточены наиболее квалифицированные кадры для отраслей материального производства (машиностроения, радиоэлектроники, металлообработки) и науки (научных и учебных центров), что ведет к увеличению спроса на продукцию общественного питания.

С ростом численности городов растет и норматив численности мест на предприятиях общественного питания в расчете на каждые 1000 человек городского населения. Так, например, если средний норматив мест общедоступных предприятий общественного питания в целом по Республике Казахстан 28 мест на 1000 человек на текущий или ближайший период, то для малых городов он составляет соответственно 20, а для крупнейших - 40 человек (табл. 2).

*Таблица 2.  
Нормативы расчета сети общедоступных  
предприятий общественного питания*

<b>Группы городов с населением, тыс.чел.</b>	<b>Количество мест на 1000 чел. для городов</b>			
	<b>Без административных функций</b>	<b>Районных центров</b>	<b>Областных центров</b>	<b>Столица и города республиканского значения</b>
1. На расчетный срок до 50	31-32	33-34	-	-
Свыше 50 до 100	33-35	34-36	37-38	-
Свыше 100 до 250	36-37	38-39	40	42
Свыше 250 до 500	-	43	46-47	47-48
Свыше 500 до 1000	-	-	52	52
Средний норматив по республике - 40 мест				
2. На первую очередь до 50	19-20	20-21	-	-
Свыше 50 до 100	20-22	21-23	23-24	-
Свыше 100 до 250	24-25	26-28	29	31
Свыше 250 до 500	-	30	32-33	33-34
Свыше 500 до 1000	-	-	40	40
Средний норматив по республике - 28 мест				

Менеджмент в ресторанном бизнесе

Общее количество мест распределяется между отдельными типами предприятий общественного питания в соотношении, указанном в таблице 3.

*Таблица 3.  
Примерное соотношение мест в различных типах  
предприятий общественного питания*

Тип предприятий	Удельный вес мест, %	
	На расчетный срок	На первую очередь
Столовые	12-16	20-24
Столовые диетические	6-7	5-6
Рестораны	30-35	25-30
Кафе и закусочные	40-45	40-45

Основными типами предприятий, организуемых в зонах массового отдыха, являются рестораны, кафе, специализированные закусочные, выездные буфеты. При этом наибольший удельный вес (70 - 75%) отводится кафе, специализированным закусочным, предприятиям быстрого обслуживания. Можно организовать обслуживание при помощи автоматов, а на пляжах предлагать специальные наборы, включающие гастрономические товары, кулинарные и кондитерские изделия, напитки.

В ресторанах, кафе, расположенных в зонах отдыха, в обеденное время реализуют экспресс-обеда, в воскресные дни проводятся семейные обеды. В общегородских парках культуры и отдыха, экскурсионно-познавательных местах целесообразно размещать национальные и тематические рестораны, так как они пользуются большей популярностью среди населения, туристов и гостей города.

На рациональное размещение предприятий, существенное влияние оказывает повседневный и периодический спрос населения. Для удовлетворения повседневного спроса необходимы столовые и рестораны по отпуску обедов на дом, магазины кулинарии. С учетом требования минимальных затрат времени принято такие предприятия располагать в пределах пешеходной доступности, определяемой 7-10 мин, или радиусом 500 м, в городах с низкой плотностью застройки - до 15 мин, или расстоянием 800 м, а для крупных ресторанов - 1,5 - 2 км.

Последовательность разработки перспективных планов развития и размещения сети общедоступных предприятий общественного питания города такова:

- сбор и анализ материалов, характеризующих современное состояние и перспективы развития города;
- сбор и анализ материалов, характеризующих сеть действующих предприятий общественного питания на основе паспортизации сети и экономических расчетов;
  - разработка основных положений перспективного развития и совершенствования системы товарного обслуживания города;
- определение общей потребности населения города в предприятиях общественного питания на расчетный срок и в первую очередь строительства и распределение ее на предприятия местного значения, размещаемые в жилой зоне, и предприятия городского значения;
- определение мест размещения и расчет вместимости залов предприятий общественного питания;
  - определение типов предприятий по величине и специализации;
  - подбор типов зданий предприятий;
  - определение экономической эффективности и капитальных вложений в строительство предприятий.

### **2.3. Характеристика ресторанов по наценочным категориям**

Все рестораны делят на четыре наценочные категории: люкс, высшую, I - и II - категории.

В ресторанах категории люкс потребителям предоставляют высокий уровень комфорта. Предлагают заказные и фирменные блюда, напитки и кондитерские изделия. Удельный вес заказных и фирменных блюд, изделий и напитков в общем числе указанных в меню должен составлять для ресторанов люкс - 100%.

Иногда в ресторанах официанты подают блюда с проведением заключительных операций по их приготовлению в присутствии потребителей, заказавших эти блюда.

В ресторанах люкс помимо заказных и фирменных блюд принимают заказы на изготовление блюд, не включенных в меню. В ассортименте покупных товаров должны быть: шоколад, консервы (в ассортименте), фрукты, ягоды, цитрусовые.

Для ресторанов категории люкс столовую посуду и приборы изготавливают по специальному заказу (из нержавеющей стали, высококачественного фарфора и стекла с наилучшей отделкой) либо подбирают с учетом особенностей кухни и обслуживания. На каждом предмете из фарфора должна быть монограмма или эмблема предприятия. На банкетах и приемах используют посуду и приборы из мельхиора и хрустала.

Столовое белье (банкетные, белые и цветные скатерти и салфетки, ручки) изготавливают на заказ в соответствии с общим художественным замыслом сервировки и интерьера залов. На каждом предмете белья изображают монограмму, полное название или эмблему ресторана. Потребителям подают влажную горячую салфетку. Скатерти заменяют перед обслуживанием каждой новой группы гостей. Мебель изготавливают в соответствии с интерьером залов.

Обязательные дополнительные услуги, предоставляемые в ресторанах категории люкс: приготовление блюд на дому и организация обслуживания праздничного стола; доставка на дом обедов, блюд и другой продукции по заказу; бронирование мест на определенной время; вызов такси по просьбе потребителей; продажа сувениров, цветов.

Рестораны высшей категории включают в меню заказные и фирменные блюда (не менее половины ассортимента), кулинарные изделия.

Ресторан высшей категории располагает банкетным залом, баром, коктейль-холлом с барной стойкой. Помещения должны быть красиво оформлены, выдержаны в определенном стиле, соответствующем названию ресторана. Метрдотели и официанты обязаны в совершенстве владеть техникой обслуживания потребителей, а также знанием иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения своих служебных обязанностей. Обслуживающий персонал должен быть одет в форменную одежду и обувь единого образца. Столовое белье для ресторанов высшей категории изготавливают на заказ.

Меню в ресторанах люкс и высшей категории должны быть отпечатаны типографическим способом на казахском и на русском языке. При обслуживании на этих предприятиях индивидуальных иностранных туристов меню печатают на трех иностранных языках. Фирменную обложку для меню, рекламные афиши, буклеты, листовки, поздравительные и пригласительные билеты и другие виды

печатной рекламы изготавливают из плотной бумаги или картона с глянцевым покрытием. На обложке помещают кроме названия ресторана его эмблему, а также рисунок, отражающий тематическую направленность предприятия.

Рестораны люкс и высшей категории размещают в общественных, административных и зрелищных комплексах, в гостиницах, на курортах, аэровокзалах (рестораны высшей категории), в местах, где находятся исторические и архитектурные памятники.

В ресторанах люкс и высшей категории предусматривают выступление оркестра, инструментального или вокально-инструментального ансамбля, концертную программу. В ресторанах люкс используют высококачественную стереофоническую радиоаппаратуру, оснащают столы индивидуальными динамиками с регулировкой уровня громкости звучания.

Рестораны I - и II - категорий размещают на магистралях (вблизи остановок общественного транспорта), в зонах отдыха, в комплексах торговых центров.

В ресторанах I - категории в меню включают заказные и фирменные блюда, II - категории - только заказные.

II - наценочной категории относят вечерние рестораны, организуемые на базе городских столовых, кафе. Такие рестораны предоставляют потребителям обеды, завтраки, ужины. Здесь применяют предварительную сервировку столов.

В загородных, национальных и нетематических ресторанах количество наименований блюд и напитков в меню устанавливают индивидуально при условии, что основу ассортимента составляют фирменные блюда и изделия.

К фирменным относят такие блюда, которые готовятся каким-либо одним предприятием по специально разработанной рецептуре.

Меню для ресторанов I - и II - категорий печатают на машинке, а обложку для них изготавливают из плотной бумаги с художественным оформлением.

В ресторанах этих наценочных категорий используют металлическую посуду и столовые приборы из нержавеющей стали, посуду из фарфора, белые и цветные скатерти и салфетки, однако на столах с полиэфирным покрытием столешниц допускается сервировка с применением индивидуальных льняных салфеток.

В ресторанах I - II - категорий музыкальное обслуживание осуществляется с использованием стереофонической

радиоаппаратуры. В ресторанах I - категории допускается выступления оркестра, инструментального или вокально-инструментального ансамбля.

В залах ресторана большой вместимости для создания удобств и уюта выделяются отдельные зоны с помощью архитектурно-конструктивных и декоративных элементов интерьера, а также различных приемов размещения мебели и трансформирующихся перегородок.

Рестораны могут специализироваться на приготовлении блюд из определенной группы сырья (рыбный, молочный) или блюд определенной национальной кухни.

Высокий уровень комфорта в ресторанах достигается современным архитектурно-художественным решением интерьеров залов, техническим оснащением, высоким уровнем организации обслуживания.

## **2.4. Структура управление рестораном.**

Процесс управления рестораном представляют собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Ритмичное производство продукции и высокий уровень обслуживания в ресторане зависит не только от технического состояния его производственных помещений и технологического оборудования залов, но и от деловых качеств руководителей.

Функции управления рестораном заключаются в осуществлении общего руководства предприятием и его филиалами:

- технологической и технической подготовки производства и работников к обслуживанию;

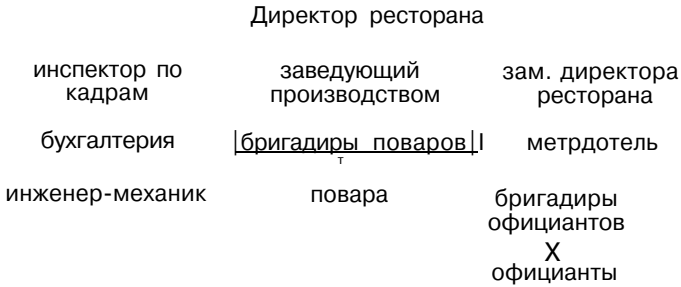
- технико-экономического планирования;

- учет их финансовой деятельности;

- технического и продовольственного снабжения.

Важнейший элемент управления - организация труда, включающая моральное и материальное стимулирования работников ресторана.

Структура управления рестораном - совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции (рис. 7).



'S 5

кладовщик  
экспедитор  
Z  
грузчики

*Рис.7. Структура управления рестораном.*

Элементом структуры служит орган управления, представляющий собой группу работников, которые объединены решением одной задачи -удовлетворить запросы потребителей. Во главе этой группы стоит руководитель - работник выполняющий функции управления в соответствии с доверенным ему участком (ресторан, его филиалы, цех и т. д.). Во главе коллектива ресторана находится администрация.

**Администрация** - группа должностных лиц во главе с директором ресторана, представляющая собой часть трудового коллектива. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями, действует от имени трудового коллектива, представляя его интересы и отвечая за принятые обязательства.

Директор ресторана несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственной деятельности. Он, в частности, обязан регулярно осуществлять анализ хозяйственно-финансовой деятельности

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

ресторана. Сюда входит анализ рационального использования трудовых ресурсов, уровня выполнения финансовых и плановых показателей, образование аренды оплаты труда. Он отвечает за культуру обслуживания потребителей, качество выпускаемой продукции, состояния учета и контроля, сохранность материальных ценностей, соблюдения трудового законодательства, приказов и инструкций. Директор персонально отвечает за подбор и расстановку кадров.

Директор обязан организовать четкое, планомерное снабжения предприятия сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения; контролировать работу всех участников предприятия, соблюдение правил торговли, санитарии и гигиены, техники безопасности; осуществлять научную организацию труда; обеспечить четкое выполнение всеми работниками правил внутреннего распорядка; организовать политико-воспитательную работу в коллективе.

Одновременно директору предоставлено право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать имущества и инвентарь, заключать договоры и соглашения, перемещать, увольнять (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать на них дисциплинарные взыскания.

На директора ресторана и его заместителей в новых условиях хозяйствования ложится важнейшая обязанность - искать резервы, сокращать все виды затрат: материальных, финансовых и трудовых, т.е. хозяйствовать экономно. Расширение прав предприятий означает возможность директора самостоятельно решать, кому и на сколько повысить зарплату - в пределах заработной платы. Это повышение должно происходить за счет средств самих предприятий. Размер фонда оплаты труда ставится в зависимость от доходов, которые предприятия получают от реализации своей продукции. При определении размера фонда оплаты труда (по стабильному нормативу) должны быть обеспечены опережающие темпы роста товарооборота.

Поскольку денежные выплаты могут повыситься только при росте доходов ресторана, мобилизующая роль его руководителя заключается в том, чтобы добиться от каждого работника реальных результатов по улучшению качества продукции, сохранности сырья и материалов, снижения доходов и потерь и на этой основе повышения рентабельности предприятия.



Другая задача директора состоит в том, чтобы внедрять бригадные формы организации труда. Когда этого требуют интересы дела в состав бригады можно включать руководящих и инженерно-технических работников, специалистов, служащих. В таких бригадах с учетом трудового вклада распределяют не только премию и сдельный приработок, но и весь коллективный заработок.

Аналогичные требования предъявляет к заместителю директора ресторана, который имеет те же права, что и руководитель предприятия и несет такую же ответственность за те участки производства, которые поручены ему директором.

**Заведующий производством** ресторана должен: изучать спрос потребителей, обеспечивать рациональное использование сырья и организовывать кулинарную обработку сырья в соответствии с правилами технологии приготовления блюда высокого качества, ежедневно составлять меню с учетом изменяющихся продуктов в ассортиментном минимуме и осуществлять бракераж блюд, составлять графики выходов на работу и расстановки работников, обеспечивать соблюдение на производстве правил санитарии и гигиены, охрана труда и техники безопасности, своевременно представлять в бухгалтерию отчеты об использовании товарно-материальных ценностей.

Заведующий производством отвечает за работу производственных цехов, осуществляет руководство начальниками цехов (при безцеховой структуре производства он руководит отдельными участками через бригадиров).

**Начальники цехов** в пределах вверенных им участков производства обладают аналогичными правами и обязанностями, что и заведующий производством.

**Метрдотель** руководит всей работой официантов, швейцаров, гардеробщиков, уборщиков залов, туалетов, работников сервисного буфета, барменов, буфетчиков и др. Метрдотель обязан контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания потребителей внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды, устанавливать совместно с работниками сервисного буфета порядок получения, обмена и сдача официантами посуды и других предметов сервировки, обеспечивать своевременную подготовку зала к открытию ресторана.

В ресторанах, обслуживающих иностранных туристов, метрдотель должен в соответствии с общепринятыми правилами организовывать их питание в ресторане и в номерах гостиницы, а также проведение

приемов и банкетов. Он обязан знать технологию приготовления блюд, порядок их подачи и учитывать национальные особенности и привычки иностранных туристов.

В течение дня метрдотель, как правило, находится в зале, следит за поддержанием чистоты и порядка и правильностью сервировки столов. Перед открытием ресторана он инструментирует официантов о предстоящих формах обслуживания, проверяет их готовность знакомить с меню.

Метрдотель встречает потребителей и помогает им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам. По окончании рабочего дня он обязан проследить за уборкой зала, сдачей официантами в кассу авансовых сумм или выручки за день, сдачей в сервизный буфет посуды, приборов, белья полученных под отчет, записать в специальный журнал - дневник поручения, которые необходимо выполнить следующей смене.

Метрдотель руководит бригадами официантов, составляет график выхода официантов и других работников на работу и контролирует его выполнение, распределяет между бригадами и звеньями официантов отдельные участки зала и закрепляет за ними для обслуживания определенное количество столов. Кроме того, он обеспечивает гибкую связь производства и зала, наблюдает за правильностью отпуска готовых блюд и их оформлением, выдает официантам под отчет бланки счетов, проверяя в конце рабочего дня составленный официантом реестр, в котором указаны номера и суммы счетов и визирует этот реестр до передачи в кассу.

Метрдотель имеет право отстранять от работы официантов и других работников зала, допустивших нарушение трудовой дисциплины или явившихся на работу в неопрятном виде. При возникновении конфликтов между работниками и потребителями он должен попытаться разрешить их. Если конфликт возник из-за несоответствия блюд требованиям технологии (плохо пожаренное мясо, нехарактерный цвет гарнира и т. п.), то метрдотель в праве возратить их для замены потребовав правильного оформления и надлежащего качества блюд.

Официант должен в совершенстве владеть техникой обслуживания, знать кулинарную характеристику блюд, закусок, холодных и горячих напитков, вино-водочных изделий, наименование и назначение мельхиоровой, фарфоровой, стеклянной посуды, столовых приборов, белья, оказывать потребителю помощь в выборе блюд и напитков.

В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка официант обязан: вовремя приходить на работу и соблюдать установленную продолжительность рабочего дня, выполнять распоряжения метрдотеля и бригадира, строго соблюдать дисциплину труда, содержать свое рабочее место в полном порядке и чистоте, точно выполнять требования охраны труда, техники безопасности, санитарии и личной гигиены, экономить электроэнергию, бережно относиться к оборудованию, инвентарю, имуществу и другим материальным ценностям.

**Швейцар** в соответствии с должностной характеристикой, утвержденной директором ресторана, должен встречать гостей (открывать и закрывать двери), информировать потребителей о размещении залов, своевременно прекращать впуск потребителей перед закрытием предприятия. В его обязанности входит вызов такси по просьбе потребителей. Швейцар следит за чистотой вестибюля, протирает окна, двери, подметает полы, едищает перед входом снег, проверяет систему сигнализации, исправность рекламных средств.

Для квалифицированного исполнения своих обязанностей швейцар должен знать правила обслуживания потребителей на предприятиях общественного питания. Кроме того, он обязан хорошо знать расположение залов в ресторане, местонахождение средств противопожарной защиты, помнить адреса ближайших предприятий общественного питания, полиции, телефоны станций "Скорой помощи", вызова такси.

**Гардеробщик** принимает от потребителей верхнюю одежду, обувь и другие личные вещи (зонты, портфели и т.п.), вручая взамен жетон с указанием места хранимых вещей, за сохранность которых несет ответственность. По предъявлению жетонов он выдает потребителям одежду и другие вещи и помогает им одеться.

Важнейшая обязанность гардеробщика-знать правила приема и хранения личных вещей потребителей. Следует признать недопустимой практику отказа в приеме от потребителей головных уборов, портфелей типа дипломат, а также вывешивания в гардеробе объявления о том, что администрация ресторана не несет ответственность за пропажу вещей.

В случае утери потребителям жетона гардеробщик оформляет соответствующие документы.

## ГЛАВА 3.

### УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

#### 3.1. Характеристика технологического процесса в ресторане

Основные функции предприятий общественного питания заключаются в приготовлении пищи, организации ее реализации, а также в обслуживании потребителей.

Взаимосвязь этих функций проявляется в решении важнейшей задачи, стоящей перед общественным питанием, - наиболее полное удовлетворение потребностей людей в продукции этой отрасли, повышение биологической ценности и вкусовых качеств продукции, расширение ассортимента. В зависимости от типа предприятия задача эта конкретизируется в виде определенных направлений. Так, если столовая предназначена для реализации в основном продукции собственного производства, то в ресторане ассортимент готовой продукции и покупных товаров значительно шире. Однако, ресторан кроме реализации продукции должен предложить потребителям высокий уровень комфорта, а также всевозможные мероприятия для организации их отдыха.

В общественном питании применяют три формы организации производства кулинарной продукции и продукции собственного производства:

- производство продукции на всех этапах (от обработки сырья до приготовления пищи и ее потребления);
- приготовление продукции из полуфабрикатов и организации ее потребления;

организация потребления пищи и ее незначительная подготовка к отпуску потребителю.

Таким образом, по характеру организации производства различают предприятия с полным и неполным технологическим процессом. На предприятиях с полным технологическим процессом обработку продуктов начинают с приема и хранения сырья и заканчивают реализацией готовой продукции. На предприятиях с неполным технологическим процессом благодаря централизованному поступлению полуфабрикатов осуществляют лишь их доготовку и реализацию.

Поступающие на предприятия общественного питания продукты

условно можно подразделить на сырье полуфабрикаты и готовую продукцию.

**Сырье** - это продукты, из которых изготавливают кулинарную продукцию (блюда, изделия из муки и т.д.) по полной технологической схеме: обработка сырья, приготовление блюда - их реализация.

**Полуфабрикаты** - продукты, поступающие из заготовочных предприятий в столовые, рестораны, кафе, из которых затем изготавливают блюда и кулинарные изделия по сокращенной технологической схеме: тепловая обработка полуфабрикатов - их реализация. В зависимости от способа обработки полуфабрикаты могут иметь различные степени готовности.

**Готовая продукция**, - блюда и кулинарные изделия, готовые к потреблению и реализуемые на предприятиях общественного питания.

Продукты, которые перед реализацией подвергают в столовых, кафе, ресторанах и т.д. механической или тепловой обработке, составляют продукцию собственного производства этих предприятий. Продукты, товары, реализуемые без кулинарной обработки, называют покупными товарами.

Помимо готовой кулинарной продукции, предприятия общественного питания изготавливают и реализуют различные полуфабрикаты.

На предприятиях общественного питания, работающих на сырье, существует следующая схема технологического процесса:

- сырье направляют в складские помещения, где его хранят непродолжительное время; одна часть складских помещений состоит из охлажденных камер для скоропортящихся продуктов (мясо, рыба, зелень и пр.), другая - из неохлажденных кладовых для, так называемых, сухих продуктов (мука, крупа, сахар и др.), третья - из специальных помещений для складирования картофеля и других овощей; есть также склад для хранения тары, инвентаря и т.п.:

сырье подвергают механической обработке, изготавливают из него полуфабрикаты в заготовочных цехах;

полуфабрикаты направляют в доготовочные цехи, где происходит приготовление блюд и кулинарных изделий, а также подготовка полуфабрикатов высокой степени готовности;

готовые блюда направляют на раздачу;

- готовую продукцию и полуфабрикаты реализуют через зал, буфеты, магазины, кулинарии и доготовочные предприятия;

кормовые и технические отходы из всех цехов и моечных отделений направляют в камеру отходов.

Процесс производства кулинарной продукции условно разделяют на две стадии - механическую и тепловую обработку продуктов.

В результате механической обработки сырья получают полуфабрикаты, которые идут для приготовления блюд и кулинарных изделий. **Механическая обработка** состоит из следующих операций: размораживания сырья, удаление загрязнения и несъедобных частей, разделение на части, порции, придание им соответствующие формы, размера, компоновка продуктов между собой и др.

**Тепловая кулинарная обработка** - совокупность приемов кулинарной обработки, заключающихся в подводе теплоты к продуктам с целью доведения их до нужной степени готовности.

Таким образом, тепловая обработка - это доведение полученных при механической обработке полуфабрикатов до готовности. Показателями готовности блюд служат определенные органолептические данные: консистенция, вкус, запах, цвет, а также соответствующая температура. Большинство продуктов в результате тепловой обработки размягчаются и приобретает привлекательный вид, вкус и аромат, что благоприятно сказывается на дальнейшей усвояемости пищи. Помимо этого, тепловая обработка способствует обеззараживанию пищи, поскольку высокая температура губительно действует на микроорганизмы, которыми обсеменены многие продукты.

Механическая и тепловая обработка продуктов состоят из механических, гидромеханических, тепловых, биохимических и химических процессов.

**Механические процессы** - сортирование, измельчение, перемешивание, взбивание, прессование, дозирование и формирование продуктов.

**Гидромеханические процессы** - мытье, замачивание, осаждение и фильтрование продуктов.

**Тепловые процессы** - нагревание, охлаждение (в естественных условиях или с применением искусственного холода), выпаривание, конденсация.

Примером **биохимического процесса** может служить брожение, вызываемое ферментами; химические процессы происходят в результате введения веществ, реагирующих с составными частями продукта в заданном направлении, например, добавления уксуса для маринования мяса.

### 3.2. Содержание технологических процессов в производственных цехах ресторана.

Крупные предприятия общественного питания имеют разнообразные цехи, специализирующиеся по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции: мясной, рыбный, овощной, горячий, холодный, кондитерский. Складское, тарные, санитарно-техническое хозяйства и некоторые другие службы относятся к вспомогательным цехам.

**Цех** - обособленная в административном отношении первичная производственная ячейка предприятия, в которой осуществляется механическая кулинарная обработка сырья, приготовление полуфабрикатов или выпуск готовой продукции.

Цехи подразделяются на: заготовочные (мясной, рыбный, птице гольевой, овощной); догоготовочные (горячий, холодный); специализированные (мучных изделий, кондитерский, кулинарный).

В каждом цехе организуют технологическую линию - участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса. Например, в холодном цехе крупного предприятия выделяют линию приготовления салатов и винегретов, фруктовых напитков, в горячем цехе - супов и вторых горячих блюд.

Преимущество цеховой структуры заключается в том, что работники в результате выполнения отдельных операций технологического процесса имеют возможность специализироваться и непрерывно повышать свою квалификацию.

**Бесцеховая структура** производства присуща доготовочным предприятиям, работающим на полуфабрикатах и имеющим небольшие производственные мощности, а также ограниченный ассортимент продукции. К таким предприятиям относят столовые-раздаточные, специализированные предприятия (закусочная, пельменные, шашлычные, чебуречные). Здесь отсутствует специализация товара. Все операции выполняют одна-две бригады.

**Мясной цех ресторана, работающий на сырье.** В ресторанах со средней вместимостью залов обработку мяса, птицы и субпродуктов сосредотачивают в одном цехе, также как и обработку всех овощей. В ресторане с малой вместимостью залов (до ста мест) организуют два цеха: мясо-рыбный и овощной.

В ресторанах, где мясные и рыбные полуфабрикаты приготавливают в одном цехе, организуют линии мяса, птицы,

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

субпродукты, рыбы. С этой целью на участке обработки мяса устанавливают специальный резервуары, имеющие низкие бортики и облицовку в виде керамической плитки, трап, производственные столы, стул разрубочный, универсальный привод ПМ - 1.1 со сменными механизмами (мясорубный, косторезный, рыхлители, фаршемешалка, размолоченные механизмы). Используют также производственные столы для нарезки порционных и мелкокусковых полуфабрикатов.

Рабочие места в мясном цехе организуют две технологические линии: 1) обработка мяса крупнорогатого скота, поступающего в цех четвертинками или полутушами, свинины - полутушами или тушами, баранина или телятины - тушами; 2) обработка птицы, дичи, и субпродуктов.

Мясо доставляют в цех на тележках или передвижных стеллажах с крючьями для подвешивания туш.

Оттаивание и промывание мяса выполняют, подвесив туши над трапом или опустив их в ванну с проточной водой с помощью щеток -душей. Предварительно с поверхности туши удаляют татуировку (клеймо) и делают зачистку, промытое мясо обсушивают салфетками из хлопчатобумажной ткани.

Разруб туш на части производят на разрубочном стуле мясницким топором или ленточной циркулярной пилой. Разрубочный стул может быть круглым или квадратным (на ножках). Круглый изготавливают из твердых пород дерева (дуб, береза) диаметром 450 - 500 мм, высотой 800 мм, квадратный из деревянный брусков на клею и обтягивают обручем из нержавеющей стали. Стул имеет ручки для переноски. Размеры квадратного стула: верхней части 450 - 450 мм (550 - 550 мм), нижней - 500 - 500 мм (600 - 600 мм), высота 800 мм.

Использование электропилы значительно облегчает процесс разруба туш. Электропила с одинаковой скоростью режет охлажденное и мороженое мясо на равные куски и значительно сокращает потери. В частности кусок мяса, отрезанный пилой, дает меньшую потерю мясного сока.

Для обвалки мяса используют производственные столы, ширина которых должна быть не менее 1 м, а фронт работы повара - 1.5 м. Если ширина стола менее 1 м, то к нему перпендикулярно подставляют другой, благодаря чему обеспечивается удобный подход к туше со всех сторон. Крышки столов могут быть сделаны из нержавеющей стали, дюралюминия или дерева, обшитого оцинкованным железом. Столы с металлическими крышками



полТнГнеГГ^ К О Т О Р Ы Е Н Е Д Е Ю Т М Я С Н О М У С О К У С Т Е К А Т Ь  
 для хоанені ч ст.ЛоВ у стРаивают Р е ш е ч и и выдвжные ящики  
 для хранения инструмента и инвентаря

большот1Гп Яса произво Д я т с помощью обвалочных ножей -  
 Тес^oZTT % П Р Т а З Н а Ч е н Ш Х т я н о Д Р е з а н и я мякоти и снятия  
 поименяют^Г об Работки Кру пнь|Хкосте й и толстого слоя мякоти  
 сZZTZ, Ш Н о ж , д л я о б в а л к и м е л к и х ч а с т е й туши и тонкого  
 его на чягтГ малыи\_ Пр о ц е с с о б в а л к и м я с а с о в м е щ а ю т с р а з б о р к о й  
 складмР^ фзависимост и от кулинарного назначения. Куски мяса  
 складывают в передвижные тележки, ванны или другую тару.

В b m o n S о т б и в а н и е и п а н и р о в к у порционных полуфабрикатов  
 n Z ü в а о т д е л ь н ы х Р а б о ч и х м е с т а х , г д е у с т а н а в л и в а ю т  
 оеше?чать^ Ы е с т о л ы с я щ и к а м и д л я и н с т р у м е н т о в и  
 Г н т Г К а ш , н а н и х Р а з м е л а л р а з д е л о ч н ы е д о с к и ,  
 цифеоблатныр и , \* " ^ н е б о л ь ш о й я щ и к д л я с п е ц и й и  
 технопогло! \*\* п е р е д с т о л о м н а с т е н е в ы в е ш и в а ю т  
 полтФалбрчГ с е к р т ы , н о р м ы о т х о д о в м я с а и - х о д а

или П х Г о л м п 1 н н ы е п о л у ж а б Р и к а т ы т р а н с п о р т и р у ю т в г о р я ч и й ц е х  
 П и в н я м и д л я ю К а м е р у , и с п о л ь з у я п е р е Д в и ж н ы е с т е л л а ж и с  
 П р о в и в н я м и и л и л о т к а м и .

п^иртт О Т О В J i e n ^ л о л у ф а б Р и « а т о в и з р у б л е н о г о м я с а о б о р у д у ю т  
 5оиг^рпр! с т . \* п о в а р а с у ч е т о м в ы п о л н е н и я о п е р а ц и й п о  
 УотанаТГт Фарша, дозиРовке - Ф^Рмовке полуфабрикатов:  
 замачиГн\_иаZТч С К о т л е т н о й м а с с о й и п а н и р о в к о й , в а н н ы д л я  
 приводу ^ с о р у б к у и ф а р ш е м е ш а л к у к у н и в е р с а л ь н о м у

обоВг,^ют^п!ах, гдЕ организуют еДин ые мясо-рыбные цехи,  
 услоТи ччгп Ч и е м е с т а д л я о б р а б о т к и м я с а , п т л ы и р ы б ы п р и  
 IZTu^ Р а з г Р а н и ч е н и я т е х н о л о г и ч е с к о г о о б о р у д о в а н и я

и выелеляют инструмента (для мяса и для Р ы б ь т ) \* а ч о б о с о б л я ю т  
 Обппулп«J Р а з д е л ь н ы е л и н и и о б р а б о т к и э т и х в и д о в с ы р ь я  
 приналпежно- б \* и н в е н т а Р ь м а р к и р у ю т в с о о т в е т с т в и и с  
 м « Z « Ю К Т О И И Л И И Н О Й Л И Н И И о б р а б а т ы в а е м о г о с ы р ь я  
 хппппл? " Ц е х Р а с п о л а г а ю т в б л и з и к у х н и , р я д о м с  
 Г и ы ппг, К а м в р о й \_ Р а б о ч и е м е с т а д л я ч и с т к и и п о т р о ш е н и я  
 М в д л и н у 0 , 8 м в г л у б и н у р а б о ч е г о м е с т а .

Битая птица поступает в мясной цех как поавило  
 потрошение птицы производят в отдельном помещении, остальные

операции по обработке птицы - непосредственно в цехе. Процесс обработки птицы состоит из опаливания, отрубания шейки, ножек, потрошения, промывания и заправки (в кармашек или шпагатом).

**Рыбный цех.** В рыбных цехах выполняют следующие операции: оттаивание (дефростацию) мороженой рыбы или вымачивание в соленой воде, очистку от чешуи, потрошение, промывание, изготовление полуфабрикатов.

Процесс дефростации заключается в том, что охлажденную или мороженую рыбу, поступающую в неразделанном виде (не потрошенной), потрошенной с головой или без головы оттаивают в холодной воде (2 л воды на 1 кг рыбы) с добавлением поваренной соли (7-10 г соли на 1 л воды).

Тушки и филе рыбы перед тепловой обработкой порционируют на специальном столе, на котором должны находиться комплект ножей поварской тройки, разделочные доски, набор специй и приправ (в специальном ящике), настольные весы ВНЦ-2. Для хранения полуфабрикатов используют противни, которые ставят на стеллажи в холодильные шкафы.

Рыбный фарш и изделия из него готовят на рабочем месте, оборудованном весами, мясорубкой, разделочными досками, ящиками для специй и панировочных сухарей, ножами поварской тройки.

При обработке осетровых рыб используют ванну с подогревом воды (для ошпаривания звеньев), моечную ванну, специальные столы, а также передвижные стеллажи, на которых оттаивают рыбу. Оттаявшую тушку укладывают в сетку-вкладыш, которую помещают затем в ванну, где температура воды должна быть не ниже 90 градусов. Затем отпаренную таким образом тушку кладут на производственный стол и с помощью ножа - рубака удаляют голову. Спинные жучки срезают ножом поварской тройки, после чего вытягивают визигу и пластуют на звенья.

Следующая операция - зачистка поверхностей звеньев рыбы и удаление боковых жучков. Ее осуществляют на разделочной доске с помощью среднего ножа поварской тройки. Далее звенья промывают в ванне и обсушивают. Нарезку полуфабрикатов из осетровых рыб производят на тех же столах, что и обработку рыб частиковых пород.

Хранят нарезанные рыбные полуфабрикаты уложенными на лотки в холодильных камерах при температуре не выше 5 градусов. Срок

хранения - до 12 часов, а рубленных охлажденных полуфабрикатов - не более 6 часов.

**Овощной цех.** В ресторанах овощной цех располагают таким образом, чтобы он с одной стороны находился неподалеку от склада - овощехранилища, а с другой стороны имел удобное сообщение с холодным и с горячим цехами. В этом случае достигается удобство при доставке в цех картофеля и овощей, а также создается технологическая цепочка: склад - овощной цех (предварительная обработка)-горячий цех (завершающая обработка).

Технологическая схема обработки картофеля и корнеплодов состоит из следующих операций: сортировка (калибровка) клубней по качеству и размером, мойка, очистка, дочистка, промывание и нарезка.

Обработку других овощей осуществляют по иным схемам. Например, луковые, капустные овощи очищают, промывают, нарезают. Помидоры, огурцы, редис, салат, зелень, тыквенные вначале перебирают, а затем очищают, промывают и нарезают.

В ресторанах, где обрабатывают небольшой объем сырья, различные технологические процессы и операции выполняют последовательно на одном и том же оборудовании. Организуют общие рабочие места для обработки картофеля корнеплодов.

В ресторанах с большой вместимостью залов несколько технологических процессов выполняют параллельно. В этом случае организуют отдельно рабочие места для обработки картофеля, а также корнеплодов, капусты, зелени, лука.

При организации рабочих мест в овощном цехе должна быть обеспечена последовательность всех операций технологического процесса. Так, работник, занятый обработкой картофеля, вначале промывает картофель, затем подвергает его к механической очистке и далее - дочистке.

Для сортировки (калибровки) клубней по качеству и размерам можно использовать калибровочные машины, что позволяет снизить отходы при машинной очистке картофеля и корнеплодов.

Для обработки картофеля и корнеплодов используют картофелечистки периодического действия (нок-125, мок-250 или мок-400 производительностью соответственно 125,250,400 кг/ч, а для мойки картофелечистки без терочной поверхности и ванны (на небольших предприятиях)). Ванны устанавливают под трапом рядом с картофелечисткой. В них высыпают картофель или корнеплоды,

которые попадают на установленные здесь металлические сетки или ведра с решетчатым дном, помещенные в ванну. Картофель поливают водой из шланга.

Очистку картофеля и корнеплодов от кожуры проводят в два приема: вначале их предварительно очищают в специальных машинах и аппаратах, а затем дочищают ручным способом.

Доочистку картофеля выполняют на специальных столах, рассчитанных на одно или два рабочих места.

На заготовочных предприятиях крупных овощных базах используют поточную линию по выпуску очищенного сульфитированного картофеля.

Переборку и очистку овощей выполняют на производственных столах. С кочанной капусты снимают верхний лист, который вместе с кочерыжками и другими отходами сыпают предназначенную для этой цели тару.

В отдельных случаях, не разрезая сам кочан, пользуются специальным приспособлением в виде стальной трубки с выемкой. При ее нажатии кочерыжка вынимается из кочана.

На рабочем месте слева от работника находятся овощи, предназначенные для переработки и очистки, справа - тара для очищенных овощей. Если овощи после очистки необходимо промыть, то для этой цели применяют ванны с вставной сеткой, большие дуршлагаи и другое оборудование. Для мойки зелени удобны специальные производственные столы СП - 1470.

Лук, чеснок и хрен очищают на специальном рабочем месте с вытяжным шкафом. Вытяжка позволяет удалять эфирные масла, которые выделяются при очистке и раздражают слизистую оболочку глаз и дыхательные органы. Для того чтобы сократить выделение эфирных масел у лука, его перед очисткой замачивают. После замачивания лук можно очищать на обычных производственных столах. Лезвие ножа для очистки и шинковки лука смачивают струей проточной воды.

Очищенные и промытые овощи нарезают соломкой, брусочками, кубиками в овощерезательных машинах типа МРО - 50 - 200, МРО - 400 - 1000, МУ - 1000.

Зелень и лук зеленый, укроп, сельдерей, щавель нарезают с помощью устройства УНЗ. Оно состоит из привода, камеры, верхнего и нижнего конвейеров, режущего диска.

Вручную овощи обрабатывают в том случае, когда необходимо нарезать их в форме бочонков, груш и т.д., используя средние и

малые ножи поварской тройки. Для получения шариков и орешков из очищенных картофеля и корнеплодов применяют специальные выемки.

Промытую и очищенную зелень обрабатывают на специальном рабочем месте - столе, слева от которого размещен лоток с зеленью. На столе находится разделочная доска, а за доской - лоток с обработанными овощами. Обработанную зелень укладывают в сетки - вкладыши и помещают в моечные ванны, находящиеся рядом со столом. Для того чтобы облегчить выемку вкладыша из ванны, к нему прикреплены две ручки.

В овощном цехе отсутствует должность бригадира, поскольку здесь занято 2-5 человек, которыми руководить непосредственно заведующий производством. Он по плану- меню составляет график выпуска овощных полуфабрикатов партиями в зависимости от сроков реализации блюд. Иногда работников этого цеха включают в состав комплексной бригады.

**Холодный цех.** В ресторане для приготовления холодных блюд и закусок, бутербродов сладких блюд, холодных супов организуют холодный цех. Его продукция реализуется как непосредственно в зале ресторана, так и в буфетах и магазинах кулинарии.

Поскольку в холодном цехе значительное количество блюд и изделий не подвергают тепловой обработке, здесь особенно строго необходимо соблюдать санитарные правила при организации технологического процесса.

Окна холодного цеха должны выходить на север или северо-запад. Холодные блюда, закуски, салаты изготавливают непосредственно перед отпуском потребителям. При этом строго учитывают спрос на готовую продукцию, что существенно влияет на режим работы цеха.

Холодный цех обычно располагают таким образом, чтобы достигалась кратчайшая связь с горячим цехом, где проводят тепловую обработку продуктов для последующего приготовления холодных блюд. Такая же удобная связь должна быть с раздачей и моечной столовой посуды.

Технологические условия производства требуют оснащения этого цеха холодильным шкафом, низкотемпературным прилавком, раздаточной стойкой.

Оформление холодных блюд и закусок, придание им привлекательного внешнего вида зависят от сочетания цветов продуктов, их нарезки, расположение компонентов блюда. Поэтому

в холодном цехе особенно важно добиваться рациональной организации рабочих мест, оснащенных наборами разнообразных инструментов.

В ресторанах с большой вместимостью залов могут быть использованы модулированные секции - столы СОЭСМ -2 и СОЭСМ - 3 с охлаждаемым шкафом и горкой для хранения компонентов холодных блюд: консервированных фруктов, зелени петрушки, лимонов и др.

Кроме того, промышленность выпускает модулированные секции - столы двух модификаций: СМВСМ и СМСМ. В левой части стола СМВСМ устроена встроенная моечная ванна, над которой укреплены смеситель для холодной и горячей воды с гибким шлангом и душевой насадкой. Под крышкой стола находятся выдвижные ящики для хранения посуды и вспомогательная полка. На столе смонтированы две стойки с полкой.

Еще одна новинка промышленности - секция - стол СМСМ, предназначенная для хранения специй, кухонной посуды, инвентаря, а также для установки и подключения к электрической сети средств малой механизации. На столе укреплены стойки с двумя полками. На нижней стороне у них расположены направляющие, в которые вставляют пять ящиков для хранения специй. Кухонный инвентарь хранят в трех выдвижных ящиках под крышкой стола. Ниже ящиков находится вспомогательная полка, а справа внизу - специальные отсеки для хранения разделочных досок.

В небольших ресторанах используют универсальный провод П - 11 со сменными механизмами, столы производственные, моечные ванны.

Для отпуска готовых блюд и закусок в цехе может быть установлена раздаточная секционная модулированная стойка СРСМ.

В ресторанах из сладких блюд обычно реализуют желе, муссы, компоты, фрукты консервированные и свежие, мороженое с фруктами и вареньем, взбитые сливки, а также молочные коктейли и др.

Для их изготовления необходимы специальные инструменты и приспособления: соковыжималки, лотки, формы, лопатки - ножи, приборы для раскладывания блюд, щипцы. На рабочем месте повара, готовящего сладкие блюда, должна быть ванна, производственный стол с охлаждаемым шкафом, весы ВНЦ - 2, различная посуда, специализированный универсальный прибор П-11 со сменными

механизмами для протирания фруктов, ягод, взбивания муссов, кремов, самбуков.

Лимонный, клюквенный и другие напитки, компоты готовят в горячем цехе в стационарных или наплитных котлах, а затем транспортируют в холодный цех. Здесь их порционируют в стаканы, креманки.

В крупных ресторанах готовят мягкое мороженое из сухих или жидких смесей. С этой целью устанавливают фризера. В небольших ресторанах реализуют мороженое, поступающее из хладокомбинатов. Хранят его в низкотемпературной секции, отпускают в металлических креманках в натуральном виде или с наполнителями (вареным, сиропами и др.).

Заготовки сладких блюд могут быть сделаны заранее, что предотвращает спешку при обслуживании потребителей в часы "пик": разливают сок в стаканы, натирают шоколад, открывают банки с консервированными фруктами и соками.

В холодном цехе особое внимание следует обращать на образцовый санитарный порядок на рабочем месте и личную гигиену, соблюдение правил товарного соседства, сроков реализации и хранение сладких блюд, так как могут служить питательной средой для развития микроорганизмов.

Необходимо четко разграничивать производство блюд из сырых и отварных овощей, а также из мяса и рыбы. Это относится, прежде всего, к таким процессам, как нарезка сырых и отварных овощей; соединение компонентов салатов, винегретов; взбивания мусса, самбука, сметаны; порционирование холодных блюд и закусок, холодных супов, сладких блюд и холодных напитков.

Для нарезки хлеба, масла и гастрономических продуктов на порции используют электрическую хлеборезку и машину для нарезки сыра, колбасы, ветчины, маслоделитель и т.п. Эти машины устанавливают на секционный модульный стол типа СММСМ. В небольших ресторанах, где объем реализации бутербродов невелик, хлеб и гастрономические нарезают хлебными, гастрономическими и сырными ножами за 30-40 мин. до реализации. Нерезанные продукты хранят в холодильных шкафах.

Для холодных супов (окрошки, борща, щей зеленых, ботвиньи, свекольника, фруктовых супов) используют овощи, которые варят в горячем цехе, а охлаждают и нарезают мелкими кубиками или соломкой в холодном. Затем заправляют в котлах и отпускают в

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

охлажденном виде (10-14 градусов с добавлением пищевого льда (для ботвиньи и крошки), вырабатываемого установленным в цехе ледогенератором.

Руководит холодным цехом бригадир, который в соответствии с планом - меню организует отпуск блюд, контролирует качество. Повара VI и V- разрядов готовят трудоемкие заказные и банкетные блюда, порционируют и оформляют их. Повара IV - разряда подготавливают продукты: варят картофель и овощи, жарят мясные и рыбные полуфабрикаты для холодных блюд, нарезают овощи на машинах, обрабатывают сельдь.

**Горячий цех.** В горячем цехе осуществляют тепловую обработку продуктов и полуфабрикатов, варят бульоны, приготовят супы, соусы, гарниры, вторые блюда, выпекают мучные кулинарные изделия: пирожки, расстеган и т.д., используемые как гарнир к первым блюдам, а также выполняют тепловую обработку продуктов для холодных и сладких блюд.

В горячий цех направляют полуфабрикаты из всех заготовочных цехов ресторана. Поэтому горячий цех располагают таким образом, чтобы он имел удобное сообщение с холодным цехом и примыкал к раздаче, а также к моечной столовой и кухонной посуде.

Если ресторан имеет несколько залов, расположенных на разных этажах, то в этом случае горячий цех может находиться на одном этаже с главным залом, имеющим наибольшее число мест. В остальные залы готовую продукцию доставляют подъемниками и грузоподъемными лифтами, а на раздаче подогревают с помощью мармитов.

Важным в организации работы горячего цеха является специализация его работников на выработке отдельных видов блюд. Наиболее широко распространенная специализация - приготовление первых и вторых блюд. Поэтому горячий цех подразделяют на два отделения - суповое и соусное.

В суповом отделении в соответствии с технологическим процессом приготовления первых блюд, который состоит из варки бульонов и приготовления супов, располагают тепловое, холодильное, механическое оборудование.

Поскольку в ресторанах первые блюда готовят и отпускают отдельными порциями, в линии теплового оборудования вместо котлов для варки первых блюд устанавливают плиты, на которых готовят первые блюда в посуде небольшой вместимости.



Овощи для приготовления заправочных супов пассируют в сотейниках, причем в небольшом количестве.

В суповом отделении организуют три рабочих места: для приготовления бульонов, первых блюд, гарниров к прозрачным супам (кулебяки, расстегаи, пирожки и др.).

Для приготовления бульонов устанавливают пищеварочные котлы типа КПСЭМ - 60, КП 7 - 160 и производственный стол для выполнения вспомогательных операций. Первые блюда готовят на плите ПЭСМ-4Ш, которая может служить для пассерования овощей и приготовления супов. Рядом располагают столы производственные свесами ВНЦ-2 для взвешивания отварных продуктов (мясо, рыбы, птицы) к супам. Для отпуска заказных первых блюд предназначен стол секционный модульный с охлаждаемым шкафом и горкой.

Гарниры к прозрачным супам готовят используя электрическую сковороду СЭСМ-0,2, универсальный привод П-11 или ПГ-0,6 с мясорубкой, электрический жарочный шкаф ШЭСМ - 2, производственный стол с деревянным покрытием.

- Последовательность операций при варке супов следующая: приготовление бульонов (на плите), их процеживание, варка мяса и птицы, заготовка продукции - компонентов блюд, тушение свеклы (для борща), пассирование овощей в томатного пюре в сотейниках. Тушеную свеклу и пассированные овощи можно хранить в холодильных шкафах и использовать по мере поступления заказов от потребителей.

Если в меню ресторана включен суп-пюре, то для его приготовления используют универсальный привод П -11 или ПГ -0,6, со сменными механизмами для протирания овощей и измельчения мясных продуктов.

Отпускают первые блюда потребителям при температуре не ниже 75 гр.

Соусное отделение предназначено для приготовления различных вторых блюд в отварном, жареном, тушеном, запеченном, припущенном видах, а также гарниров и соусов.

Основным оборудованием служат: кухонные плиты, жарочные шкафы, электросковороды для варки продуктов основным способом и во фритюре, электрофитюрницы, универсальный привод. Для приготовления сложных гарниров в небольших количествах используют наплитную посуду.

В соусном цехе ресторана организуют три рабочих места: для жарки и пассерования продуктов; для варки, тушения, припускания

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

и запекания продуктов и полуфабрикатов; для приготовления гарниров и каш.

Работа повара соусного отделения состоит из следующих операций: ознакомления с планом - меню и технологическими картами, получение продуктов необходимых для приготовления блюд, подбор посуды.

В этом цехе наиболее часто используют наплитную посуду различной вместимости (от 2 до 15 л), сотейники (2 до 10 л), сковороды чугунные (диаметр от 140 до 500 мм), сковороды для жарки яиц в ячейках, сковороды с прессом для жарки цыплят табака, сковороды с ручкой стальные, сковороды чугунные для жарки блинов, противни для жарки заказных изделий.

На рабочем месте повара должен находиться инвентарь: сито трех видов, грохот металлический, дуршлаг металлический вместимостью 7 л, шумовка, ковши-сачки, черпак, цедилки, лопата поварская со сбрасывателем, вилка поварская, шпажки для жарки шашлыков.

Для кратковременного хранения гарниров и соусов в горячем состоянии, а также для оформления заказных блюд на рабочих местах поваров ресторанов устанавливают специальный мармит.

Работу горячего цеха возглавляет повар 6 - разряда, который несет ответственность за организацию технологического процесса, качество и соблюдения выхода приготовленных блюд. Он готовит заказные и банкетные блюда. В бригаде поваров, ответственных за приготовления вторых блюд, работает несколько поваров 5 - и 6 - разрядов (кроме бригадира).

**Кондитерский цех.** В производственной структуре ресторана кондитерский цех занимает особое место. Он работает самостоятельно, независимо от горячего цеха. Кондитерский цех выпускает изделия, которые реализуют не только в залах, но и в магазинах кулинарии, филиалах, буфетах.

В состав кондитерского цеха входят: отделение для замеса теста, разделка и выпечки, приготовления крема отделки изделий; помещение для обработки яиц, расстойки дрожжевого теста. Кроме них предусматривают кладовую и охлаждаемую камеру суточного запаса сырья, кладовую готовых изделий, охлаждаемую камеру готовых изделий, охлаждаемую камеру полуфабрикатов, в которой охлаждается слоеное тесто, кладовую упакованных материалов, кладовую тары, моечную инвентаря и стерилизации кондитерских мешков, помещения для начальника цеха, экспедицию.

Если предусмотрен одновременный выпуск изделий из песочного, слоенного, дрожжевого теста, то дополнительно организуют рабочее место, аналогичное по своему оборудованию с рабочими местами для производства изделий из дрожжевого теста.

Бисквитное тесто взбивают механической взбивалкой. Подготовительные операции (приготовление яичной массы, раствора сахара), а также помещение взбитого теста в формы осуществляет на производственном столе.

После того как готовое тесто подано на рабочее место, кондитер производит дозировку, раскатку и теста и формовку изделий.

В большинстве ресторанов процесс дозировки выполняют вручную, что требует больших затрат времени. Эту операцию можно механизировать путем установки полуавтоматического тестоделителя, который делит тесто на порции массой от 60 до 140 Ф-

Для дозировки теста устанавливает производственный стол и тестоделитель. Муку хранят в выдвижном ларе под столом. Слева от работника ставят дежу с тестом, на стол - циферблатные весы, справа - тестоделитель.

Для жарки теста применяют тестораскаточные машины типа МРТ - 60 м производительностью 60 кг/ч. они сравнительно несложны по устройству в эксплуатации и по обслуживанию.

Более совершенной является тестораскаточная машина ТРМ - Д - 1 производительностью 30 кг/ч.

Для раскатки теста рабочее место оборудуют производственными столами со шкафчиками для инструментов и выдвижными ларями для муки, тестокаточной машиной, холодным шкафом для хранения жиров и охлаждения теста. На рабочем месте должны быть деревянные скалки с вырезанными на них штампами для раскатывания теста и нанесения определенного рисунка, а также различные приспособления, облегчающие раскатку теста.

Из дрожжевого теста после брожения формируют изделия. Тесто делят на куски определенной массы и придают им требующуюся форму. Для формовки изделий рабочее место оборудуют так или же столами с деревянными покрытиями, как и для раскатки, а также передвижными стеллажами с кондитерскими листами. Стеллажи по мере наполнения откатывают к месту расстойки теста. Формируют изделия в основном вручную с помощью различных выемок или тестоделителя с электрическим приводом. Нижнюю часть ручных выемок делают острой, а верхнюю снабжают ободком,

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

предохраняющим руки от повреждений. Для нарезки теста применяют, как резцы, так и тестоделители.

Отделочные полуфабрикаты - кремы, сиропы и помады - готовят на рабочем месте, оснащенном сбивальной машинной, электрической плитой, производственными столами, моечной ванной и стеллажами. Над производственным столом рекомендуется укреплять на стене полку или шкаф для специй, эссенции, ароматических веществ и пищевых красителей.

Для приготовления помады применяют универсальную машину МКУ - 40 (она же может варить сироп, охлаждать его и взбивать); для измельчения массы мака - универсальный привод со сменными механизмами ПУ - 0,6; для измельчения сливочного масла - специальную машину, нарезающее масло стружкой; для приготовления маслинных и белковых кремов - в сбивальные машины; для пластования и разрезания полуфабрикатов из бисквитного, слоенного, песочного теста - специальные приспособления; дисковые резцы, нож - пилу, пластинки мерные; для пропитки сиропом пластов бисквитных тортов и пирожных, а также ромовой бабы специальной лейки; для заполнения трубочек из заварного теста кремом - специальные машины - дозаторы крема ДК.

Для отделки мучных кулинарных изделий рабочее место оборудуют производственными столами, на которых должны быть различные приспособления для нарезки и смачивания бисквита, тортов, наполнения изделий кремом и др. Над производственным столом рекомендуется укреплять на стеллаже полку или шкаф для ножей, фигурных выемок и других инструментов. Крем в дежах, котлах или кастрюлях ставят на табуретах у стола.

Кондитерский цех должен иметь свое моечное отделение для мытья посуды, инвентаря. В ванной с двумя - тремя отделениями моют посуду, используя моющие средства; для промывки инвентаря применяют раствор соды, поддерживая температуру не ниже 45 градусов, затем ополаскивают 2 % - ным раствором хлорной извести.

### **3.3. Организация складского хозяйства и правила отпуска сырья и покупных товаров.**

Сырье, поступающее в рестораны, хранят в складских помещениях, которые могут размещаться как в отдельных

помещениях, так и в первых, цокольных и подвальных этажах. Склады занимают значительную часть помещений и территорий ресторанов.

Складское хозяйство ресторана выполняет следующие функции: создание и поддержание на определенном уровне запасов сырья, материалов, топливо; приемка товаров и тары от поставщиков по количеству и качеству; создание условий для хранения сырья и покупных товаров в соответствии с рекомендуемыми режимами; комплектование, подбор, отпуск сырья и товаров по установленному графику.

В целом складское хозяйство ресторана служит для приемки и краткосрочного хранения, поступающего от поставщиков сырья, продуктов и полуфабрикатов.

Для приемки грузов складские помещения должны быть оборудованы загрузочной платформой высотой 1,1 м, шириной 3 м и длиной не менее 3 м. В небольших ресторанах предусматривается только разгрузочная площадка.

Минимально допустимая длина разгрузочной ramпы в крупных ресторанах должна быть не менее 12 м, что позволяет одновременно разгружать четыре автомобиля.

Оснащение складских помещений зависит от типа и вместимости зала ресторана, нормативов товарных запасов, объема работ по приемки, хранению и отпуску продукции.

Склады оборудуют стеллажами и подтоварниками для размещения и хранения продуктов, весоизмерительными приборами, холодильным, подъемным, транспортным и другим оборудованием.

Кладовые для хранения сухих продуктов должны быть сухими, хорошо проветриваемыми и оборудованными необходимым количеством полок, ларей, стеллажей и шкафов. Дно шкафов, ларей и полок должно отстоять от пола не менее чем на 15 см. Затаренные продукты хранят на стеллажах или рейках, расположенных также на высоте 15 см от пола. Расстояния между стеной и продуктами должно быть не менее 20 см. Кладовые должны иметь постоянную температуру и влажность воздуха, так как перепады температуры приводят к образованию конденсата, сырости и плесневению продуктов.

Муку и крупу хранят в ларях или мешках на стеллажах, макаронные изделия - в ящиках. При хранении более двух недель мешки перекалывают для предупреждения ссыхания и сгущения муки.

Сахар хранят в мешках или ларях с крышкой, соль - в ларях. Продукты следует хранить изолированно от сильно пахнущих и влажных продуктов. Кофе и чай хранят отдельно, также изолируя их от продуктов, обладающих запахами.

Для хранения картофеля и овощей используют подвальные помещения с искусственным освещением (при температуре воздуха от 2 до 5 С<sup>0</sup> и влажности 80 - 90 %), где они находятся в закромах слоем не выше 1,5 м или в ящиках. Соленые огурцы хранят в бочках, квашеную капусту в бочках под гнетом, ягоды, фрукты, салат, щавель, лук зеленый - в ящиках, корзинах, на решетках.

Бочки с солеными и маринованными грибами должны находиться в помещении с температурой 1 - 3 С<sup>0</sup> уложенными боком на деревянных рейках.

В складских помещениях создают такие оптимальные условия хранения, при которых качество продуктов (запах, вид, цвет, вкус и консистенция) не ухудшается.

Хранение основного сырья в складских помещениях отличается кратковременностью. Поэтому различают кратковременность для хранения суточного запаса сырья незавершенного производства, но не использованного сырья, полуфабрикатов, изготовленной, но не реализованной продукции, располагаемого в непосредственной близости к цехам производства.

Сроки хранения сырья в складских помещениях ресторана зависят от его типа, района расположения, расстояния от основных продуктовых баз, климатических условий данной местности. Особенно важно соблюдать правила хранения скоропортящихся продуктов: мясных, рыбных, замороженных, овощных полуфабрикатов, кисломолочных продуктов, кулинарных изделий, кондитерских изделий с кремом, изделий из субпродуктов. Хранение этих продуктов допускается только при условии соблюдения температурного режима от - 4 до + 6 С<sup>0</sup>.

Сроки хранения сырья в складских помещениях.

<b>Продукты</b>	<b>Сроки хранения, дни</b>
Мясные	2 - 3
Рыбные	1 - 3
Молочно-жировые	1 - 3
Гастрономические	2 - 5
Молоко	0,5
Овощи	5 - 10
Зелень	1
Фрукты, ягоды	1 - 2
Хлебобулочные изделия	1

Мясо и мясопродукты хранят в холодильных камерах: мясо, подвешенным на крючках или размещенным на стеллажах. Мороженое мясо хранят штабелями, укрытым брезентом для сохранения холода. Если мясо хранят на льду в мороженом виде (или остывшем и охлажденном), то его раскладывают в один ряд на чистую клеенку или деревянные стеллажи. Срок хранения в охлажденных камерах с температурой 0 С<sup>0</sup> - до 5 сут., в ледниках - до 2 сут.

Мясо, предназначенное для приготовления блюд в холодных цехах, должно сразу поступать в горячий цех на тепловую обработку. Запрещается хранить сырое мясо или рыбу вместе с продуктами, которые не будут подвергаться тепловой обработке (сливочное масло, сметана, майонез, фрукты и др.).

Птицу мороженую и охлажденную хранят в таре, в которой она поступила от поставщиков. Срок хранения тот же и для мяса.

Субпродукты сортируют по видам и хранят отдельно в ящиках, устанавливаемых в специально отведенных листах кладовой. Охлажденные субпродукты можно хранить не более 12 ч, замороженные - 24 ч. Мясные копчености хранят подвешенными на луженых крючках в охлажденных камерах до 20 сут.

Колбасы варенные хранят подвешенными на крючках. Срок реализации колбас варенных и с добавлением субпродуктов - не более 48 ч (при отсутствии холода прием, хранение реализация не разрешается). Для мясных сосисок и сарделек срок реализации при наличии холода - не более 48 ч. (при отсутствии холода хранения реализация не разрешаются).

Рыбу, охлажденную крупную хранят в холодильниках до 2 сут., рыбу мороженную в таре, в которой она поступила (в корзинах, бочках или в ящиках). Срок хранения рыбы мороженой в ледниках, ваннах со льдом до 2 сут., в охлаждаемых камерах с температурой до 2 С<sup>0</sup> до 3 С<sup>0</sup>. Рыбу живую (в специализированных ресторанах) хранят в стационарных аквариумах. Крупную копченую рыбу (осетровые) хранят на полках или подвешенных на луженых крючьях в холодильной камере.

Молочные продукты хранят при температуре от 0 до 8 С<sup>0</sup> и относительной влажности воздуха от 80 до 85 %. Масло сливочное хранят в таре или брусками, завернутые в пергамент и уложенными на чистые полки (отдельно от сыра и других остропахнущих продуктов). Срок хранения в охлаждаемых камерах - до 10 сут., в ледниках - до 5 сут. Крупные сыры хранят без тары на чистых деревянных настилах. При укладывании кругов сыра один на другой между ними должна быть прокладка из парафинированного картона.

Сметану и творог хранят в бочках с крышками, сделанными из фанеры. Под крышкой должна быть прокладка из пергамента или целлофана. Эти продукты могут так же храниться в фаянсовых и деревянных бочках вместимостью не более 20 кг или алюминиевых и луженных оловом бидонах.

Яйца хранят в таре или на лотках при температуре 2 С<sup>0</sup>.

Для работы в складских помещениях используют разнообразные инструменты: поварской, гастрономический сырные ножи, ножи-рубаки, мясные топоры и пилы, деревянные лопатки, ложки из нержавеющей стали овоскопы, инструменты для вскрытия бочек, термометры с металлическими наконечниками, ареометры, психрометры, пробоотборники для масла, насосы для разлива растительного масла, крючья для мяса.

Рациональная организация складского хозяйства предусматривает механизации и автоматизацию погрузочно-разгрузочных работ. Эти операции осуществляют с помощью ручных тележек, а также грузовых лифтов, транспортеров, а на больших предприятиях- электрокаров (ширина проходов между штабелями продуктов и дверных проемов должна составлять не менее 1,5 м, а в коридорах-3м).

Для транспортирования грузов независимо от их вида и упаковки в зданиях, имеющих два этажа и более обычно применяют



вертикальные подъемники шахтного типа с верхним и нижним (выжимные) машинными помещениями. Эти грузовые (и грузопассажирские) подъемники наиболее эффективны.

Большое распространение получили наклонные подъемники, поднимающие тарно-штучные грузы. Подъемники выпускают серийно, стоимость их не велика, они безотказны в работе, просты по конструкции и обслуживанию. Все это позволяет использовать их даже в небольших ресторанах. Как правило, такие подъемники поднимают грузы на высоту до 6 метров, работают в пределах двух этажей, в основном для связи подвала с первым этажом.

При хранении товаров в кладовых все более широкое применение находят поддоны, контейнеры, расфасовочные (и сеточные) корзины.

В крупных ресторанах имеющих мощные кондитерские цехи, применяют бункерный способ хранения муки, что позволяет организовать бестарный ее завоз.

Для ускорения и облегчения передачи продуктов со склада на производство используют постоянную, заранее проверенную и взвешенную тару.

При эксплуатации складского хозяйства ресторана необходимо выполнять ряд санитарно-гигиенических требований. Сущность их состоит в том, чтобы в помещениях склада проводилась ежедневная уборка, а один раз в неделю - генеральная, один раз в месяц - дезинфекция и дезинсекция помещений (этот день рекомендуется объявлять санитарным).

В складских помещениях предусматривают естественную и механическую (вытяжную) вентиляцию. В охлаждаемых камерах хранения овощей, фруктов и пищевых отходов должна быть отдельная вентиляция.

Складские помещения нельзя размещать под моечными с трапами, рядом с котельными и душевыми во избежание порчи продуктов.

Сырье и покупные товары отпускают со склада в производственные цехи ресторана, а также в финалы и буфеты на основе требования (заявки), которые выписывают заведующий производством материально ответственное лицо или буфетчик и утверждает директор. Затем требования поступает в бухгалтерию, которая выписывает требование - накладную, подписанное главным бухгалтером и директором ресторана, а после отпуска товаров - кладовщиком и материально ответственным лицом, получившим товар (заведующим производством или его заместителем,

начальником цеха, бригадиром). Во время приемки получаемых со склада продуктов материально ответственные лица проверяют их соответствие накладной (принимается во внимание ассортимент, масса, качество).

В крупных ресторанах устанавливают графики отпуска продуктов со склада, утверждаемые руководителем предприятия. Для облегчения этого процесса работники склада заранее подсортировывают и подготавливают товар.

Перегружать продукты из тары поставщика чистую промаркированную внутрицеховую тару (по каждому цеху отдельно) надо не посредственно в камере. Запрещается завозить или приносить в цеха продукты в таре поставщика.

### **3.4. Бракераж готовой продукции и сроки хранения готовых блюд**

**Бракераж** - повседневный контроль за качеством приготовления пищи, он может быть ведомственным, административным и личным.

Ведомственный бракераж проводит специальная комиссия, организуемая при акиматах. Члены комиссии периодически дают оценку качеству пищи, приготовляемой в том или ином ресторане. При обнаружении нарушений составляют акт проверки в двух экземплярах. Один экземпляр в комиссию по качеству, второй оставляют в ресторане.

Административный бракераж в ресторане осуществляют заведующий производством или его заместитель, повара - бригадиры периодически в течение рабочего дня.

Прежде чем приступать к бракеражу, члены комиссии внимательно знакомятся с меню, технологическими и калькуляционными карточками. Вначале определяют массу готовых изделий. Качество блюд и готовых кулинарных изделий оценивают по органолептическим показателям: вкусу, запаху, цвету, внешнему виду, консистенции. В зависимости от этих показателей изделия получают оценки: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно".

Оценку "отлично" получают блюда (изделия) приготовленные в строгом соответствии с рецептурой и утвержденной технологией. По внешнему виду, вкусу, запаху, цвету и консистенции они соответствуют установленным для них показателям и требованиям.

Оценку "хорошо" дают блюдам, приготовленным с соблюдением рецептуры, отличными вкусовыми показателями, но имеющим, например, нарушения в форме нарезки, недостаточно румяную корочку, слабоокрашенный жир в супах, недостаточно досоленным или пересоленным и т.п.

Оценку "удовлетворительно" присваивают блюдам и кулинарным изделиям, пригодным для продажи без переработки, но имеющим значительные недостатки: нарушение соотношений компонентов, входящих в состав блюда и кулинарного изделия, наличие постороннего вкуса и запаха: пересоленные, излишне кислые, горькие, острые, утратившие свою форму, подгоревшие, с признаками порчи, недоваренные, недожаренные. Эти блюда отправляют на доработку или бракуют, оформляя соответствующим актом.

Действенным средством повышения ответственности за качество пищи служит предоставление лучшим поварам права личного бракеража пищи, т.е. сдачи готовой продукции с первого предъявления. В этом случае повара 5 - и 6 - разряда сами являются контролерами и гарантируют высокое качество блюд. Этого права добиваются мастерством и добросовестным трудом.

Повара, получившие права личного бракеража, через каждые три года проходят переаттестацию, что служит подтверждением права личного бракеража на новый срок. Лишение этого права может произойти по требованию комиссии по качеству входящей в состав кулинарного совета.

В ресторанах ведут бракеражные журналы, в которые комиссии заносят свои замечания относительно качества приготавливаемых блюд и кулинарных изделий. Журнал должен быть прошнурован и скреплен сургучной печатью, а страницы его пронумерованы. Хранится журнал у заведующего производством .

Блюда и кулинарные изделия не реже двух - трех раз в месяц направляют в санитарно-пищевую лабораторию для исследования полноты закладки в них недоходных продуктов, а также доброкачественности.

В ресторане на раздаче необходимо обеспечивать быстрый отпуск блюд, пополнения запаса готовой продукции по мере ее реализации, хранения продукции при оптимальных температурных режимах (подогрев, охлаждение).

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

Раздача должна иметь непосредственное сообщение с горячим и холодным цехами. Она должна быть оснащена помещением для нарезки хлеба; сервизным буфетом, моечной столовой посуды, буфетом. При расположении указанных помещений с одной стороны раздачи ширина последней должна быть не менее 2 м, с двух и более стороне менее 3 м.

Фронт выдачи блюд на раздаче должен быть для горячих цехов 0,03 м, а для холодных - 0,01 м на одно место в зале.

На раздаче размещают контрольно-кассовые машины с интервалом между ними не менее 50 см. Над ними оборудуют витрину с бланками меню.

В ресторанах современной постройки раздачи размещают таким образом, чтобы они имели удобное сообщение с другими помещениями - моечной столовой посуды, сервизной, буфетом и т.д.

Кухню от раздачи отделяет линия секционных тепловых шкафов, что и создает фронт раздачи. В нее входят и ледогенератор, из которого официанты по мере надобности берут лед. Между буфетом и раздачей находится прилавок шириной 60 см, высотой 90 см, оснащенный холодильным оборудованием, стеллажами, столами. В кофейном буфете устанавливают еще и тепловое оборудование. В некоторых ресторанах официанты могут брать в буфете кондитерские и другие штучные изделия.

Официанты выносят блюда с раздачи в зал в основном на подносах или с помощью тележек.

В обеденное время рабочее место повара - раздатчика первых блюд организуют следующим образом. Кастриюлю с первым блюдом устанавливают на мармит. Здесь же должна быть горка с нарезанной зеленью, луком, сметаной, порционированными кусками мяса, птицы, рыбы (в горячем бульоне).

При отпуске заказных первых блюд (непосредственно с плиты) используют ту же горку.

Отпуск вторых блюд производят непосредственно с плиты. Для раздатчика оформляют горку с нарезанными овощами - свеклой, морковью, огурцами. На столе должны быть зелень, лук, сметана, лимон, маринованные фрукты, овощи-, консервы и др.

Раздача должна функционировать таким образом, чтобы обеспечить отпуск блюд в свежем виде, определенной массы в температуры. Температуры первых блюд и горячих напитков при отпуске должны быть не ниже 75 градусов, вторых - 65 градусов, соусов - 75 градусов, холодных и сладких блюд - от 7 до 14 градусов, заказных блюд - 80 - 90 градусов.

Для хранения готовых блюд на раздаче установлены определенные сроки, которые необходимы не только для соблюдения санитарных требований, но и для сохранения вкусовых качеств. Студень мясной, мясное заливное, студень рыбный, рыбу заливную реализуют только при наличии холода (не выше 6 град.) в течение не более 12 ч; сельдь рубленную при наличии холода - 24 ч; винегрет, салаты (овощные, мясные, рыбные) при наличии холода и в не заправленном виде - не более 12 ч; пирожки жареные и печеные с мясом, рыбой или субпродуктами (кулебяки, расстегаи) - не более 24 ч; при отсутствии холода, при температуре не выше 20 град. - не более 6 ч; бутерброды - не более 3ч. •

Торты и пирожные с белково-взбивным кремом или фруктовой отделкой можно хранить и реализовывать в течении 72 ч, со сливочным кремом - 36 ч, с кремом из сливок или заварным кремом - 6 ч. Срок реализации готовой продукции считается с момента окончания технологического процесса ее изготовления. Сроки хранения горячих овощных блюд должны быть самыми минимальными, но не более 14 ч при температуре не ниже 75 град.

Хранение готовой пищи сверх установленных сроков допускается только, как исключение. В случае вынужденного хранения остатков пищи соблюдают следующие условия. Оставшаяся пища должна быть охлаждена до температуры не выше 8 град, не позднее 3 ч с момента ее изготовления. Срок хранения пищи в охлажденном виде (при температуре не выше 8 град.) не должен превышать 12 часов.

До раздачи пищи должна быть подвергнута вторичной тепловой обработке. Срок реализации пищи после ее вторичной тепловой кулинарной разработки не должен превышать 1 час.

Раздаточные пункты, филиалы ресторана и буфеты производящие отпуск горячих блюд, оборудуют плитами для подогрева пищи и моечными столовой посуды. В раздаточных пунктах пищу в термосах хранят не более 3 часов, а овощные блюда - не более 2 часов. После этих сроков пищу обязательно подвергают тепловой обработке, при этом жидкие блюда и соусы кипятят.

Обеды на дом отпускают из ресторана в специальных помещениях, только в чистую посуду потребителей.

Для отпуска первых блюд используют специальные мерные ложки для порционирования вместимостью 0,5 и 0,25 л, сметаны - 10, 20 и 30 г.

На рабочем месте раздатчика вторых блюд в зависимости от

Менеджмент в ресторанном бизнесе

ассортимента отпускаемой продукции должны быть соусные ложки (50,75,100 г), лопатки, вилки со сбрасывателем, щипцы, ложки для отпуска вязких и рассыпчатых каш, картофельное пюре (150,200,250 г), макароны, вермишели (150 г), гуляша, азу.

Раздатчику третьих блюд, напитков необходимо иметь разливательные ложки (0,2; 0,5 л), лопатки, щипцы для отпуска сладких блюд, мерные ложки для сахара и т.п.

Раздатчик должен уметь работать с разнообразными инструментами для отпуска блюд, оформлять блюда, знать выход изделий (объем, количество штук на порцию, массу и т.д.) необходимую температуру отпускаемой продукции, правила эксплуатации раздаточного оборудования, назначения столовой посуды.

Согласно требованию научной организации труда на рабочем месте раздатчика чистая посуда должна находиться слева от него, отпускаемая кулинарная продукция - справа от раздатчика или перед ним.

## ГЛАВА 4.

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

#### 4.1. Торговые помещения ресторана, их оборудование

В соответствие со строительными нормами и правилами проектирования к помещениям ресторана относятся: вестибюль; гардероб; туалетные комнаты; курительная комната; аванзал; зал ресторана; танцевальная площадка.

**Вестибюль** - помещение, в котором начинается обслуживание потребителей. В нем размещаются гардероб для верхней одежды, зеркала, мягкая мебель - кресла, полукресла, банкетки (сиденья с мягкой подушкой без спинок), журнальные столики, телефоны автоматы, организована продажа газет, цветов, папирос, спичек, сувениров.

Площадь вестибюля должна равняться примерно четверти площади зала (из расчета 0,3 - 0,45 кв.м. на одно место).

**Гардероб** - как правило, располагается в вестибюле при входе. Он оборудован секционными металлическими двусторонними вешалками с раздвижными кронштейнами. Расстояние между вешалками не меньше 70 см, а количество крючков должно быть на 10 % больше количество мест в зале. Для хранения обуви, ручной клади (сумок, портфелей) на внутренней стороне гардеробной стройки оборудуются ячейки. На предприятиях с самообслуживанием вешалки для одежды можно установить непосредственно в залах.

**В туалетных комнатах** должны быть: подводка горячей и холодной воды, электрополотенце, зеркало, туалетное мыло, бумага, индивидуальные салфетки для рук, щетки для одежды и обуви (если они не установлены в вестибюле).

**Аванзал** - помещение для сбора, ожидания и отдыха гостей - участников банкетов (торжеств). В аванзале ставят несколько кресел, диванов, журнальные столики, цветочницы, пол застилают ковром. Диваны могут состоять из отдельных секций - сидений. Нередко в аванзале ставят только банкетки и журнальные столики. Применяются комбинированные столы - цветочницы или скамьи - цветочницы, имеющие квадратную или прямоугольную форму. Оформление

аванзала должно быть органически связано с декоративным решением интерьера зала.

**Залы ресторана** являются помещениями для обслуживания посетителей. Восприятие и оценка потребителями всех элементов среды зала происходят с позиций удобства и красоты. Общее впечатление и оценка эстетической и психологической характеристики среды получают отражение в понятии "комфортные условия".

Средствами эстетического и психологического воздействия окружающей обстановки на потребителей являются сервировка стола, оформление блюд, композиционное, объемно-планировочное и цветовое решение интерьера, гигиенические характеристики зала (температура, влажность, шум, запах), музыка, окружающий пейзаж, освещение и имеющий решающее значение уровень культуры обслуживания.

Создание "комфортных условий" достигается планировочным решением, художественной выразительностью и организацией внутреннего пространства (освещение, цвет и отделка стен и потолков, пола, декоративные средства - роспись, керамика, лепка, чеканка, цветное стекло и др.). Современный интерьер характеризуется четкостью стиля, лаконичностью и выразительностью художественных средств, спокойной цветовой гаммой, нестандартной мебелью. Дополнением интерьера обеденного и банкетного залов служат зелень и живые цветы.

Планировочными решениями предусматривается возможность размещения залов на двух уровнях: на первом этаже ресторана - зал и танцевальная площадка, на антресолях-зал.

**Танцевальная площадка.** Выбор места для площадки во многом зависит от размера и композиции зала. Она может находиться в центре зала, становясь композиционной его серединой. В других случаях она заканчивает перспективу интерьера. Чаще всего площадку композиционно выделяют из окружающего пространства с помощью оригинальных светильников, особой формы потолка. Если площадка разделяет внутреннее пространство ресторана, то ее оформление носит нейтральный характер.

В ресторане норма площадки для эстрады и танцевальной площадки составляет 0,15 кв. м на одно место. Глубина эстрады от 3 до 8 м.

**Оборудование залов.** Главным оборудованием залов в ресторанах является мебель. Мебель, используемая в ресторанах, должна отвечать ряду требований. Это, прежде всего ее повышенная



прочность, поскольку она подвергается интенсивной эксплуатации в залах ресторана. Высота сиденья, подлокотников, глубина и ширина сиденья, углы наклона сиденья и спинки стульев - все эти параметры не только должны соответствовать антропометрическим требованиям, но и учитывать систему обслуживания (официантами).

В нашей Республике Казахстан и за рубежом налажено массовое производство типовых серий ресторанной мебели. Это дает возможность проектировщикам подобрать такую серию, которая помогла бы создать индивидуальный, художественно выразительный интерьер. Форма мебели, ее цвет, расстановка должны гармонировать с архитектурным решением зала, его декоративным убранством и цветовой гаммой.

Мебель в залах ресторана можно условно разделить на две группы. К первой группе относится мебель для приема пищи (столы обеденный, банкетный, фуршетный), сиденья (стул, кресло, скамья - диван, табурет барный, банкетка), транспортировки посуды, блюд (тележки сервировочная и для сбора посуды) и др. Ко второй группе относится мебель для хранения посуды и столового белья (сервант), отпуска и приема пищи (стойки буфетная, кафетерийная, барная) хранение и демонстрации товаров (оборудование пристенное для баров, буфетов и кафетерия) и др.

**Столы.** Мебель, используемая в ресторанах, должна быть, прежде всего, более комфортабельной чем, например, для столовых, где размер поверхности стола определяют, исходя из того, что потребитель ставит перед собой все три блюда сразу. В ресторане площадь стола рассчитывают для размещения не только одно - двух блюд (на потребителя), но и предметов для их дополнительной сервировки. При разных вариантах расстановки мебели это площадь находится в пределах 0,25 - 0,29 кв. м на потребителя, т.е. значительно больше, чем для столовых. Это объясняется тем, что полная сервировка стола для одного потребителя занимает в длину до 60 см и в ширину до 30 см. Кроме того, в ресторанах может применяться и такая форма обслуживания, когда ставят на стол различные блюда, с которых посетители перекладывают готовую пищу поставленные перед ними тарелками.

Практика показывает, что оптимальная ширина ресторанного стола

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

должна составлять 800 - 900 мм. Наряду с квадратными применяют прямоугольные столы шириной от 600 до 900 мм и длиной от 900 до 1200 мм, а также круглые диаметром от 600 до 750 мм.

Столешницы изготавливают в основном на металлических каркасах. Наиболее распространенная конструкция - четырех опорная, а также столы на одной опоре с тумбой или крестовиной в основании, на двух опорах Т - образного контура.

Форма столов для ресторанов может быть квадратной, прямоугольной и круглой.

Для проведения банкетов используют банкетные и фуршетные столы. Высота банкетного стола 760-780 мм, ширина - 1200-1500 мм. Удобны и устойчивы столы с вкладными щитами на шинах и с ножками в середине стола на расстоянии 30 - 40 см от края крышки. Фуршетные столы выше банкетных (900 - 1000 мм), так как предназначаются для потребителей, которые едят и пьют стоя. Ширина фуршетных столов 1200 - 1500 мм.

Размеры основных типов столов используемых в ресторанах приведены в таблице 5.

Таблица 5.  
Размеры ресторанных столов, мм.

Ширина	Длина					Максимальная ширина стула (кресла)
	Двухместный	Четырехместный		Шестиместный	Высота	
		Квадратный	Прямоугольный			
800	625	800	1250	1875	740 - 750	1500
850	650	850	1300	1950	740 - 750	1550
900	700	900	1400	2100	740 - 750	1600
Круглый	700 - 800	900 - 1100	900 - 1100	1300	740 - 750	-

Полиэфирное покрытие крышек (столешниц) столов обеспечивает устойчивое положение предметов сервировки, уменьшение шума. В ресторанах на столешницу под скатерть надевают чехол из ткани (холста, байки и др.) на шнурках или резинке, что позволяет легко заменять и стирать.

Столешницы ресторанных столов, предназначенных для обслуживания со скатертями, как правило, изготавливают из древесины.

Довольно часто деревянные крышки столов обтягивают грубошерстным материалом. Благодаря этому, скатерти лежат на столе ровно. Для обивки столов не следует использовать цветную ткань, поскольку при ее увлажнении краски переходят на скатерть. Лучше всего вместо обивки крышек столов тканью шить из этой же ткани чехлы. К чехлам пришивают тесьму для привязывания их к ножкам стола. Прямоугольная форма крышки стола размером

850 x 1200 или 900 x 800 позволяет экономнее использовать площадь зала. Например, для размещения 12 человек необходим прямоугольный стол длиной 3,6-4,2 м, причем он займет площадь около 3,5 кв.м, в то время как круглый стол на такое же количество человек займет около 5,5 кв.м. Следует учесть, что прямоугольные и квадратные столы можно при необходимости сдвигать в один ряд. Круглые столы лучше всего размещать в центральной части зала, а прямоугольные вдоль стен.

Широкое распространение получила серия столов шириной 850 мм и высотой 720 мм. В состав этой серии входят: двухместный стол (850 x 700 мм); четырехместный квадратный (850 x 850 мм); прямоугольный раздвижной (850 x 1200 - 2040 мм). Нормами проектирования предусмотрена длина прямоугольных столов из расчета потребности 670 - 700 мм на человека с учетом возможностей ширины кресла 550 - 630 мм.

В ресторанах рекомендуется иметь раздвижные квадратные и круглые столы, чтобы можно было изменять их форму (квадратных - на прямоугольную, круглых - на овальную) для увеличения числа мест, что особенно важно при обслуживании групп потребителей. Например, в раздвижном столе три вкладные доски различной ширины позволяют использовать его как четырех- или шестиместный.

В ресторане, как правило, всегда есть несколько видов столов, что дает возможность компоновать их и таким образом рационально использовать полезную площадь зала. Например, удачным является сочетание шести- и четырехместного прямоугольных столов. В итоге получается стол на 10 персон.

**Подсобные (служебные) столы.** В зале ресторана официанты ставят на эти столы подносы, а также использованную посуду. Иногда их приставляют к обеденным столам, чтобы на виду у посетителей раскладывать кушанья, принесенные на блюдах или разливать в тарелки суп из мисок.

Габаритные размеры подсобных столов должны быть такими же,

что обеденных ширина 850 - 900 мм, высоте - 740 - 750 мм, ширина 600 мм.

**Банкетные и фуршетные столы.** Банкетный стол отличается от обеденного большей высотой (760 - 780 мм), а также шириной (950 - 1000 мм). Оптимальная ширина фуршетного стола 1100 - 1250 мм, высота - 1000 - 1050 мм, что дает возможность применять более сложную сервировку.

Для банкетных залов применяют обычные квадратные или прямоугольные обеденные столы, из которых составляют банкетные столы требуемого размера. Наиболее удобны для этих целей специальные складные или разборные столы. Такие столы имеют деревянную крышку, обтянутую мягкой тканью и скрепленную боковыми рейками. Ножки стола металлические, двухпарные, съемные, высотой 780 мм, для банкета за столом и 1100 мм для фуршетного стола. В крышках столов есть металлические зазоры для вставки ножек скрепления столов друг с другом, что придает им устойчивость.

**Стулья (или полумягкие полукресла).** Количество стульев должно соответствовать числу мест в зале. Высота спинки стула или полукресла не должна превышать 50 см. Использование в ресторане стульев с более высокими спинками затрудняет работу официантов. Для банкетного зала вместо стульев рекомендуется использовать полукресла, так как они удобнее.

При подборе стульев для ресторана надо думать о максимальном удобстве для потребителей. В соответствии с антропологическими требованиями расстояние между верхней плоскостью столешницы и сиденьем должно составлять 29 - 31 см.

Стулья и кресла для ресторанов промышленность выпускает на деревянном или металлическом основании с использованием поролона, моющихся синтетических материалов или тканей.

Для баров применяют барные табуреты с вращающимся основанием, упорами для ног, а иногда спинкой и подлокотниками.

**Серванты** служат для хранения небольшого запаса посуды, приборов и столового белья в залах. Их обычно ставят около стен с учетом наиболее удобного пользования при обслуживании потребителей. В небольших ресторанах применяют малогабаритные серванты с выдвижными ящиками, которые могут заменить подсобные столы. Официанты ставят принесенные блюда и напитки или

использованную посуду на крышку этих столов. Высота их 900 мм, длина 1000 мм, ширина 450 мм.

#### **4.2. Столовая посуда, приборы, столовое белье**

Столовая посуда подразделяется на фарфоровую, фаянсовую из керамики, стеклянную, из хрустала, металлическую, из пластмасс и бумаги.

Посуда из фарфора отличается легкостью, прозрачностью, повышенной прочностью. Фаянсовые изделия имеют меньшую механическую прочность и термическую стойкость, поэтому они толще, чем фарфоровые.

Фарфор и фаянс длительное время сохраняет тепло и обладают высокой кислотоустойчивостью, благодаря чему служат основным материалом для изготовления столовой посуды.

Характеристика и назначение различных видов фарфорофаянсовой и стеклянной (хрустальной) посуды представлены в таблицах 6 и 7, а их комплекты - на рис. 8, 9.

*Таблица 6.  
Характеристика и назначение фарфорофаянсовой посуды*

<b>Наименование</b>	<b>Размер мм</b>	<b>Вместимость, см<sup>3</sup></b>	<b>Назначение</b>
Тарелки:			
Глубокая столовая	240	500	Подача супов
Глубокая столовая	200	300	Подача супов полупорциями
Мелкая столовая	240	-	Подача вторых горячих блюд
Мелкая закусочная	200	-	Подача закусок
Мелкая пирожковая	175	-	Подача хлеба, хлебобулочных изделий, гарниров к супам
Глубокая десертная	200	300	Подача сладких блюд
Мелкая десертная	200		Подача сладких блюд, фруктов, мучных кондитерских изделий.
Блюда:			
Круглые	350		Подача холодных блюд и закусок
Овальные	350		То же
Салатники разной формы 1-,2-,3-,4-,6 порционные		120, 240 360, 480 и 720	Подача салатов, натуральных овощей, других холодных блюд.

Менеджмент в ресторанном бизнесе

Наименование	Размер, мм	Вместимость, см <sup>3</sup>	Назначение
Селечницы и лоток	135, 50, 270, 300	-	Подача закусок из сельди, копченной рыбы, панной икры, шпрот, сардин и др.
Ваза салатная на ножке	240		Подача салатов, натуральных овощей, других холодных блюд
Соусники	-	100, 200	Подача холодных соусов, сметаны
Чашки с блюдами: Бульонные	-	400 350, 400	Подача прозрачных и пюреобразных супов, а также заправочных супов с мелко нарезанными продуктами
Чайные		200, 250	Подача чая, кофе с молоком.
Кофейные		75, 100	Подача кофе черных
Чайники:			
Заварочные	-	250, 500, 600, 800	Для заварки чая
Доливные	-	800, 1600	Подача кипятка
Кофейники	-	500, 1400	Подача черного кофе
Сливочники	-	150, 250, 300, 425	Подача сливок
Молочники	-	500, 750, 1000	Подачи молока
Пиалы		220, 250, 350, 400	Подачи зеленого чая, кумыса
Кисэ Вазы низкие	240	900	Подача плова, лагмана, мант Подача мучных кондитерских изделий.
Хренницы	-	100, 200	Подача соуса - хрена
Рюмки - подставки для яиц	35 - 50	-	Подача яиц "вмятку" или в "мешочек"
Блюдца - розетки	90	-	Подача варенья, джема, меда, сахара, лимона и т.д.
Приборы для специй:			
Солонки	-	-	Подачи соли
Перечницы	-	-	Подача перца
Горчицницы		"	Подача горчицы

Характеристика и назначение стеклянной (хрустальной) посуды

Наименование	Вместимость	Назначение
Стаканы	250	Для горячих напитков (кроме кофе)
Креманки	250	Для сладких блюд
Графины (имеют сферический конусный корпус с узким горлом и притертой пробкой)	250-1200	Для напитков (при подаче и разливе)
Кувшины (имеют ручку, оттянутый носик и крышку крушонницы)	2750-3000	Для приготовления и подачи крушонки, холодного пунша и др.
Салатники из закаленного бесцветного стекла Блюдца - розетки	-	Для салатов и других холодных блюд Для варенья, джема, меда и т.д.
Вазы:		
Чашеобразные		Для фруктов и кондитерских изделий
Плоские (плато)		Для торта, пирожных
Цилиндрические, конусообразные и другой формы		Для цветов

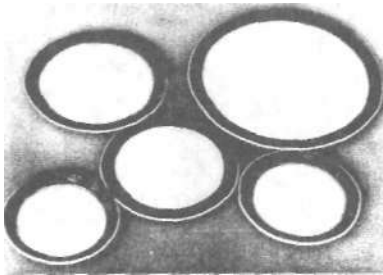


Рис. 8. Тарелки: мелкая столовая, закусочная, десертная, пирожковая.

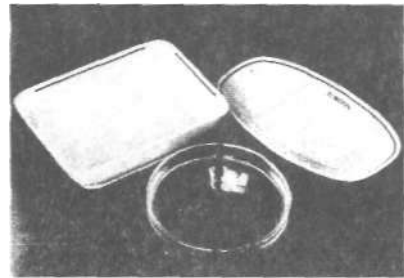


Рис. 9. Салатники и салатные вазы,



Рис. 10. Блюда порционные из мельхиора.

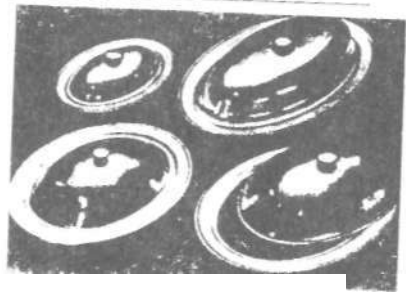


Рис. 13. Баранчики овальные, мельхиора.

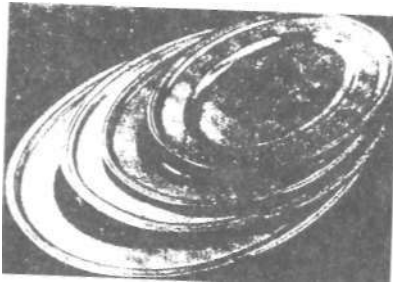


Рис. 11. Блюда порционные из нержавеющей стали.



Рис. 14. Соусник, нержавеющей стали.

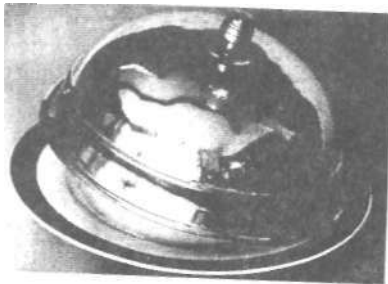


Рис. 12. Баранчик круглый

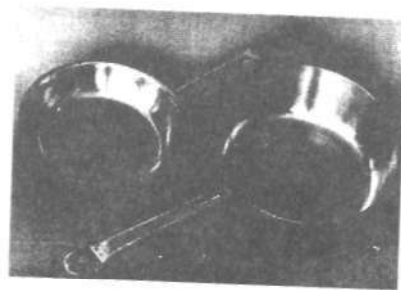


Рис. 15. Сковороды.



## **Характеристика и назначение металлической посуды и инвентаря**

Блюда овальные одно - десятипорционные. Выпускаются из мельхиора и используются при подаче вторых блюд из жареного мяса, рыбы, птицы, овощей (рис. 10). Выпускаются также порционные блюда из нержавеющей стали разных форм (рис 11).

При подаче потребителю пища обязательно перекладывается из металлического блюда на мелкую столовую тарелку.

Блюдо круглое четырех порционное (банкетное) выпускается из мельхиора, используется также, как и блюдо овальное.

Баранчики изготавливаются круглые одно -, двух -, трех - порционные (рис.12) и овальное одно -, двух -, трех - и четырех порционные из мельхиора (рис. 13). Выпускаются также баранчики однопорционные из нержавеющей стали - открытие и с крышками. Используется при подаче вторых соусных блюд, блюд из птицы, дичи. Можно подавать блины, цветную капусту.

Соусники изготавливаются из мельхиора одно - и двух порционными, а также из нержавеющей стали, используются для подачи горячих соусов (рис. 14).

Сковороды одно-, двух- и четырех порционные выпускаются из мельхиора и одно порционные - из нержавеющей стали. Применяются при приготовлении и подаче горячих закусок, горячих сладких блюд, вторых запеченных блюд из мяса, рыбы, овощей (рис. 15).

**Кокотница** - небольшая кастрюлька с ручкой вместимостью 90 куб. см. Выпускается из мельхиора или нержавеющей стали. Используется для

приготовления и подачи горячих закусок из мяса, птицы, грибов, овощей и других продуктов.

**Кокильница** - металлическая раковина на подставке. Применяется для приготовления и подачи горячих закусок из рыбы и продуктов моря.

Рис. 16. Набор посуды: кокотница, кокильница, икорницы со вставными розетками.



Рис. 17. Турка и кофейники.



Рис. 18. Миски суповые.

**Икорницы** из мельхиора имеют вставную хрустальную или стеклянную розетку, изготавливаются одно-, двух- и четырехпорционными, используются для подачи зернистой икры. Кокотница, кокильница и икорница представлены в наборе на рис. 16.

**Турки** выпускаются одно- и двухпорционными вместимостью соответственно 125 и 250 куб. см, имеют коническую форму с узким горлом и носиком. Предназначены для варки и подачи черного кофе по восточному.

**Кофейники** двух- и шестипорционные вместимостью соответственно 0,5 и 1,5 л имеют накладную крышку с кнопкой. Используются для приготовления и подачи кофе черного. Турка и кофейники представлены на рис. 17.

**Миски суповые** мельхиоровые одно-, двух-, четырехпорционные, с крышками или из нержавеющей стали на 1, 2, 3, 4 и 6 порций, с крышками и без них. Предназначены для получения и транспортирования супов к подсобному столику официанта (рис. 18.).

**Сливочники** вместимостью 50 - 200 куб. см используются для подачи напиткам (рис. 19).

Креманка используется для подачи сладких блюд: мороженого, крема, мусса, парфе и др. (рис. 20).

Подносы: большой круглый используется для транспортировки пищи, небольшой четырехугольный, для подачи счета, а также для переноски небольших предметов: стакана сока, кофейника, икорницы и др.

Таганок для мисок, баранчиков и сковород предназначен для частичного приготовления, подогрева отдельных блюд на виду у потребителей (рис. 21).

Подставка для подачи ухи используется для приготовления супа на виду у потребителей.

Вазы для фруктов, торта, пирожных, сахарница применяются разнообразных форм (рис. 22 - 23).

Примерные нормы оснащения ресторанов столовой посудой приведены в таблице 8.

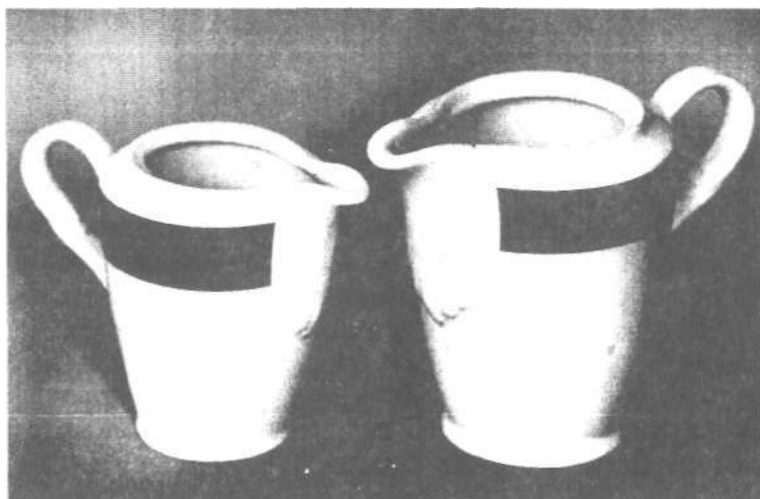
*Таблица 8.  
Примерные нормы оснащения посудой ресторанов  
в расчете на одно место, штуках.*

<b>Наименование посуды</b>	<b>Штук на одно место</b>
Баранчик одно порционный овальный или круглый	<b>0,4</b>
Баранчик двух порционный овальный или круглый	<b>0,2</b>
Блюда одно порционное овальное	<b>1,2</b>
Блюда двух - или трех порционное овальное	<b>0,5</b>
Блюдо четырех -, пяти порционное овальное	0,25
Блюдо десяти порционное овальное	<b>0,1</b>
Блюдо четырех порционное круглое	<b>0,1</b>
Ведро для охлаждения вин и напитков	<b>0,2</b>
Икорница одно порционная	<b>0,3</b>
Икорница двух порционная	<b>0,2</b>
Икорница четырех порционная	<b>0,2</b>
Кокотница	<b>1,0</b>
Кокотница	<b>1,0</b>
Кофейник	0,25
Кофеварка	0,01
Креманка	<b>0,7</b>
Миска суповая одно порционная с крышкой	<b>1,2</b>
Миска суповая двух порционная с крышкой	<b>0,2</b>
Миска суповая четырех порционная с крышкой	0,15
Молочник одно порционный	<b>0,3</b>

*Менеджмент в ресторанном бизнесе*

Наименование посуды	Штук на одно место
Молочник двух порционный	0,12
Пашотница для яиц	<b>0,5</b>
Подстаканник	<b>0,6</b>
Подносы	<b>0,5</b>
Из них:	
Поднос круглый	<b>0,3</b>
Поднос прямоугольный	0,15
Поднос для счета	0,05
Решетка и щипцы для спаржа	<b>0,3</b>
Сковорода для порционных блюд	<b>0,2</b>
Сковорода для яичницы	<b>0,2</b>
Сливочник одно порционный	<b>0,3</b>
Сливочник двух порционный	0,12
Соусник одно порционный	<b>0,6</b>
Соусник двух порционный	<b>0,4</b>
Соусник четырех порционный	0,25
Таганчик для подачи блюд	<b>0,1</b>
Турка для варки кофе по - восточному одно порционная	<b>0,2</b>
Турка для варки кофе по - восточному двух порционная	<b>0,1</b>
Фарфорофаянсовая посуда	
Блюда круглое или овальное	0,15
Блюдце	<b>0,2</b>
Розетка для варенья	<b>0,5</b>
Ваза для салфеток	0,30
Ваза для салата	<b>0,3</b>
Ваза для пирожных	<b>0,3</b>
Горчичница	<b>0,3</b>
Кофейник	<b>0,5</b>
Молочник	<b>0,2</b>
Перечница	<b>0,3</b>
Пепельница	<b>0,3</b>
Рюмка - подставка для яиц	<b>1,0</b>
Салатники разные	<b>2,0</b>
Сахарница	<b>0,1</b>
Сливочник	<b>0,1</b>
Солонка	<b>0,3</b>
Соусники разные	1,25
Селедочницы и лотки разные	<b>1,2</b>
Тарелка глубокая столовая	<b>3,5</b>
Тарелка мелкая столовая	<b>4,0</b>
Тарелка закусочная	<b>5,0</b>
Тарелка глубокая десертная	<b>0,3</b>
Тарелка мелкая десертная	<b>3,0</b>
Тарелка <b>мелкая</b> пирожковая	<b>4,0</b>
Хренница	<b>0,3</b>

<b>Наименование посуды</b>	<b>Штук на одно место</b>
Чашка чайная с блюдцем	0,65
Чашка кофейная с блюдцем	0,75
Чашка бульонная с блюдцем	<b>0,8</b>
Чайник для заварки чая	<b>0,1</b>
Чайник доливной	<b>0,1</b>
Сортовая посуда	
Бокал для шампанского, 120 куб. см	<b>3,0</b>
Ваза для цветов	<b>0,3</b>
Ваза для варенья	<b>0,1</b>
Ваза для фруктов	<b>0,3</b>
Ваза для печенья	<b>0,1</b>
Ваза для торта	<b>0,1</b>
Графин, 0,5 л	<b>0,4</b>
Графин, 0,25 л	<b>0,4</b>
Креманка	<b>0,3</b>
Крюшонница	0,06
Кувшин для воды и соков	0,30
Мензурка	16,0
Стакан для коктейлей	<b>0,3</b>
Стакан для кофе - гляссе и для какао с мороженым (стопка)	<b>0,3</b>
Фужер для фруктовой, минеральной воды и пива	<b>4,0</b>



*Рис. 19. Сливочки и молочники*

Менеджмент в ресторанном бизнесе

Рис. 20. Креманка Подносы: большой круглый используется для транспортировки пищи, небольшой четырехугольный, для подачи счета, а также для переноса небольших предметов: стакана сока, кофейника, икорницы и др.

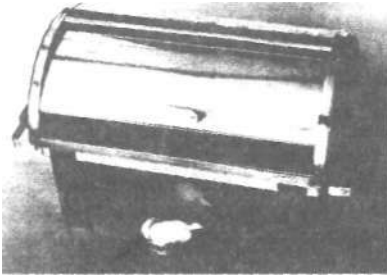
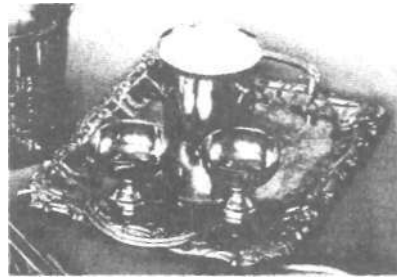


Рис. 21. Таганка - роше.

Рис. 23. Сахарница

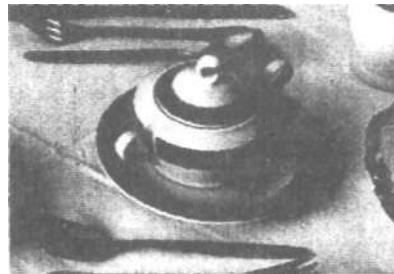
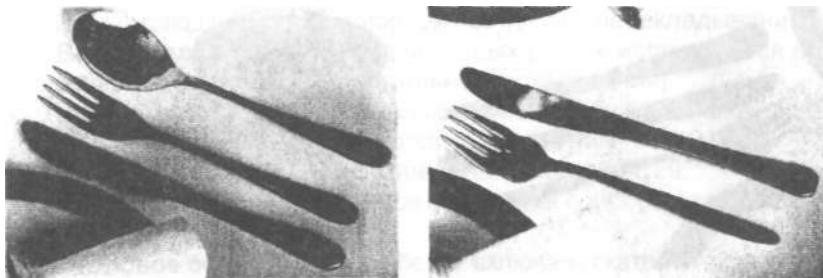


Рис. 22. Вазы: для фруктов, кондитерских изделий



*Рис. 24. Столовые приборы: нож, вилка, ложка*      *Рис. 25. Рыбные приборы: вилка, нож.*

**Столовые приборы.** При обслуживании потребителей используют четыре основных вида приборов: столовые, рыбные, закусочные и десертные. Кроме того, существует многообразие приборов, которые применяют в различных ситуациях процесса обслуживания. Характеристика и назначение приборов приведены ниже.

**Столовые приборы** включают нож, вилку, ложку и отличаются большими по отношению к другим приборам размерами. Предназначены для супа и вторых (кроме рыбных) блюд (рис. 24).

**Рыбные приборы** применяются при подаче вторых рыбных блюд. Нож выполнен с пилообразным основанием (рис. 25).

**Закусочные приборы** (нож и вилка) предназначены для всех видов холодных блюд и закусок. По размерам они меньше столовых (рис. 26).

**Десертные** (нож, вилка, ложка) приборы предназначены для десерта. Кроме того, ложку подают к бульону, отпускаемому в чашке, используют при подаче салата (рис. 27).

**Нож для фруктов и лимона** с пилкой используют при подаче соответствующих продуктов.

**Нож для масла** используют при подаче масла, при сервировке стола его кладут на правый борт пирожковой тарелки.

**Нож - вилка** для сыра имеет серповидную форму с зубцами на конце, применяется при подаче сыра одним куском (на банкете - фуршете).

**Ложки** - чайная, кофейная, для соли, горчицы, порционирования



Рис. 26. Закусочные приборы: нож, вилка  
Рис. 28. Щипцы для льда

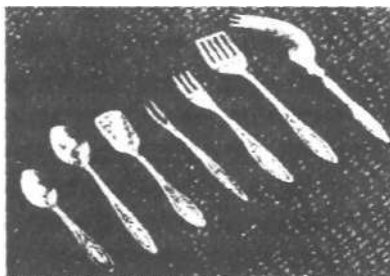
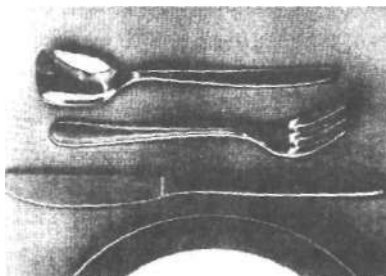


Рис. 27. Десертные приборы: нож, вилка, ложка  
Рис. 29. Набор приборов: ложки кофейная и чайная, лопаточка для икры, вилки - для лимона, кокотная, для шпрот, нож-вилка для сыра.

мороженого, разливательная - используется каждая по своему назначению.

**Вилка для лимона** используется для перекалывания колбасы, сыра, копченостей и других продуктов. Для этих же целей применяется вилка со сбрасыванием.

**Вилка для фруктов** выполняется трехрожковой.

**Вилка для шпрот** (сардин) имеет широкое основание в виде лопатки с прорезьями, что исключает возможность деформации рыбы при перекалывании.

**Вилки для салата** используются при подаче салатов и других



холодных блюд в многопорционной посуде для переключивания.

**Вилки для раков** имеют два острых рожка, используется при подаче раков (прибор индивидуального пользования).

**Щипцы для льда** представляют собой скобу из нержавеющей стали с двумя лопатками, прикрепленными к ним (рис. 28).

Отдельные виды приборов представлены на рис. 29.

Нормы оснащения ресторанов столовыми приборами приведены в таблице 9.

**Столовое белье.** Столовое белье включает скатерти столовые и банкетные, салфетки, ручки, полотенца. Виды столового белья приведены в таблице 10.

Столовое белье, используемое в ресторанах вырабатывают из льняных тканей. Они отличаются большей прочностью и гигиеничностью по сравнению хлопчатобумажными. Скатерти и салфетки используются, как белые так и цветные.

Таблица 9  
Норма оснащения ресторанов столовыми приборами из нержавеющей стали в расчете на одно место, штука.

Наименование прибора	Штук
Вилка столовая	2,0
Вилка закусочная	2,0
Вилка десертная	0,5
Вилка для лимона	1,0
Вилка со сбрасывателем	0,1
Ложка столовая	2,5
Ложка чайная	2,5
Ложка десертная	0,5
Ложка для варенья	0,2
Ложка кофейная	1,5
Ложка разливательная	0,2
Ложка для коктейлей и крушонов	0,2
Ложка для мороженого	0,2
Ложка для горчицы	0,3
Ложка для соли	0,3
Лопатка для сардин	0,2
Лопатка кондитерская	0,3
Лопатка для паштета	0,2
Лопатка для переключивания рыбных блюд	0,3
Нож столовый	2,0
Нож закусочный	2,0
Нож десертный	0,5
Нож для лимона	0,2
Нож для сыра	0,2

Наименование прибора	Штук
Нож для фруктов	0,25
Набор инструментов для официантов	0,12
Прибор для специй	0,5
Щипцы для сахара	0,05
Щипцы для льда	0,1
Щипцы кондитерские	0,3
Щипцы для орехов	0,1

*Таблица 10  
Основные виды столового белья*

Наименование	Размеры, см	
	Длина	ширина
Скатерти для кафе	135	135
Скатерти для кафе	150	150
Скатерти столовые	173	173
Скатерти банкетные	208	173
Скатерти банкетные	250	173
Скатерти банкетные	280	173
Скатерти банкетные	250	200
Скатерти банкетные	500	200
Банкетное полотно	-	140
Банкетное полотно	-	173
Салфетки столовые	46	46
Салфетки цветные	35	35
Салфетки для покрытия стола вместо скатерти	50	35
Ручники	85	35
Полотенца	1 - 2 м	40

### **4.3. Меню ресторанов**

Слово "меню" происходит от французского "menu" и означает расписание блюд и напитков на завтрак, обед и ужин, а также рационы (трехразового питания), составленные в столовых и ресторанах, перечисление блюд для приемов и другого вида обслуживания. (Второе определение "меню" - бланк, карта, лист бумаги, где печатают или пишут названия блюд).

Все блюда в меню перечисляют в последовательности, соответствующей порядку приема пищи. Порядок перечисления блюд должен соответствовать установленному для каждого типа предприятия ассортиментному минимуму - определенному количеству блюд и напитков, которые ежедневно должны быть в

реализации.

Сокращение количества наименований блюд и закусок, предусмотренных ассортиментным минимумом, не допускается. Наоборот, ассортимент может быть расширен за счет включения в меню сезонных и фирменных блюд.

При составлении меню должно быть достигнуто разнообразие закусок, блюд и кулинарных изделий как по видам сырья (рыбные, мясные, из птицы, дичи, овощные), так и по способам кулинарной обработки (отварные, припущенные, жаренные, тушенные, запеченные), а также правильное сочетание гарнира с основным продуктом.

При составлении меню учитывают вкусовые качества пищи, внешнее оформление блюд. Следует так же иметь в виду, что в блюдах должна достигаться вкусовая гармония за счет сочетания различных компонентов друг с другом. Например, клюква - с дичью, яблоки - со свининой, помидоры - с телятиной, лимон - с рыбой.

Следующий фактор, учитываемый при составлении меню - сезонность потребителя. Известно, что блюда, богатые жирами и белками, пользуются большим спросом в зимний период, а летом повышения спрос на холодные блюда, овощи и свежие фрукты.

Многие потребители в обеденные часы ежедневно посещают ресторан, поэтому меню обедов следует разнообразить не только на данный день, но и по дням недели.

При подборе гарниров и соусов к блюдам необходимо добиваться, чтобы они соответствовали основному продукту. Например, к бефстроганову рекомендуется жареный картофель, приготовленный из отварного, к рыбе по-польски - картофель отварной и соус яично-масляный и т.п.

Блюда и закуски, включенные в меню, должны быть в наличии в течении всего дня работы ресторана или в течении времени, указанного в меню для завтрака, обеда и ужина.

Следует также иметь в виду, что рестораны в дневное время часто посещают и потребители с детьми. Поэтому в меню должны быть предусмотрены блюда в размере полупорций или специальные блюда для детей.

В меню все закуски и блюда располагают в следующей очередности: от менее острых к более острым, от припущенных к отварным, жареным и тушеным.

Последовательность расположения закусок,  
**блюд и напитков в меню.**

I. Фирменные закуски, блюда и напитки.

II. Холодные блюда и закуски:

- Икра зернистая лососевых и осетровых рыб.
- Рыба малосольная (семга, лососина с лимоном)
- Рыба соленая (копченая)
- Рыба отварная
- Рыба заливная
- Рыба под маринадом
- Рыба под майонезом
- Рыбная гастрономия и закусочные консервы
- Сельдь натуральная с гарниром, рубленая
- Нерыбные продукты моря
- Свежие овощи натуральные
- Салаты и винегреты
- Мясная гастрономия
- Мясо отварное, заливное
- Мясо жаренное
- Птица и дичь холодные
- Закуски из овощей и грибов
- Кисломолочные продукты

III. Горячие закуски.

- Рыбные и из нерыбных продуктов моря
- Мясные
- Из субпродуктов
- Из птицы и дичи
- Овощные и грибные
- Яичные и мучные

VI. Супы.

- Прозрачные
- Заправочные
- Пюреобразные
- Молочные
- Холодные
- Сладкие

V. Вторые блюда.

- Рыба отварная и припущенная

Г~.....•.....—Жаксыбергенов А.Г.. Купажанп\*

- ныба жаренная  
Рыба тушенная и запеченная  
Блюда из котлетной (из рыбы) массы  
Мясо отварное и припущенное
- Мясо жаренное
- Мясо в соусе  
Мясо тушенное и запеченное  
Субпродукты жаренные  
Блюда из рубленого мяса и котлетной массы  
Птица отварная припущенная  
Птица фаршированная  
Птица и дичь жареные  
Блюда из тушеной птицы  
Блюда из рубленой птицы

тушенн^хТ^3 из овощей (отварных), припущенных, жаренных,

- Блюда из круп, бобовых, макаронных изделий, мучные
- блюда из яиц и творога

VI - Сладкие блюда

Горячие (суфле, пудинг и др.)

Холодные (компоты, кисели, желе и др.)

ЖжI- Причиенапж (чай, кофе, какао, шоколад и др)

безалкоал^ ^ \*руш)ви ягод, коктейли

? ^ М Щ г г е р с к и е изделия.(пирожные, торты, кексы)  
л. ллеб. (пшеничный, ржаной)

состIляютмГ^ В рестоРанах люкс, а также высшей категории

горячие^ холодн^ Г люд, закусок, первык^ \*^ Сладкихблю  
Большингт! я^ напитков, мучных кондитерских изделий

потребителей \* изготавляют по индивидуальным заказам

составляютРнах^ \* категеРии наРяду с меню заказных блюд  
S o r o ^ п ц й а л ь н о е м e н ю о б e д e н н ы х (дe ж у р н ы х) б л ю д д л я  
с о с т 7 в л e 1 Г Г в а н и я п o т р e б и т e л e й. П р a к т и к у e т с я т a к ж e  
б л ю д a э т o г o ! э к с п р e с с - ^ e д ^ в (н a o т д e л ь н ы х б л a н к a х), п р и ч e м  
л ю д a э т o г o м e н ю н e д о л ж н ы п o в т o р я т ь с я в м e н ю з a к a з н ы х б л ю д

Меню обеденных блюд и экспресс-обедов применяют только в дневные часы работы ресторана.

В меню обеда (дежурные блюда) включают блюда несложного приготовления, которые удобны для отпуска. Наиболее широко используют этот вид меню в дневные часы работы ресторанов I - и II - категорий, также в вокзальных ресторанах.

В качестве дежурных блюд должны быть закуски трех - четырех наименований. Первые блюда - двух, вторые - четырех - пяти, сладкие блюда, горячие и холодные напитки - трех - четырех наименований, а также мучные кондитерские изделия. Такое разнообразие дает возможность потребителям сделать выбор из нескольких вариантов полного обеда (отдельные закуски и блюда можно заказывать полупорциями).

Меню обеденных блюд и экспресс-обедов печатают ежедневно на машинке. Это меню в дневное время вручают потребителю при приеме заказа.

Меню дневного рациона составляют в трех случаях, когда предстоит обслуживание участников съезда, конференций, совещаний, слетов туристов и членов различных делегаций. Дневной рацион может быть трех - или четырех разовым - при введении второго завтрака и полдника. В зависимости от возрастных национальных особенностей контингента потребителей калорийность меню дневного рациона колеблется от 2000 до 5000 ккал.

Меню банкетов отличается от других видов меню тем, что при его составлении активное участие принимает заказчик. Также учитывается время дня для проведения банкета: банкет может быть завтраком, обедом, ужином. Исходя из вида банкета, меню может быть для банкета за столом с полным обслуживанием официантами или с частичным обслуживанием официантами, для банкета - фуршета, коктейля, чая, а также для тематических банкетов.

Меню банкета - обеда, например, может включать несколько холодных закусок, одну горячую закуску, суп, одно - два вторых горячих блюда (из рыбы, мяса, птицы, овощей), десертные блюда, фрукты, кофе или чай. В меню банкета - ужина входят: салат - коктейль из крабов, семга с лимонами и маслинами, ветчина в желе, паштет из курицы, натуральные овощи, грибы, запеченные в сметане, филе, приготовленное на решетке, мороженое "Сюрприз", нарзан, шампанское, красное сухое вино.

При частном обслуживании официантами ассортимент холодных

закусок может более широким, но из расчета 1/2 или 1/4 порции на человека, горячая закуска, второе горячее блюдо, десерт, фрукты, горячие напитки. Подобные меню уместны для проведения свадьбы, дня рождения, организации юбилеев и других торжеств. Количество блюд и напитков учитывают из расчета на каждого потребителя.

В меню включают также вина и винно-водочные изделия, безалкогольные напитки, пиво, табачные изделия. Располагают их в следующем порядке: водка и водочные изделия: виноградные вина крепленые, белые и красные столовые, десертные: шампанское: коньяк и ликеры. Далее перечисляют минеральные воды, фруктово-ягодные соки и пиво, табачные изделия.

#### **4.4. Подготовка и организация процесса обслуживания потребителей**

Торговые помещения ресторана к обслуживанию подготавливают ежедневно. Помещения тщательно убирают, расставляют мебель, получают посуду, приборы, столовое белье и сервируют столы.

Уборка торговых помещений должна быть закончена за два часа до открытия предприятия. После каждой уборки помещения проветривают.

В течение дня при необходимости небольшую местную уборку делает уборщица, дежурная по залу.

Для всех предприятий общественного питания один раз в месяц устанавливается санитарный день для проведения генеральной уборки с последующей дезинфекцией всех помещений, оборудования, инвентаря.

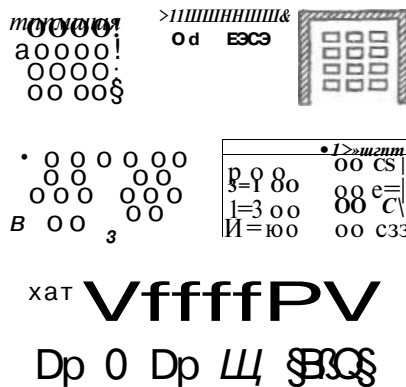
Расстановка мебели в зале ресторана зависит от формы помещения, расположения дверей, окон, колонн, эстрады, площадки для танцев. Столы расставляют прямыми линиями, в шахматном порядке, группами - зонами, разделенными основными и дополнительными проходами. Ширина основных проходов дифференцируется исходя из типов предприятий и должна быть не менее 1,5 м. Дополнительные проходы необходимы для распределения потоков шириной не менее 1,2 м, а также для подхода не менее 0,5 м к отдельным местам. Ширина проходов определяется

Менеджмент в ресторанном бизнесе

между спинками стульев, кресел (при расстоянии 0,5 м от спинки стула до края стола), между свободными сторонами столов или между спинками стульев, кресел и свободными сторонами (углами) столов.

У стен и колонн столы целесообразнее располагать по диагонали, что создает удобства при обслуживании. Прямоугольные шестимесечные столы чаще ставят у стен, круглые и квадратные - в середине зала. Квадратные столы расставляют в шахматном порядке. Не рекомендуется размещать столы на одной линии с входными дверями. От стен они должны быть на расстоянии 10-20 см. Стулья расставляют так, чтобы сиденья находились под столом не более чем на половину при расстоянии 0,5 м от спинки стула до края стола.

В залах используют пристенные и полукруглые диваны, у которых также размещают столы. Варианты расстановки мебели показаны на рис. 30.



Действующим положением определены требования к мебели, устанавливаемой в залах ресторанов и соотношению обеденных столов, мест за барной стойкой исходя из наценочных категорий предприятий (таб. 11).

Между группами столов, чаще у стен, размещают серванты, подсобные столики (переносные, передвижные) из расчета один сервант на каждого или двух официантов.

Для удобства в работе официантов в залах устанавливают домашние холодильники из расчета один холодильник на трех - четырех официантов.

После окончания уборки

Рис. 30. Варианты расстановки мебели.



помещений и расстановки столов, за два часа до открытия ресторана, бригадир официантов получает в сервизной и бельевой необходимую для сервировки столовую посуду, приборы и столовое-белье. При получении столового белья, посуды, приборов обращают внимание на их со

стояние. Это означает, что скатерти, салфетки должны быть чистыми, отглаженными, посуда-без трещин, осколов, с одинаковым рисунком, приборы - недеформированными, с одинаковым рисунком на ручках.

Таблица 11.

Наценочные категории ресторанов	Столы по типам, %				Стулья,	Количество мест за барной стойкой, %
	Покрытие	места 2	места 4	мест 6		
Рестораны:						
люкс	Мягкое	50	30	20	Кресла мягкие	10
высшая	тоже	20	40	40	тоже	10
I-...	Мягкое полиэфирное	10	45	45	Кресла	5
II-...	Полиэфирное	5	80	15	Стулья	"

Запас столового белья, посуды, приборов, полученных до начала обслуживания, размещают в серванте. Для удобства работы официанты должны поддерживать в серванте определенный порядок: в верхних отделениях хранить приборы, поскольку их заменяют наиболее часто, в средних -тарелки, а в нижних - столовое белье. Часть посуды для горячих первых и вторых блюд хранят в подогреваемых выдвижных устройствах. По мере использования предметов сервировки официант пополняет их запасы.

Полученную из сервизной фарфоровую посуду (тарелки) переносят в зал и укладывают на сервантах или подсобных столах стопками по видам, а стеклянную (фужеры, рюмки, бокалы) и приборы - на подносах. В отдельных случаях (при отсутствии потребителей в зале) посуду из сервизной в зал доставляют на тележках, кроме стеклянной посуды, которую всегда переносят на подносах.

**Общие требования сервировки стола.** Слово "сервировка" происходит от французского "servir", что означает "служит" и имеет два значения:

подготовка стола к завтраку, обеду, ужину, чаю (расстановка посуды в известном порядке);

совокупность предметов, предназначенных для этой цели (посуда, столовое белье и др.).

Сервировка стола является одним из основных элементов интерьера зала и имеет большое значение для создания хорошего настроения у потребителей.

Основные требования, предъявляемые к сервировке стола в настоящее время, следующие: простота, практичность, согласование ее с интерьером зала, соответствие подаваемой пище. Наряду с этим большое внимание уделяется эстетической направленности предприятия, использованию национальных особенностей и др.

Требования к сервировке стола определяются "Основными правилами работы предприятий общественного питания". Она может быть предварительной и дополнительной.

Предварительная сервировка стола выполняется в процессе подготовки зала к обслуживанию и включает минимальное количество предметов, которые могут быть использованы при последующем выполнении заказа. К ним относятся пирожковые тарелки, фужеры, приборы для специй, столовые (нож, вилка, ложка) приборы, салфетки.

Дополнительная сервировка осуществляется официантом, как правило, в зависимости от меню принятого заказа.

Сервировка стола зависит от многих факторов: типа, категории и специализации предприятия, характера обслуживания, метода и особенности подачи отдельных блюд и др.

В связи с этим выделяют сервировку для подачи завтрака, обеда, ужина, чая, кофе, банкетную.

Сервировка стола, как и в целом процесс обслуживания потребителей, носит творческий характер и отличается многовариантностью, но основывается она на общих правилах, которые обусловлены рациональной, научной организацией труда официантов, а также необходимостью предоставления максимума удобств потребителям.

К основным циклам технологии обслуживания потребителей в ресторанах относятся: встреча потребителей; прием заказа; передача заказа в производственные цехи; досервировка стола; получение товаров, продукции; подача товаров и продукции; расчет; уборка стола. При обслуживании торжеств последовательность основных циклов меняется. Вначале оформляется заказ, производится расчет, заказ передается в цехи и буфет, производится продукция, приобретаются товары, сервируется стол, приглашаются гости, подаются блюда, напитки, товары. Каждый цикл процесса обслуживания делится на несколько операций.

**Встреча потребителей.** Процесс обслуживания начинается со

встречи и приветствия потребителей, выбора для них места в зале. Для качественного выполнения указанных операций нужно уметь быстро и точно определить индивидуальные особенности потребителей, предвидеть их запросы и таким образом более полно удовлетворить их потребности. Встречу потребителей должны осуществлять наиболее квалифицированные работники зала: метрдотель, администратор или бригадир официантов. Поток потребителей на предприятии является непредсказуемым, или случайным; следовательно, правильная организация их встречи должна предусматривать взаимную их подстраховку. Если бригадир официантов занят встречей одних, то следующих потребителей встречает звеньевой. В отдельных случаях гостей может встретить любой официант.

При обслуживании торжеств приглашенных гостей встречают хозяева, специально выделенные лица, лица, в честь которых организован банкет. Официанты встречают гостей в зале, каждый у стола или в секторе, который за ним закреплен.

**Прием заказа.** Когда потребители размещены в зале, начинают прием заказа и его оформление. Прием заказа осуществляет тот же работник, который встречает потребителей. Помимо перечисленных выше качеств он должен прекрасно знать ассортимент продукции предприятия и покупных товаров и правила их реализации, подачи меню, оформления заказа. Он должен предложить фирменные блюда, дать советы относительно выбора блюд, напитков, правильно оформить заказ. Прием заказа на обслуживание торжеств осуществляется в соответствии с установленными правилами.

**Передача заказа в буфет и производственные цехи.** В процессе приема заказа разрабатывается план его выполнения. Его реализация зависит от метода обслуживания. При бригадном обслуживании принятый план осуществляют несколько человек. Это требует четкой организации труда. Нужно учитывать, что некоторые напитки, часть посуды, приборов могут храниться в зале. На остальную часть нужно дать заявку, заказать. Вначале подается буфетная продукция. Продукцию холодного и горячего цеха предстоит еще приготовить, а буфетную-только получить. Поэтому официант вместе с посудой передает заказ на продукцию холодного цеха, затем - на продукцию горячего цеха и только после этого получает буфетную продукцию. При подаче продукции из буфета, холодного и горячего цехов отдельными официантами заказ не передается каждому из них. При этом могут использоваться различные автоматизированные и неавтоматизированные системы.

Заявку на производство блюд в цехи и в буфет на товары для банкета передает лицо, ответственное за выполнение заказа на обслуживание торжества. Заявка подается по установленной форме.

**Досортировка стола.** Этот цикл включает операции по размещению столовой посуды и приборов на столах в соответствии с принятым заказом и пожеланиями потребителей. Число операций может увеличиваться при реализации заказных и фирменных блюд. Меньше операций по сервировке стола осуществляется при реализации экспресс-обедов и при обслуживании торжеств.

**Подача блюд, напитков, товаров.** Каждый из официантов, занятых подачей определенной продукции, обеспечивает соответствие посуды, в которой подается блюдо, ее характеру и форме обслуживания, контролирует правильность оформления, температуру подачи, соответствие товарных характеристик! правильность цен и др.

При сложных формах обслуживания показ блюд, их разделку и непосредственную подачу осуществляют наиболее квалифицированные официанты.

Основными операциями цикла являются: получение блюд, напитков и изделий, транспортировка, показ потребителю, обработка на подсобном столе, непосредственная подача. Получение блюд, напитков и изделий требует внимания. Здесь контролируются все основные параметры товаров, и предлагается чек, который пробивается при получении. При транспортировке продукции требуется не только внимание, но и умение правильно работать с подносом, умело управлять тележкой.

Блюда, искусно приготовленные и оформленные целиком, в несколько порций, нужно показать потребителю, прежде чем их порционировать.

Количество и характер операций по обработке блюд, напитков, товаров на подсобном столе и подача их потребителям зависят от формы и уровня обслуживания.

Наиболее сложными и важными являются операции подачи блюд. Они могут осуществляться следующими основными способами: в обнос с одного блюда на тарелки потребителей с помощью специальных приборов; путем подачи нескольких порций в соответствующей посуде; путем подачи нескольких порций в индивидуальной посуде. подача блюд, напитков, товаров может осуществляться индивидуально (одним работником); в паре (когда один подает блюда, а другой - напитки); втроем (когда двое подают блюда, а один - напитки).

**Расчет с потребителями.** После того как поданы последние блюда и напитки, нужно убедиться, что гости дополнительно ничего

не будут заказывать. По знаку заказчика ему подается счет, в котором указаны наименование, количество, цена каждого из указанных товаров, сумма по каждому виду и итоговая сумма.

Цикл расчета включает следующие операции: оформление счета, подачу счета, прием денег от потребителя, заполнение реестра счетов.

**Уборка столов.** Процесс уборки со столов посуды, приборов осуществляется непрерывно. По мере их использования приборы и посуда убираются со стола и направляются в моечную столовой посуды.

#### 4.5. Специальные формы организации питания

Организацию питания участников съездов, конференций, совещаний, конгрессов, симпозиумов, фестивалей, спортивных соревнований, обслуживание проживающих в гостиницах, в местах массового отдыха, на железнодорожном, водном, воздушном транспорте относят к специальным формам обслуживания.

**Обслуживание участников съездов, конференций, фестивалей, форумов совещаний.** Администрация ресторана заранее уведомляется о сроках и режиме работы съезда (форума, конференции), количестве участников. Определяется время посещения ресторана, стоимость дневного рациона и порядок расчета. Меню для участников таких мероприятий составляется заранее и согласовывается с заказчиком - представителем соответствующей организации. Могут быть предложены варианты комплексных завтраков, обедов, ужинов.

Администрация ресторана, учитывая необходимость одновременного обслуживания большого количества людей, у которых время ограничено, должна обеспечить быструю и четкую работу официантов. С этой целью уточняется график выхода на работу обслуживающего персонала. Количество официантов определяется из расчета обслуживания одним официантом одновременно не более 8 человек. Для сбора посуды рекомендуется выделять подсобных работников, предоставив официантам возможность заниматься только подачей блюд с расчетами гостям.

Для ускорения обслуживания столы сервируются заранее. К завтраку ставят выпечку, чашки для чая или кофе, подставки для яиц, розетки с джемом, сахар, кисломолочные продукты.

Во время обслуживания можно подавать чай в чайниках, кофе в кофейниках, чтобы гости могли налить напитки сами. Хлеб нарезают и укладывают на тарелки или в хлебницы, ставят на подсобный столик и подают по заказу.

К обеду на столы ставят бутылки (охлажденные и протертые) с минеральной и фруктовой водой, фрукты, хлеб, закуски на тарелках или в салатниках, сладкие блюда (компот, кисель, мусс, крем, желе).

Ускорению обслуживания способствуют дополнительные раздачи (мармиты для первых блюд), устанавливаемые в той части раскаточной, которая непосредственно выходит в зал. В зале оборудуют охлаждаемые витрины для напитков.

Питание участников может быть организовано за наличный расчет и по безналичному расчету (талоном). Официант сдает кассиру талон как деньги. С кухней и буфетом официанты рассчитываются кассовыми чеками. Если питание участников указанных мероприятий организуется за наличный расчет и по безналичному расчету (талоном). Официант сдает кассиру талон как деньги. С кухней и буфетом официант рассчитывается за отпущенные блюда кассовыми чеками. Если питание участников указанных мероприятий организуется за наличный расчет, то официант производит расчет в обычном порядке, т.е. представляет счет и получает деньги.

В перерывах между заседаниями может работать буфет-фуршет, организуемый по месту проведения заседаний.

В зависимости от числа участников, площади и формы помещения ставят один или несколько столов длиной 2-6 м., используя для этого фуршетные столы. При отсутствии их столы нужных размеров составляют из квадратных или прямоугольных столов. Столы покрывают скатертями, как для банкета-фуршета. На столы выставляют холодные закуски небольшими порциями (в салатниках), хлеб на больших блюдах - порционированные гастрономические товары, бутерброды, а в вазах - фрукты, пирожные, пирожки. На торцах столов ставят термосы с кофе, кувшины с соком.

Возле фуршетных столов на небольших столиках размещают закусочные и пирожковые тарелки, кладут закусочные вилки и ножи группами, ставят фужеры и стаканы.

Каждый стол обслуживают три официанта: первый следит за пополнением продукции, второй убирает использованную посуду и приборы и пополняет их запас, третий производит расчет.

Для ускорения обслуживания практикуют организацию отдельных столов по отпуску бульонов, и пирожков, продажу горячих сосисок,

горячих закусок в одно-порционных сковородах, в кокотницах. В этих случаях пищу отпускает повар, а рассчитывается за питание официант. Дополнительно организуют чайные столы, продажу мороженого.

Питание спортсменов - участников соревнований организуется, как правило, по месту проживания по безналичному расчету (талоном) в залах, где установлены линии самообслуживания.

Питание зрителей спортивных мероприятий организуется в буфетах и кафетериях через развитую мелкорозничную сеть по продаже бутербродов, булочных и кондитерских изделий, горячих сосисок и напитков.

**Обслуживание в гостиницах.** В ресторане при гостинице в утренние часы должен предлагаться скомплектованный завтрак, а также неширокий ассортимент блюд несложного приготовления для свободного выбора. Если гость изъявит желание получить блюдо, входящее в состав скомплектованного завтрака, то администрация предприятия обязана удовлетворить эту просьбу. На завтрак предлагают кисломолочную продукцию (кефир, сметану), яйцо, масло, колбасу, сыр, ростбиф. Буженину, ветчину порциями, салаты, соки, яичницы, омлет, сосиски, каши (манную, геркулесовую, рисовую), выпечку, горячие напитки. Ежедневно предлагается один вариант скомплектованного завтрака; блюда, входящие в его состав, в течение недели не должны повторяться. Ниже приводятся варианты таких завтраков.

Первый вариант

Сок  
Сыр  
Масло сливочное  
Сосиски с зеленым горошком  
Булочка, джем  
Чай  
Хлеб

Второй вариант

Масло сливочное  
Колбаса  
Каша  
Чай  
Хлеб

Третий вариант

Масло сливочное  
Ветчина  
Яйца всмятку

Четвертый вариант

Кефир  
Масло сливочное  
Омлет с ветчиной

Менеджмент в ресторанном бизнесе

Булочка  
Хлеб  
Чай

Булочка  
Кофе черный  
Хлеб

Пятый вариант

Масло сливочное  
Сырники со сметаной  
овощами  
Булочка  
Чай, кофе

Шестой вариант

Простокваша  
Котлеты мясные с  
Булочка  
Хлеб  
Кофе

Порядок обслуживания в ресторанах при гостиницах такой же, как и в других ресторанах.

**Обслуживание пассажиров железнодорожного транспорта.**

Обслуживание пассажиров осуществляется в ресторанах, вагонах - ресторанах, купе - буфетах, столовых, кафе, закусочных, буфетах, барах, в мелкорозничной торговой сети предприятий общественного питания.

Рестораны размещаются в залах железнодорожных вокзалов, особенностями организации обслуживания потребителей в этих ресторанах является то, что они обслуживают пассажиров, сделавших кратковременную или длительную остановку, и население города или района. Режим работы ресторанов согласовывается с графиками движения транспорта. Рестораны имеют разветвленную мелкорозничную торговую сеть. Кроме продукции предназначенной для потребления в зале, реализуются дорожные наборы. Для обслуживания пассажиров совершающих кратковременную остановку, устанавливаются дополнительные раздаточные линии, осуществляется доставка продукции общественного питания пассажирам с помощью термосов и термоконтейнеров.

Обслуживание в вагонах-ресторанах осуществляется официантами. В рейсовую бригаду включаются три официанта. Организуется доставка пищи пассажирам в купе. В штаты ресторанов



поездов дальнего следования включаются официанты-разносчики.

Вагон-ресторан состоит из зала на 48 мест, кухни и моечной столовой посуды. Буфетная стойка вынесена в зал. Производственное помещение оснащено холодильным оборудованием, плитками, работающими на угле или жидком топливе, производственными столами.

При обслуживании туристских поездов питание организуют по меню дневного рациона. Подготовка к рейсу осуществляется в следующем порядке: директор оформляет документы на получение товаров, инструктирует бригаду, принимает инвентарь кухни, получает продукты, которые подвозят к вагону-ресторану в день отправления поезда.

В поездах находящихся в пути следования в одном направлении менее суток, для обслуживания пассажиров организуют купе-буфет. Он представляет собой буфет, оборудованный на части площади одного из вагонов. Купе-буфет реализует бутерброды, кисломолочные продукты, отварные яйца, сосиски, чай, кофе, безалкогольные напитки, фрукты, соки, хлебобулочные и кондитерские изделия, дорожные наборы.

В купе-буфете обслуживает пассажиров буфетчик. Разносную торговлю осуществляет буфетчик разносчик. Убирает и моет использованную посуду мойщик столовой посуды. В состав оборудования купе-буфетов входит холодильное оборудование для хранения скоропортящихся продуктов, настольная электрика, электрососисковарка, аппарат для нагрева воды, ванны для мойки столовой посуды.

**Обслуживание пассажиров воздушного транспорта.** В аэропортах создаются комплексные предприятия различных типов. В состав комплексов входят рестораны, кафе, столовые, буфеты, бары, павильоны, лотки, цехи бортового питания.

Для обслуживания пассажиров на борту самолета используют комплектованные рационы. Их производство осуществляется в специализированных цехах бортового питания, которые входят в состав ресторана, фабрики-кухни и т.д. пища, поступающая на борт в контейнерах, перед подачей подогревается. Приготавливается чай и кофе. Используется облегченная посуда. Бесплатное питание пассажиров воздушного транспорта организуется при дальних перевозках продолжительностью более 2 часов.

Цехи бортового питания состоят из двух отделений: для расфасовки продуктов, укладывания их в контейнеры и для мытья

контейнеров. В фасовочное отделение из фасовочного цеха ресторана поступают закуски, из горячего - бульоны и вторые блюда. Перед укладкой в контейнеры холодные закуски и вторые блюда порционируют. Помытые фрукты, ломтики хлеба, столовые приборы обертывают в целлофан. Готовую пищу доставляют из ресторана аэропорта в самолет в специальных контейнерах.

#### **Обслуживание пассажиров водного транспорта.**

Обслуживание на пассажирских судах зависит от продолжительности рейса и класса пассажирского судна. Небольшие речные и морские теплоходы оборудованы буфетами для продажи холодных закусок и напитков. Крупные пассажирские теплоходы имеют один или несколько салонов-ресторанов, буфеты, или бары, оборудованную кухню. Вместимость салонов-ресторанов колеблется от 48 до 150 мест. Их оборудуют следующими видами мебели: столами, стульями, сервантами. Столы, серванты крепятся к полу.

На теплоходах для туристических путешествий питание, которое входит в стоимость путевки, организуют по меню дневного рациона.

**Обслуживание пассажиров автомобильного транспорта.** При автовокзалах и автостанциях размещаются рестораны, кафе, столовые, буфеты. В ресторанах обслуживание потребителей осуществляется официантами. Широко применяется реализация продукции и товаров через лотки, павильоны, палатки. Организуется продажа наборов в дорогу.

### **4.6. Обслуживание банкетов и приемов**

**Банкет** - это торжественный званый завтрак, обед или ужин, устраиваемый в честь какого-нибудь лица или события. Банкеты могут быть официальными (приемы) и неофициальные (товарищеские встречи и семейные торжества - свадьбы, юбилей и т.д.).

Официальные банкеты проводят по поводу официальных визитов должностных лиц, иностранных представителей и делегаций, во время проведения симпозиумов, конференций, при открытии и закрытии выставок, в связи с подписанием торговых соглашений, национальными праздниками и т.д.

В зависимости от формы обслуживания банкет может быть с полным или частичным обслуживанием официантами, банкет-фуршет, банкет-коктейль, банкет со смешанным обслуживанием, банкет-чай.

Организация каждого банкета включает прием и оформление заказа, подготовку к обслуживанию и обслуживание.

Банкет-фуршет - это банкет, на котором гости едят и пьют стоя. Каждый участник в ходе банкета имеет возможность подойти для беседы к любому гостю, выбрать любое место в зале, самостоятельно взять понравившиеся ему закуски, напитки, выставленные на специальных фуршетных столах.

Разновидностью банкета-фуршета является банкет-коктейль. При его проведении напитки и закуски официанты разносят на блюдах или подносах.

Банкет-чай обычно организуется женщиной для женщин. Гости во время этого банкета сидят. Обслуживают их преимущественно официантки.

Банкет, на котором сочетается несколько видов банкетов, называется комбинированным.

Особенности меню для перечисленных банкетов заключаются в следующем:

для проведения банкета за столом в меню могут быть включены все виды блюд (холодные, первые, вторые, сладкие);

в меню банкета-фуршета включают преимущественно холодные блюда и закуски, могут быть включены горячие закуски, десерт;

во время банкета-коктейля ассортимент закусок, включаемых в меню, более узкий, а величина порций должна быть возможно меньшей;

во время банкета-чая подают главным образом сладкие блюда, кондитерские и хлебобулочные изделия, горячие напитки.

При организации банкетов особое внимание уделяется подготовительному периоду. В день банкета, а иногда и в предшествующий банкету день метрдотель знакомит официантов с планом расстановки столов, количеством гостей за каждым из них и планом размещения участников банкета за столом, сообщает меню блюд и напитков, особенности сервировки.

**Мебель и ее расстановка.** Для проведения банкета за столом с полным или частичным обслуживанием официантами, необходимы: столы банкетные, стулья, кресла, подсобные столы.

В зависимости от площади банкетного зала, его конфигурации, количества участников банкета, расположения дверей, окон, колон банкетные столы ставят посередине зала прямой линией, П-, Т-, Ш-

образно. Места за столом, установленным перпендикулярно к другим столам, как правило, предназначаются для почетных гостей. При расстановке столов следует учитывать, что ни один участник банкета, сидящий за другим столом, не должен находиться спиной к почетным гостям. При определении общей длины стола (столов) учитывают, что для одного гостя необходимо предусмотреть 60-80 см. длины стола.

После расстановке столов на некотором расстоянии от них ставят стулья или кресла.

У стен, в углах, у колон зала ставят подсобные столы, серванты для запасных предметов сервировки, напитков. Обычно предусматривают один подсобный стол или сервированный для обслуживания 12-15 человек. Столы не должны загораживать основных или служебных входов в зал. Их следует устанавливать не ближе, чем 1,5 м от стены, чтобы не затруднять свободу передвижения гостей и официантов.

При организации банкета-фуршета стол для почетных гостей (при расстановке столов в виде буквы Т, П, Ш) устанавливают на расстоянии 1-1,5 м от других столов. Кроме основных фуршетных столов в зале в удобных местах, преимущественно у стен, ставят дополнительные столы, возле которых гости могут есть и пить или

поставить на них использованную посуду. В банкетном зале могут быть предусмотрены столы с креслами (стульями) для гостей, которым трудно принимать пищу стоя.

При организации банкета-коктейля в зале банкетных столов не ставят, а организуют лишь небольшие отдельные столики, расставленные в удобных местах зала (у стен, у колонн, в нишах). На них до начала банкета кладут сигареты, спички, пепельницы, ставят вазы с необходимыми салфетками. Для банкета-чая рекомендуются круглые и овальные столы, стулья, кресла, полукресла,

*ЙиШ/ЙйШШi*

•/\* J\*\* 4^ \*\* ^ i . »V \ \



*i/////\$////A\|\|\|\|@%*

Рис. 31. Варианты серверовки фуршетного стола стеклом.

диван. Если число гостей больше 8, то можно накрыть несколько отдельных столов. Чайный стол или стол ставят в центре зала, или размещают с учетом его конфигурации. Если в зале ставят несколько чайных столов, то между ними должен быть обеспечен свободный проход для гостей и официантов.

**Сервировка стола.** Для банкета-фуршета стол сервируют различными видами фужеров в зависимости оттого, какие напитки будут поданы.

Существует несколько вариантов сервировки фуршетного стола стеклом. Так, стекло расположить "елочкой", "змейкой" и другими способами (рис. 31). Фуршетные столы сервируют тарелками и приборами. Закусочные тарелки ставят по обеим сторонам стопками по 8-10 штук на расстоянии 1,5-2 м от другой и 1,5-2 см от края стола. К закусочным тарелкам ставят десертные или сложенные определенным образом, кладут по 3-5 шт. на стопки десертных тарелок или за ними. Бумажные салфетки помещают в невысокие вазочки-стаканчики.

Ножи закусочные располагают справа от стопки тарелок, повернув к ним лезвиями, вилки закусочные - слева от тарелок или правее ножей. Ножи фруктовые кладут за десертными тарелками или правее от них, за закусочными приборами ручками вправо. Вилки десертные кладут слева от десертных тарелок ручками влево или в одну линию вместе с ножами (рис. 32).

Общее количество тарелок, приборов, салфеток на фуршетных столах должно соответствовать численности приглашенных гостей. Резерв посуды должен находиться на подсобном столике.

На банкете-коктейле тарелки и приборы индивидуального пользования, как правило, не применяются. Все закуски, уложенные на блюда, а также фужеры и бокалы на подносах предлагают гостям официанты: вместо вилок гости используют банкетные шпажки. Для подготовки напитков и блюд используют специальное подсобное помещение, смежное с банкетным залом.

В банкетном зале устанавливают небольшие столики. На них кладут сигареты, спички, ставят пепельницы, бумажные салфетки, вазочки с миндалем в сахаре или с солью.

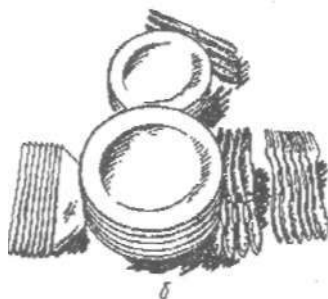
За несколько минут до начала банкета наполняют кувшины соками, готовят коктейли. Четвертую часть выставленной посуды заполняют подготовленными напитками и расставляют на подносах, покрытых салфетками. При организации банкета-коктейля в зале может быть оборудован прилавок или барная стойка для подачи напитков, также как при банкете-фуршете.

Чайный (кофейный) стол при организации банкета-чая сервируют десертными тарелками, на которые кладут полотняные салфетки. Их можно положить с левой стороны. Десертные приборы кладут рядом

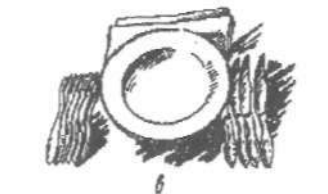


*Рис. 32. Расположение приборов на банкете-фуршете: а - ножи и вилки закусочные - справа от тарелок, б - ножи фруктовые за десертными тарелками, в - ножи закусочные - справа от стопок тарелок.*

с десертной тарелкой или на нее. Стол сервируют фруктовыми приборами. Тарелки для фруктов ставят стопками по 4-6 шт.



Самовар ставят на основной стол левее хозяйки или на подсобный стол, поставленный к основному столу слева от ее стула. Фарфоровый чайник с заваркой и чашки ставят около самовара (рис. 33).



На стол могут быть поданы десертные блюда, фрукты, кондитерские изделия, баранки, калачи, орехи, миндаль, варенье и т.д.

В процессе подготовки к обслуживанию потребителей определяется необходимое количество официантов, разрабатывается схема обслуживания, распределяются обязанности. При

обслуживании приемов численность официантов определяется из расчета: два официанта на 6-8 гостей. Для банкета с полным обслуживанием официантами - 3 официанта на 16-18 гостей. Официанты работают в паре: один подает блюда, другой - в основном напитки или вторые блюда, а третий - напитки. Для банкета с частичным обслуживанием численность официантов определяется из расчета один официант на 9-10 гостей.

Десертные блюда, чай, кофе подаются также, как и на банкетах с полным обслуживанием официантами.

Банкет-фуршет может быть организован с обслуживанием гостей официантами. В первом случае выделяется один официант для обслуживания 15-20 приглашенных. Во втором - один официант на 30 гостей для подачи блюд и один официант на 40 гостей для подачи напитков.

Во время банкета коктейля официанты работают попарно: один подает напитки, другой предлагает закуски: Число официантов для обслуживания банкета определяется из расчета: один официант обслуживает 10-15 гостей. Для сбора использованной посуды предусматривается один человек на четверых официантов или 40-60 гостей. И использованные шпажки убирает официант, который подает закуски.



*Рис. 33. Фрагмент сервировки чайного стола*

#### **4.7. Особенности организации питания иностранных туристов**

Иностранные туристы путешествуют группами и индивидуально. В зависимости от цели путешествия, характера и объема предоставляемых услуг, вида транспорта различают следующие основные виды туризма (табл. 12).

**Классы туристических документов.** Иностранные граждане приобретают туристические документы пяти видов, в том числе: люкс - апартамент - поездки индивидуальные. Размещение в 3-5 комнатных номерах с предоставлением автотранспорта все поездки, услуг гида - переводчика. Питание в ресторанах за наличный расчет.

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

Организируются экскурсии:

Люкс - поездки индивидуальные. Размещение в гостиницах (в номерах с ванной) на одного - двух человек. Питание в ресторанах за наличный расчет;

Полу люкс - поездки индивидуальные и группами. Размещение в гостиницах (в номерах с ванной) на одного-двух человек. Питание в ресторанах: для групп - трехразовое по лимитам класса люкс, для индивидуальных туристов - за наличный расчет;

Первый - поездки индивидуальные и группами. Размещение в гостиницах (в номерах на одного - двух человек с ванной и душем). Питание в ресторанах трехразовое, организуются экскурсии на автомашинах или автобусах;

Туристический - туристы путешествуют преимущественно группами. Предоставляется номер с ванной или душем в гостинице, автобус на группу для поездки на экскурсии, трехразовое питание в столовых, кафе.

Кроме указных классов туристических документов, имеются документы, в счет которых предоставляется ограниченный объем услуг, к таким документам относят:

Бизнес-тур - приобретается на индивидуальные поездки в качестве туриста, но по делам службы. По документам этого класса туристам обеспечивают номер в гостинице и питание в ресторанах за наличный расчет.

Туристический удешевленный - отличается от стандартного меньшим расходом на услуги, в том числе за питание;

Пансион - приобретается туристами, пребывающими в Республику Казахстан для участия в выставках или в качестве членов спортивных коллективов.

**Организация питания.** Обслуживание иностранных туристов питанием осуществляется в соответствии с правилами приема и обслуживания иностранных туристов в ресторанах, кафе и столовых на территории Республики Казахстан. Отношения между организациями общественного питания, объединениями и отделениями Интуриста определяются договорами. Договоры на обслуживание питанием для иностранных туристов в ресторанах, кафе, столовых, заключаются не позднее, чем за месяц до наступления очередного года.

В договорах определяются период обслуживания питанием иностранных туристов в соответствии с количеством выделенных мест в предприятиях общественного питания, условия обеспечения питанием, стоимость дневного рациона, условия и порядок расчетов,



## Виды иностранного туризма и характер предоставляемых услуг

Вид туризма	Вид транспорта	Характер предоставляемых услуг		
		Размещение	Питание	Другие виды услуг
1	2	3	4	5
Обычный туризм	Железнодорожный воздушный	В гостиницах	В ресторанах при гостиницах	Посещение городов, экскурсии
Туризм с целью лечения ...	То же	В санаториях В гостиницах	В столовых санаториев В ресторанах по лимиту для иностранных туристов	Лечение
Туризм с целью отдыха	То же	В домах отдыха В гостиницах	В столовых домов отдыха В ресторанах по лимиту первого класса	Экскурсии
Автомобильный туризм	Автомашины автобусы	Гостиницы, мотели	В ресторанах	Экскурсии
Кемпинг	Автомашины автобусы	Остановка на отдых в кемпингах (лагеря из палаток, юрт)	Туристы готовят сами (имеются кухни, магазины) или питаются в близлежащих ресторанах, столовых, кафе за наличный расчет	Экскурсионное обслуживание не предоставляется
Школьный туризм	Железнодорожный	В студенческих общежитиях, гостиницах	В столовых	Экскурсия
Альпинизм	То же	В гостиницах	Ресторан, столовые по лимитам для туристов	Услуги инструкторов

вопросы, связанные с дополнительными расходами, возникающими при обслуживании иностранных туристов.

В ресторанах, кафе, столовых, обслуживающих иностранных туристов должны быть специальные журналы для регистрации отпуска питания с указанием даты, страны, откуда прибыли туристы, номера извещения, класса обслуживания, видов обслуживания (завтрак, обед, ужин).

Для обслуживания интуристов выделяют отдельные залы или необходимое количество столов в общем зале, на столы ставят национальные флажки. Если в зале питаются туристы разных классов обслуживания, то их размещают за отдельными столами. Группам туристов питание предоставляется в следующих интервалах времени: завтрак - с 8 до 10-и (по местному времени), обед - с 12 до 15-и, ужин - с 17<sup>30</sup> до 19<sup>30</sup>. Для индивидуальных туристов необходимо постоянно иметь резерв столиков в зале, так как они могут приходиться в течение всего времени работы ресторанов. Им предоставляют;ся питание по меню ресторана.

Для групп туристов меню обеда и ужина составляют в двух вариантах и накануне предлагают для выбора руководителю группы через представителя интуриста. Завтрак предлагают европейский единой стоимости для всех туристов. При организации обслуживания по типу "шведского стола" меню не согласовывают.

Обслуживание туристов должно быть четким, быстрым и не превышать во время завтрака и ужина 30 мин., во время обеда 40 мин. В этих целях при обслуживании групп туристов на одного официанта предусматривают не более 10-15 туристов, а индивидуальных не более 8-ми человек.

Метрдотели и официанты в предприятиях общественного питания, выделенных для обслуживания иностранных туристов, должны владеть иностранными языками в объеме, необходимом для выполнения своих обязанностей. Они должны уметь приветствовать туристов на иностранном языке, оказывать индивидуальным туристам помощь при выборе блюд и напитков, давать характеристику блюд и напитков, указанных в меню, отвечать на вопросы, касающиеся порядка обслуживания, объяснить порядок расчета, называть стоимость выбранных блюд и напитков.

**Особенности питания иностранных туристов.** Особенности питания зависят от исторического и экономического развития народа, географических условий страны, национальных обычаев и вероисповедания. Так, в меню национальных кухонь стран, граничащих с океанами и морями, значительное место занимают рыба и продукты моря, а в блюдах национальных кухонь стран,

расположенных в лесостепных районах, - продукты животноводства и лесного промысла. Под влиянием указанных факторов кухни зарубежных стран - английская, итальянская, индийская - носят резко выраженный индивидуальный национальный характер, а кухни других-корейская, японская, китайская, монгольская-имеют много общего в ассортименте и технологии приготовления блюд. Для этих народов характерно не только использование трепангов, медуз, каракатиц, змей, мяса и яиц черепах, каштанов, бамбука и других продуктов животного и растительного происхождения, но и особые приемы тепловой обработки сырья.

В кухне народов Юго-Восточной Азии и Африки для приготовления пищи используют открытый огонь (жарка на вертеле), варку на пару с добавлением большого количества жира, специй, приправ и острых соусов.

В зависимости от вероисповедания народов нередко из употребления исключают частично или полностью продукты животного происхождения.

**Особенности питания туристов отдельных стран.** При организации питания иностранных туристов следует иметь в виду, что большинство людей во всех странах мира питаются три раза в день. Во многих странах завтрак легкий (Венгрия, Чехословакия, Англия, Италия, Франция и др.). В ряде стран (Англия, США, Франция, Канада и др.) принят второй завтрак - так называемый ленч. По времени он соответствует нашему обеду, отличается отсутствием первых блюд, состоит из закусок, вторых горячих (мясных, рыбных, овощных) блюд, десерта. Завершается прием пищи черным кофе. Обед соответствует нашему ужину и состоит из закусок, супа, горячих вторых блюд, десерта и черного кофе. Следует учитывать также, что туристы из Польши любят плотный завтрак, туристы из Венгрии - легкий обед. Большинство туристов предпочитает плотный обед. Легкий ужин должен быть у поляков, итальянцев, а плотный - у венгров, англичан, французов. Туристы из Франции, Австрии, Китая, Индии едят небольшими порциями.

Составляя меню и предлагая иностранным туристам блюда национальной кухни народов нашей страны, следует учитывать не только особенности кухонь зарубежных стран, но и применяемые способы обработки продуктов, заправки блюд специями и приправами, сочетание продуктов с соусами и гарнирами и т.д.

Англичане любят мясные натуральные блюда, птицу, рыбные гастрономические товары. Рыбу и овощи чаще употребляют в

вареном виде, мясо - в запеченном или в обжаренном (на углях, сковороде). Охотно едят различные овощные салаты, картофель жаренный, картофельное пюре, овсяную кашу. Любят фарш, его жарят и запекают с луком и перцем. Традиционными являются блюда из яиц. Большое место в питании занимают пудинги, сэндвичи и канапе. Из первых блюд наиболее распространены бульоны и супы - пюре. Фрукты и ягоды в свежем и консервированном видах англичане употребляют в большом количестве; их используют на десерт и для приготовления блюд и гарниров. Из напитков наибольшее распространение получил чай, его пьют обычно сладким с молоком.

У американцев и канадцев значительное место в питании занимает продукция пищевой промышленности в виде готовых консервированных кулинарных изделий, полуфабрикатов и напитков. В качестве закуски они широко применяют сэндвичи и сосиски. В американской кухне представлены все виды мяса и рыбопродуктов. Широко используются овощи, кисло-молочные продукты, яйца, каша из риса, овсяная, из кукурузных хлопьев. Национальным напитком является кофе. При обслуживании американских туристов следует учесть, что они не любят горячей пищи. Сметана с блюдом должна подаваться отдельно, напитки сильно охлажденными.

Народы Арабских стран (Египта, Алжира, Сирии, Ирана, Саудовской Аравии, Ливана, Ливии) в питании широко используют баранину, козлятину, птицу, бобовые, рис, овощи свежие и консервированные, фрукты, орехи. Значительное место занимают блюда из яиц, рыбы, кисло-молочные продукты, особенно сыры, напоминающие брынзу. В больших количествах применяются лук, чеснок, оливки, перец черный, красный, корица, ароматические травы. Для приготовления пищи они используют оливковое масло. Из напитков любят чай, кофе, кипяченую воду со льдом, различные соки, употребляют много пшеничного хлеба в виде лепешек (лаваш, чурек).

Болгары употребляют много свежих, маринованных овощей и фруктов, баранины, специй и приправ (уксус, томатные острые соусы, красный и черный перец); используют также говядину, птицу, в меньшей степени свинину. Рыбу едят жареной или запеченной. В большом количестве для приготовления блюд применяют чеснок, лук, укроп, петрушку, а также яйца, сметану и тесто. Болгары едят только пшеничный хлеб, пьют кофе черный или по-восточному.

Венгры любят острую пищу, широко используют сметану, острые сыры, лук, перец. Вторые блюда приготавливают только на свином сале, со вторыми блюдами едят салаты из маринованных овощей, которые подаются отдельно. Едят блюда из говядины, нежирной свинины, субпродуктов, пресноводной рыбы. Любят блюда из макаронных изделий, пироги с ягодами или творогом, посыпанные сахарной пудрой. Венгры употребляют много жидкости, едят только пшеничный хлеб. Перед завтраком пьют чай с молоком, а после десерта - крепкий черный кофе, к которому отдельно подается содовая вода. Пьют минеральную и фруктовую воду.

Итальянцы широко используют в пищу макаронные изделия. К ним подают масло, тертый сыр, различные соусы. Блюда готовят на оливковом масле. В качестве гарнира подают различные овощи, в том числе пряные. Итальянцы охотно едят блюда из натурального мяса, мясные блюда с соусами, блюда из различных нерыбных морепродуктов (крабов, омаров, langoustes, осьминогов, каракатиц и др.), любят сыр, маслины, свежие фрукты, финики, бисквитные торты и пирожные, мороженное, черный кофе. После десерта едят сыр и пьют черный кофе.

Народы Индии преимущественно вегетарианцы. Употребляют большое количество специй, пряностей, приправ, соусов. Потребление мяса в Индии связано с делением населения по вероисповеданию на индусов и мусульман. Мусульмане не употребляют свинину, но очень любят баранину, козлятину. Индусы не едят говядину. У большинства индусов пища состоит из продуктов растительного происхождения - риса, бобовых, овощей, а также молока, молочных продуктов, яиц. Индусы любят сладости, мороженое, фрукты, варенье, фруктовые соки, фруктовую воду. Любимым напитком является крепкий горячий чай.

У народов Вьетнама, Бирмы, Таиланда, Индонезии, Филиппин основой в питании являются рис и рыба. Рис подают с рыбой, мясом, овощами, фруктами, различными соусами. Широко используют раков, крабов, langoustes, креветок. Национальным горячим напитком является чай, а из холодных напитков - фруктовая вода и фруктово-ягодные соки.

Китайцы наряду со свежими используют большое количество сушеных, маринованных и вяленых продуктов. Блюда готовят на растительном масле и курином жире с применением ферментативных соусов и специй. В китайской кухне преобладают морские продукты (медуза, креветки, трепанги, каракатицы и др.) и растительные (соя,

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

ростки бамбука, рис, лотос). Китайцы едят блюда из говядины, свинины, кур, грибов, овощей, а также пельмени, лапшу, сладкое печенье. Распространенным напитком в Китае является чай. Его заваривают крутым кипятком в фарфоровых чайниках или непосредственно в чашках. Зеленый чай пьют очень горячим и без сахара. Китайцы завершают обед бульоном. Очень быстрая подача блюд является обязательным условием при организации питания китайцев.

Корейцы любят азу, гуляш, чахохбили, бефстроганов, шашлыки, овощные блюда заправленные растительным маслом, перцем и луком, маринованные овощи, соленья, пьют пиво и охлажденную кипяченую воду, едят много пшеничного хлеба. Первые блюда употребляют на завтрак, обед, ужин. На гарнир используют рис и макароны, в качестве десерта - фрукты, арбузы, виноград.

Кубинцы употребляют в большом количестве черный и красный перец, лавровый лист, корицу, острые соусы, томатную пасту, майонез, уксус и в очень ограниченном количестве соль. В кубинской кухне широко используют свинину, говядину, птицу, рыбу и морепродукты (крабы, лангусты). Мясо готовится преимущественно в тушеном виде с острыми соусами. Рыбу жарят, а также готовят из нее котлетную массу. Кубинцы любят яйца, блюда из риса и гарнир из него, сладкие блюда, фрукты и в том числе салаты из них. Фрукты едят на завтрак, обед и ужин. Из напитков на Кубе пьют кофе, минеральную и фруктовую воду, соки. Хлеб употребляют только пшеничный.

Монголы любят блюда из баранины, молочных продуктов, муки, охотно едят блюда из пшеницы, сосиски, сардельки, ветчину, салаты из овощей, омлеты, пьют компоты. Основная обработка продуктов - варка. Национальный напиток чай. Монголы предпочитают пшеничный чай, крепко заваренный и заправленный молоком, маслом (или салом) и солью.

Немцы и австрийцы любят блюда из свинины, пшеницы, говядины, телятины и рыбы. В большом количестве употребляют овощи, особенно картофель и капусту, преимущественно в отваренном виде. В немецкой кухне широко представлены блюда в изрубленном виде. В немецкой кухне широко представлены блюда из рубленого мяса и кисломолочных продуктов, бульоны, супы-пюре, бутерброды, салаты, мороженое, компоты, кисели, желе, муссы. При приготовлении блюд широко используются сосиски, колбасы, сардельки, яйца. Рыба предпочтительнее в отварном и тушеном виде. Национальный напиток

- пиво, употребляют кофе черный и чай с лимоном. Особенностью немецкой кухни является подача первых блюд небольшими порциями, а подача гарниров - отдельно от основных блюд. Пища не должна быть острой.

Кухня поляков разнообразна и во многом сходна с русской и украинской. В больших количествах используют молоко и молочные продукты, особенно сметану, а также каши - гречневую, перловую, кукурузную. Поляки любят прозрачные супы с различными гарнирами, подаваемые отдельно, густые овощные супы, фруктовые супы, блюда из рыбы, яиц, телятины, говядины, сметаны, птицы, грибов, субпродуктов. В качестве гарниров применяют картофель, капусту, клецки. Широко представлены в польской кухне изделия из муки (пироги, кулебяки, блинчики, оладьи), сладкие блюда (кисели, желе, мороженое, фруктовые салаты). Пьют кофе черный с молоком, а иногда перед завтраком - чай с молоком или вареньем.

Румыны любят блюда из овощей, кукурузы, натурального мяса (главным образом из говядины, свинины и птицы), приготовленные на вертеле. В больших количествах используют сладкий и острый стручковый перец. Любят рыбу, изделия из муки. На гарнир, кроме отварных и жаренных, подаются маринованные и соленые овощи. Салаты едят заправленные уксусом и подсолнечным маслом. Готовят овощные супы, бульоны с рисом, манной крупой, клецками. Типичным румынским блюдом является кукурузная каша (мамалыга). Румыны пьют много кофе.

Народы Скандинавских стран (Дании, Норвегии, Швеции и Финляндии) употребляют большое количество блюд из рыбы, различные бутерброды, широко используют молоко и молочные продукты, крупы для каш; готовят блюда из муки (блины, пироги, блинчики). Значительное место в рационе занимает вареное или тушеное мясо (говядина, телятина, свинина). Излюбленный напиток скандинавских народов - кофе.

Французам присуще потребление небольшими порциями разнообразных блюд, приготовляемых различными способами из широкого ассортимента продуктов. Особенностью их питания является использование для приготовления блюд натуральных сухих и полусухих вин, коньяка, ликеров, а также большое разнообразие соусов и сладких блюд, широкое применение овощей. Французы любят блюда из мяса (поджаренные слегка), рыбы, продуктов моря, блюда и гарниры из овощей, омлеты. Особое место занимают салаты из овощей свежих и консервированных, а также салаты мясные, из

птицы и дичи. Салат из капусты, помидоров и огурцов, зеленый салат подают (отдельно) ко вторым блюдам. Из первых блюд широко распространены прозрачные супы. Национальным блюдом является сыр, а горячим напитком - кофе.

Народы Чехословакии используют значительное количество блюд из свинины и продуктов ее переработки (ветчину, сосиски). Широко распространены блюда из натурального мяса - говядины, телятины, птицы, дичи. Любят омлеты, яичницы, яичные блюда, кисломолочные продукты, сладкие блюда и кондитерские изделия, приготовленные с взбитыми сливками и шоколадом и ванилином, пьют кофе черный и с молоком, пиво. Отличительной чертой чехословацкой кухни является, широкий ассортимент холодных блюд и закусок и использование в качестве закусок бутербродов с различными массами (помазками). Хлеб едят преимущественно пшеничный и в большом количестве.

Народы Югославии любят острые блюда из всех видов мяса, а также из кур, субпродуктов. Широко представлены в югославской кухне блюда из рыбы, продуктов моря, овощи, салаты, зелень. Рыбу готовят жареную, тушеную и запеченную. В качестве гарнира используют рис и макаронные изделия. Первые блюда представлены пюреобразными и заправочными супами, бульонами. Основным горячим напитком является кофе.

Народы Латинской Америки (Аргентины, Бразилии, Чили, Перу, Уругвая, Парагвая) употребляют в больших количествах блюда из натурального мяса поджаренного на углях на специальных решетках. Блюда готовят большими порциями (350 - 500 г.) к обеду и ужину. Распространение получили мясные колбаски типа грузинских купат, а также тушеные блюда, почки (целиком), куски говяжьей и телячьей печени по 100 г., поджаренные на рашпере и подаваемые в виде горячего ассорти. Мясные продукты для горячих блюд, а также рыбу не панируют. В качестве гарниров используют овощи, рис, лапшу. Сливочное масло для заправки подают отдельно. Первые блюда употребляют ограниченно. Национальным напитком является кофе. Из сладких блюд предпочтение отдается пудингам, кремам, муссам, желе, компотам из свежих фруктов и ягод.

Японцы используют большое количество рыбы и продуктов моря, овощей (в том числе морской капусты), сои, бобов. Многие национальные блюда из моллюсков, трепангов, кальмаров, осьминогов, крабов, морских водорослей. Любимый продукт - рис. Большинство блюд готовят с различными острыми приправами на



растительном масле или рыбьем жире. Широко используют для приготовления вторых блюд рыбу в различных видах (в том числе сырую). Японцы едят блюда из натурального мяса - говядины, свинины, баранины и птицы, любят фрукты, печенье, кофе, чай, который пьют без сахара.

Учитывая особенности питания нецелесообразно предлагать следующие блюда и продукты:

Туристам из Англии - колбасы, колбасные изделия, рыбные супы, рыбу заливную, икру китовую, крупяные гарниры, мучные блюда, блюда с соусом на муке;

Туристам из Арабских стран - блюда из свинины (мусульманам);

Туристам из Болгарии - молочные супы, окрошки, борщи, крупяные блюда (кроме риса), блюда из котлетной массы, ржаной хлеб, старый картофель (с июня до нового урожая);

Туристам из Венгрии - блюда из баранины, котлетной массы, морской рыбы и морепродуктов, китовую икру, сельдь, кильку, балык, гречневую кашу, кисели, ржаной хлеб;

Туристам из ГДР, ФРГ, Австрии - блюда из баранины, острую пищу;

Туристам из Италии - сливочное масло, блюда из свинины и рубленого мяса, ржаной хлеб;

Туристам из Индии - минеральную воду, говядину;

Туристам из Вьетнама, Таиланда, Индонезии - минеральную воду, ржаной хлеб;

Туристам из Китая - блюда из баранины, молока, молочных продуктов, свежесоленые рыбные изделия (икру, сельдь), сыр, сливочное масло, минеральную воду, а также пищу приготовленную на топленом масле и маргарине или с добавлением лаврового листа;

Туристам из Кореи - молочные продукты и блюда из них, рыбные деликатесы, сырокопченые колбасы, ветчину, разваренные овощи, картофель, ржаной хлеб, кофе, какао, минеральную воду;

Туристам из Кубы - блюда из баранины, ржаной хлеб, соленые продукты;

Туристам из Монголии - рыбу, рыбную гастрономию, икру, кофе, какао, минеральную и фруктовую воду, пиво.

Туристам из Польши - блюда из баранины и рубленого мяса, блюда с соусами, ржаной хлеб, старый картофель (с июня до нового урожая);

Туристам из Румынии - блюда из баранины, ржаной хлеб, кисели;

Туристам из Скандинавских стран: шведам - макароны; финам - творог и изделия из него, картофель жареный во фритюре;

Туристам из Чехословакии - блюда из баранины, рубленого мяса, горячие рыбные блюда, заправленные супы, ржаной хлеб;

Туристам из Южной Америки (Аргентины, Бразилии и др.) - блюда с майонезом и сметаной, из панированных мяса и рыбы;

Туристам из Югославии - мясо и рыбу вареные, ржаной хлеб;

Туристам из Японии - минеральную воду, все блюда должны быть слабосолеными.

## **ГЛАВА 5.**

### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **5.1. Общие принципы управления персоналом ресторана**

Одной из важных функций менеджмента ресторанного бизнеса является управление персоналом. Специфика реализации этой функции во многом определяется отраслевыми особенностями деятельности предприятий общественного питания.

Отличительной особенностью ресторана является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием потребителей и требующих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях общественного питания (в общей сумме издержек обращения ресторана затраты на содержание персонала составляют 30-40%).

Эффективность труда персонала ресторана занятого непосредственным обслуживанием клиентов, во многом зависит от интенсивности посещаемости потребителей. А этот показатель имеет высокую степень аритмии на протяжении всего рабочего дня и в отдельные дни недели, что определяет неравномерность загрузки работников, большую долю вынужденных перерывов в их работе. Такое положение отрицательно сказывается на производительности труда персонала ресторана.

Все эти специфические особенности деятельности ресторана определяют сложность и большой объем функций, связанных с управлением персоналом.

Понятие персонала характеризуется численностью и составом занятых на нем работников.

В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала в ресторанах применяется классификация работников по следующим основным признакам (рис. 34).

**1. По категориям.** В составе персонала ресторана выделяют четыре категории работников: административно-обслуживающий персонал; работники производства; работники зала; торговая группа.

К группе административно-обслуживающего персонала относятся: директор; заведующий производством и его заместитель; старший бухгалтер и его заместитель; калькулятор; инспектор по кадрам; делопроизводитель (машинистка); экспедитор; кладовщик; рабочий по переноске и перемещению товаров; кастелянша; диспетчера; инженер по оборудованию; инженер - технолог; техник (нормировщик); машинист холодильных и компрессорных установок; швейцар; гардеробщик; лифтер, вахтер, сторож. (Тарифно-квалификационные характеристики административно-обслуживающего персонала ресторана приведены в приложении 1.)

В отдельных ресторанах, исходя из хозяйственной целесообразности, могут вводиться должности, не указанные выше: экономист-менеджер; техники всех специальностей; слесарь, электрик, сантехник, исходя из хозяйственной целесообразности.

К группам работников производства относятся: взрывальщик зерен; жиловщик мяса и субпродуктов; изготовитель коктейлей; изготовитель крахмала сырца; изготовитель полуфабрикатов из мяса; изготовитель полуфабрикатов из рыбы; изготовитель полуфабрикатов из овощей; кондитер; кухонный подсобный рабочий; мойщику посуды; мороженщик; обжарщик мяса и птицы; панировщик; пекарь; повар; распиловщик кости; резчик хлеба; сульфитатчик; сушильщик крахмала; тестомес; чистильщик плодоовощей и картофеля. (Тарифно-квалификационные характеристики работников производства ресторана приведены в приложении 2.)

К группам работников зала относятся: буфетчик - 3, 4, 5 разрядов; официант - 3,4,5 разрядов; бармен - 4, 5 разрядов; метрдотель; уборщик зала; мойщик посуды. (Тарифно-квалификационные характеристики работников зала ресторана приведены в приложении 3.)

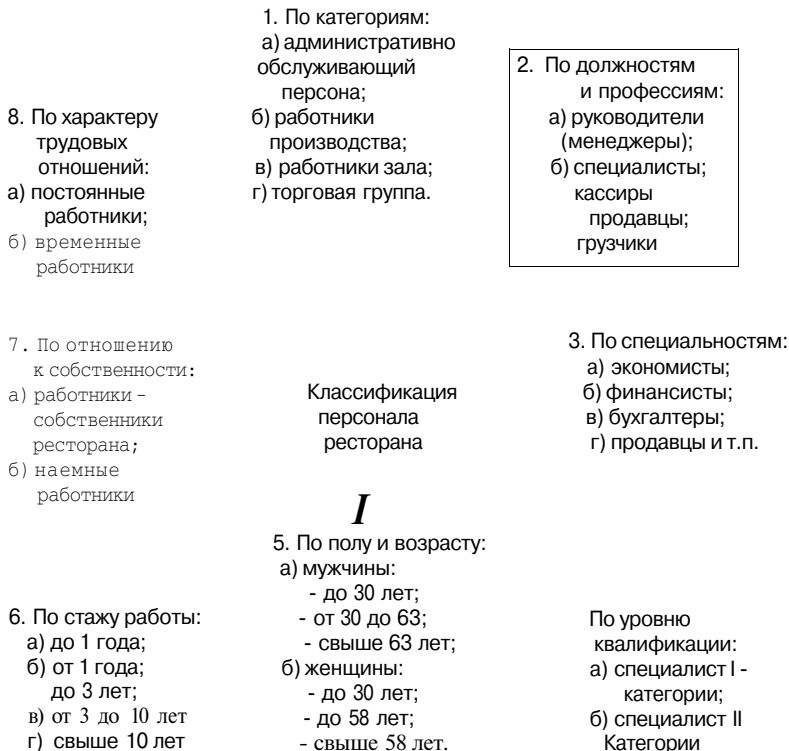


Рис. 34 Система признаков классификации персонала ресторана

К торговым группам относятся: кассир-контролер; старший кассир для приема и выдачи денег работникам и оформление учетной документации по основным операциям, продавцы магазина кулинарии; бармены -4, 5 разрядов. (Тарифно-квалификационные характеристики торговой группы приведены в приложении 4.)

**2. По должностям и профессиям.** В составе персонала ресторана выделяются должности руководителей (менеджеров), специалистов и т.п., в составе торгового персонала - должности (профессии) продавцов, кассиров, контролеров - кассиров и т.п.; в составе вспомогательного персонала - профессии грузчиков, уборщиц посуды, помещений и т.п.

**3. По специальностям.** В составе должностей специалистов выделяют экономистов, финансистов, товароведов, бухгалтеров и т.п.

**4. По уровню квалификации.** Работники основных должностей, профессий, специальностей в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделены на ряд квалифицированных категорий (специалист I - категорий, специалист II - категории и т.п.).

**5. По полу и возрасту.** В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях общественного питания выделяются мужчины в возрасте до 30 лет; от 30 до 63 лет, свыше 63 лет; женщины соответственно до 30 лет, от 30 до 58 лет; свыше 58 лет. В целях эффективного управления движением персонала в ресторанах люкс, высшей категории может быть принята и более детальная группировка работников по возрасту.

**6. По стажу работы в ресторане.** Действующей практикой учета предусматривается группировка работников общественного питания со стажем работы до 1 года, от 1 года до 3 лет; от 3 до 10 лет, свыше 10 лет. В конкретных целях управления персоналом эта группировка также может быть детализирована.

**7. По отношению к собственности.** В зависимости от этого признака выделяют работников - собственников его имущества и наемных работников.

**8. По характеру трудовых отношений.** По этому признаку работники ресторана подразделяются на постоянных и временных.

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом ресторана.

Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности ресторана и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

Процесс управления персоналом ресторана базируется на следующих принципах:

1. Система формирования и использования персонала ресторана должна быть подчинена общей стратегии его развития. Управление персоналом должно быть интегрировано со стратегией управления товарооборотом и торговыми услугами, развития материально-технической базы, финансового развития ресторана.

2. В процессе управления персоналом должна преследоваться цель стабилизации состава работников.

3. В процессе управления персоналом небольших ресторанов (до 15 человек) следует отказываться от жесткой классификации работ. Наибольшая эффективность использования персонала в таких ресторанах достигается при совмещении профессий работников для

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

обеспечения выполнения необходимого объема разных видов работ.

4. Отбор работников, на которых намечено распространить гарантию занятости в фиксированном периоде, должен осуществляться на конкурсной основе. В первую очередь этот принцип относится к наемным работникам - главным менеджерам и специалистам. В процессе конкурсного отбора предпочтение должно отдаваться работникам, которые обладают не только высокой квалификацией, но и способностью к индивидуальному поиску, адаптации к высокодинамичной конъюнктуре потребительского рынка.

5. В процессе формирования и использования персонала необходимо учитывать трудовую мотивацию основных работников и стремиться к ее реализации в рамках возможностей ресторана. Формирование трудовой мотивации отражает ценность формирования трудовых приоритетов работников в условии перехода к рыночной экономике, желание наемных работников к сотрудничеству и партнерству с владельцем предприятия на долгосрочной основе.

6. В процессе управления персоналом ресторана должны обязательно учитываться правовые нормативы государственного регулирования занятости и оплаты труда. Это относится к порядку приема работников на работу и обеспечению соответствующих режимов и условий их труда, соблюдению минимальной границы заработной платы, обеспечению соответствующих социальных выплат и другим установленным правовым нормам в этой сфере.

С учетом изложенных основных принципов формируется система управления персоналом на конкретном ресторане, дифференцируются функции этого управления. К числу основанных на этих функциях относятся (рис. 35):

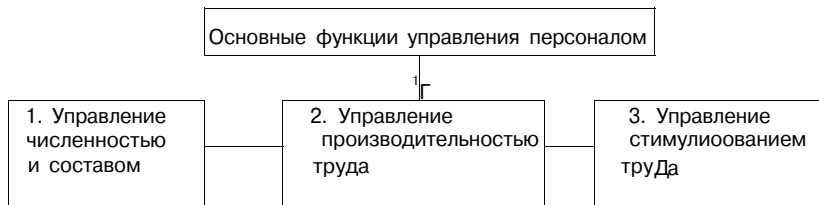


Рис. 35. Основные функции управления персоналом ресторана.

Содержание этих функций подробно рассматривается в следующих разделах.

## **5.2. Управление численностью и составом персонала**

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе управления рестораном.

Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого продукта на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью ресторана и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией ресторанного бизнеса т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Управление численностью и составом персонала охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ (рис. 36)

### Основное содержание функций управления численностью и составом персонала

1. Проектирование трудовых процессов на предприятии
2. Нормирование затрат труда на выполнение отдельных работ
3. Планирование численности работников отдельных должностей профессий и уровней квалификации
4. Формирование персонала ресторана

*Рис. 36. Основное содержание и этапы реализации функций управления численностью и составом персонала ресторана.*

**1. Проектирование трудовых процессов** на предприятиях предусматривает определение общего объема работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей. В ресторане общий объем выполняемых работ определяется, прежде всего, планируемыми объемом продукции собственного производства и покупных товаров, а также номенклатурой и объемом оказываемых или дополнительных услуг покупателям.

Общий объем выполняемых работ должен быть распределен между отдельными группами исполнителей. Такое распределение основано на разделении труда, т.е. на относительном обособлении отдельных видов деятельности ресторана. Основными видами разделения труда на предприятиях общественного питания являются функциональное, технологическое и квалификационное.

Функциональное разделение труда осуществляется, прежде всего, в разрезе основных категорий персонала - административно-обслуживающего, производственного, работников зала, торговой группы.

Технологическое разделение труда осуществляется, как правило, по категориям производственного, работников зала и торговым группам персонала. Разделение этих категорий персонала в разрезе профессий определяется объемом отдельных операций основного и вспомогательного торгово-технологических процессов.

Квалификационное разделение труда определяется различием работ, выполняемых в ресторанах, по уровню наценочных категорий.

Глубина разделения труда в ресторанах диктуется в первую очередь от наценочной категории. На небольших ресторанах возможности разделения труда существенно ограничены, что определяет необходимость его совмещения при проектировании трудовых процессов.

**2. Нормирование затрат труда на выполнение отдельных работ** предусматривает разработку и использование на предприятиях общественного питания определенной системы норм труда. Эта система может включать: нормы численности, нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания.

Нормы численности определяют количество работников, необходимых для выполнения определенного объема работы. Основным критерием дифференциации норм численности в данном случае может выступить объем товарооборота.



Нормы времени определяют необходимые затраты времени одного или группы работников на выполнение отдельных видов работ (в расчете на единицу работы). На предприятиях общественного питания такие нормы устанавливаются обычно на операциях технологического и вспомогательного процесса. Такие нормы выражаются в человеко-часах или человеко-минутах.

Нормы выработки определяют объемы работ в стоимостных или натуральных единицах измерения, которые должны быть выполнены одним или группой работников в течение определенного периода времени. Нормы выработки на предприятиях общественного питания устанавливаются обычно для основных профессий работников зала и торговой группы персонала (официантов, контролеров, кассиров, продавцов и т.п.).

Нормы обслуживания определяют необходимое количество единиц оборудования, площади, рабочих мест, которое должно быть обслужено одним или группой работников в течение смены или другого периода времени. На предприятиях общественного питания их устанавливают обычно для отдельных профессий вспомогательных работников (для механиков торгового оборудования, уборщиков, гардеробщиков и т.п.).

В процессе нормирования затрат труда на выполнение отдельных работ используют обычно следующие методы: хронометраж, фотографию рабочего времени и фотохронометраж. Хронометраж служит для изучения и нормирования затрат труда при повторяющихся технологических операциях. Фотография рабочего дня используется при определении структуры затрат времени работника на протяжении всей смены. Фотохронометраж соединяет оба рассмотренных метода, т.е. связан с одновременным их осуществлением.

**3. Планирование численности отдельных работников, должностей, профессий и уровней квалификации** предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников действующего ресторана предшествует анализ динамики персонала и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде.

Основной задачей анализа динамики персонала является установление тенденций изменения его количественного и

качественного состава с позиций соответствия темпам развития хозяйственной деятельности ресторана. В этих целях темпы развития численности отдельных категорий работников сопоставляются с темпами развития товарооборота, объема реализованных платных услуг, валового дохода, прибыли и некоторых других показателей. Особое внимание в этом разделе анализа должно быть уделено изучению тенденций изменения профессионального и квалификационного состава работников, его соответствия объемам и сложности отдельных видов работ, выполняемых на ресторане.

При анализе эффективности использования рабочего времени устанавливается, насколько фактический его фонд соответствовал календарному его объему; выявляется структура неявок на работу (отпуска, болезнь, учеба и т.п.). Эти показатели анализируются в человеко-днях или человеко-часах. Особое внимание следует в процессе такого анализа потерям рабочего времени по неважным причинам (опоздания, прогулы, отсутствие по другим причинам, не предусмотренным трудовым законодательством.). Общий объем таких потерь, поделенный на фактический фонд рабочего времени одного работника, позволяет определить излишнюю численность работников, которая содержится в штате ресторана из-за низкого уровня трудовой дисциплины.

Расчет плановой численности работников производится отдельно по группам: административно-обслуживающий персонал, производственно-цеховой персонал, работники зала, торговая группа с детальной разбивкой по квалификационному признаку в строгом соответствии с тарифно-квалификационным справочником работ и профессии рабочих общественного питания.

Численность работников по отдельным должностям устанавливается в зависимости от объема и условий работ, а также хозяйственной целесообразности.

При определении общей потребности в рабочей силе необходимо предусматривать подмену работников на время отпуска и при временном отсутствии на работе в связи с болезнями и по другим причинам.

Наименование должностей в штатном расписании должно быть в полном соответствии с тарифно-квалификационным справочником работ и профессий работников общественного питания и номенклатурой должностей, действующей схеме должностных окладов и тарифных ставок.

Штаты рекомендуется устанавливать на основе следующих нормативов:

1. Административно-обслуживающий персонал:

- Заведующий производством - во всех ресторанах и предприятиях общественного питания;
- Заместитель заведующего производством - в предприятиях, работающих в полторы и более смен, а также в условиях непрерывной рабочей недели;
- Старший бухгалтер - во всех ресторанах и предприятиях общественного питания;
- Бухгалтер - при среднемесечном валовом товарообороте по годовому плану от 130 до 600 тысяч тенге. Кроме того, устанавливается должностная единица бухгалтера: на каждые 300 тысяч тенге свыше 600 тысяч тенге; при наличии 15 и более филиалов;
- Калькулятор - для работы по калькулированию при среднемесечном валовом выпуске продукции собственного производства по годовому плану свыше 80 тысяч тенге.

При меньшем выпуске продукции собственного производства работа по калькулированию возлагается на одного из бухгалтеров;

- Инспектор по кадрам - при общей численности работников 200 и более человек. При наличии 300 и более человек устанавливается должность старшего инспектора. В предприятиях, с численностью работающих менее 200 человек, обязанности по подбору и учету кадров возлагаются на директора (заведующего) или заместителя директора.

Делопроизводитель - (машинистка) - при общей численности работников более 100 человек;

- Экспедитор - исходя из опыта работы и хозяйственной целесообразности при среднемесечном валовом товарообороте по годовому плану 300 и более тысяч тенге;

- Кладовщик - при среднемесечном валовом товарообороте по годовому плану от 100 до 300 тысяч тенге и общей площади складской группы до 100 м<sup>2</sup> - одна единица;

Рабочий по переноске и перемещению товаров вручную, исходя из объема работ по переноске и перемещению товаров;

- Кастелянша - при наличии в штате 60 и более работников. При меньшей численности работников обязанности кастелянши возлагаются на кладовщика;

Менеджмент в ресторанном бизнесе

Диетсестра - в диетических столовых (отделениях) ресторана по одной единице в смену;

- Инженер по оборудованию - на каждые 100 единиц механического, теплового и холодильного оборудования.

При наличии 200 и более единиц устанавливается должность старшего ин-женера;

- Инженер-технолог - при среднемесечном товарообороте по годовому плану свыше 300 тыс. тенге и выпуска 5 тысяч и более блюд в день, а также в школьно-базовых столовых;

- Техник (нормировщик) - при общей численности работающих 150 и более человек;

• Машинист холодильных и компрессорных установок - с учетом требований техники безопасности и в зависимости от следующих нормативов (табл. 13):

Таблица 13

Степень автоматизации холодильной установки	Количество компрессоров	Суммарная холодопроизводительность в тыс. станков ккал/час	
		До 1500 нормативы	1500-3000 численности
Комплексная	1-2	3	4
	3-4	3	5
Частичная	1-2	6	10
	3-4	7	11

• Швейцар - в ресторанах и кафе высшей и первой категории по одной единице в смену на каждый вход для посетителей. В остальных предприятиях может вводиться исходя из хозяйственной целесообразности;

• Гардеробщик - одна единица в смену на каждые 50 посадочных мест в ресторане, а в остальных типах предприятий - на каждые 100 посадочных мест. Общая численность гардеробщиков определяется исходя из количества мест в зале, режима и условий работы предприятия;

• Лифтер - по одной единице в смену для грузовых лифтов грузоподъемностью 160 кг. и более, согласно действующей инструкции;

• Вахтер - исходя из хозяйственной целесообразности по одной единице в смену;

• Сторож - исходя из хозяйственной целесообразности, если объект не может быть передан вневедомственной охране.

Численность руководящих работников и других специалистов, а также служащих и младшего обслуживающего персонала необходимо предусматривать в минимальном количестве, обеспечивающем своевременное и качественное выполнение потребителями (в соответствии действующими типовыми штатами).

### Производственно-цеховой персонал

Потребное количество производственных работников рассчитывается по нормативам трудоемкости на приготовление блюд и примерным нормам выработки для заготовочных и доготовочных цехов. Расчет ведется по формуле:

$$M_{\text{в}} * K$$

Где Ч - численность производственных работников, занятых в процессе производства, чел.;

Н - количество изготавливаемых изделий за день, кг, шт.;

$M_{\text{в}}$  - норма выработки на одного работника;

К-коэффициент, учитывающий категории и производительность труда

При расчете используются следующие данные (табл. 14):

Таблица 14

Показатели	Количество выходных дней		
	один	два	без выходных
Количество рабочих часов в день	6,83	8,2	11,5
Количество рабочих дней в месяц	25,6	21,2	30,0
Коэффициент	1,32	1,13	1,6

Для работников общественного питания установлено, согласно "Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих" следующие распределительные работы и

профессии по разрядам тарифной сетки (табл. 15):

Таблица 15

	<b>Профессия</b>	<b>Разряд</b>
	Буфетчик	3,4,5
	Взрывальщик зерен	3
	Жиловщик мяса и субпродуктов	1,2,3
	Изготовитель молочных коктейлей	3
	Изготовитель горячих напитков	3,4
	Бармен	3
	Изготовитель крахмала-сырца	3
	Изготовитель полуфабрикатов из мяса	3,4
	Изготовитель полуфабрикатов из рыбы	3,4
	Изготовитель полуфабрикатов из овощей	3
	Кухонный рабочий	2
	Машинист моечной машины	3
	Мойщик посуды	2
	Мороженщик	3,4
	Обвальщик мяса и птицы	3,4,5
	Обжарщик картофеля	3
	Официант	3,4,5
	Панировщик	1
	Повар	3,4,5,6
	Резчик хлеба	2
	Сульфитатчик	3
	Тестомес	3
	Чистильщик плодоовощей и картофеля	2

Примерное распределение работников по цехам (в %) приведено в табл. 16

Таблица 16

<b>Наименование</b> типов предприятий	<b>наименование цехов</b>			
	<b>горячий</b>	холодный	мясо-рыбный	овощной
Ресторан	55-60	15-20	10-15	15-20
Кафе	65-70	10-15	10-15	5-10
Столовая II категории	55-60	10-15	10-15	15-20
Столовая III категории	40-45	15-20	10-15	20-25
Столовая полуфабрикатов	70-75	10-15	5-10	15-20
Столовая при доме отдыха	45-50	15-20	15-20	15-20
Столовая летнего типа	40-45	20-25	10-15	20-25

Примечание: В таблице 16 указаны проценты к общей численности работников производства, за исключением кондитерских и мучных цехов.

## Работники зала

**Администратор зала (метрдетель)** - должность метрдотеля устанавливают в ресторанах из расчета: на каждые 150 мест - одна единица в смену. В остальных типах предприятий, в необходимых случаях, может устанавливаться должность администратора из расчета: одна единица в смену при среднемесячном валовом товарообороте по годовому 150 тысяч тенге.

**Официанты.** При индивидуальном методе обслуживания на каждого официанта рекомендуется примерно следующее количество мест, которое приведено в таблице 17.

- Уборщик торговых, складских и служебных помещений в предприятиях

с площадью до 100 м<sup>2</sup> - 0.5 единиц в смену, на каждые 100-150 м<sup>2</sup> - одна единица в смену. Уборщицы зала - один человек на 12 столов.

- При использовании для уборки помещения технических средств на каждые 200 м<sup>2</sup> - одна единица в смену.

- Мойщик посуды - одна единица в смену на каждые 50 мест при ручной

сборке и мойке посуды, при машинной мойке - на каждые 70 мест. При общей численности более 2 единиц целесообразно разделение труда. При установке в зале транспортера для сборки использованной посуды численность мойщиков может быть сокращена на 15-20%. Если коэффициент оборачиваемости одного места 8 и более, норматив количества мест на одного мойщика сокращается до 30.

- Кассир-контролер - при самообслуживании с последующим расчетом

за выбранные блюда по одной единице в смену на каждую раздаточную линию.

Таблица 17

Тип, категория предприятия	Количество мест, обслуживаемых одним официантом в смену	Соотношение официантов по разрядам		
		5	4	3
Ресторан высшей категории	12	30	40	30
Ресторан первой категории	14	20	50	30
Ресторан второй категории	16	10	50	40
Кафе высшей категории	16	15	45	40
Кафе первой категории	18		50	50
Кафе второй категории	20		50	60

- Старший кассир - для приема и выдачи наличных денег работникам,

непосредственно связанным с реализацией продукции предприятия общественного питания (кассирам, кассирам-контролерам, буфетчикам, официантам и др.), ведения и оформления учетной документации по кассовым операциям.

## **Торговая группа**

- Буфетчик - одна единица в смену на каждое рабочее место.
- При расчете продавцов магазина кулинарии, кассиров, марочниц-

исходя из выручки 2-5 тыс. тенге на одного работника в день.

Для каждой группы работников должен быть разработан график выхода на работу с учётом режима, часов работы и нагрузки на каждом участке, определяют явочную и среднесписочную их численность.

**Явочная численность** представляет собой количество работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабочих мест в течение всего времени на осуществление подготовительно-заключительных операций (получение продуктов, подсчет выручки и т.п.).

Средняя явочная численность работников производственной бригады, участка, цеха рассчитывается по формуле:

**Среднесписочная численность** представляет собой численность персонала ресторана в среднем за данный плановый (отчетный) период (месяц, квартал, год) и рассчитывается на основании учета всех явок и неявок работников на предприятии.

Среднесписочная численность ресторана за месяц определяется по формуле:

$$H_c = \frac{IЯ + II}{Дк}$$

Где H - количество дней неявок бригады;  
Дк - число календарных дней в месяце.



Среднесписочная численность за квартал рассчитывается как среднеарифметическая среднесписочной численности за три месяца, а среднесписочная численность за год определяется как среднеарифметическая среднесписочной численности за четыре квартала.

По результатам расчета плановой потребности в работниках отдельных должностей, профессий и уровней квалификации составляется штатное расписание. В нем отражаются также работники, занятые неполный рабочий день или неполную рабочую неделю (по таким должностям и профессиям показывается соответствующая доля штатной единицы).

4. Формирование персонала ресторана предусматривает осуществление комплекса мероприятий по отбору необходимых работников на рынке труда, их подготовке в соответствующих учебных заведениях, а также по повышению квалификации собственных работников. При этом обеспечивается замена выбывающих работников.

При решении задач управления движением персонала особое внимание должно уделяться предотвращению его текучести. Уровень текучести персонала оценивается по формуле:

$$\text{Утп} = \frac{(P_c + P_{\text{иа}}) \times 100}{\text{Ч}_c},$$

Где Утп - уровень текучести персонала в периоде, %;

$P_c$  - число работников, уволившихся в рассматриваемом периоде по собственному желанию, чел;

$P_{\text{иа}}$  - число работников, уволенных в рассматриваемом периоде по инициативе администрации;

$\text{Ч}_c$  - среднесписочная численность работников в периоде, чел.

Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников (особенно в первые шесть месяцев их работы).

### **5.3. Управление производительностью труда**

**Производительность труда** - плодотворность, эффективность производственной деятельности, выражаемая соотношением затрат труда (в масштабе отрасли, предприятия, отдельного работника) к

количеству произведенных материальных благ (в денежном и натуральном выражении) в единицу времени. Она определяется количеством затраченного времени на единицу продукции, или количеством продукции, произведенной в единицу времени. В зависимости от способа учета объема продукции различают натуральный (условно-натуральный), трудовой и стоимостной методы измерения производительности труда.

При натуральном методе объем продукции исчисляется в физических единицах (блюдах, штуках, кг), при условно-натуральном - путем приведения физических объемов неоднородной продукции к соизмеримым величинам на основе сопоставления различных видов продукции (например, пересчет натуральных блюд в условные с применением коэффициентов трудоемкости).

В последнее время расширяется применение трудового метода, используемого для измерения производительности труда работников производства, изготавливающих разнородную продукцию. Объем ее производства при этом методе исчисляется в нормо-часах. Применение трудового метода требует в качестве обязательного условия высокого уровня нормирования труда, развития нормативной базы.

Наиболее универсальным является стоимостной метод, который имеет ряд разновидностей. Недостатком стоимостного метода является то, что он не учитывает трудоемкости продукции.

В настоящее время в отрасли наибольшее распространение получили натуральный и стоимостной методы измерения производительности труда. Тот или иной показатель применяется в зависимости от конкретных условий работы. Наиболее точным и наглядным показателем производительности труда работников является выработка в натуральном измерении (кг., шт., литрах, блюдах). Натуральные показатели широко применяются при нормировании труда и определении выработки работников в кондитерских, мясо-рыбных и овощных цехах. Однако, с помощью натуральных показателей производительность труда может исчисляться только при выпуске неоднородной продукции, выработка может исчисляться в условно-натуральных показателях (условных блюдах).

На предприятиях и организациях и по отрасли в целом применяется единый измеритель - товарооборот в расчете на одного работающего. Он охватывает все затраты труда, несмотря на их неоднородный характер. Однако, этот показатель не в полной мере отражает трудоемкость производства и реализации продукции, не

учитывает изменений в составе товарооборота и ценах. Успешно применяется стоимостной показатель производительности труда по условному товарообороту с учетом трудоемкости отдельных составных частей товарооборота.

Поиск и оценка возможных резервов роста производительности труда в ресторанах осуществляется на основе ее анализа. При проведении такого анализа используется избранная для оценки система основных и вспомогательных показателей производительности труда.

В процессе поиска возможных резервов роста производительности труда следует иметь в виду, что ее повышение на предприятиях общественного питания может быть достигнуто при соблюдении любого из перечисленных ниже условий:

а) результаты деятельности работников возрастают, а затраты труда снижаются:  $\frac{P}{t}$

$$\frac{P}{t}$$

б) результаты деятельности работников возрастают, а затраты труда остаются неизменными:  $\frac{P}{T}$

$$\frac{P}{T}$$

в) результаты деятельности работников возрастают, затраты труда также возрастают, но меньшими темпами:  $\frac{P}{t} > \frac{P}{T}$

г) результаты деятельности работников остаются неизменными, а затраты труда снижаются:  $\frac{P}{T}$

$$\frac{P}{T}$$

д) результаты деятельности работников снижаются, затраты труда также снижаются, но большими темпами:  $\frac{P}{t} < \frac{P}{T}$

Каждая из этих моделей поиска резервов роста производительности труда может быть использована рестораном на отдельных этапах его развития и на конкретных стадиях конъюнктуры потребительского рынка.

Разработка мероприятий по обеспечению реализации резервов роста производительности труда на предприятии организуется в разрезе основных направлений его деятельности. Эти направления подразделяются обычно на следующие основные группы:

а) организационные. К ним относятся мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, внедрению прогрессивных форм организации труда, совершенствованию режимов работы ресторана и т.п.;

б) технические. К ним относятся мероприятия по повышению уровня механизации труда работников, внедрению более производительных машин, механизмов и оборудования, повышению коэффициентов использования машин и механизмов во времени и по мощности и т.п.;

в) технологические. К ним относятся мероприятия по внедрению прогрессивной технологии приготовления пищи, совершенствованию технологии осуществления погрузочно-разгрузочных работ и т.п.;

г) экономические. К ним относятся мероприятия по получению прибыли, совершенствованию системы участия наемных работников в прибылях и т.п.;

д) социальные. К ним относятся мероприятия по укреплению трудовой дисциплины на предприятии, совершенствованию условий труда и быта персонала, созданию благоприятного психологического климата и т.п.

Реализация многих из этих мероприятий может быть осуществлена на каждом ресторане, в его структурных единицах и подразделениях, на конкретных рабочих местах.

#### **5.4. Управление стимулированием труда**

В условиях перехода к рыночной экономике система управления стимулированием труда подвергается существенной трансформации. По сути, эта система призвана создать новый мотивационный механизм трудовой активности персонала на предприятиях общественного питания всех форм собственности и организационно-правовых форм деятельности.

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности предприятия общественного питания.

Управление стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ (рис. 37).

1. Выбор форм и система заработной платы представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала. На предприятиях общественного питания применяются две формы оплаты труда: повременная и сдельная. При повременной форме заработная плата начисляется работнику по его тарифной ставке или оплате за фактически отработанное время. Сдельная форма представляет собой оплату в зависимости от выполненного объема работ по заранее установленным сдельным расценкам.

\_\_\_ Основное содержание функции управления стимулированием труда.

1. Выбор форм и систем заработной платы.
2. Построение на предприятии тарифной системы заработной платы.
3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников.
4. Индивидуализация условий стимулирования наиболее квалифицированных работников.
5. Планирование средств на стимулирование труда.

*Рис. 37. Основное содержание и этапы реализации. Функции управления стимулированием труда на предприятиях общественного питания.*

Каждая из этих форм оплаты труда подразделяется на отдельные системы. Традиционными для предприятий общественного питания являются повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда. Сущность этих систем заключается в том, что наряду с тарифным окладом

(ставкой) или прямым сдельным заработком работникам выплачиваются премии за отдельные достижения в работе. При этом сдельно-премиальная система оплаты труда может подразделяться на коллективную и индивидуальную.

В странах с развитой рыночной экономикой основной системой оплаты труда является повременно-премиальная (с выплатой по тарифу до 90% заработка). Она строится очень гибко по условиям дифференциации оплаты труда и в качестве основы для расчета используют часовые и месячные тарифные ставки. Часовые тарифные ставки (особенно для работников производства и подсобного персонала).

Работники торговой группы, кроме буфетчиков и барменов, по аналогии с предприятиями различной торговли в зависимости от их квалификации (младший продавец и соответственно кассиры) устанавливаются месячные тарифные ставки.

Месячные тарифные ставки установлены также работникам группы младшего обслуживающего персонала (гардеробщик, вахтер, швейцар и т. п.).

Единая тарифная сетка в рамках предприятия в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 9 января 1996 года за № 31 "Об оплате труда работников отрасли экономики Республики Казахстан" установил: Единую тарифную сетку для работников всех отраслей экономики Казахстана (приложение 5). Тарифные сетки имеют следующие характеристики: диапазон сетки, количество разрядов, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов.

Диапазон тарифной сетки образует соотношение тарифных коэффициентов крайних разрядов. Действующая единая тарифная сетка характеризуемая диапазоном 1:4,24

Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов представляет собой разницу между тарифными коэффициентами смежных разрядов. Например, между 1-м и 2-м разрядами разница составляет 0,7. В целом вышеприведенная тарифная сетка характеризуется прогрессивным абсолютным возрастанием тарифных коэффициентов представляет собой отношение большего коэффициента к меньшему минус 1, выраженное в процентах. Например, относительное возрастание между 7-м и 8-м разрядами составило 7,7% ( $1,66:1,54-1 \times 100$ ). Ставка 1 разряда Единой тарифной сетки и номинальная заработная плата установленная Законом Республики Казахстан является гарантированным работодателем размером заработной платы. Так, Законом РК "О республиканском бюджете" на 2000 год установлено - 2680 тенге. Чтобы узнать размер заработной платы по тарифным ставкам необходимо минимальные размеры месячной заработной платы умножить на тарифный коэффициент соответствующих разрядов.

2. Построение на предприятии тарифной системы заработной платы представляет собой важный этап организации стимулирования труда на тех предприятиях общественного питания, где заняты работники различной квалификации и где имеются существенные различия в сложности выполняемых работ. Зарубежный опыт показывает, что тарифная система заработной платы разработана и применяется всеми крупными ресторанами. В основе европейской практики построения тарифной системы заработной платы на предприятиях питания лежит принцип дифференциации окладов (ставок) в зависимости от уровня квалификации работников; американской - от сложности выполняемых работ; японской - от стажа работы в данной фирме.

Определенное распространение в нашей практике могут получить

на предприятиях общественного питания так называемые "гибкие тарифные системы", в основе которых лежит минимальный уровень заработной платы, устанавливаемый на предприятиях общественного питания для работников самой низкой квалификации (он может превышать на предприятии установленный государством минимум заработной платы), и система коэффициентов повышения размера заработной платы, выплачиваемой по тарифам, по мере повышения квалификации работника (такая система коэффициентов квалификации может быть заимствована из государственной тарифной системы или разработана предприятием общественного питания самостоятельно). Преимуществом гибкой тарифной системы является то, что при изменении минимального размера заработной платы, устанавливаемого государством или администрацией данного предприятия, оклады или массовые тарифные ставки работников всех должностей, профессий и уровней квалификации могут быть автоматически изменены без проведения трудоемких расчетов.

При построении тарифной системы на предприятиях общественного питания следует иметь в виду, что максимальным размером тарифные оклады и ставки не ограничиваются.

3. Построенные системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано усилить трудовую мотивацию персонала. Эта система использует различные формы - премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты и надбавки; различные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда).

Системы премирования за текущие результаты хозяйственной деятельности строятся на каждом предприятии индивидуально. Они могут быть направлены на стимулирование режима товарооборота и прибыли, повышения уровня обслуживания потребителей, экономии материальных ресурсов, роста производительности труда.

Каждая премиальная система включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования, условия премирования, размеры и шкалу премирования, круг премируемых работников.

Показатели премирования, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы.

Они выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности предприятия, характеризующих работу индивидуального исполнителя, группы исполнителей или персонала в целом. Выбор показателей премирования требует соблюдения некоторых условий, от которых в конечном счете зависит действенность премиальной системы. Во-первых, показатели премирования должны быть конкретными, четко сформулированными, исключающими различное толкование и полностью понятными для работников. Во-вторых, выполнение каждого показателя должно легко учитываться. В-третьих, премиальная система не должна содержать более двух показателей премирования. Необходимо в каждом конкретном случае выбирать самые важные производственные показатели, которые наиболее полно характеризуют выполняемую работу.

Условия премирования выполняют контрольную функцию. Они вводятся для того, чтобы премирование по избранным показателям не было оторвано от других существенных сторон трудовой деятельности работников (например, требований соблюдения трудовой дисциплины) или хозяйственной деятельности предприятия (например, уровня или суммы прибыли), которые не учитываются показателями премирования. Соблюдение условий премирования подтверждает право работника получить премию в соответствии с выполнением отдельных показателей. Соответственно, несоблюдение условий премирования ведет к тому, что премия или вовсе не будет выплачена, или будет выплачена в пониженном размере.

Размер и шкала премирования определяют величину премии. Для этого, прежде всего, устанавливается исходная база премирования. Она представляет собой ту количественную характеристику (или степень выполнения) показателя премирования, начиная с которой выплачивается премия. Собственно шкала премирования устанавливает конкретную форму связи между степенью выполнения показателя премирования и размером премии.

Круг премируемых работников предопределяется выбранным показателем премирования; за его выполнение премируются только те работники, которые имеют к нему непосредственное отношение.

**Доплаты и надбавки** представляют собой одну из дополнительных форм стимулирования персонала, непосредственно примыкающую к тарифной системе, т.е. рассматриваются как временное или систематическое увеличение заработка.

Доплаты к заработной плате тоже представляют собой денежные



выплаты, с помощью которых компенсируются дополнительные затраты или сложные условия труда отдельных работников. Основными их видами являются доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняемых работ; за выполнение наряды со своей основной работой обязанностей временно отсутствующих работников, за руководство бригадой или другим структурным подразделением при полном объеме выполнения основной работы, за работу в ночное время, в выходные или праздничные дни и др.

Надбавки к заработной плате представляют собой денежные выплаты, которые систематически начисляются работникам торгового предприятия сверх их тарифной ставки (оклада). Основными их видами могут быть надбавки за профессиональное мастерство, высокий уровень обслуживания потребителей, знание иностранных языков, использование современных компьютерных технологий и другие.

В условиях, когда владельцам или администрации ресторана предоставлено право самостоятельно определять размеры тарифного оклада (ставок), ряд надбавок может быть прямо включен в тарифную часть заработка работника при установлении его размера (т.е. без специального их выделения).

**Единовременные поощрения** применяются в случае необходимости оперативно отметить какое-либо трудовое достижение работников; за выполнение заранее определенных разовых заданий, выходящих за рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их на пенсию и в некоторых других аналогичных случаях.

**Премияльные выплаты по итогам работы за год** (возможна иная периодичность времени) в условиях перехода к рыночной экономике получают особое значение. Так как источником этого вида премирования является прибыль предприятия, оно носит характер различных форм участия работников в прибылях. Такое участие позволяет ослабить антагонизм экономических интересов различных групп работников ресторана - его собственников и наемных работников (выплаты по этой премиальной системе для работников - собственников предприятия не должны увязываться с размерами получаемых ими процентов по вкладам, дивидендов по акциям и т.п.).

Распределение выделяемой на эти цели части чистой прибыли должно строиться на единых принципах для всего персонала ресторана, учитывающих квалификацию работников, стаж их работы

на данном ресторане, фактически отработанное за год время и другие показатели. Система участия наемных работников в прибылях широко практикуется в зарубежных ресторанах.

4. Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников является одним из современных направлений организации их стимулирования, широко используемых в зарубежной практике. Эта индивидуализация обеспечивается путем внедрения на предприятиях общественного питания контрактной формы оплаты труда. Такие индивидуальные контракты заключаются с менеджерами, специалистами и наиболее квалифицированными рабочими (продавцами, контролерами-кассирами) ресторана. Как особая форма трудового договора индивидуальный контракт характеризуется максимальным учетом интересов договаривающихся сторон на основе подробного определения системы их взаимных обязательств.

Основные внимания в индивидуальном трудовом контракте должно уделяться вопросам материального стимулирования работников. Условия оплаты труда менеджеров и специалистов, определяемые в контракте, следует устанавливать в прямой увязке с результатами коммерческой или финансовой деятельности ресторана.

В индивидуальном трудовом контракте следует четко обозначить не только размер должностного оклада работника, но и все виды выплачиваемых ему премий и доплат, а также виды и размеры предоставляемых материальных льгот. Эти материальные льготы могут выражаться в выплате должностного вознаграждения к отпуску; в выплате повышенных компенсационных сумм при направлении в командировки; в повышении размеров гарантийных выплат, связанных с учебой без отрыва от основной работы и. т.п. Если отдельные условия контракта в какой-то мере ограничивают права работника, они должны быть соответственно компенсированы. Например, если работник по требованию нанимателя отказывается от своего права трудиться по совместительству, он имеет право на соответствующую доплату к заработной плате.

Внося в содержание трудового контракта те или иные обязательства сторон, необходимо одновременно определять и механизм, обеспечивающий их реализацию. В этих целях в индивидуальном контракте следует предусмотреть выплату неустойки (размер которой может быть заранее оговорен в контракте) или возможность иного взыскания убытков и понесенного ущерба

(например, при досрочном одностороннем расторжении трудового контракта без учета обусловленных в нем причин и условий).

5. Планирование средств на стимулирование труда осуществляется в размере двух основных источников формирования этих средств - издержек обращения и прибыли ресторана, остающейся в его распоряжении.

В составе издержек обращения планируются средства на оплату труда по установленным на предприятии тарифным окладам, составным и сдельным расценкам: на выплату надбавок и доплат к тарифным ставкам и окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; на оплату ежегодных и дополнительных отпусков, а также учебных отпусков; на выплату премий за текущие результаты хозяйственной деятельности.

В составе прибыли планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством, или сверх размеров, установленных действующим законодательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год (социальные выплаты работникам за счет прибыли к средствам на стимулирование труда не относятся).

При планировании средств на стимулирование труда исходят из штатного расписания на плановый период; установленный на предприятии тарифной системы и заключенных индивидуальных трудовых контрактов; действующих на предприятиях премиальных систем; общей плановой суммы прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении; принципов распределения этой прибыли, определяемых соответствующей финансовой политикой предприятия; государственной политики регулирования средств на оплату труда.

В процессе планирования средств на стимулирование труда должна быть обеспечена достаточность этих средств в разрезе отдельных форм стимулирования, а также рост средней заработной платы и средних доходов персонала ресторана по отношению к предплановому периоду.

## **ГЛАВА 6.**

### **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

#### **6.1. Управление товарооборотом**

Продукция общественного питания представляет собой совокупность производимых и реализуемых предприятиями блюд, кулинарных изделий и полуфабрикатов, а так же готовых к потреблению продуктов пищевой промышленности и сельского хозяйства.

Продукция общественного питания подразделяется на продукцию собственного производства и на покупные товары.

Продукцию собственного производства в зависимости от назначения того или иного ее вида в питании человека, а также от формы потребления можно подразделить на обеденную и пробную продукцию.

К обеденной продукции относятся блюда, реализуемые через линии раздачи или буфетом в торговом зале, а также отпускаемые на дом. Главным измерителем и показателем обеденной продукции являются физические блюда, количественный выпуск которых характеризует объем производства и реализации обеденной продукции. Блюдом считается порция пищи, изготовляемая из определенного набора сырья, прошедшего полную или частичную тепловую или первичную обработку и готовая к непосредственному потреблению.

В зависимости от своего назначения блюда подразделяются на первые, вторые и сладкие, а также на холодные и горячие закуски.

К прочей продукции собственного производства относятся горячие напитки, бутерброды, кондитерские товары, полуфабрикаты, кулинарные и мучные изделия, безалкогольные напитки, мороженое, молочная продукция. Количество произведенной и реализуемой прочей продукции собственного производства учитывается только в стоимостных показателях. Отдельные виды прочей продукции учитываются в кг, штуках, порциях, стаканах. Удельный вес собственной продукции общественной продукции составляет: в

ресторанах 1 - категории- 53-63%; столовые 2 - категории - 75-83%; кафе 2 - категории - 65-70%; столовые 3 - категории - 93-97%.

Помимо производства и реализации собственного производства предприятия общественного питания также занимаются продажей покупных товаров.

**Покупные товары** являются составной частью продукции общественного питания, включающую готовую к потреблению продукцию пищевой промышленности и сельского хозяйства, реализуемую без кулинарной обработки (хлебобулочные изделия, кондитерские товары, фрукты, мороженое, разного рода алкогольные и безалкогольные напитки, табачные изделия и спички). Объем продажи этих товаров составляет оборот по покупным товарам.

Основу коммерческой деятельности ресторана на потребительском рынке составляет процесс продажи потребителям собственных и покупных товаров. Экономическое содержание этого процесса отражает товарооборот ресторана.

Под товарооборотом ресторана понимается сумма продажи потребителям собственных и покупных товаров за определенный период времени.

Развитию товарооборота предприятий общественного питания всех форм собственности и организационно-правовых форм деятельности придается большое значение в экономической и социальной политике Республики Казахстан. Это связано тем, что товарооборот характеризует масштабы и уровень удовлетворения спроса населения на продовольственные товары, стимулирует развитие производства и способствует ускорению оборотов капитала производственных предприятий, в значительной степени определяет масштабы экономической деятельности, денежного оборота, бюджетных поступлений и других макроэкономических показателей. Не меньшую роль играет товарооборот в деятельности ресторана. Развитие товарооборота определяет широту и глубину проникновения предприятий на потребительский рынок, и его конкурентную позицию на этом рынке, общие возможности и темпы экономического развития предприятий в стратегической перспективе.

В системе показателей развития ресторана товарооборот играет неоднозначную роль. Являясь основным оценочным показателем объема деятельности ресторана, он служит определяющим показателем формирования его ресурсного потенциала (объема и состава трудовых, материальных и финансовых ресурсов) и затрат ресурсов (суммы и состав издержек обращения). В то же время в

условиях рыночной экономики товарооборот носит подчиненный характер по отношению к прибыли предприятия от деятельности ресторана.

Товарный оборот ресторана осуществляется в различных видах и формах.

Прежде всего, в общем составе товарооборота ресторана выделяются следующие его виды: розничный и оптовый оборот.

**Розничный товарооборот** является завершающей стадией процесса обращения товаров. В результате розничной продажи, т.е. обмена Т-Д (товар - деньги) движение продукции общественного питания как товара прекращается, и она становится предметом потребления. Экономические отношения, которые возникают в процессе обмена денежных доходов населения на товары и услуги предприятий государственной, кооперативной, коммерческой торговли, выражают сущность розничного товарооборота. В процессе розничной продажи происходит смена форм стоимости и форм собственности: товарная форма продукции общественного питания принимает денежную форму: товар из государственной, кооперативной, частной собственности переходит в личную собственность трудящихся.

В состав розничного товарооборота общественного питания включаются:

а) продажа продукции собственного производства и покупных товаров населению через обеденные залы и буфеты, включающие отпуск обедов на дом, а также продажа через магазины кулинарии, палатки и другую мелкорозничную сеть, принадлежащую предприятиям общественного питания;

б) продажа готовых изделий и другой продукции государственным и кооперативным предприятиям питания обслуживаемого ими контингента (учащихся, физкультурников, отдыхающих) по безналичному расчету;

в) отпуск питания работникам предприятий общественного питания по льготным ценам и т.д.

Помимо розничной реализации продукции собственного производства и покупных товаров населению для непосредственного потребления отдельные предприятия общественного питания производят и отпускают другим предприятиям системы общественного питания или розничной торговли полуфабрикаты, кулинарные, кондитерские и мучные изделия для последующей доготовки и продажи. Сумма от реализации этой продукции

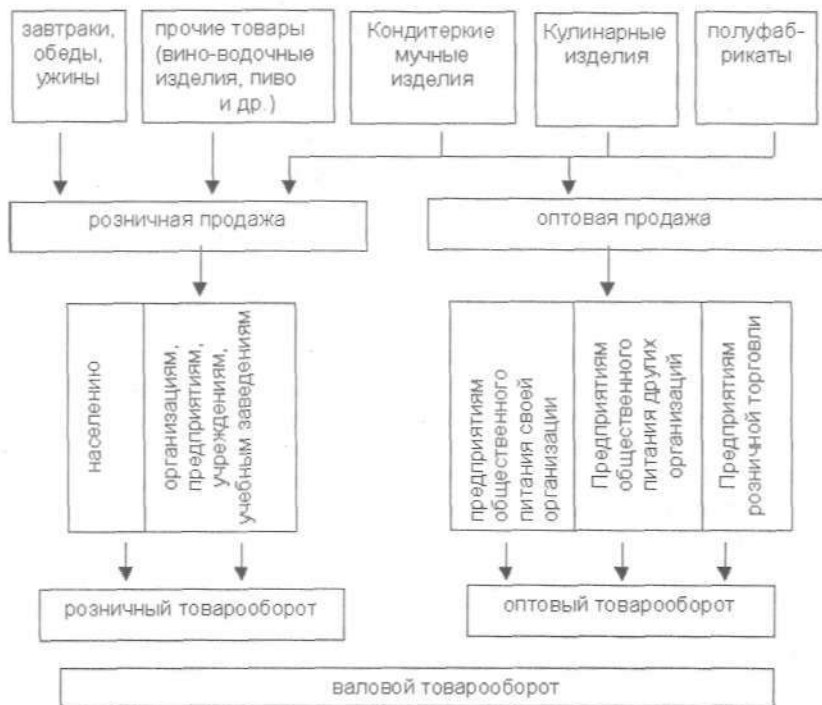
составляет оптовый оборот общественного питания.

Сумма оборота от реализации продукции собственного производства (розничного, оптового) и оборота от реализации покупных товаров образует **общий товарооборот общественного питания**. Общий товарооборот характеризует полный объем производственной и торговой деятельности предприятия

общественного питания, является базой для исчисления всех остальных плановых и отчетных показателей (уровня издержек производства и обращения, валового дохода фонда заработной платы и т.д.).

Образование различных видов товарооборота на предприятиях общественного питания показана на рис.37.

*Рис. 37. Формирование различных видов товарооборота на предприятиях общественного питания*



Основу коммерческой деятельности подавляющего числа

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

предприятий общественного питания в современных условиях составляет розничный товарооборот. В связи с этим рассмотрим формы этого товарооборота более подробно.

В зависимости от организационных форм продажи потребительских производственных товаров розничный товарооборот ресторана подразделяется на продажу товаров в розничной торговой сети (магазинах кулинарии, мелкорозничной сети, лотки) и продажу товаров помимо розничной торговой сети (на аукционах).

В зависимости от состава конечных потребителей выделяют следующие формы розничного товарооборота: продажа продовольственных товаров собственного производства населению; продажа товаров собственного производства организациям, учреждениям и предприятиям в порядке мелкого опта (мелкооптовый товарооборот). Мелкооптовый товарооборот занимает обычно небольшой удельный вес в объеме розничного товарооборота ресторана и увеличивается отдельно.

В зависимости от форм денежных расчетов розничный товарооборот подразделяют на продажу товаров за наличный расчет и продажу товаров по безналичному расчету (включая использование различных карточек).

Показатели товарооборота имеют высокую степень связи с другими важнейшими показателями деятельности ресторана. В системе этих связей наибольшую роль играют следующие их формы:

1. Связь товарооборота с показателями объема ресурсного потенциала и эффективности его пользования рассматривается обычно в разрезе отдельных видов используемых ресурсов.

Так, связь товарооборота с используемыми трудовыми ресурсами выражается следующим образом:

$$P = P_c \times П,$$

Где  $P$  - объем реализации товаров в определенном периоде;  
 $P_c$  - среднесписочная численность персонала в определенном периоде;

$П$  - средняя производительность труда работников в определенном периоде (выраженная объемом товарооборота на одного работника).

Связь товарооборота с используемыми основными фондами выражается следующим образом:

$$P = OF \times \Phi O,$$



Где Р - объем реализации товаров в определенном периоде;  
ОФ - средняя стоимость основных фондов в определенном периоде;  
ФО - фондоотдача в определенном периоде (выраженная объемом товарооборота на единицу основных фондов).

Аналогичным образом может быть выражена связь товарооборота и с другими видами ресурсов ресторана.

2. Связь товарооборота с суммой и уровнем важнейших финансовых показателей также рассматривается обычно в разрезе отдельных из этих показателей.

Так, связь товарооборота с валовым доходом выражается следующим образом:

$$P = \frac{\text{ВДр} \times \text{УВД}}{100},$$

Где Р - объем реализации товаров в определенном периоде;  
ВДр - сумма валового дохода от реализации товаров, полученного в определенном периоде;  
УВД - уровень валового дохода от реализации товаров в определенном периоде (выраженный в процентах к товарообороту).

- Связь товарооборота с издержками обращения выглядит так:

$$P = \frac{\text{ИО} \times \text{Уио}}{100},$$

Где Р - объем реализации товаров в определенном периоде;  
ИО - сумма издержек обращения в определенном периоде;  
Уио - уровень издержек обращения в определенном периоде (выраженный в процентах к товарообороту).

- Связь товарооборота с уплачиваемых налогов характеризуется следующей формулой:

$$P = \frac{N \times \text{ИО}}{N\text{Е}},$$

где Р - объем реализации товаров в определенном периоде;

Менеджмент в ресторанном бизнесе

Н - сумма налогов, выплаченных рестораном в определенном периоде;

НЕ - налогообъемкость товарооборота (выраженная отношением суммы налогов к товарообороту в процентах).

• Связь товарооборота с прибылью выражается следующим образом:

$$P = \frac{Pr \times P_t}{100},$$

Где P - объем реализации товаров в определенном периоде;

Pr - сумма прибыли от реализации товаров, полученная в определенном периоде;

P<sub>t</sub> - уровень рентабельности товарооборота в определенном периоде (выраженный отношением прибыли к товарообороту в процентах).

Рассмотренные формы взаимосвязи показателей играют большую роль в системе экономического управления товарооборотом ресторана.

Основой деятельности ресторана является производственный процесс, который неоднороден и состоит из отдельных технологических процессов: обработка сырья, производства полуфабрикатов, готовых кулинарных и кондитерских изделий и их реализации. Успешное осуществление производственного процесса зависит от оперативного планирования производства и правильной работы ресторана. Сущность оперативного планирования заключается в составлении производственной программы.

**Производственная программа** - это обоснованный план выпуска всех видов продукции собственного производства.

Производственная программа (заготовочных предприятий) составляется на основании заявок заготовочных и других предприятиях общественного питания на полуфабрикаты из мяса, рыбы, птицы и овощей, кулинарные и кондитерские изделия и отражается в наряде-заказе или других документах. Производственная программа предприятий непосредственного обслуживания (рестораны, кафе, столовая и др.) составляется на основании потребительского спроса на готовую продукцию (блюда, изделия) и отражается в плане меню. Ассортимент блюд и изделий в плане-меню зависит и от типа предприятия, и от его наценочной категории.

При разработке производственной программы используют соответствующую нормативно-техническую и технологическую документацию: для заготовочных цехов (предприятий) - технические условия и технологические инструкции на полуфабрикаты и кулинарные изделия и другие; для доготовочных цехов (предприятий)

- сборники рецептур блюд и кулинарных изделий, прейскуранты постоянно действующих цехов (в зависимости от типа предприятия).

Оперативное планирование производства ресторана состоит из следующих последовательных операций: производственная программа ресторана по выпуску обеденной и прочей продукции собственного производства; Потребность в сырье, полуфабрикатах и других товарах, необходимых для обеспечения производственной программы; общий объем товарооборота в т.ч. по продукции собственного производства и по покупным товарам.

Производственная программа ресторана по выпуску обеденной и прочей продукции собственного производства приведена в таблице 18.

Таблица 18.  
Производственная программа выпуска продукции собственного производства

Наименование продукции	Единица измерения	Выпуск		
		За день	В год	Удельный вес
Обеденная продукция				
1. Первые блюда	блюд			
2. Вторые блюда				
в том числе				
мясные				
рыбные				
овощные				
крупяные и мучные				
молочные				
прочие				
3. Третьи (сладкие)				
4. Холодные закуски				
Итого обеденной продукции				
Прочая продукция				
собственного производства				
Кондитерские изделия	кг(штук)			
Полуфабрикаты				
Кулинарные изделия				
Молоко и молочные продукты	литр			
Горячие напитки (кофе, чай, како)				
Холодные напитки	стакан			
Бутерброды				
Выпечные изделия	штук			

Примечание: Удельный вес первых, вторых, третьих блюд и

холодных закусок определяется в общем выпуске блюд. Удельный вес вторых мясных, рыбных и т.д. блюд определяется в общем выпуске вторых блюд.

Расчет потребности ресторана в сырье, полуфабрикатах и других товарах приведен в таблице 19.

*Таблица 19.  
Потребность в сырье и товарах в день и год*

Наименование сырья и товаров по группам	Ед. измерения	Потребность в сырье и товарах					
		В день			в год		
		Обеденная продукция	Прочая продукция	Покупные товары	Обеденная продукция	Прочая продукция	Покупные товары
<b>Мясо и птицы</b> <b>Субпродукты.....</b> <b>и т.д.</b>							

Следует обратить внимание на то, что в таблице должно быть определено количество сырья и товаров каждого вида отдельно для выпуска обеденной продукции, прочей продукции собственного производства, для реализации покупных товаров. (При проектировании ресторанов, кроме того, необходимо определить отдельно количество сырья и товаров для выпуска обеденной продукции, реализуемой в виде комплексных блюд).

Количество реализуемых в ресторане покупных товаров зависит от типа предприятия, состава его цехов, контингента питающихся и определяются требованием улучшения структуры товарооборота общественного питания.

Рост среднечасового объема реализации покупных товаров исходит из численности потребителей и действующих норм потребления в расчете на одного потребителя по видам товаров. Так, дневная реализация вино-водочных изделий в ресторанах должна быть рассчитана путем умножения норм потребления их только на количество посетителей в вечернее время.

Годовой объем товарооборота и торговой наценки по обеденной, прочей продукции собственного производства и по покупным товарам определяется исходя из годового расхода сырья, действующих средневзвешенных цен на сырье и товары, размеров наценок на сырье и товары.

Расчет товарооборота и торговой наценки приведен в таблице 20:

## Расчет товарооборота и торговой наценки ресторана на год

Наименование групп сырья и продуктов	Ед. измерения	Количество	Розничная цена тт.	Стоимость сырья и прод. по розн. ценам, тыс. тт.	Наценка		Товарооборот по розничным ценам
					% к розничной цене	Сумма тыс. тт.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обеденная продукция: а) мясо и птица б) колбасные изделия и всякие копчености в) рыба и т.д.							
Итого:							
2. Прочая продукция собственного производства: а) мука б) сахар и т.д.							
Итого:							
3. Покупные товары: а) хлеб б) фруктовые соки и т.д.							
Итого:							
Всего:		222					

## 6.2. Управление доходами

Одним из результатов хозяйственной деятельности ресторана является размер его доходов. Доходы ресторана являются его финансовой базой, обеспечивающий решение следующих трех важнейших задач:

1. Основная часть доходов ресторана является источником возмещения всех текущих затрат (издержек обращения), связанных с осуществлением его хозяйственной деятельности. Реализация этой задачи обеспечивает самокупаемость текущей хозяйственной деятельности ресторана.

2. Часть доходов ресторана является источником выплат

различных видов налоговых платежей, обеспечивающих формирование средств государственного и местного бюджетов, внебюджетных фондов. Реализация этой задачи обеспечивает выполнение финансовых обязательств ресторана перед государством.

3. Определенная часть доходов ресторана является источником формирования его прибыли, за счет которой образуются фонды производственного развития, дополнительного материального стимулирования персонала, социальных выплат, выплат владельцам имущества, резервный и т.п. Реализация этой задачи обеспечивает самофинансирование развития ресторана в предстоящем периоде.

Ресторан формирует свои доходы из различных источников и по различным видам хозяйственных операций. Сумма доходов ресторана полученных из всех источников и по всем видам хозяйственных операций, образует его валовой доход. В соответствии с принятой классификацией валовой доход ресторана включает 4 группы доходов: 1) доходы от реализации продовольственных товаров и платных услуг; 2) доходы от реализации продукции неторговой деятельности; 3) доходы от реализации другого имущества; 4) доходы от внереализационных операций.

1. Доходы от реализации продовольственных товаров и платных торговых услуг являются основным видом доходов ресторана, непосредственно связанных с отраслевой спецификой их деятельности. В их состав входят доходы как от розничной, так и от оптовой реализации товаров. Источником формирования доходов от реализации товаров является торговая наценка, выступающая как разница между продажной и покупной ценой реализуемых товаров. Источником формирования доходов от реализации платных услуг выступает цена оказываемых услуг (речь идет только о тех услугах, которые оказываются потребителям персоналом ресторана и включаются статистикой в состав розничного товарооборота). Например: услуги повара на дому по приготовлению обедов и блюд сложного ассортимента, услуги официанта на дому, комплектация и доставка на дом обедов, организация школы молодых хозяек и др. Совокупность доходов от реализации товаров и платных услуг формирует валовой доход ресторана.

2. Доходы от реализации продукции неторговой деятельности формируется за счет реализации товаров, работ и услуг вспомогательных и обслуживающих производств ресторана, если эти производства не имеют отдельного баланса (например,

реализация транспортных услуг посторонним предприятиям автотранспортом ресторана).

3. Доходы от реализации другого имущества формируются за счет выручки от продажи отдельных видов основных фондов, нематериальных актов, ценных бумаг, валютных ценностей и других видов материальных активов ресторана.

4. Доходы от внереализационных операций формируются за счет поступления средств не связанных непосредственно с реализацией товаров и платных услуг, другой продукции или имущества ресторана. К ним относят доходы от паевого участия данного ресторана в деятельности совместных предприятий общественного питания с отечественными и зарубежными партнерами (в виде прибыли на сумму его паев в совместных предприятиях); доходы от принадлежащих ресторану акций, облигаций и других ценных бумаг, выпущенные сторонними эмитентами (в виде сумм процентов и дивидендов, полученных по ценным бумагам); доходы по депозитным вкладам ресторана в банках; полученные штрафы, пени и неустойки; другие виды доходов от внереализационных операций.

Основу формирования валового дохода ресторана (а на многих ресторанах единственный источник его формирования) составляют доходы ресторана от основной деятельности, поэтому в процессе управления доходами на предприятии им отводится главная роль.

Основной целью управления доходами является обеспечение возмещения всех текущих затрат, связанных с хозяйственной деятельностью ресторана и максимализация суммы его прибыли.

В процессе управления доходами ресторана последовательно осуществляются следующие основные виды работ (рис. 38).

Основное содержание системы  
управления доходами

Формирование  
ценовой политики  
ресторана

2. Планирование  
доходами  
ресторана

*Рис. 38. Содержание системы управления доходами ресторана.*

**1. Формирование ценовой политики ресторана.** Ценовая политика ресторана является не только одной из главных составляющих системы управления доходами ресторана, но и важнейшим механизмом, обеспечивающим многие приоритеты его экономического развития. Она существенно влияет на объем хозяйственной деятельности ресторана, формирование его имиджа у покупателей, уровень финансового состояния. Кроме того, ценовая политика ресторана представляет собой действенный инструмент его конкуренции на потребительском рынке.

Попытки предприятий общественного питания использовать ценовые ориентиры и методы формирования ценовой политики зарубежных производственных предприятий приводят на практике к серьезным ошибкам, вызванным, с одной стороны, несопоставимостью рыночных условий, а с другой -недостаточным учетом специфики деятельности общественного питания.

Несопоставимость рыночных условий связана, прежде всего, с различиями в уровне развития рыночной среды, системы рыночной инфраструктуры, психологии покупателей. Кроме того, наши принципы ценообразования (налоговая система, порядок исчисления затрат и т.п.) пока еще существенно отличаются от общепринятых в странах с развитой рыночной экономикой. На конец переходного периода сейчас практически не доминируют отдельные производители товаров (как это имело место в недалеком прошлом), в то время как в зарубежном это доминирование (в рамках разрешенного антимонопольным законодательством) является целью формирования многих поддерживающих его ценовых стратегий.

Специфика торговой деятельности, требующая учета при формировании ценовой политики предприятий общественного питания определяется следующими моментами:

1. Рестораны не могут самостоятельно в полном объеме формировать уровень цен на товары, осуществляя свою ценовую политику на потребительском рынке. Основы ценовой политики на товар на потребительском рынке формирует его производитель, избирая ту или иную маркетинговую стратегию. Как правило производственная составляющая в цене товара многократно превосходит его торговую составляющую. В связи с тем, что при формировании своей ценовой политики предприятия вынуждены в значительной степени ориентироваться на ценовую политику производителя.

2. В отличие от производителей, предприятия общественного питания в подавляющем большинстве случаев формируют свою



ценовую политику не по конкретным разновидностям товаров, а по определенной ассортиментной их совокупности. Иными словами, на предприятиях общественного питания ценовая политика носит не монотоварный, а политоварный характер.

3. Ценовая система на предприятиях общественного питания носит, как правило, более жесткий характер, чем на промышленных предприятиях. В розничной торговле не используется даже понятие "базовая цена", которая подлежит "уторговыванию" в процессе продажи. И даже применяемая отдельными предприятиями общественного питания розничной торговли система ценовых скидок носит стандартный характер по отношению к отдельным ценовым ситуациям или категориям потребителей. Это затрудняет гибкость осуществления ценовой политики на предприятиях общественного питания.

4. Предприятия общественного питания не применяют обычно ряд ценовых стратегий производителей, связанных с деятельностью неблагоприятных ситуаций на рынке конкретного потребительского товара. Как правило, условия торговой деятельности позволяют предприятию общественного питания быстро покинуть такой товарный рынок, т.е. прекратить закупку и реализацию этого товара, в то время как производитель должен активно бороться за возврат средств, инвестированных в его производство.

5. Предметом ценовой политики предприятия общественного питания выступает не цена товара в целом, а лишь один из ее элементов - наценка. Именно этот элемент цены товара характеризует цену торговых услуг, предлагаемых покупателю при его реализации предприятием общественного питания. И только этот элемент цены с учетом конъюнктуры потребительского рынка, условий своей хозяйственной деятельности, уровня цены производителей и других факторов предприятие общественного питания формирует самостоятельно.

Несмотря на высокую степень связи с ценой производителя, уровень наценки далеко не всегда определяется уровнем цены на изделия общественного питания. Так, при низком уровне цены на изделия, предложенным его производителем, может быть сформирован высокий уровень надбавки, и наоборот - при высоком уровне цены производителя предприятия общественного питания часто ограничиваются низким уровнем наценки.

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

Эта специфика хозяйственной деятельности определяет особенности формирования ценовой политики предприятия общественного питания.

Под формированием ценовой политики общественного питания понимается обоснование системы дифференцированных уровней наценки на реализуемые товары и разработка мероприятий по обеспечению оперативной их корректировки в зависимости от изменения ситуации на потребительском рынке и условий хозяйствования. Возможность осуществления предприятиями общественного питания собственной дифференцированной ценовой политики является одним из несомненных достижений осуществляемых в Республике Казахстан рыночных реформ.

В системе управления доходами предприятия общественного питания их планированию принадлежит центральное место. Оно подчинено основной цели этого управления и обеспечивается комплексом мероприятий по проведению расчетов отдельных показателей доходов на предстоящий период.

Основными исходными предпосылками планирования доходов на предприятиях общественного питания являются: разработанный план реализации и закупки товаров; целевая сумма прибыли, обеспечивающая условия эффективного развития предприятия в плановом периоде.

Процесс планирования доходов осуществляется по следующим трем этапам (рис.40)

#### Основные этапы процесса планирования доходов на предприятии

1. Анализ доходов предприятия в предплановом периоде	2. Расчет плановой суммы доходов	3. Разработка системы мероприятий по обеспечению выполнения плана доходов
--	----------------------------------	---

*Рис. 40. Содержание основных этапов процесса планирования доходов на предприятиях общественного питания.*

1. Анализ доходов предприятия в предплановом периоде. В процессе осуществления этого анализа изучается:

а) динамика общей суммы валового дохода предприятия в предплановом периоде. В процессе анализа этого показателя рассчитываются темпы его динамика, которые составляются с темпами развития товарооборота и суммы прибыли предприятия.

б) Состав валового дохода и тенденции его измерения.

При проведении этого раздела анализа рассматривается удельный вес в общем объеме валового дохода предприятия занимает сумма доходов от торговой деятельности, от неторговой деятельности, от реализации другого имущества, от внереализованных операций; какие изменения происходили в составе валового дохода в предплановом периоде, носили ли они закономерный (связанный со стратегией развития предприятия) или случайный характер.

в) Сумма и уровень налоговых платежей, устанавливаемых предприятием за счет дохода. В системе этого раздела анализа рассматривается динамика общей суммы и удельного веса этих платежей в составе доходов; определяется состав этих платежей (налог на добавленную стоимость; акцизный сбор; таможенные сборы и пошлины) и характер их изменения на предприятии в связи с изменением налоговых ставок, ассортимента реализуемых товаров, источников закупок товаров и т.п. С учетом общей суммы этих налоговых платежей рассчитывается сумма чистого дохода предприятия (дохода, остающегося в его распоряжении после уплаты соответствующих налогов, сборов, пошлин) и определяется его динамика, темпы которой также сопоставляются с темпом развития товарооборота и прибыли предприятия.

г) Уровень доходов предприятия к товарообороту и его динамика в предплановом периоде. В процессе этого анализа рассчитываются и рассматриваются следующие показатели: уровень валового дохода к товарообороту; уровень доходов от торговой деятельности (валового и чистого) к товарообороту. Рассматриваемые показатели дают представление как соотносятся между собой показатели доходов и объема деятельности в процессе развития предприятия общественного питания. Динамика уровня доходов от торговой деятельности к товарообороту сопоставляется с динамикой уровня торговой надбавки.

д) Основные факторы, повлиявшие на изменение суммы, состава, уровня доходов ресторана в предплановом периоде. В составе этих факторов основное внимание в процессе анализа должно быть

уделено: изменению объема реализации товаров; изменению состава и структуры товарооборота; изменению среднего уровня торговой надбавки; изменению источников закупки товаров изменению ставок налоговых платежей, входящих в цену товаров (уплачиваемых за счет доходов ресторана).

**2. Расчет плановой суммы доходов.** В процессе планирования общего объема доходов рассчитывается плановая их сумма по следующим трем видам: доходам от реализации товаров и платных услуг (доходом от торговой деятельности); доходом от реализации продукции от неторговой деятельности; доходом от реализации другого имущества. Доходы о внереализационных операций в составе валового дохода ресторана не планируются, т.к. заранее предусмотреть размеры каждого из этих видов доходов практически невозможно.

В составе планируемых видов доходов основное внимание уделяется расчету плановой суммы доходов от розничной торговли (на большинстве ресторанов это единственный планируемый доход).

Расчет плановой суммы доходов основывается на использовании следующих четырех методов: а) на основе целевой суммы прибыли; б) на основе среднего уровня торговой надбавки; в) на основе среднего дохода от реализации товаров и услуг к товарообороту; г) путем прямого счета.

а) Метод планирования доходов от товарооборота на основе целевой суммы прибыли является наиболее прогрессивным, т.к. позволяет наиболее полно увязать планируемую сумму доходов с задачами развития ресторана в предстоящем периоде, обеспечивая необходимый объем самофинансирования этого развития. Модель расчета плановой суммы доходов от товарооборота при использовании этого метода имеет следующий вид:

$$Дт = \frac{(БПц + Иоп) \times ЮО}{100 - Снд}$$

$$БПц = \frac{4 Пц \times 100}{100 - Снд},$$

Где Дт - плановая сумма доходов от товарооборота;

БПц - целевая сумма чистой прибыли от товарооборота определенная на плановый период;

Иоп - плановая сумма издержек обращения;

Снд - ставка налога на добавленную стоимость (и других налогов, уплачиваемых за счет доходов ресторана) в %;

Снп - ставка налога на прибыль (и других платежей, уплачиваемых за счет ресторана) в %;

б) Метод планирования доходов от товарооборота на основе среднего уровня торговой наценки позволяет реализовать результаты разработанной ценовой политики ресторана, используя при этом ранее рассчитанный показатель объема закупки товаров на плановый период. Базовым показателем расчета плановой суммы доходов ресторана в этом случае выступает средний уровень торговой наценки в плановом периоде. Он определяется на основе сложившегося его уровня в предплановом периоде скорректированного с учетом разработанной ценовой политики на предстоящий период. Средний уровень торговой наценки может быть определен также на основе уровней торговой наценки по группам товаров с различной целевой ориентацией ценовой политики и удельного веса этих групп товаров в плановом объеме товарооборота. Модель расчета плановой суммы доходов от хозяйственной деятельности в этом случае будет выражена следующим образом:

$$Дт = \frac{Озп \times Утн}{100},$$

Где Дт - плановая сумма доходов от хозяйственной деятельности;  
Озп - объем закупки товаров рестораном с их поставкой в плановом периоде (в целях закупки);

Тн - средний уровень торговой наценки в плановом периоде, в %.

в) Метод планирования доходов от хозяйственной деятельности на основе среднего их уровня к товарообороту является одним из наиболее широко используемых на предприятиях общественного питания в связи с его простотой. Базовым показателем расчета в этом случае является средний уровень доходов от хозяйственной деятельности к товарообороту в плановом периоде. Для определения этого показателя используются результаты анализа его динамики в предплановом периоде и моделирование его планового значения с

учетом предстоящих изменений состава товарооборота, уровня торговой наценки, ставок налоговых платежей, входящих товаров и других влияющих на него факторов. Модель расчета плановой суммы доходов от хозяйственной деятельности в этом случае имеет вид:

$$Дт = \frac{Рп \times Удт}{100},$$

Где Дт - плановая сумма доходов от хозяйственной деятельности;  
Рп - объем реализации товаров в плановом периоде;  
Удт - средний уровень доходов от хозяйственной деятельности к товарообороту в плановом периоде, в %.

г) Метод планирования доходов от хозяйственной деятельности путем прямого счета используется обычно на небольших ресторанах с относительно узким составом источников поступления товаров и круга поставщиков при условии, что все контракты на закупку товаров с ними на плановый период уже заключены. Базовым показателем расчета плановой суммы доходов ресторана в этом случае выступает фактический объем закупки сырья и материалов рестораном с их постановкой в планируемом периоде. Он представляет собой сумму закупленных товаров по всем заключенным на плановый период контрактам с поставщиками. В этом случае плановые расчеты ведутся в соответствии со следующей моделью:

$$Дт = П - Озф - Нтз,$$

Где Дт - плановая сумма доходов от хозяйственной деятельности;  
П - плановый объем поступления сырья и материалов в ресторан (в розничных ценах);  
Озф - фактический объем закупки сырья и материалов рестораном с их поставкой в плановом периоде (в ценах их закупки);  
Нтз - сумма торговых наценок на предусматриваемый объем прироста сырья и материалов в запасе в плановом периоде.

Если на предприятии наряду с доходами от реализации товаров и платных услуг планируются и другие виды доходов, то

определяется общая плановая сумма его валового дохода по формуле:

$$\text{ВДп} = \text{Дт} + \text{Дн} + \text{Дри},$$

где ВДп - плановая сумма валового дохода ресторана;

Дт - плановая сумма доходов от товарооборота;

Дн - плановая сумма доходов от реализации продукции неторговой деятельности;

Дри - планируемая сумма доходов от реализации другого имущества.

### **6.3. Управление издержками обращения**

Деятельность ресторана с момента его создания связана с разнообразными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

**Текущие затраты** ресторана связаны с решаемыми им в процессе хозяйственной деятельности тактическими задачами - закупки сырья и материалов, их транспортированием, хранением и реализацией; обслуживанием материально-технической базы; содержанием персонала и т.п.

**Долговременные затраты** (инвестиции) связаны со стратегическими задачами - строительством, реконструкцией или приобретением новых торговых помещений; покупкой новых видов машин, механизмов и оборудования; приобретением различных нематериальных активов, формированием долгосрочного портфеля бумаг и т.п.

Текущие затраты ресторана представлены в основном его издержками обращения. Под издержками обращения понимаются выраженные в денежной форме затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление торгово-производственной деятельности ресторана.

Издержки обращения ресторана характеризуются следующими основными показателями:

а) абсолютной суммой издержек обращения. Этот показатель дает представление об объеме текущих затрат ресторана, но не позволяет судить об эффективности этих затрат;

б) уровень издержкостоемкости. Он определяется как отношение

суммы издержек обращения к сумме товарооборота, выраженное в процентах. Различают издержкоемкость отдельных частей товарооборота (оборота по продукции собственного производства и оборота на покупным товарам) и товарных групп. Использование и разработка нормативных показателей по отдельным товарным группам является необходимой, так как учет расходов в разрезе отдельных товарных групп на предприятиях общественного питания практически организовать невозможно. В связи с этим особенно важное значение имеет распределение расходов по отдельным группам при помощи метода коэффициентов издержкоемкости по товарным группам;

в) уровнем издержкоотдачи. Этот показатель является обратным по отношению к уровню издержкоемкости. Он характеризует объем товарооборота, приходящийся на единицу издержек обращения ресторана, т.е. свидетельствует о результативности его текущих затрат;

г) уровнем рентабельности издержек обращения. Он определяется как отношение суммы прибыли к сумме издержек обращения, выраженное в процентах.

Для эффективного управления издержками обращения ресторана разработана соответствующая их классификация. Эта классификация используется в процессе учета, анализа, планирования и контроля издержек обращения и проводится по следующим основным признакам:

1. По степени эластичности и объему товарообращения выделяют условно-постоянные и условно-переменные издержки обращения.

а) Условно-постоянными называются затраты, абсолютная величина которых мало или совсем не зависит от изменения товарооборота или выпуска продукции. Это расходы по аренде и содержанию зданий, помещений, сооружений, инвентаря, амортизация основных средств, расходы по содержанию аппарата управления (в преде; их установленных норм). Условно-постоянные расходы планируются и учитываются в денежном выражении.

б) Условно-переменные расходы отражают затраты, величина которых изменяется с изменением объема товарооборота и выпуска продукции. К ним относят: транспортные расходы, заработную плату, расходы на топливо, пар, электроэнергию (для производственных нужд), недостачи товаров и материальных ценностей в пути и при хранении в пределах норм убыли, расходы и потери по таре.

Нормы расходов по этим статьям устанавливаются в процентах к товарообороту.



Подразделение издержек на условно-постоянные и условно-переменные позволяют определить влияние товарооборота на общий уровень расходов. Чем выше объем товарооборота, тем ниже уровень издержек, так как происходит снижение условно-постоянных расходов на 1 тенге товарооборота.

2. По возможностям отнесения на конкретные результаты деятельности ресторана (реализацию конкретных групп товаров: деятельность конкретных структурных подразделений и т.п.) выделяют прямые и непрямые издержки обращения.

а) Прямыми издержками обращения являются такие виды затрат, которые в полном объеме могут быть отнесены к тому или иному конкретному результату торговой деятельности (например, потери конкретного товара от естественной убыли прямо относятся на результат его реализации).

б) Непрямыми издержками обращения являются такие виды затрат, которые в связи с комплексностью их осуществления не могут быть в полном объеме отнесены к тому или иному результату торговой деятельности и требуют предварительного распределения (например, расходы на перевозку товаров, состоящей из нескольких товарных групп при их распределении по группам реализуемых товаров).

Следует отметить, что деление издержек обращения на прямые и непрямые зависит от конкретных целей их распределения в процессе управления ими в соответствии с этими целями может изменяться. Так при формировании бюджета рекламной компании, связанной с ценовым имиджем ресторана, расходы на размещение теле, радио и других видов рекламы будут носить прямой характер; в то же время они будут являться непрямыми издержками обращения при их распределении в разрезе конкретных групп реализуемых товаров.

3. По экономическому содержанию затрачиваемых ресурсов в действующей практике выделяют следующие группы издержек обращения:

а) Материальные расходы: к ним относят материальные затраты (кроме стоимости сырья) и потери. Материальные затраты состоят в основном из расходов на топливо, тару, малоценный инвентарь, спецодежду, хозяйственные материалы и амортизацию основных фондов. К материальным потерям относятся потери при перевозках, хранении, переработке и реализации кулинарной продукции и покупных товаров.

б) Расходы на оплату труда. К ним относят все виды выплат основной и дополнительной заработной платы штатных и внештатных работников ресторана.

Менеджмент в ресторанном бизнесе

в) Отчисления на специальные нужды (26%) от всех видов выплат основной и дополнительной заработной платы.

г) Амортизация основных фондов и нематериальных активов. К ним относят амортизационные отчисления от балансовой стоимости основных производственных фондов (на полное их восстановление и ремонт), а также нематериальных активов ресторана.

д) Другие расходы. К ним относят все прочие виды издержек обращения ресторана.

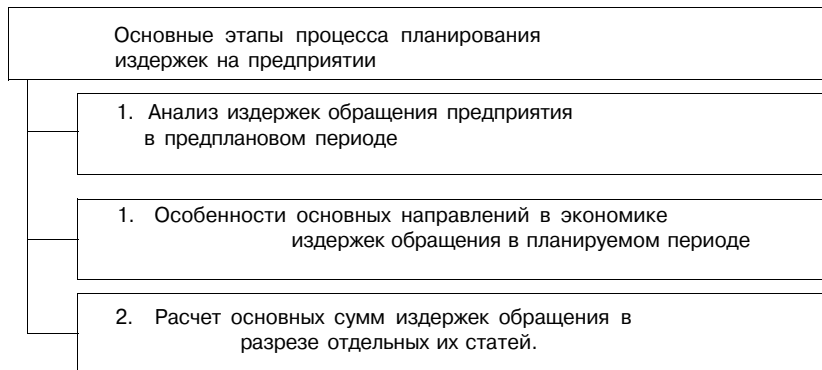
4. По конкретным видам затрат выделяют отдельные статьи издержек обращения, совокупность которых составляет их номенклатуру. В настоящее время для предприятий общественного питания установлена следующая единая учетная номенклатура статей издержек обращения:

- а) расходы на перевозку;
- б) расходы на оплату труда;
- в) расходы на аренду и содержание основных фондов;
- г) амортизационные отчисления на капитальный ремонт и расходы на текущий ремонт основных фондов;
- д) амортизационные отчисления на капитальный ремонт и расходы на текущий ремонт основных фондов;
- е) износ санитарной одежды и столового белья, малоценных и быстро изнашивающихся предметов;
- ж) расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд;
- з) расходы на хранение, подсортировку, обработку, упаковку и предпродажную подготовку товаров;
- и) расходы на рекламу;
- к) проценты за пользование банковским кредитом;
- л) потери товаров и продуктов при перевозке, хранении и реализации в пределах норм естественной убыли;
- м) расходы на тару;
- н) отчисления на социальные нужды;
- о) расходы на обязательное страхование имущества;
- п) расходы на охрану и технику безопасности;
- р) расходы на столовую посуду и приборы;
- с) потери от понижения качества плодоовощной продукции при соблюдении нормальных условий ее хранения;
- т) отчисления на подготовку кадров;
- у) прочие хозяйственные и управленческие расходы.

В рамках каждой из перечисленных статей издержек обращения единой учетной номенклатуры ресторана может ограничивать учет своих текущих затрат по отдельным их видам, в наибольшей степени соответствующим специфике его хозяйственной деятельности.

Основу управления издержками обращения на предприятии общественного питания составляет их планирование. Оно подчинено основной цели управления издержками обращения на предприятии и осуществляется по следующим основным этапам (рис. 41).

*Рис. 41. Содержание основных этапов процесса планирования издержек обращения на предприятии общественного питания.*



**1. Анализ издержек обращения предприятия в предплановом периоде.** Основными задачами проведения этого анализа является выявление основных тенденций изменения суммы и уровня издержек обращения в предплановом периоде, размеров отклонения фактических и плановых их показателей, а так же выяснение основных причин, вызвавших эти отклонения.

На первой стадии анализа рассматриваются динамика общей суммы и уровней издержек обращения в предплановом периоде, определяются темпы изменения этих показателей, рассчитываются показатели абсолютной и относительной экономии издержек обращения или их перехода по отношению к предшествующему периоду или ранее установленной плановой их смете. Абсолютное отклонение издержек обращения представляет собой разницу между фактической и плановой (предшествующей) их суммой. Относительное отклонение (экономия или перерасход) издержек обращения рассчитывается по формулам:

$$\text{Эио} = \frac{\text{РФ} \times (\text{Уип} - \text{Уиф})}{100}; \quad \text{Пио} = \frac{\text{РФ} (\text{Уиф} - \text{Уип})}{100},$$

Где Эио - сумма относительной экономии издержек обращения на предприятии (если фактический уровень издержкостоемкости ниже планового);

Пио - сумма относительного перехода издержек обращения на предприятии (если фактический уровень издержкостоемкости выше планового);

Рф - фактический объем реализации товаров в рассматриваемом периоде;

Уип - плановый уровень издержкостоемкости и рассматриваемом периоде, в %;

Уиф - фактический уровень издержкостоемкости в рассматриваемом периоде, в %.

На второй стадии анализа рассматриваются аналогичные показатели, характеризующие динамику отдельных стадий издержек обращения. Этот анализ дополняется рассмотрением показателей динамики удельного веса отдельных стадий затрат в общей их сумме.

На третьей стадии анализа рассматривается уровень издержкостоемкости по отдельным группам (подгруппам) товаров (если на предприятии организован такой вид управленческого учета). Результаты этого анализа служат основой корректировки ассортиментной и ценовой политики ресторана на предстоящий период с учетом изменившихся условий хозяйствования.

На четвертой стадии анализа рассматривается фактическое выполнение установленных плановых смет издержек обращения от запланированных показателей (при этом по отдельным центрам вместо объема товарооборота используются иные характерные для них показатели объема деятельности, например, объем ремонтных работ и т.д.)

На пятой стадии анализа определяется влияние отдельных факторов, вызвавших изменение суммы и уровня издержкостоемкости на предприятии. Такой анализ проводится как по издержкам обращения предприятия в целом, так и в разрезе основных статей.

Проведенный анализ издержек обращения позволяет перейти к следующему этапу процесса управления ими.

2. Обоснование основных направлений экономии издержек обращения в планируемом периоде. В процессе обоснования таких направлений основное внимание должно быть уделено поиску и реализации таких резервов, которые связаны со сферой действия факторов, зависящих от деятельности данного предприятия. Поиск таких резервов осуществляется обычно в разрезе отдельных сфер хозяйственной деятельности предприятия.

В составе резервов, связанных с совершенствованием управления предприятием, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:

- а) упорядочение организационной структуры управления персоналом по функциональному признаку;
- б) сокращение звенности управления;
- в) выделение в составе структурных подразделений и структурных единиц предприятия центров затрат и центров ответственности;
- г) внедрение на предприятии системы управленческого учета издержек обращения в разрезе центров ответственности, центров затрат и отдельных групп (подгрупп) товаров.

В составе резервов, связанных с совершенствованием управления товарно-технологическими процессами на предприятии, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:

- а) сокращение дальности перевоза товаров;
- б) использование прогрессивной технологии транспортирования и продажи товаров в таре - оборудовании;
- в) сокращение и рационализация потоков товародвижения внутри предприятия;
- г) внедрения прогрессивных методов обслуживания;
- д) завоз и продажа предварительно расфасованных полуфабрикатов;
- е) своевременный возврат тары поставщикам.

В составе резервов, связанных с совершенствованием управления товарооборотом на предприятии общественного питания, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:

- а) повышение в составе товарооборота ресторана удельного веса мелкооптовой продажи товаров;

Менеджмент в ресторанном бизнесе

б) повышение в общем объеме реализации удельного веса продажи изделий ресторана с низким уровнем издержкостоемкости;

в) обоснованное нормирование потребности в товарных запасах в разрезе отдельных групп товаров;

г) снижение удельного веса товарных запасов с высоким периодом обращения в днях в общей сумме товарных запасов;

д) осуществление своевременной уценки сезонных товаров и изделий;

е) осуществление эффективной ценовой политики, дифференцированной по отношению к отдельным категориям потребителей;

ж) совершенствование рекламной деятельности, повышение эффективности отдельных рекламных мероприятий;

з) обеспечение достаточной широты и высокой устойчивости ассортимента блюд.

В составе резервов, связанных с совершенствованием управления использованием материально-технической базы ресторана, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:

а) обоснованное формирование численности работников отдельных категорий, профессий, специальностей и уровней квалификации;

б) повышение квалификации работников, сопровождающееся ростом производительности труда;

в) построение эффективной системы материального стимулирования персонала, тесно увязанной с основными результатами хозяйственной деятельности предприятия и экономией ресурсов;

г) использование системы депремирования работников при нарушении ими трудовой или технологической дисциплины.

С учетом выявленных по переменным и другим видам обосновывается конкретная система мероприятий, направленных на экономию издержек обращения в планируемом периоде.

3. Расчет плановых сумм издержек обращения в разрезе отдельных статей. Особенностью планирования издержек обращения на предприятии общественного питания является то, что вначале определяется плановая сумма издержек обращения, необходимая для обеспечения плана товарооборота и нормального осуществления хозяйственной деятельности в предстоящем периоде.

Ниже рассматриваются порядок и методы расчета плановых сумм издержек обращения на предприятиях общественного питания в разрезе отдельных статей.

а) Расходы на перевозку планируются в соответствии с условиями поставки на предприятие по заключенным контрактам на закупку товаров. Исходя из этих условий, планируемого объема и структуры поступления товаров на предприятие определяется объем грузооборота (на основе стоимости одной тонны товаров разных групп), который будет завозиться за счет предприятия железнодорожным, водным, воздушным и автомобильными видами транспорта. Исходя из объема грузооборота завозимых товаров, среднего расстояния их перевозки и действующих транспортных тарифов определяется затем размер расходов на перевозку. К общей их сумме по этой статье прибавляют расходы на оплату погрузочно-разгрузочных работ.

Сумма расходов по доставке сырья и товаров в предприятие централизованным и кольцевым завозом определяется в соответствии с нормативом (табл. 21) к товарообороту (в процентах).

*Таблица 21.*

*Технико-экономические нормативы для расчета суммы доходов по автоматизированным и гужевым перевозкам.*

Способ доставки	Наценочные категории предприятий		
	3	2	1
1. При кольцевом завозе	1,2-1,7	1,4-2,1	1,6-2,9
2. При радиальном завозе	2,0-2,8	2,0-2,9	2,3-3,5

б) Расходы на оплату труда, планируемые в составе издержек обращения, определяются на основе штатного расписания, действующих на предприятии тарифной системы, надбавок и доплат, системы премирования за основные результаты хозяйственной деятельности и установленного порядка регулирования фонда оплаты труда, включаемого в состав издержек обращения.

в) Расходы на аренду и содержание основных фондов планируются исходя из арендной площади или емкости помещений,

Менеджмент в ресторанном бизнесе

арендуемого оборудования и ставок арендной платы в соответствии с контрактами на аренду. Кроме того, в составе этой статьи планируются расходы на отопление (исходя из норм расхода топлива или расценок за отопление и площади отапливаемых помещений), освещение (исходя из количества потребляемой энергии и действующих расценок за 1 киловатт-час), водоснабжение и другие коммунальные услуги (исходя из объемов услуг и действующих тарифов), содержание охраны и средств сигнализации (исходя из заключенных соглашений).

г) Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и нематериальных активов планируется исходя из средней их стоимости в предстоящем периоде и соответствующих норм амортизационных отчислений при обычной или ускоренной амортизации отдельных их видов.

д) Амортизационные отчисления на капитальный ремонт и расходы на текущий ремонт основных фондов планируется раздельно. Сумма амортизационных отчислений на капитальный ремонт рассчитывается на основе соответствующих норм и средней стоимости основных фондов в предстоящем периоде, а сумма расходов на текущий ремонт - согласно смене и графику осуществления ремонтных работ.

е) Износ санитарной спецодежды, столового белья и малоценных предметов. Эта статья издержек предприятия общественного питания, комплексная и общая сумма ее рассчитывается на основании отдельных расчетов по элементам затрат:

сумма износа и стирка спецодежды по форме таблицы 22.

Таблица 22.

Наименование групп работников	Количество человек по штатному расписанию	Норматив расхода на 1чел. в год тенге	Сумма расхода в год, тенге
1. Административно-обслуживающий персонал...			
2. Производственно-цеховой персонал.....			
3. Работники зала.....			
4. Торговая группа.....			
5. Прочие работники.....			

износ форменной одежды. Форменная одежда работников



ресторанов относится на издержки предприятия в разрезе 50% ее стоимости, форменная обувь метрдотелей и официантов внеурядных ресторанов, а также ресторанов, обслуживающих туристов, списываются на издержки предприятий в размере 100%; износ малоценного инвентаря и быстроизнашивающихся предметов определяются на основе нормативов списания. Рекомендуется рассчитать эти расходы по нормативу - 0,4 - 0,5% к товарообороту.

ж) расходы на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд относят:

- Фактическую себестоимость дров, угля, нефти и других видов топлива, потребленных на технологические и другие нужды (приготовление пищи, подогрев воды и т.п.);

- Стоимость электроэнергии, газа и пара, израсходованных на технологические цели, на приведение в движение оборудования и механизмов (картофелечисток, овощерезательных машин, мясорубок, поточных линий для мойки и отчистки овощей, контейнерных линий для комплектования и отпуска блюд и т.п.);

- Расходы на перевозку топлива в пределах предприятия (например, на доставку топлива со складов в производственные цехи).

В фактическую себестоимость топлива входят: покупная цена, расходы на перевозку, погрузочно-разгрузочные работы, распиловку, колку и укладку дров, потери топлива при перевозке в пределах естественной убыли, а также стоимость электроэнергии, потребленной холодильным оборудованием (холодильными камерами, шкафами, прилавками и т.п.).

з) Расходы на хранение, подсортировку, обработку, упаковку и предпродажную подготовку товаров планируется по каждому элементу этих затрат путем прямых расчетов с учетом объема и групповой структуры реализации товаров, норм расхода материалов на единицу товара и стоимости этих материалов.

и) Расходы на рекламу определяются на основе плана рекламных мероприятий в соответствии со сметой и графиком их осуществления.

к) Проценты за кредит определяются на основе плана формирования финансовых ресурсов предприятия с учетом сумм банковских кредитов, сроков, использования и средних ставок процентов за кредит.

л) Потери товаров в пределах естественной убыли во время перевозки, хранения и реализации рассчитываются исходя из запланированного объема реализации отдельных товаров на

предприятия и действующих дифференцированных норм их естественной убыли

м) Расходы на тару рассчитываются исходя из объемов товарооборота по отдельным ее видам, норм уценки при ее возврате, норм амортизации по собственной инвентарной таре (таре - оборудованию) и планируемой сумме расходов на ее ремонт на предприятии.

н) Отчисления на социальные нужды планируются исходя из установленного законодательством порядка и норм этих отчислений,

о) Расходы на обязательное страхование имущества определяются исходя из стоимости активов предприятия, подлежащих обязательному страхованию, размеров страховых тарифов и нормативов платежей обязательного страхования.

п) К расходам на охрану и технику безопасности относят: текущие расходы на устройство и содержание вентиляторов, ограждения машин и их движущихся частей, люков, замер изоляции электрооборудования и т.п.:

расходы на устройство и содержание кипятильников, баков, умывальников, душа, раздевалок, шкафчиков для специальной одежды, сушилок и другого оборудования;

плату прачечным, ремонтным и другим предприятиям за стирку, починку дезинфекцию специальной одежды, специальной обуви и иных средств индивидуальной защиты;

плату медицинским учреждениям (поликлиникам, санитарно-эпидемиологическим станциям) за медицинский осмотр работников общественного питания и торговли;

прочие расходы, предусмотренные номенклатурой мероприятий по охране труда и технике безопасности.

р) К расходам на столовую посуду и приборы относят износ находящейся в эксплуатации столовой посуды и приборов; потери от боя и лома столовой посуды и приборов, списанные в установленном порядке за счет хозяйственной деятельности. Расходы на столовую посуду и обеденные приборы рассчитываются исходя из таких нормативов: в предприятиях третьей категории - до 0,7%, второй - 0,6%, в ресторанах - до 1% к товарообороту.

с) Потери от понижения качества плодоовощной продукции при соблюдении нормальных условий ее хранения. На эту статью относят ненормируемые потери от понижения качества плодоовощной продукции и картофеля, возникающих при соблюдении нормальных условий хранения и реализации.

т) Отчисления на подготовку кадров. К ним относят ежемесячные отчисления на подготовку кадров в размерах и порядке установления в тактических планах ресторана.

у) Прочие расходы, относимые к составу издержек обращения планируются в разрезе отдельных их элементов путем прямых расчетов. На основе расчета плановых сумм издержек обращения в разрезе отдельных их статей определяется общая их сумма на предстоящий период.

#### **6.4. Управление прибылью.**

Среди экономических функций ресторанного менеджмента наиболее важная роль отводится управлению прибылью. Это связано с тем, что в ней концентрируется эффект всей хозяйственной деятельности ресторана. Кроме того, прибыль является основным собственным внутренним финансовым источником, обеспечивающим развитие ресторана на принципах самофинансирования.

Основным видом прибыли ресторана, характеризующим совокупный эффект всей хозяйственной деятельности, является балансовая прибыль. Она представляет сумму прибылей предприятия от всех видов хозяйственной деятельности и включает в себя следующие результаты деятельности:

1. прибыль от реализации товаров и платных услуг;
2. прибыль от реализации неторговой деятельности;
3. прибыль от реализации другого имущества;
4. прибыль от внереализационных операций.

Разница между балансовой прибылью и суммой налоговых платежей, осуществляемых за счет прибыли, представляет собой чистую прибыль предприятия, или прибыль, остающуюся в его распоряжении.

Основным (а во многих случаях - единственным) элементом балансовой прибыли предприятия, ее формирования является прибыль, получаемая от товарооборота. Поэтому основное содержание работ по управлению прибылью на предприятиях общественного питания связано с управлением именно этим видом прибыли.

В системе управления прибылью предприятия общественного

питания ее планированию принадлежит главная роль. Оно осуществляется по следующим основным этапам (рис.42).

Основные этапы процесса планирования  
прибыли на предприятии

---

1. Анализ прибыли предприятия в предплановом периоде
2. Планирование формирования прибыли
3. Планирование распределения прибыли

*Рис.42. Содержание основных этапов процесса планирования прибыли предприятий общественного питания.*

1. Анализ прибыли предприятия в предплановом периоде.

Главной целью анализа является выявление основных тенденций формирования и распределения прибыли в предплановом периоде, а также основных факторов, вызывающих ее динамику.

На первой стадии анализа рассматривается динамика общей суммы балансовой прибыли предприятия и ее уровня к товарообороту в предплановом периоде, определяются отклонения фактически достигнутых размеров этих показателей от их значений, предусмотренных планом.

На второй стадии анализа рассматривается состав балансовой прибыли предприятия по основным ее видам. При этом основное внимание уделяется анализу динамики общей суммы, уровня и удельного веса прибыли от реализации товаров на предприятии.

На третьей стадии анализа рассматриваются показатели формирования прибыли в разрезе отдельных видов прибыли (по торговой и неторговой) деятельности от плановых.

На четвертой стадии анализа изучаются основные факторы, обуславливающие изменение суммы прибыли от реализации товаров в предплановом периоде. Предметом такого анализа являются в первую очередь системы взаимосвязи издержек, объема реализации и прибыли, позволяющие выявить размеры возможного увеличения прибыли от реализации товаров в предстоящем периоде.

На пятой стадии анализа рассматриваются основные направления использования прибыли на предприятии. В этих целях сумма балансовой прибыли "очищается" от налоговых платежей осуществленных за счет этого источника их формирования с тем, чтобы определить сумму прибыли, оставшуюся в распоряжении предприятия (чистой прибыли). В составе чистой прибыли рассматриваются основные формы, суммы, удельный вес отдельных направлений использования прибыли в предплановом периоде, оценивается достаточность этих сумм с позиций финансового обеспечения развития предприятия.

Результаты анализа служат основной предпосылкой определения плановых показателей прибыли в предстоящем периоде.

## 2. Планирование формирования прибыли.

Расчет плановой суммы прибыли является наиболее ответственным этапом ее планирования. Планирование этого показателя осуществляется лишь по тем видам прибыли, которые связаны с реализацией продукции (товаров, услуг) и другого имущества - сумма прибыли от внереализационных операций на предприятиях общественного питания не планируется.

Основное внимание в процессе планирования уделяется сумме прибыли от реализации товаров. Расчет этого показателя основывается на использовании следующих основных методов: а) на основе ранее сформированных плановых показателей суммы доходов и издержек обращения; б) на основе ранее сформированного планового показателя объема реализации товаров; в) на основе среднего уровня рентабельности товарооборота; г) на основе формирования целевой функции прибыли.

а) Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе ранее сформированных плановых показателей суммы доходов и издержек обращения применяется в тех случаях, когда при расчете суммы доходов от торговой деятельности не использовался показатель целевой суммы прибыли. Модель расчета прибыли в этом случае имеет вид:

$$\text{БПп} = \frac{\text{ДТпх(ЮО-Снд)}}{100} \cdot \text{Иоп},$$

Где БПп - плановая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности);

ДТп - плановая сумма доходов от торговой деятельности;

Иоп - плановая сумма издержек обращения;

Снд - ставка налога на добавленную стоимость (и других налогов, уплачиваемых за счет дохода ресторана), в %.

б) Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе ранее сформированного планового показателя объема реализации товаров и прибыли. Модель расчета прибыли в этом случае имеет вид:

$$\text{БПп} = \frac{(\text{Рп} - \text{Ртб}) \times (\text{Учд} - \text{У и пер})}{100},$$

Где БПп - плановая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности);

Рп - плановый объем реализации товаров,

Ртб - объем реализации товаров, обеспечивающий достижение точки безубыточности (формула расчета этого показателя рассмотрена ранее);

Учд - уровень чистого дохода от реализации товаров к товарообороту в %;

У и пер - уровень переменных издержек обращения к товарообороту, в %.

в) Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе среднего уровня рентабельности товарооборота является одним из наиболее простых и широко используемых на предприятиях общественного питания. Он предполагает использование всего лишь двух показателей - планового объема реализации товаров и планируемого уровня рентабельности товарооборота. Последний определяется на основе его значения в предплановом периоде, скорректированного с учетом предстоящих изменений уровней доходности и издержкостности. Модель расчета прибыли в этом случае имеет вид:

$$\text{БПп} = \frac{\text{Рп} \times \text{Урт}}{100},$$

Где БПп - плановая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности);

Рп - плановый объем реализации товаров,

Урт - средний уровень рентабельности товарооборота в плановом периоде, в %.

г) Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе формирования целевого ее размера позволяет обеспечить наибольшую ее увязку со стратегическими целями развития ресторана в предплановом периоде. Основой этого метода расчета является предварительное определение потребности в собственных финансовых ресурсах, формируемых за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (чистой прибыли). Расчет ведется по каждому элементу этой потребности (производственное развитие; выплата дохода владельцам имущества; дополнительное материальное стимулирование персонала и т.п.) суммарная потребность в средствах, формируемых за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, представляет собой целевой размер чистой прибыли предприятия в плановом периоде. Модель расчета целевой суммы балансовой прибыли от реализации товаров в этом случае имеет вид:

$$\text{БПц} = \frac{\text{Чпцх} \cdot 100}{100 - \text{Снп}},$$

Где БПп - плановая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности);

ЧПц - целевая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от товарооборота) в плановом периоде;

Снп - ставка налога на прибыль (и других налоговых платежей, осуществляемых за счет прибыли), в %.

Таким образом, в зависимости от выбранного метода расчетов планирование формирования суммы прибыли от реализации товаров может рассматриваться как завершающий начальный этап планирования всей экономической деятельности ресторана.

### **3. Планирование распределения прибыли.**

Распределение прибыли предприятия осуществляется в соответствии со специально разработанной политикой, формирование

которой представляет собой одну из наиболее сложных задач ресторанного менеджмента. Эта политика призвана отражать требования общей стратегии развития ресторана, обеспечивать повышение его рыночной стоимости, формировать необходимый объем инвестиционных ресурсов, обеспечивать материальные интересы владельцев и персонала. При этом, в процессе формирования политики распределения прибыли необходимо учитывать две противоположные мотивации владельцев предприятия (вкладчиков, акционеров) – получение высоких текущих доходов или значительное увеличение их размеров в перспективном периоде.

В процессе планирования распределения прибыли общая ее сумма предусматривается к использованию в разрезе следующих основных направлений (рис. 43).

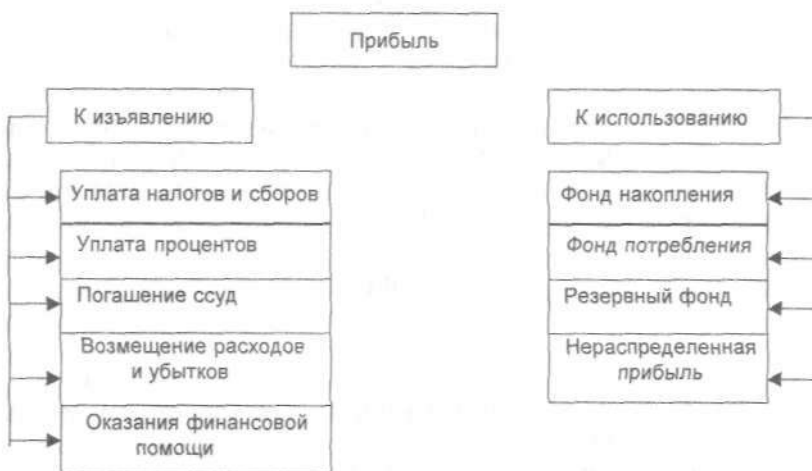


Рис.43. Схема участия прибыли в распределительном процессе.

К уплате налогов и сборов относятся: налог на прибыль, на имущество, на землю, подоходный, НДС, акцизы, таможенные пошлины; сборы с акционных продаж, сборы за государственную регистрацию граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, сбор – на право реализации товаров на рынках, плата за патенты на право торговли и занятия другой коммерческой деятельности, лицензионный сбор за право занятия отдельными видами деятельности.

К уплате процентов относятся: уплата процентов по долгосрочным ссудам банков, а также по просрочным и отсрочным краткосрочным



ссудам и ссудам, полученным на пополнение недостаки собственных оборотных средств и на приобретение основных средств и нематериальных активов.

К погашенным ссудам относятся: расходы 'а погашение предоставляемых предприятию долгосрочных кредитов банков; расходы, связанные с выпуском и распространением акций, облигаций и других ценных бумаг (приобретением бланков, комиссионного вознаграждения банку за их распространение).

К возмещению расходов и убытков относятся: несоблюдение требований по охране окружающей среды от загрязнений и других вредных воздействий, несоблюдение санитарных норм и правил; получение необоснованной прибыли вследствие завышения цен на продукцию (работ и услуг) или установленного уровня рентабельности; сокрытия (занижения) прибыли или иных объектов налогообложения; другие виды тарифных санкций, которые в соответствии с действующим законодательством подлежат внесению в бюджет; расходы, связанные с отчислением средств в профсоюзные организации на цели, определяемые коллективным договором; прочие виды расходов, не включаемые в состав издержек производства и обращения.

К оказанию финансовой помощи относятся: взносы в создание объединенных инвестиционных фондов, а также создание совместных предприятий, затраты на подготовку и повышение квалификации кадров и т.д.

К фондовым накоплениям относятся: это средства, отчисляемые от чистой прибыли предприятия и отправляемые на развитие производства. Естественно, одной чистой прибылью не всегда хватает для финансирования программы производства. В этом случае предприятие образует инвестиционный фонд, концентрирующий все средства, направляемые на развитие производства, в том числе чистую прибыль и амортизационный фонд, предназначенный для простого воспроизводства основных фондов, а также привлеченные и заемные источники.

К фондам потребления относятся: отчисления от чистой прибыли и направляется на выплату дивидендов (в акционерных обществах), единовременных поощрений, материальной помощи, на оплату дополнительных отпусков, питания, поездок на транспорте и другие цели.

**Резервный фонд** - это денежный фонд предприятия, образованный за счет отчислений от прибыли предназначен для покрытия убытков.

**Нераспределенная прибыль** - это доходы от подсобной хозяйственной деятельности, безнадёжный тарифы, пени прочих лет и прочие.

## ГЛАВА 7.

### ФИНАНСОВЫЕ ОСНОВЫ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.

#### 7.1. Управление активами

Для осуществления хозяйственной деятельности каждое предприятие должно располагать определенным имуществом, принадлежащим ему на правах собственности. Все виды такого имущества в совокупности называются активами предприятия.

В зависимости от характера участия в хозяйственном процессе и скорости оборота все имущественные ценности ресторана подразделяются на два основных вида: 1) оборотные активы; 2) внеоборотные активы.

**Оборотные активы** (или оборотный капитал) представляют собой совокупность имущественных ценностей ресторана, обслуживающих текущий хозяйственный процесс и полностью потребляемых в течение одного торгово-производственного цикла. В нашей практике учета к ним относят имущественные ценности всех видов со сроком использования до одного года и стоимостью минимальный доход, не облагаемый налогом граждан.

**Внеоборотные активы** (или основной капитал) представляют собой совокупность имущественных ценностей ресторана, многократно участвующих в процессе его хозяйственной деятельности и приносящих на издержки обращения свою использованную стоимость частями. В нашей практике учета к ним относят имущественные ценности всех видов со сроком использования более одного года и стоимостью свыше необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

Как оборотные, так и внеоборотные активы ресторана подразделяются на отдельные виды (рис. 44).

## Активы ресторана

### А. Оборотные активы

Запасы сырья и товаров  
Запасы материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов  
Дебиторская задолженность  
Денежные активы  
Краткосрочные финансовые вложения  
Прочие виды оборотных активов

### Б. Внеоборотные активы

1. Основные средства  
2. Нематериальные активы  
3. Незавершенные капитальные вложения  
4. Долгосрочные финансовые активы  
5. Прочие виды внеоборотных активов

*Рис. 44. Состав активов ресторана в разрезе отдельных их видов.*

Так в составе обращенных активов ресторана выделяют следующие их виды:

1. Запасы товаров и сырья. К ним относятся товарные запасы всех видов, предназначенные для реализации и сырье для изготовления изделий. В составе баланса они отражаются как по покупной (в ценах закупки), так и по продажной (в ценах возможной реализации) стоимости.

2. Запасы материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов. В состав материалов включаются разнообразные их виды, предназначенные для ремонта; упаковочные материалы. В состав малоценных быстроизнашивающихся предметов входят средства труда со сроком эксплуатации до одного года и стоимостью до необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

3. Дебиторская задолженность. К ней относится задолженность юридических и физических лиц ресторана за товары и других видов.

4. Денежные активы. К ним относятся денежные средства ресторана в кассе, на расчетном и валютном его счетах и других формах.

5. Краткосрочные финансовые вложения. В их состав входят вложения средств ресторана в различные ценные бумаги, на депозитные счета в банках и т.п. на срок менее одного года. По своему экономическому содержанию они представляют собой форму временного использования свободных денежных активов ресторана с целью получения доходов по ним в краткосрочном периоде.

6. Прочие виды оборотных активов. К ним относятся расходы будущих периодов (затраты, производственные в данном отчетном периоде, но которые будут отнесены на издержки обращения в будущих отчетных периодах) и некоторые другие их виды.

В составе внеоборотных активов ресторана выделяют также их виды:

1. Основные средства. В их состав входят принадлежащие ресторану средства труда в форме зданий, помещений, машин, механизмов, оборудования и других со сроком службы более одного года и стоимостью не свыше необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

2. Нематериальные активы. К ним относятся приобретенные предприятиями права пользования товарными знаками, знаками, патентами, лицензиями, "ноу-хау", авторскими правами и другие аналогичные имущественные права.

3. Незавершенные капитальные<sup>1</sup> вложения. К ним относятся незавершенные материальные инвестиции предприятия в строительство, реконструкцию помещений и другие реальные объекты.

4. Долгосрочные финансовые вложения. К ним относятся долгосрочные (на срок более одного года) финансовые инвестиции предприятия в уставные фонды совместных предприятий, в разнообразные фондовые и денежные инструменты (акции, долгосрочные облигации, долгосрочные депозитные вклады и т.п.).

5. Прочие виды внеоборотных активов. В их состав входят оборудование, предназначенное к установке расчета с участниками и некоторые другие их виды.

Формирование активов ресторана связано с тремя основными этапами его развития: 1) созданием нового ресторана; 2) реконструкцией и модернизацией действующего ресторана; 3) созданием новых структурных единиц (магазинов кулинарии, филиалов и т.п.) действующего ресторана. Второй и третий этап формирования активов представляют собой формы инвестиционной деятельности ресторана (они будут рассмотрены в соответствующем параграфе).

Определение потребности в отдельных видах активов нового ресторана осуществляется в процессе разработки бизнес-плана его проекта. При определении этой потребности необходимо учесть, что состав активов вновь создаваемого ресторана имеет ряд отличительных особенностей:

а) в составе оборотных активов на этой стадии полностью отсутствует дебиторская задолженность в связи с тем, что ресторан еще не создан. Кроме того, до минимума сведен размер краткосрочных финансовых вложений (они включаются в состав активов только в том случае, если взнос учредителей, в уставной фонд внесен в форме отдельных фондовых и денежных инструментов);

б) в составе внеоборотных активов на этой стадии практически полностью отсутствуют нематериальные активы, незавершенные активы, незавершенные капитальные вложения и долгосрочные финансовые вложения (они формируются в процессе последующей инвестиционной деятельности предприятия).

С учетом изложенного, расчет потребности в активах нового ресторана осуществляется в разрезе следующих их видов: а) основные средства; б) запасы товаров и сырья; в) запасы материалов, малоценного и быстроизнашивающегося инвентаря; г) денежные активы.

Потребность в основных средствах рассчитывается дифференцированно в разрезе следующих их видов: здания, помещения, сооружения; б) машины и оборудование; в) прочие виды основных средств. В основу расчета должны быть положены следующие показатели: 1) планируемый объем и состав реализации товаров; 2) используемые технологии; Эксплуатационная производительность отдельных видов машин, механизмов и оборудования; 4) рыночная стоимость отдельных видов основных средств; 5) стоимость установки машин, механизмов и оборудования.

Расчет потребности в сырье, полуфабрикатах и других товарах осуществляется исходя из среднесуточного выпуска блюд, прочей продукции собственного производства и действующего сборника рецептур.

Потребность в запасах материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов устанавливается методом прямого счета по отдельным его разновидностям с учетом особенностей создаваемого рестораном.

По результатам проведенных расчетов и по другим потребностям в денежных активах определяется общая потребность в оборотных и внеоборотных активах вновь создаваемого ресторана.

## **7.2. Управление капиталом.**

Формирование активов ресторана осуществляется за счет инвестируемого в них капитала. Инвестированный капитал представляет собой финансовые средства ресторана, направленные на формирование его активов.

В бухгалтерском балансе ресторана инвестированный капитал отражается как его пассив.

В зависимости от принадлежности финансовых средств в составе пассива выделяют собственный и заемный капитал.

**Собственный капитал** представляет собой финансовые средства отдельно хозяйствующего субъекта, принадлежащие ему на правах собственности и используемые для формирования определенной части его активов. Эта часть активов, сформированная за счет инвестированного в них собственного капитала, носит название чистые активы предприятия.

**Заемный капитал** представляет собой финансовые средства, привлекаемые рестораном для формирования определенной части активов с обязательством вернуть их заимодателю в обусловленные сроки. Заемный капитал приобретает форму финансовых обязательств ресторана. По таким обязательствам внешнего характера обычно выплачиваются проценты за пользование чужими финансовыми ресурсами, которые зависят от нормы ссудного процента на финансовом рынке, продолжительности использования этих ресурсов и ряда других условий.

На предприятиях общественного питания инвестированный собственный и заемный капитал функционирует в различных формах

Так собственный капитал ресторана представлен следующими формами:

**1. Уставной фонд.** Он характеризует первоначальную сумму собственного капитала, направленную на создание предприятия и начала его хозяйственной деятельности. Его размер определяется уставом ресторана. Для ресторанов ряд организационно-правовых форм (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество) минимальный размер уставного фонда регулируется законодательством

**2. Резервный фонд.** Он представляет собой зарезервированную часть собственного капитала ресторана, предназначенную для

внутреннего страхования его хозяйственной деятельности. Размер резервного фонда определяется учредительными документами. Формирование резервного фонда осуществляется за счет прибыли предприятия (минимальный размер отчисления прибыли в резервный фонд регулируется законодательством).

**3. Целевые финансовые фонды.** К ним относятся различные специальные фонды, формируемые на предприятии общественного питания с целью предстоящего целевого расходования накопленных финансовых средств. В составе этих фондов выделяют амортизационный фонд, фонд стимулирования труда, фонд производственного развития и ряд других. Порядок формирования и использования этих фондов регулируется уставом и другими учредительными документами ресторана.

**4. Нераспределенная прибыль.** Она представляет собой разницу между суммой полученной прибыли и распределенной ее частью, включая использованную. По своему экономическому содержанию она является одной из форм резерва собственных финансовых средств ресторана.

**5. Прочие формы собственного капитала.** К ним относятся расчеты за имущество (при сдаче его в аренду), расчеты с участниками (по выплате им доходов в форме процентов и дивидендов) и некоторые другие, отражаемые в первом разделе пассива баланса.

**Заемный капитал** ресторана представлен следующими основными формами:

1. Долгосрочные финансовые обязательства. К ним относятся все формы привлеченного заемного капитала со сроком его использования до 1 года. Основными формами этих обязательств являются краткосрочные кредиты банков и краткосрочные заемные средства (как предусмотренные к погашению в предстоящем периоде, так и не погашенные в предусмотренный срок), различные формы кредиторской задолженности предприятия (по товарам, работам и услугам, по выданным векселям; по полученным авансам; по расчетам с бюджетными и внебюджетными фондами; по оплате труда дочерними предприятиями; с другими кредиторами) и другие краткосрочные финансовые обязательства.

В процессе формирования капитала ресторана следует учитывать основные особенности каждой из его составных частей.

Собственный капитал характеризуется следующими основными положительными особенностями:

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

1. Простой привлечения, так как решения, связанные с увеличением собственного капитала, принимаются учредителями или менеджерами ресторанного бизнеса без необходимости получения согласия других хозяйствующих субъектов.

2. Высокой отдачей по критерию нормы прибыли на вложенный капитал, так как в этом случае не требуется уплаты ссудного процента (процента за кредит).

3. Снижением риска финансовой устойчивости и банкротства ресторана.

Вместе с тем ему присущи следующие недостатки:

1. ограниченный объем привлечения, а следовательно, и возможностей существенного расширения деятельности ресторана при благоприятной номенклатуре потребительского рынка.

2. неиспользуемая возможность прироста рентабельности собственного капитала за счет эксплуатации заемного капитала.

• Таким образом, ресторан, использующий только собственный капитал, имеет наивысшую финансовую устойчивость, но ограничивает темпы своего развития и возможности прироста прибыли на вложенный капитал (в связи с невозможностью расширения хозяйственной деятельности за счет использования заемного капитала).

Заемный капитал характеризуется следующими положительными особенностями:

1. Достаточно широкими возможностями привлечения (особенно при наличии гарантии или залога).

2. Увеличением финансового потенциала предприятия при необходимости существенного возрастания объема хозяйственной деятельности.

3. Возможностью увеличивать прирост рентабельности собственного капитала за счет обеспечения расширения хозяйственной деятельности.

В то же время использование заемного капитала имеет следующие недостатки:

1. Сложность привлечения, так как оно зависит от решений других хозяйствующих субъектов (кредиторов), которые при определенном имидже и финансовом положении ресторана вообще могут отказать в выдаче кредита.

2. Необходимость предоставления в ряде случаев (в случаях



серьезных займов) соответствующих сторонних гарантий (страхование компаний, других хозяйствующих субъектов) или залога. При этом гарантии предоставляются, как правило, на платной основе и сопровождаются обычно требованием проведения аудита хозяйственной деятельности. И финансового состояния ресторана.

3. Снижение уровня рентабельности активов, так как прибыль ресторана уменьшается на сумму выплачиваемых процентов за кредит.

4. Снижение уровня финансовой устойчивости предприятия и соответственной возрастане риска его банкротства.

Таким образом, ресторан, использующий заемный капитал, имеет более высокий потенциал своего развития и возможности прироста рентабельности собственного капитала, однако снижает свою финансовую устойчивость.

С формированием капитала ресторана связано понятие его финансовой структуры. Финансовая структура капитала представляет собой соотношение собственного и заемного капитала, используемого предприятием в процессе своей хозяйственной деятельности. Показатель финансовой структуры капитала определяет многие аспекты хозяйственной деятельности ресторана и существенным образом влияет на ее результаты. Он показывает влияние на уровень рентабельности активов и собственного капитала, уровень издержек обращения, уровень финансовой деятельности и платежеспособности ресторана, уровень хозяйственных рисков и, в конечном счете, - на эффективность производства в целом. Поэтому формирование оптимальной структуре капитала на каждом ресторане уделено серьезное внимание.

На формирование финансовой структуры капитала ресторана оказывают влияние многие факторы. К основным из этих факторов относятся:

1. Стабильность реализации товаров. Чем выше коэффициент равномерности осуществления реализации товаров на протяжении года, тем выше и безопасней становится использование заемного капитала.

2. Структура активов ресторана. Чем более безопасна с позиций заимодателей структура активов ресторана (их ликвидность, соотношение основного и оборотного капиталов, доля чистых активов и т.п.), тем большими возможностями привлечения и использования заемного капитала оно обладает.

3. Уровень рентабельности товарооборота и активов. При высоких показателях рентабельности торговой деятельности ресторан имеет возможность капитализировать большую часть своей прибыли, снижая тем самым потребность в заемном капитале.

4. Уровень налогообложения прибыли. Так как выплата процентов за используемый кредит (относимая на издержки обращения) снижает сумму балансовой прибыли, то при высоком уровне ее налогообложения более эффективным становится использование заемного капитала.

5. Состояние конъюнктуры финансового рынка. В зависимости от этого состояния возрастает или снижается стоимость привлечения заемного капитала, что влияет на объемы его использования предприятием.

6. Отношение заимодателей к ресторану. Несмотря на высокий уровень кредитоспособности ресторана, т.е. его возможности своевременно рассчитываться по своим финансовым обязательствам, заимодатели в оценке деятельности ресторана могут руководствоваться иными критериями, формирующими официальный его имидж в предпринимательской среде. Это окажет соответствующее влияние на возможность привлечения рестораном заемного капитала.

7. Финансовый менталитет владельцев и менеджеров ресторанов. Этот менталитет проявляется в их отношении к допустимым уровням хозяйственных рисков, в данном случае к рискам, связанным с финансовой устойчивостью и платежеспособностью ресторана. Чем приемлемее для них возможность высокого уровня рисков для достижения более высоких размеров прибыли, тем большую долю заемного капитала они могут использовать в процессе хозяйственной деятельности и наоборот.

В процессе развития ресторана возникает потребность в приросте используемого капитала, который обеспечивается формированием финансовых ресурсов за счет различных источников. С учетом рассмотренной структуры капитала различают источники формирования собственных финансовых ресурсов ресторана и источники привлечения его заемных средств (рис.44).

Источники формирования собственных финансовых ресурсов ресторанов подразделяются на внешние и внутренние.

Источники формирования финансовых ресурсов ресторана

I. Источники формирования собственных финансовых ресурсов		Источники привлечения заемных средств	
1. Внешние источники	2. Внутренние источники	1. Внешние источники	2. Внутренние источники
а) привлечение дополнительного паевого или акционерного капитала	а) прибыль остающаяся в распоряжении ресторана	а) финансовый кредит	а) прирост задолженности по оплате труда
б) безведомственная финансовая помощь предприятия	б) амортизационные отчисления от используемых средств и нематериальных активов	б) прочие внешние источники формирования заемных средств	б) прирост задолженности по расчетам с бюджетом
в) прочие внешние источники формирования собственных финансовых ресурсов	в) прочие внутренние источники формирования собственных финансовых ресурсов		в) прирост задолженности по расчетам за страхование
			г) прирост прочей внутренней задолженности ресторана

*Рис. 45. Состав источников формирования финансовых ресурсов ресторанов.*

В составе внешних источников формирования собственных финансовых ресурсов основное место принадлежит привлечению дополнительного паевого (путем дополнительных взносов в уставной фонд) или акционерного (путем дополнительной эмиссии акций) капитала. Для отдельных ресторанов одним из внешних источников может являться предоставленная ему безвозмездная финансовая помощь. В число прочих внешних источников входят бесплатно полученные материальные и нематериальные активы, включаемые в состав баланса ресторана.

В составе внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов основное место принадлежит прибыли, остающейся в распоряжении ресторана. Определенную роль в составе внутренних источников играют также амортизационные отчисления (особенно на предприятиях с высокой стоимостью собственных основных средств и нематериальных активов). В число прочих внутренних источников входят суммы до оценки основных средств, нематериальных активов, запасов товаров и других материальных ценностей, а также некоторые другие источники, не играющие заметной роли в формировании собственных финансовых ресурсов.

Источники привлечения собственных заемных средств ресторана также подразделяются на внешние и внутренние.

В составе внешних источников привлечения заемных средств основная роль принадлежит финансовому кредиту представленному ресторану. **Финансовый кредит** - это предоставление денежных средств на определенный срок под установленные проценты (банковский кредит, налоговый кредит, денежный кредит других субъектов предпринимательской деятельности и т.п.). В число прочих внешних источников входят выпуск облигаций предприятия; предоставленные на бесплатной основе средства государственных и негосударственных программ и фондов и некоторые другие.

В составе внутренних источников привлечения заемных средств главное место на предприятии занимает прирост так называемых "устойчивых пассивов". Этот прирост заемных средств состоит из прироста задолженности по оплате труда (если предусмотрено увеличение фонда оплаты труда в плановом периоде); прироста задолженности по расчетам с бюджетом (если в связи намечаемым ростом объема хозяйственной деятельности планируется увеличение суммы налоговых платежей); прироста задолженности по страхованию (если в плановом периоде возрастает стоимость имущества предприятия, подлежащего обязательному страхованию) и некоторых других видов внутренней задолженности ресторана. Механизм образования устойчивых пассивов основан на том, что «начисление соответствующих средств осуществляется ежедневно, а выплаты этих средств - с определенной (установленной) периодичностью.

С учетом изложенного, содержание основных функций менеджмента ресторанного бизнеса по управлению капиталом состоит в следующем: оптимизация структуры капитала предприятия; управление формированием собственных финансовых ресурсов; управление привлечением заемных средств.

### **Оптимизация структуры капитала.**

Процесс оптимизации финансовой структуры капитала ресторана осуществляется по следующим основным этапам (рис. 46).

1. Анализ капитала ресторана. Основной целью анализа является выявление тенденций динамики объема и состава капитала в предплановом периоде и их влияния на финансовую эффективность использования капитала.

На первой стадии анализа рассматривается динамика общего объема основных составных частей капитала в сопоставлении с динамикой объема реализации товаров; определяющая соотношение собственного и заемного капитала и его тенденции; в составе заемного капитала изучается соотношение долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств; определяется размер просроченных финансовых обязательств и выясняются причины просрочки.

На второй стадии анализа рассматривается финансовая устойчивость ресторана, определяемая структурой его капитала. В процессе проведения такого анализа рассчитываются и изучаются такие показатели:

а) Коэффициент автономии. Он показывает, в какой степени используемые рестораном активы сформированы за счет собственного капитала. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$КА = \frac{СК}{А},$$

Где КА - коэффициент автономии;

СК - сумма собственного капитала;

А - сумма активов (или всего используемого капитала).

б) Коэффициент финансирования. Он показывает, какая сумма заемных привлечена рестораном в расчете на единицу собственного капитала. Расчет этого показателя приводится по формуле:

$$КФ = \frac{Зк}{Ск}$$

где Кф - коэффициент финансирования;

Зк - сумма используемого заемного капитала;

Ск - сумма собственного капитала.

Основные этапы процесса оптимизации  
структуры капитала ресторана

1. Анализ капитала предприятия
2. Определение общей потребности в капитале
3. Оптимизация структуры капитала по критерию политики финансирования активов
4. Оптимизация структуры капитала по критерию его стоимости
5. Оптимизация структуры капитала по критерию эффективности его использования

*Рис. 46. Содержание основных этапов процесса оптимизации  
финансовой структуры капитала ресторана*

Анализ финансовой деятельности ресторана позволяет оценить степень стабильности финансового развития ресторана и уровень угрозы банкротства.

На третьей стадии анализа оценивается эффективность использования капитала в целом и отдельных его составных частей. В процессе проведения такого анализа рассчитываются и рассматриваются следующие показатели:

а) период оборота капитала. Он показывает число дней, в течение которых осуществляется один оборот капитала на предприятии. Чем меньше период оборота капитала, тем выше при прочих равных условиях эффективность его использования на предприятии. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$\text{Пок} = \frac{K}{P_0},$$

Где Пок - период оборота капитала, дней;

К - средняя сумма капитала предприятия в рассматриваемом периоде (определяемая как средняя хронологическая);

P<sub>0</sub> - однодневный объем реализации товаров в рассматриваемом периоде;

б) уровень рентабельности всего используемого капитала. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Урк} = \frac{\text{ПхЮО}}{\text{К}};$$

Где Урк - уровень рентабельности всего используемого капитала, в %;  
П - сумма прибыли предприятия в рассматриваемом периоде;  
К - средняя сумма капитала предприятия в рассматриваемом периоде.

в) уровень рентабельности собственного капитала. Расчет этого показателя осуществляется по следующей формуле:

$$\text{Урск} = \frac{\text{ПхЮО}}{\text{СК}};$$

Где Урск - уровень рентабельности собственного капитала, в %;  
П - сумма прибыли предприятия в рассматриваемом периоде;  
СК - средняя сумма собственного капитала предприятия в рассматриваемом периоде.

г) капиталотдача. Она характеризует объем реализации товаров, приходящийся на единицу капитала, и определяется по формуле:

$$\text{Ко} = \frac{\text{Р}}{\text{К}} \cdot \Gamma$$

Где Ко - капиталотдача;  
Р - сумма реализации товаров в рассматриваемом периоде;  
К - средняя сумма капитала предприятия в рассматриваемом периоде.

д) капиталоемкость товарооборота. Она показывает, какой средний размер капитала требуется для реализации единицы товарооборота и определяется по формуле:



$$K_e = \frac{K}{P} \cdot r$$

Где  $K_e$  - капиталоемкость товарооборота

$P$  - сумма реализации товаров в рассматриваемом периоде;

$K$  - средняя сумма капитала предприятия в рассматриваемом периоде.

Показатели капиталоемкости и капиталоемкости могут быть рассмотрены и по собственному капиталу.

Характер изменения указанных показателей в динамике позволяет оценить тенденции эффективности использования капитала предприятия в предплановом периоде.

2. Определение общей потребности в капитале. Общая потребность в капитале ресторана основывается на определении плановой суммы его оборотных и внеоборотных активов (методы расчета этих показателей рассмотрены ранее). Сумма этих активов будет представлять общую потребность ресторана в капитале в плановом периоде.

3. Оптимизация структуры капитала по критерию политики финансирования активов. Этот способ оптимизации структуры капитала связан с процессом дифференцированного выбора источников финансирования различных составных частей активов предприятия. В этих целях все активы предприятия подразделяются на такие три группы:

- а) внеоборотные активы.
- б) постоянная часть оборотных активов.
- в) переменная часть оборотных активов.

4. Оптимизация структуры капитала по критерию его стоимости. Стоимость капитала представляет собой среднюю цену, которую ресторан платит за его привлечение из разных источников.

Капитал ресторана формируется за счет разных источников. Соответственно дифференцируется и стоимость его привлечения из отдельных источников. Так, стоимость привлечения капитала за счет собственных внутренних источников оценивается отношением суммы чистой прибыли к сумме собственного капитала за счет собственных внешних источников - отношением суммы выплат доходов (дивидендов, процентов) к сумме вложенного капитала в процентах;

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

стоимость привлечения финансового кредита - размером процентов за кредит; стоимость привлечения устойчивых пассивов приравнена к нулю.

5. Оптимизация структуры капитала по критериям эффективности его использования. В качестве показателя этой эффективности принимается уровень рентабельности собственного капитала.

Для измерения эффективности использования капитала при различном соотношении его собственной и заемной части используется показатель "финансовый леверидж". **Финансовый леверидж**-финансовый механизм управления рентабельностью собственного капитала за счет оптимизации соотношения используемых собственных и заемных средств. С его помощью измеряется эффект, заключающийся в повышении рентабельности собственного капитала при увеличении доли заемного капитала в общей сумме. При расчете эффекта финансового левериджа используется следующая формула:

$$\text{ЭФЛ} = (P_a - ПС) \times \frac{ЗК}{СК},$$

Где ЭФЛ - эффект финансового левериджа, заключающийся в приросте рентабельности собственного капитала, в %;

$P_a$  - уровень рентабельности активов предприятия, в %;

ПС - средняя ставка процента за кредит (по всем видам кредита, используемого предприятием);

ЗК - сумма (или удельный вес) заемного капитала;

СК - сумма (удельный вес) собственного капитала.

Как видно из приведенной формулы, она имеет две составляющие, которые носят следующие названия:

1. Дифференциал финансового левериджа ( $P_a - ПС$ ), который характеризует разницу между уровнем рентабельности активов предприятия и средним уровнем ставки процента за используемый кредит;

2. Коэффициент финансового левериджа или коэффициент ЗК финансирования

ЗК<sub>к</sub> который характеризует объем заемного капитала, приходящегося СК<sub>к</sub> на единицу собственного капитала ресторана.

Выделение этих составляющих позволяет целенаправленно управлять увеличением эффекта финансового левериджа при формировании структуры капитала.

### **Управление формированием собственных финансовых ресурсов**

Управление формированием собственных финансовых ресурсов представляет собой процесс обеспечения их привлечения из различных источников в соответствии с потребностями развития ресторана в предстоящем периоде. Основная цель этого развития состоит в формировании необходимого уровня самофинансирования производственного развития предприятия.

Процесс управления формированием собственных финансовых ресурсов включает следующие основные этапы (рис. 47).

1. Анализ формирования собственных финансовых ресурсов в предплановом периоде. Целью такого анализа является выявление потенциала формирования собственных финансовых ресурсов и его соответствия темпам развития ресторана.

На первой стадии анализа изучаются общий объем прироста собственных финансовых ресурсов, соответствие темпов прироста собственного капитала темпам прироста активов и товарооборота ресторана, динамика -удельного веса собственных ресурсов ресторана в предплановом периоде.

На второй стадии анализа рассматриваются источники формирования собственных финансовых ресурсов. В первую очередь изучается соотношение внешних и внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов; затем в разрезе каждой из указанных групп рассматривается удельный вес конкретных источников их формирования, рассчитывается стоимость привлечения собственного капитала за счет различных источников.

На третьей стадии анализа оценивается достаточность

Менеджмент в ресторанном бизнесе

собственных финансовых ресурсов, сформированных на предприятии в предплановом периоде. Критерием такой оценки выступает коэффициент самофинансирования развития предприятия, который рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ксф} = \frac{\text{ДСФР}}{\text{ДФР}},$$

Где Ксф - коэффициент самофинансирования развития ресторана;  
ДСФР - общая сумма собственных финансовых ресурсов, сформированных в рассматриваемом периоде;  
ДФР - общая сумма всех финансовых ресурсов, сформированных в рассматриваемом периоде.

Основные этапы процесса управления формированием собственных финансовых ресурсов

1. Анализ формирования собственных финансовых ресурсов в предплановом периоде.
2. Определение общей потребности в собственных финансовых ресурсах
3. Обеспечение максимального объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников
4. Обеспечение необходимого объема привлечения собственных финансовых ресурсов из внешних источников
5. Оптимизация соотношения внутренних и внешних источников формирования собственных финансовых ресурсов

*Рис. 47. Содержание основных этапов внешних и внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов*

1. Определение общей потребности в собственных финансовых

ресурсах. С учетом рассмотренных плановых показателей эта потребность определяется по следующей формуле:

$$\text{Псфр} = \frac{\text{ПК} \times \text{Уск}}{100} - \text{СКн} + \text{Пр},$$

Где Псфр - общая потребность в собственных финансовых ресурсах ресторана в планируемом периоде;  
Пк - общая потребность в капитале на конец планового периода;  
Уск - планируемый удельный вес собственного капитала в общей сумме (в соответствии с оптимизированной финансовой структурой капитала);  
СКн - сумма собственного капитала на начало планируемого периода;  
Пр - сумма прибыли, направляемая на потребление в предплановом периоде.

3. Обеспечение максимального объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников. Основными планируемыми внутренними источниками формирования собственных ресурсов ресторана являются: сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений, то в первую очередь следует в процессе планирования этих показателей предусмотреть возможности их роста за счет различных резервов.

В последние годы предприятиям общественного питания разрешено применять метод ускоренной автоматизации активной части основных средств, что увеличивает возможности формирования собственных финансовых ресурсов за счет этого источника. Однако следует иметь в виду, что рост суммы амортизационных отчислений в процессе проведения ускоренной амортизации отдельных видов основных средств приводит к соответствующему уменьшению суммы чистой прибыли. Поэтому при изыскании резерва роста собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников следует исходить из необходимости максимализации совокупной их суммы, т.е. из следующего критерия:

$$\text{ЧП} + \text{АО} = \text{СФР макс},$$

Где ЧП - планируемая сумма чистой прибыли ресторана;

АО - планируемая сумма амортизационных отчислений;

СФР макс. - максимальная сумма собственных финансовых ресурсов, формируемых за счет внутренних источников.

4. Обеспечение необходимого объема привлечения собственных финансовых ресурсов из внешних источников планируется за счет привлечения дополнительного паевого капитала, дополнительной эмиссии акций или за счет других источников.

5. Оптимизация соотношения внешних и внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов. Процесс этой оптимизации основывается на двух критериях:

а) обеспечение минимальной совокупной стоимости привлечения собственных финансовых ресурсов. Если стоимость привлечения финансовых ресурсов за счет внешних источников превышает планируемую стоимость привлечения заемных средств, то от такого формирования собственных финансовых ресурсов следует отказаться;

б) обеспечение сохранения управления предприятием первоначальными его учредителями. Рост дополнительного и акционерного капитала за счет средств сторонних инвесторов может привести к потере такой управляемости.

### **Управление привлечением заемных средств.**

Процесс управления привлечением заемных средств на предприятии включает следующие основные этапы (рис. 48).

1. Анализ привлечения и использования заемных средств в предплановом периоде. Целью такого анализа является выявление состава и форм привлечения заемных средств предприятием, а также эффективности их использования.

На первой стадии анализа изучается динамика общего объема привлечения заемных средств в предплановом периоде; темпы этой динамики сопоставляются с темпами прироста суммы собственных финансовых ресурсов, объема реализации товаров и суммы активов предприятия.

На второй стадии анализа определяются основные формы

привлечения заемных средств, анализируется в динамике удельный вес финансовых кредитов, товарных кредитов и устойчивых пассивов в общей сумме заемных средств предприятия.

На третьей стадии анализа определяется период привлечения заемных средств. В этих целях производится их группировка на кратко- и долгосрочной основе, изучается динамика состава заемных средств, поэтому признаку и их соответствие объему оборотных и внеоборотных активов.

Основные этапы процесса управления привлечением заемных средств на предприятии.

1. Анализ привлечения и использования заемных средств в предплановом периоде.
2. Определение целей привлечения заемных средств в плановом периоде.
- \* 3. Определение предельного объема привлечения заемных средств.
4. Определение соотношения заемных средств, привлекаемых на кратко- и долгосрочный основе.
- \* 5. Определение форм привлечения заемных средств.
- \* 6. Определение состава кредитов.
- \*\* 7. Формирование эффективных условий привлечения кредитов.
- \* 8. Обеспечение эффективного использования кредитов.
- \* 9. Обеспечение своевременных расчетов по полученным кредитам.

*Рис. 48 Содержание основных этапов процессов управления привлечением заемных средств на предприятии общественного питания.*

На четвертой стадии анализа изучается состав конкретных кредитов предприятия и условия предоставления ими финансового и товарного кредитов. Эти условия анализируются с позиций их соответствия текущей конъюнктуре финансового и потребительского рынков.

На пятой стадии анализа изучается эффективность использования заемных средств в целом и отдельных их форм на предприятии.

2. Определение целей привлечения заемных средств в плановом периоде. Заемные средства привлекаются рестораном на строго целевой основе, что является одним из условий эффективного их использования. Основными целями привлечения заемных средств предприятиями общественного питания являются:

а) пополнение планируемого объема постоянной части оборотных активов. В настоящее время большинство предприятий не имеют возможности финансировать полностью эту часть оборотных активов за счет собственного капитала. Значительная часть этого финансирования осуществляется за счет заемных средств. В системе целей привлечения заемных средств предприятий эта цель на современном этапе является приоритетной;

б) обеспечение формирования переменной части оборотных активов. Какую бы модель финансирования не использовало предприятие, во всех случаях переменная часть оборотных активов частично или полностью финансируется за счет заемных средств;

в) формирование недостающего объема инвестиционных ресурсов. Целью привлечения заемных средств в этом случае выступает необходимость ускорения реализации отдельных проектов предприятия (новое строительство, реконструкция). Для этой цели заемные средства привлекаются обычно на долгосрочной основе;

г) обеспечение социально-бытовых потребностей своих работников. В этом случае заемные средства привлекаются для выдачи ссуд своим работникам на индивидуальное жилищное строительство, обустройство садовых, огородных участков и на другие аналогичные цели;

д) другие временные нужды. Принцип привлечения заемных средств обеспечивается и в этом случае, хотя такое их привлечение осуществляется на короткие сроки и в небольшом объеме.

3. Определение предельного объема привлечения заемных средств. Максимальный объем привлечения заемных средств диктуется двумя основными условиями:

а) предельным эффектом финансового кредита;

б) обеспечение достаточной финансовой устойчивости предприятия.



4. Определение соотношения заемных средств, привлекаемых кратко- и долгосрочных заемных средств основывается на целях их использования в предстоящем периоде. На долгосрочный период (свыше 1 года) заемные средства привлекаются, как правило, для расширения объема собственных основных кредитов и формирование недостающего объема инвестиционных ресурсов. На краткосрочный период заемные средства привлекаются для всех остальных целей их использования.

5. Определение форм привлечения заемных средств. Заемные средства привлекаются для обслуживания хозяйственной деятельности ресторана в следующих основных формах: а) в форме товарного кредита; б) в форме финансового кредита; в) в прочих формах.

**Товарный кредит** занимает основное место среди форм привлечения средств ресторана на современном этапе.

В современной практике выделяют следующие основные виды товарного кредита:

а) товарный кредит выделяют с отсрочкой платежа по условиям контракта. Это наиболее распространенный в настоящее время вид товарного кредита, который оговаривается условиями контракта на поставку товаров и не требует специальных документов на его оформление;

б) товарный кредит с оформлением векселей. Это один из наиболее перспективных видов товарного кредита, получивший значительное распространение с развитой рыночной экономикой и активно внедряемый в нашу хозяйственную практику. Вексельный оборот по товарному кредиту обслуживается простыми и переводными векселями (разница между ними состоит в том, что последний может быть передан любому третьему лицу путем индоссамента).

Векселя по товарному кредиту выдаются по согласованию сторон по следующим срокам исполнения: по предъявлению; в определенный срок после составления; на определенную дату;

в) товарный кредит по открытому счету. Он используется в хозяйственных отношениях ресторана с его постоянными поставщиками при многократных поставках заранее согласованного ассортимента товаров мелкими партиями (хлебобулочных изделий,

молочной продукции и т.п.). В этом случае поставщик относит стоимость отгруженных товаров на дебет счета, открытого предприятию, которое погашает свою задолженность в обусловленные контрактом сроки (обычно раз в месяц).

### **7.3. Управление инвестициями**

Реализация стратегии ресторанного менеджмента и задачи повышения конкурентной позиции предприятия на потребительском рынке в значительной степени обеспечивается его высокой инвестиционной активностью.

Инвестиционная деятельность предприятия осуществляется в различных формах, определяемых видами инвестиции. Эти инвестиции классифицируются по ряду признаков.

1. По объектам вложения средств выделяются реальные и финансовые инвестиции.

а) Реальные инвестиции представляют собой вложения капитала в развитие материально-технической базы и совершенствование технологических процессов ресторана. В составе реальных инвестиций выделяют обычно капитальные вложения в воспроизводство основных средств и инновационные инвестиции в формирование нематериальных активов, обеспечивающих технологический прогресс на предприятии.

б) Финансовые инвестиции представляют собой вложения капитала в различные финансовые активы предприятия, среди которых более значительную долю занимают его вложения в инструменты денежного и фондового рынков.

2. По характеру участия в инвестировании выделяют прямые и непрямые инвестиции:

а) прямые инвестиции характеризуются непосредственным участием предприятия в выборе объектов инвестирования и вложений капитала;

б) непрямые инвестиции характеризуются инвестированием капитала предприятия, опосредствующими другими хозяйствующими субъектами (инвестиционными и финансовыми посредниками).

Основные этапы процесса управления реальными инвестициями на предприятии

1. Анализ состояния реального инвестирования в предплановом периоде.
2. Определение общего объема реального инвестирования в плановом периоде.
3. Определение форм реального инвестирования.
4. Подготовка бизнес-планов реальных инвестиционных проектов.
5. Оценка эффективности отдельных реальных инвестиционных проектов.
6. Формирование портфеля реальных инвестиций.
7. Обеспечение реализации отдельных инвестиционных проектов и инвестиционных программ.

*Рис. 49. Содержание основных этапов процесса управления реальными инвестициями на предприятии общественного питания.*

Рестораны осуществляют, как правило прямые инвестиции.

3. По периоду инвестирования различают краткосрочные и долгосрочные инвестиции:

а) краткосрочные инвестиции характеризуются вложением капитала на период не более одного года (например, реализация реального инвестиционного проекта с периодом окупаемости в 6 месяцев);

б) долгосрочные инвестиции представляют собой процесс вложения капитала на период более одного года.

Процесс управления реальными инвестициями предприятия осуществляется в разрезе следующих основных этапов (рис.49).

1. Анализ состояния реального инвестирования в предплановом периоде. В процессе этого анализа рассматривается уровень инвестиционной активности предприятия в предплановом периоде

и степени завершенности начатых ранее инвестиционных проектов и программ.

На первой стадии анализа изучаются общие объемы инвестирования капитала в прирост реальных активов (в форме основных средств и нематериальных активов), удельный вес реального инвестирования в общем объеме инвестиций предприятия в предплановом периоде.

На второй стадии анализа рассматривается степень реализации отдельных инвестиционных проектов и программ, уровень освоения инвестиционных ресурсов, предусмотренных на эти цели, в разрезе объектов реального инвестирования.

На третьей стадии анализа определяется степень завершенности начатых ранее реальных инвестиционных проектов и программ, уточняется необходимый объем инвестиционных ресурсов для полного их завершения.

2. Определение общего объема реального инвестирования в плановом периоде. Объектом реального инвестирования является обычно планируемый прирост основных средств и нематериальных активов. Объем этого прироста уточняется с учетом динамики объема ранее неоконченного капитального строительства (незавершенных капитальных вложений).

3. Определение форм реального инвестирования. На предприятиях общественного питания реальные инвестиции осуществляются обычно в следующих основных формах:

а) приобретение целостных имущественных комплексов. Оно представляет собой в связи с осуществляемым процессом приватизации, а также банкротством отдельных предприятий приобретение целостных имущественных комплексов получает все большее развитие;

б) новое строительство. К новому строительству предприятие приобретает при кардинальном увеличении объема своей деятельности в предстоящем периоде, ее товарной и региональной диверсификации (создание филиалов, дочерних предприятий и т.п.);

в) реконструкция. Она представляет собой инвестиционную операцию, связанную с существенным преобразованием торговых-технологических процессов на основе современных научно-технических достижений. Она осуществляется в соответствии с

комплексным планом реконструкции предприятия в целях увеличения его пропускной способности, повышения уровня торгового обслуживания потребителей, внедрение ресурсосберегающих технологий и т.д. в процессе реконструкции может осуществляться расширение отдельных торговых и неторговых зданий и сооружений того же назначения на смену ликвидируемых на территории действующего предприятия, дальнейшая эксплуатация которых по технологическим или экономическим причинам признана нецелесообразной;

г) модернизация. Она представляет собой инвестиционную операцию, связанную с совершенствованием и привлечением активной части основных производственных фондов в состояние, соответствующее современному уровню осуществления торгово-технологических процессов, путем конструктивных изменений всего парка контрольно-кассовых аппаратов, холодильного и весоизмерительного оборудования, а также других видов машин, механизмов и оборудования, используемых предприятием;

д) приобретение некоторых видов материальных или нематериальных активов. Оно представляет собой инвестиционную операцию, связанную с обновлением (в связи с физическим износом) или увеличением (в связи с ростом объема деятельности) отдельных видов материальных активов: приобретением новой программно продукции, торговых знаков, патентов, "ноу-хау" и других нематериальных активов, обеспечивающих рост эффективности торговой деятельности в предстоящем периоде.

4. Подготовка бизнес-планов реальных инвестиционных проектов. Для наибольших инвестиционных проектов допускается разработка краткого варианта бизнес-плана (с изложением только тех разделов, которые прямо определяют целесообразность их осуществления). Разработанный бизнес-план реального инвестиционного проекта дает владельцам и менеджерам предприятия всесторонне оценить целесообразность его реализации и ожидаемую эффективность.

5. Оценка эффективности реальных инвестиционных проектов. Для оценки ожидаемой эффективности реальных инвестиционных проектов в современной практике используются следующие основные показатели: а) чистый приведенный доход; б) индекс (коэффициент) доходности; в) период окупаемости; г) внутренняя норма доходности.

**Инвестиционный приведенный доход** позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, т.е. его конечный эффект в абсолютной сумме. Под чистым приведенным доходом понимается разница между приведенным к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$\text{ЧПД} = \text{ЧДП} - \text{ИС},$$

Где ЧПД - сумма чистого приведенного дохода по инвестиционному проекту;

ЧДП - сумма чистого денежного потока (настоящей стоимости) за весь период эксплуатации инвестиционного проекта (до начала новых инвестиций в него). Если полный период до начала нового инвестирования в данный объект определить сложно, его принимают в расчетах в размере 5 лет;

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта (при равномерности вложений, также приведенная к настоящей стоимости).

Индекс (коэффициент) доходности позволяет также соотнести объем инвестируемых средств с предстоящим чистым денежным потоком по проекту. Расчет такого показателя осуществляется по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\text{ЧДП}}{\text{ИС}}$$

Где ИД- индекс доходности по инвестиционному проекту;

ЧДП - сумма чистого денежного потока в настоящей стоимости;

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта.

Если значение индекса доходности меньше единицы или равно

ей, инвестиционный проект должен быть отвергнут в связи с тем, что принесет дополнительный доход предприятию. Иными словами, к реализации могут быть приняты инвестиционные проекты только со значением показателя индекса доходности выше единицы.

Период окупаемости является одним из наиболее распространенных и понятных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта. Он рассчитывается по формуле:

$$ПО = \frac{ИС}{ЧДПп},$$

Где ПО - период окупаемости вложенных средств по инвестиционному проекту (в месяцах или годах);

ИС - сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта;

ЧДПп - средняя сумма денежного потока в настоящей стоимости в периоде (при краткосрочных вложениях этот период принимается за один месяц, а при долгосрочных - за один год).

Внутренняя норма доходности является наиболее сложным показателем оценки эффективности инвестиций. Она характеризует уровень доходности конкретного инвестиционного проекта выражаемый дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость денежного потока от инвестиций приводится к настоящей стоимости инвестируемых средств. Значение показателя ВНД может быть определено по специальным таблицам для финансовых вычислений.

6. Формирование портфеля реальных инвестиций. Отобранные в процессе оценки эффективности реальные инвестиционные проекты подлежат дальнейшему рассмотрению. Если этот портфель сформирован на определяющей приоритетной цели (максимизация эффективности, минимизация инвестированных рисков и т.п.), по необходимости в дальнейшей оптимизации портфеля реальных инвестиций не возникает. Если же предусматривается сбалансированность отдельных целей, то портфель оптимизируется по различным целевым критериям для достижения их

сбалансированности, после чего принимается к непосредственной реализации.

7. Обеспечение реализации отдельных реальных инвестиционных проектов и инвестиционных программ. Основными документами, обеспечивающими реализацию каждого конкретного инвестиционного проекта, являются календарный план и бюджет его исполнения.

Календарный план реализации инвестиционного проекта (программы) определяет базовые периоды времени выполнения отдельных видов работ и возложение ответственности исполнителя (и соответственно и рисков невыполнения отдельных этапов работ) на конкретных представителей заказчика или подрядчика в соответствии с их функциональными обязанностями, изложенными в контракте на выполнение работ. В календарном плане может формироваться резерв времени на допустимое нарушение сроков отдельных включенных в него работ и предусматриваться распределение этого резерва между участниками реализуемого инвестиционного проекта.

Бюджет реализации инвестиционного проекта представляет собой оперативный финансовый план, отражающий расходы и поступление средств, связанные с реализацией проекта. Исходными предпосылками для реализации инвестиционного проекта, сметы затрат на выполнение отдельных видов работ, общая стратегия финансирования данного инвестиционного проекта.

#### **7.4. Управление хозяйственными рисками**

Хозяйственная деятельность предприятия общественного питания во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень которых усиливается с переходом к рыночной экономике.

Под хозяйственными рисками понимается вероятность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь (потери активов; снижение суммы прибыли и доходов и т.п.) в ситуации неопределенности условий хозяйственной деятельности предприятия.

Хозяйственные риски являются объективным явлением в деятельности любого предприятия и проявляются как совокупность отдельных видов рисков. Виды хозяйственных рисков предприятия весьма разнообразны. К числу основных из них относятся (рис. 50).



1. Риск случайной порчи имущества и продовольственных товаров. Это риск с возможной потерей материальных активов предприятия (основных средств; не установленного оборудования; запасов продовольственных товаров, малоценных и быстроизнашивающихся предметов и т.п.) от стихийных бедствий (наводнений, ураганов и др.), пожаров, несоблюдения надлежащих условий хранения материальных активов и т.п.

2. Коммерчески риск. Этот риск определяется недобросовестностью коммерческих партнеров ресторанов (несоблюдение ими взятых на себя контрактных обязательств; не возвратом активов - авансовых платежей за товар поставщиками, депозитных вкладов коммерческими банками, товаров или денег по потребительскому кредиту и т.п.), а также их неплатежеспособностью. В современных условиях практически каждое предприятие сталкивается с проявлениями этого вида

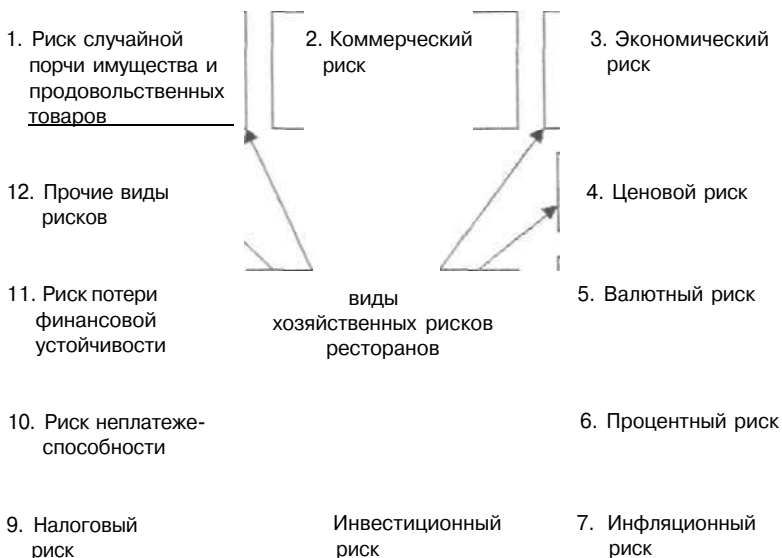


Рис. 50. Характеристика основных видов хозяйственных рисков.

3. Экономический риск. Этот риск определяется нарушением хода экономической деятельности и не достижением основных экономических показателей. Этот риск генерируется как ситуацией на потребительском рынке (неблагоприятной его конъюнктуры), так и экономическими просчетами менеджеров самого предприятия. Проявлением этого вида риска выступает невыполнение запланированного объема реализации товаров (вследствие снижения объема спроса или по другим причинам) превышение запланированной суммы издержек обращения (вследствие нерационального расходования средств на реализацию товарного процесса) и т.п. Этот вид риска является одним из наиболее распространенных в хозяйственной деятельности предприятия.

4. Ценовой риск. Это один из наиболее опасных видов риска в деятельности предприятий общественного питания, т.к. он оказывает существенное влияние на возможность потери доходов и прибыли от торговой деятельности. Он проявляется в повышении уровня цен закупки товаров (при неизменном уровне цен их реализации); в снижение уровня цен реализации продовольственных товаров на потребительском рынке (при неизменном уровне цен их закупки); в повышении уровня цен и товаров на услуги сторонних организаций, в росте цен закупки материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, оборудования и т.п. Ценовой рынок постоянно сопровождает хозяйственную деятельность предприятия.

5. Валютный риск. Он проявляется в недополучении прибыли в результате воздействия изменения обменного курса иностранной валюты по отношению к национальной.

6. Процентный риск. Он состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной). Причиной возникновения этого вида хозяйственного риска предприятия, не зависящего от его деятельности, является изменение конъюнктуры денежного рынка под воздействием

государственного регулирования учетной ставки, объема предложения свободных денежных ресурсов коммерческими банками, снижение спроса хозяйствующих субъектов на эти продукты и т.п.

7. Инфляционный риск. Этот вид риска характеризует возможность обеспечения реальной стоимости капитала предприятия (в форме хранения денежных активов), а также формируемых в денежной форме отдельных финансовых фондов (амортизационного фонда, резервного фонда и др.).

8. Инвестиционный риск. Он характеризует возможность возникновения непредвиденных финансовых потерь в процессе инвестиционной деятельности ресторана. В соответствии с видами этой деятельности выделяют и виды инвестиционного риска: риск реального инвестирования (нарушение календарного плана работ; низкое качество осуществляемых работ; нарушение проектной документации; превышение размеров запланированного капитального бюджета и т. п.) и риск финансового инвестирования (снижение курсовой стоимости акций и других фондовых инструментов, составляющих портфель финансовых активов ресторана; снижение ликвидности этих активов, банкротство или неплатежеспособность отдельных элементов и т. п.)

•9. Налоговый риск. Этот вид хозяйственных рисков имеет ряд проявлений: вероятность введения новых налоговых платежей; возможность увеличения уровня ставок действующих налоговых платежей; изменение условий и сроков уплаты отдельных налоговых платежей и предоставления налогового кредита, вероятность отмены действующих налоговых льгот.

10. Риск неплатежеспособности. Этот риск генерируется в основном деятельностью самого предприятия. Причиной его возникновения является низкий уровень ликвидности оборотных активов; несостыкованность сроков поступления и расходования

денежных средств при планировании из потоков; превышение плановых объемов инвестиционных операций при неизменном объеме инвестиционных ресурсов и т. п.

11. Риск потери финансовой устойчивости. Этот вид хозяйственного риска генерируется несовершенной структурой капитала предприятия (чрезмерной долей использования заемных средств), то есть слишком высоким коэффициентом финансового левериджа. Его важность заключается в том, что он формирует условия неплатежеспособности предприятия в предстоящем периоде и одновременно перекрывает доступ к кредитным ресурсам, необходимым для выхода из состояния этой неплатежеспособности. По уровню угрозы банкротства этот вид хозяйственного риска относится к числу основных в деятельности предприятия.

12. Прочие виды рисков. К ним относятся риск потери продовольственных товаров связанных с их хищением покупателями; риск финансовых потерь из-за несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций в связи с неудачным выбором коммерческого банка, риск подделки финансовых документов сотрудниками; эмиссионный риск и другие.

Рассмотрение отдельных видов хозяйственных рисков показывает, что по источникам своего возникновения они могут быть разделены на две основные группы - зависящие и независящие от хозяйственной деятельности предприятия. С такой группировкой хозяйственных рисков связано выделение двух основных их форм:

1. Рыночный риск. Эта форма риска возникает для всех участников потребительного, финансового и других видов рынков. Она связана со сменой отдельных стадий экономического развития, принятием политических решений по отдельным вопросам экономики, изменениями конъюнктуры этих рынков и другими аналогичными факторами, на которые предприятия в процессе своей хозяйственной деятельности повлиять не может. К этой группе хозяйственных рисков могут быть отнесены валютный риск, процентный риск, инфляционный риск,

налоговый риск и частично инвестиционный риск (в части изменения макроэкономических условий инвестирования).

2. Специфический риск. Он может быть связан с несовершенным функциональным разделением труда менеджеров ресторанного бизнеса, низкой квалификацией отдельных из них и отсутствия практического опыта, чрезмерной приверженностью владельцев и главных менеджеров ресторана к рисковому (агрессивным) хозяйственным операциям с высокой нормой прибыли; неоптимальной структурой активов и капитала предприятия; недооценкой коммерческих партнеров и другими аналогичными факторами, негативные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счет эффективного управления хозяйственными рисками (риск менеджмента) на предприятии.

## **7.5 Управление финансовым состоянием ресторана**

Управление активами, капиталом, инвестициями, рисками и другими аспектами финансовой деятельности ресторанов должно носить взаимосвязанный характер. Такая взаимосвязь обеспечивается в процессе комплексного управления финансовым состоянием предприятия, его оптимизации.

Под оптимальным финансовым состоянием ресторана понимается сбалансированность отдельных структурных элементов его активов и капитала, а также его способность обеспечивать высокий уровень эффективности их использования.

Уровень финансового состояния ресторана характеризуется рядом элементов, основными из которых являются (рис. 51):

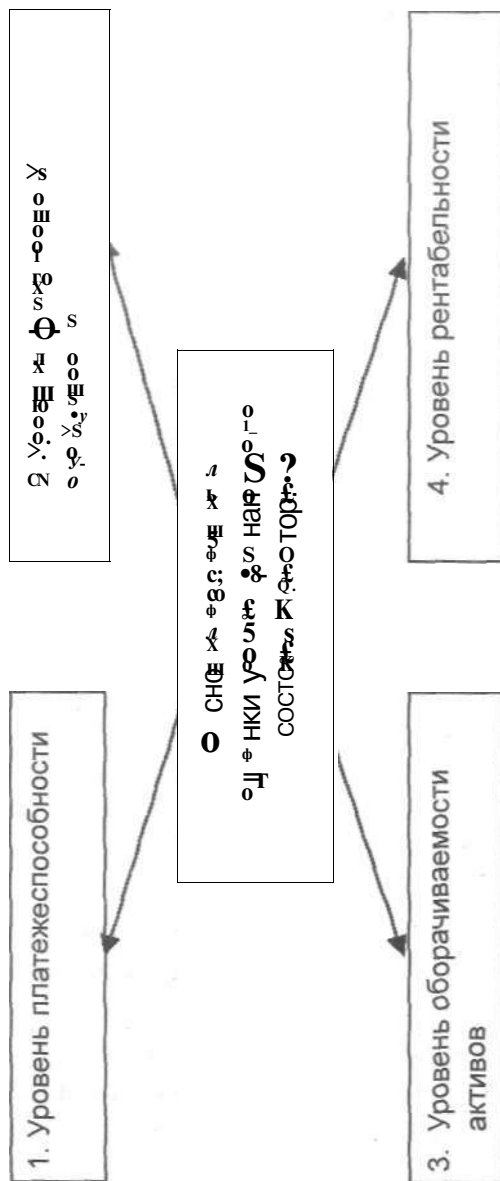


Рис. 51. Состав основных элементов оценки уровня финансового состояния ресторана

1. Уровень платежеспособности. Он позволяет охарактеризовать возможности ресторана своевременно расплачиваться по своим финансовым обязательствам в зависимости от состояния ликвидности активов. Проведение такой оценки требует предварительной группировки активов ресторана по уровню ликвидности, а его обязательств - по срочности погашения. Для оценки уровня платежеспособности ресторана используются следующие основные финансовые коэффициенты:

а) коэффициент абсолютной платежеспособности. Он показывает, в какой степени неотложные финансовые обязательства предприятия обеспечены имеющиеся у него готовыми средствами платежа.

Расчет этого коэффициента производится по формуле:

$$\text{КАП} = \frac{A_1}{O_1};$$

Где КАП - коэффициент абсолютной платежеспособности;  
A<sub>1</sub> - сумма готовых средств платежа (денежных активов и краткосрочных финансовых вложений);  
O<sub>1</sub> - сумма неотложных (со сроком погашения до одного месяца) финансовых обязательств предприятия;

б) коэффициент текущей платежеспособности. Он показывает, в какой степени все краткосрочные обязательства предприятия могут быть удовлетворены за счет его высоколиквидных активов и готовых средств платежа. Расчет этого коэффициента осуществляется по формуле:

$$\text{КПП} = \frac{A_2}{O_2},$$

Где КПП - коэффициент промежуточной платежеспособности;  
A<sub>2</sub> - сумма готовых средств платежа и оборотных активов в высоколиквидной форме;  
O<sub>2</sub> - сумма неотложных и других краткосрочных (со сроком погашения до 3-х месяцев) финансовых обязательств предприятия.

Менеджмент в ресторанном бизнесе

в) коэффициент текущей платежеспособности. Он показывает, в какой степени вся текущая задолженность предприятия (сумма краткосрочных заемных средств) может быть удовлетворена за счет всех его текущих (оборотных) активов. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$\text{КТП} = \frac{\text{АО}}{\text{КЗС}},$$

Где КТП - коэффициент текущей платежеспособности;  
АО - сумма оборотных активов предприятия;  
КЗС - сумма краткосрочных заемных средств, используемых предприятием.

2. Уровень финансовой устойчивости. Он позволяет определить уровень хозяйственного риска, связанного с формированием структуры источников капитала предприятия, а, следовательно, и степень стабильности финансового обеспечения развития предприятия в предстоящем периоде. Для проведения оценки уровня финансовой устойчивости предприятия используются следующие основные финансовые коэффициенты:

а) коэффициент автономии (КА). Он показывает, в какой степени объем используемых средств, активов предприятием сформирован за счет собственного капитала и насколько оно независимо от внешних источников финансирования. Алгоритм расчета этого показателя рассмотрен ранее;

б) коэффициент финансирования (КФ). Он показывает, какой размер заемных средств (долгосрочных и краткосрочных) приходится на единицу собственного капитала, т.е. характеризует степень зависимости ресторанного капитала от внешних источников финансирования. Алгоритм расчета этого показателя рассмотрен ранее;

в) коэффициент долгосрочной финансовой независимости. Он показывает, в какой степени общий объем используемых активов сформирован за счет собственного и долгосрочного заемного капитала предприятия, т.е. характеризует его независимость от краткосрочных заемных источников финансирования. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$\text{КДН} = \frac{\text{СК} + \text{ЗКд}}{\text{А}},$$



Где КДН - коэффициент долгосрочной финансовой независимости;  
СК-сумма собственного капитала предприятия;  
ЗКд - сумма заемного капитала, привлеченного предприятием на долгосрочной основе;  
А-общая сумма активов предприятия.

г) коэффициент маневренности собственного капитала. Он показывает, какую долю собственный капитал, инвестированный в оборотные активы, в общей сумме собственного капитала (т.е. какая часть собственного капитала находится в высокооборотчиваемой его форме). Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$КМск = \frac{СКoa}{СК},$$

Где КМск- коэффициент маневренности собственного капитала;  
Скоа - сумма собственного капитала предприятия инвестированного в его оборотные активы;  
СК-общая сумма собственного капитала предприятия.

3. Уровень оборачиваемости активов. Для проведения обобщающей оценки уровня оборачиваемости активов ресторана используются следующие финансовые коэффициенты:

а) коэффициент оборачиваемости всех используемых активов. Он характеризует число оборотов активов предприятия в рассматриваемом отрезке времени. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$Коа = \frac{Р}{А},$$

Где Коа - коэффициент оборачиваемости всех используемых активов;  
Р -общая сумма реализации товаров в рассматриваемом периоде;  
А - средняя стоимость используемых активов предприятия в рассматриваемом периоде (рассчитанная как среднелогическая);

б) период оборота всех, используемых активов. Он характеризует средний период времени, в течение которого совокупные активы предприятия совершают полный хозяйственный оборот. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$Поа = \frac{А}{Ро} = \frac{Д}{Коа},$$

Где Поа - период оборота всех используемых активов, в днях;  
А-средняя стоимость используемых активов в рассматриваемом периоде;  
Ро - однодневный объем реализации товаров в рассматриваемом периоде;  
Д - число дней в рассматриваемом периоде (360 - в году; 90 - в квартале; 30 - в месяце);  
Коа - коэффициент оборачиваемости всех используемых активов.

4. Уровень рентабельности. Он позволяет оценить способность ресторана генерировать необходимую прибыль в процессе своей хозяйственной деятельности и охарактеризовать общую эффективность использования активов и вложенного капитала. Для проведения обобщающей оценки уровня рентабельности в процессе характеристики финансового состояния ресторана используются следующие основные показатели:

а) коэффициент рентабельности всех используемых активов (или коэффициент экономической активности). Он показывает уровень чистой прибыли, генерируемой всеми активами предприятия, находящимися в его использовании. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$Pa = \frac{Чп}{А},$$

Где Pa - коэффициент рентабельности всех используемых активов;  
Чп - сумма чистой прибыли предприятия в рассматриваемом периоде;  
А - средняя стоимость используемых активов в рассматриваемом периоде.

б) коэффициент рентабельности собственного капитала (или коэффициент финансовой рентабельности). Он характеризует прибыльность собственного капитала, инвестированного в предприятие. Расчет этого показателя осуществляется по формуле:

$$Pr = \frac{ЧП}{Р},$$

Где  $P_p$  - коэффициент рентабельности собственного капитала;  
ЧП - сумма чистой прибыли предприятия в рассматриваемом периоде  
Р - общая сумма реализации товаров в рассматриваемом периоде.

## **7.6. Финансовое планирование**

Оптимизация финансового состояния предприятия обеспечивается в процессе финансового планирования. Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы мероприятий по обеспечению. Развития ресторана необходимыми финансовыми ресурсами, сбалансированности источников и повышение эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Исходными предпосылками финансового планирования на предприятиях общественного питания являются:

1. Основные направления развития предприятия в соответствии со стратегией ресторанного менеджмента.

2. Планируемые показатели экономического развития, в первую очередь, объемы торговой и инвестиционной деятельности; суммы доходов, издержек обращения и прибыли.

3. Избранная предприятием политика финансирования его активов.

4. Целевые финансовые нормативы установленные на предприятии.

5. Прогноз конъюнктуры финансового рынка на предстоящий период.

6. Результаты оценки финансового состояния предприятия в предплановом периоде.

Финансовое планирование на предприятиях общественного питания состоит из двух составных частей - текущего и оперативного планирования финансовой деятельности:

1. Текущее планирование текущей деятельности заключается в разработке отдельных видов финансовых планов предприятия составляемых на предстоящий год с разбивкой по кварталам. В процессе текущего финансового планирования на предприятиях общественного питания разрабатываются следующие виды финансовых планов:

- 1) план доходов и расходов по торговой деятельности;
- 2) план поступления и расходования денежных средств;
- 3) балансовый план;
- 4) план формирования и использования финансовых ресурсов.

Степень детализации показателей каждого из видов финансового плана определяется предприятием самостоятельно с учетом объема и специфики его деятельности, а также действующей практики организации финансового и управленческого учета.

План доходов и расходов по торговой деятельности разрабатывается на первоначальном этапе текущего финансового планирования, так как ряд его показателей используется на последующих этапах. Целью разработки этого плана является определение суммы частей прибыли от торговой деятельности, остающейся в распоряжении предприятия в плановом периоде. В этом плане должна быть обеспечена четкая взаимосвязь планируемых показателей доходов, издержек обращения, налоговых платежей за счет доходов и прибыли, балансовой и чистой прибыли предприятия. Примерная обобщенная форма плана доходов и расходов по торговой деятельности приведена в таблице 23.

План поступления и расходования денежных средств разрабатывается на втором этапе текущего финансового планирования. Целью разработки этого плана является обеспечение постоянной платежеспособности предприятий на всех этапах планового периода. Учитывая важную роль показателей этого плана в предотвращении угрозы банкротства предприятия, они рассчитываются обычно в разрезе кварталов, а в рамках предстоящего квартала в полной разбивке. В этом плане должна быть обеспечена четкая взаимосвязь показателей остатка денежных средств на начало периода, их поступления в плановом периоде и остатка денежных средств на конец периода (при этом сумма первых двух показателей должна соответствовать сумме последних двух показателей). Примерная обобщенная форма плана поступления и расходования денежных средств, приведена в следующей таблице 24.

Балансовый план предприятия отражает прогноз состава его активов и структуры капитала и разрабатывается на третьем этапе текущего финансового планирования.

**Таблица 23.**  
**Примерная форма плана расходов и доходов по торговой деятельности ресторана**

Показатели 1	Кварталы				Итого за год 6
	2	3	4	5	
1. Валовой доход от товарооборота сумма					
уровень в % к товарообороту					
1. Налоговые платежи за счет доходов средняя ставка в % к доходу сумма					
3. Чистый доход от товарооборота сумма					
- уровень в % к объему товарооборота .....					
4. Издержки обращения всего сумма					
- уровень в % к объему товарооборота .....					
5. Балансовая прибыль от товарооборота					
- уровень в % к объему товарооборота .....					
6. Налоговые платежи за счет прибыли средняя ставка в % к балансовой прибыли .....					
7. Чистая прибыль от товарооборота					
- уровень в % к объему товарооборота .....					<b>J</b>

Целью разработки балансового плана является определение возможного прироста отдельных активов с обеспечением их внутренней сбалансированности, а также формирование оптимальной финансовой структуры капитала, обеспечивающей высокую финансовую устойчивость развития предприятия в предстоящем период.

При разработке балансового плана используется укрупненная схема статей баланса предприятия, отражающая требования его построения применительно к специфике конкретной организационно-правовой формы деятельности (общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества и т.д.).

Таблица 24.  
Примерная форма плана поступления и расходования  
денежных средств

Показатели	Кварталы				Итого за год
	I	II	III	IV	
1. Остаток денежных средств на начало года.....					
2. Поступление денежных средств - всего в т.ч.....					
а) за счет реализации товаров					
б) за счет реализации имущества.....					
в) за счет инкассации дебиторской задолженности прошлого периода.....					
3. Расходование денежных средств - всего в т.ч.....					
а) на приобретение товаров, материалов, мало и быстроизнашивающихся предметов.....					
б) на текущие затраты, входящие в состав издержек обращения (кроме амортизационных отчислений).....					
в) на уплату налогов с доходов и прибыли.....					
г) на возврат основной суммы долга по полученным ранее кредитам.....					
д) на выплату дивидендов, процентов и премий за счет прибыли.....					
е) на другие цели.....					
4. Остаток денежных средств на конец периода.....					

В процессе планирования структуры активов оптимизируется соотношение оборотных и внеоборотных их видов, а в составе оборотных активов - отдельных их групп по уровню ликвидности. При планировании структуры капитала оптимизируется соотношение собственных и заемных средств, а в составе заемных - средств, привлекаемых на кратко- и долгосрочной основе (эта оптимизация осуществляется с учетом избранной предприятием политики финансирования его активов). Примерная форма балансового плана ресторана приведена в таблице 25.

План формирования и использования финансовых ресурсов разрабатывается на заключительной стадии текущего финансового планирования. Целью разработки этого плана являются аккумуляция и целенаправленное расходование финансовых ресурсов, обеспечивающих экономическое развитие ресторана в предстоящем периоде.

*Таблица 25.  
Примерная форма балансового плана ресторана*

Показатели	Кварталы				Итого за год
	I	II	III	IV	
I. Актив баланса					
1. Внеоборотные активы - всего ... в т.ч.					
а) основные средства - всего из них - активная часть					
б) нематериальные активы					
в) долгосрочные финансовые вложения					
г) прочие виды внеоборотных активов...					
2. Оборотные активы - всего ... в том числе.....					
а) запасы товаров					
б) запасы материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов					
в) дебиторская задолженность					
г) денежные активы					
д) прочие виды оборотных активов.....					
3. Всего активы					
II. Пассив баланса					
1. Собственные средства - всего ... в т.ч.					
а) уставной фонд					
б) резервный фонд					
в) прочие виды собственных средств...					
2. Заемные средства - всего ... в т.ч.					
а) долгосрочные финансовые обязательства					
б) краткосрочные финансовые обязательства					
из них - финансов не кредиты					
III. Всего используемый капитал					

Примерная форма плана формирования и использования финансовых ресурсов ресторана приведена в таблице 26.

2. Оперативное финансовое планирование заключается в детализации разработанных текущих планов по направлениям

*Таблица 26.*

*Примерная форма годового (квартального) плана формирования и использования финансовых ресурсов ресторана*

1. Источники формирования	Сум-ма	II. Направления использования	Сум-ма
1.Остаток свободных финансовых средств на начало периода 2.Поступление средств за счет чистой прибыли 3.Поступление средств за счет амортизационных отчислений 4.Поступление собственных финансовых ресурсов из внутренних источников 5.Поступление собственных финансовых ресурсов из внешних источников 6.Привлечение долгосрочных финансовых кредитов 7.Привлечение краткосрочных финансовых кредитов 8.Привлечение товарных кредитов 9.Прирост устойчивых пассивов 10.Поступление заемных средств из других источников		1.Использование прибыли на цели потребления (выплату дивидендов, процентов, премий). 2.Прирост резервного фонда. 3.Прирост оборотных активов. 4.Финансирование реальных инвестиционных проектов и инвестиционных программ 5.Финансирование прироста долгосрочных финансовых вложений. 6.Погашение суммы основного долга по финансовым кредитам. 7.Погашение основной суммы долга по товарным кредитам. 8. Прочие направления использования финансовых ресурсов. 9.Остаток свободных финансовых средств на конец периода.	

хозяйственной деятельности ресторана, по отдельным хозяйственным операциям, по отдельным инвестиционным проектам и т. п. Оно предусматривает также разработку плановых финансовых показателей в разрезе более коротких интервалов времени (дней, недель, декад, месяцев). Основными видами оперативных финансовых планов ресторана являются: 1) бюджет капитальных затрат и поступления средств (капитальный бюджет); 2) бюджет текущих денежных расходов и доходов (текущий бюджет); 3) график осуществления платежей (платежный календарь).

**Капитальный бюджет** разрабатывается на этапе осуществления реального инвестирования, связанного с новым строительством,



реконструкцией и модернизацией основных средств в разрезе отдельных инвестиционных проектов и т. п. Он состоит из следующих двух разделов: 1) капитальные затраты; 2) поступление средств. Капитальные затраты представляют собой расходы по созданию или приобретению соответствующих материальных и нематериальных внеоборотных активов. К ним относят обычно первоначальную стоимость введенных в строй зданий и сооружений (или по этапные расходы по их сооружению); стоимость новых видов машин и оборудования; стоимость приобретаемых нематериальных активов (патентов, "ноу-хау" и других) и т. п. Поступление средств при разрезе капитального бюджета включает планируемый поток финансовых средств (инвестиционных ресурсов) в разрезе отдельных источников.

**Текущий бюджет** разрабатывается по отдельным хозяйственным операциям или видам деятельности ресторана, не выходя по срокам за рамки одного квартала (в порядке конкретизации текущего плана доходов и расходов по торговой деятельности). Он состоит из двух следующих разделов: 1) текущие расходы; 2) доходы от хозяйственных операций (видов торговой деятельности). Текущие расходы представляют собой издержки обращения, связанные с осуществлением данной хозяйственной операции (смену текущих затрат по ней). Доходы от хозяйственной операции формируются в основном за счет реализации товаров, платных торговых услуг или других видов хозяйственной деятельности ресторана.

**Платежный календарь** разрабатывается по отдельным видам движения денежных средств (налоговый платежный календарь, платежный календарь по расчетам с поставщиками продовольственных товаров и т. п.) и по предприятию в целом. Обычно он составляется на предстоящий месяц (в разбивке по дням, неделям или декадам). Он состоит из следующих двух разделов: 1) график расходования денежных средств; 2) график поступления денежных средств. График расходования денежных средств, представляет собой отражение сроков и сумм платежей ресторана по всем (или конкретным) видам его финансовых обязательств. График поступления денежных средств ориентирует сроки и суммы предстоящих платежей в пользу ресторана. Платежный календарь конкретизирует текущий план поступления и расходования денежных средств, обеспечивая постоянную платежеспособность ресторана.

## **7.7. Мониторинг текущей финансовой деятельности**

Оптимизация финансового состояния ресторана обеспечивается не только путем планирования важнейших показателей его финансовой деятельности, но и в процессе постоянного контроля за ходом реализации разработанных планов. Этот внутренний финансовый контроль на предприятии базируется на построении системы мониторинга текущей финансовой деятельности.

Система мониторинга финансовой деятельности представляет собой разработанный на предприятии механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами этой деятельности в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры потребительского и финансового рынка. Основная цель разработки системы мониторинга текущей финансовой деятельности ресторана - своевременное обнаружение отклонений фактических результатов этой деятельности от предусмотренных, вызывающих ухудшение финансового состояния ресторана, выявления причин, вызывавших эти отклонения и разработка предложений по соответствующей корректировке отдельных направлений финансовой деятельности с целью ее нормализации и повышения эффективности.

Построение системы мониторинга текущей деятельности ресторана охватывает следующие основные этапы (рис.52).

1. Выбор для наблюдения наиболее важных направлений и целевых показателей финансовой деятельности. В процессе такого выбора необходимо ориентироваться в первую очередь на целевые финансовые нормативы и их показатели, характеризующих различные аспекты финансового состояния ресторана.

2. Построение системы стандартов финансовой деятельности. В качестве таких стандартов выступают разработанные критерии по отдельным аспектам финансовой деятельности (например, по политике финансирования активов, формированию финансовой структуры капитала и т. п.); целевые стратегические нормативы; показатели текущих и оперативных финансовых планов, избранные для наблюдения.

3. Построение системы информативных отчетных показателей по каждому из направлений финансовой деятельности и периодичности их формирования. Такая система показателей должна основываться

*Рис. 52. Содержание основных этапов построения системы мониторинга текущей финансовой деятельности ресторана.*

Основные этапы планирования и нормирования  
текущей финансовой деятельности ресторана

- |  |  |
|--|--|
| Выбор для наблюдений наиболее важных направлений и целевых показателей финансовой деятельности.            | 6. Анализ основных причин вызвавших отклонение фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных                |
| Построение системы стандартов финансовой деятельности  | . Определение системы действий при установленных отклонениях фактических, результатов финансовой деятельности от предусмотренных |
| i. Построение системы информативных отчетных показателей по каждому из направлений финансовой деятельности | 8. Выявление резервов нормализации финансовой деятельности   |
| 4. Разработка системы обобщающих оценочных (аналитических) показателей, отражающие фактические результаты  | 9. Обоснование предложений по изменению целевых финансовых нормативов и плановых показателей                                     |
| . Установление размеров отклонений фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных      |  |

на данных финансового и управленческого учета. Она представляет собой так называемую "первичную информационную базу наблюдения", необходимую для последующего расчета отдельных аналитических показателей, характеризующих уровень финансового состояния предприятия в разрезе различных его активов. С учетом такого принципа подхода к периодичности формирования первичной информационной базы наблюдения выделяют: а) оперативную (недельную, декадную) сводку; б) месячный отчет; в) квартальный

отчет (показатели годовой отчетности не являются объектом текущего мониторинга финансовой деятельности).

4. Разработка системы обобщающих, оценочных (аналитических) показателей, отражающих фактические результаты финансового состояния предприятия в разрезе различных его активов. В процессе разработки такой системы строятся алгоритмы расчета отдельных оценочных показателей с использованием первичной информационной базы наблюдения и методов финансового анализа.

5. Установление размеров отклонений фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных. Размер отклонений рассматривается в абсолютных и относительных показателях. На каждом ресторане должен быть определен критерий "критических отклонений", который может быть дифференцирован по периодам осуществления оценки. В качестве критерия "критических отклонений", может быть принято отклонение в размере 20 и более процентов по недельному (декадному) периоду; 15 и более процентов по месячному периоду; 10 и более процентов по квартальному периоду.

6. Анализ основных причин, вызвавших отклонение фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных. В процессе такого анализа в первую очередь выделяются и рассматриваются те показатели финансового состояния ресторана, по которым наблюдаются "критические отклонения" от целевых нормативов и показателей текущих и оперативных финансовых планов. По каждому "критическому отклонению" (а при необходимости и по менее значимым размерам отклонений наиболее важных показателей) должны быть выявлены вызвавшие их причины.

7. Определение системы действий при установленных отклонениях фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных. Принципиальная система действий менеджеров ресторанного бизнеса в этом случае заключается в трех алгоритмах: а) "ничего не предпринимать" - эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отклонений значительно ниже установленного критического критерия; б) "устранить отклонение" - такая система действий предусматривает разработку мероприятий по обеспечению выполнения целевых, нормативных или плановых показателей; в) "изменить систему нормативных или плановых показателей" - такая система действий предпринимается в тех случаях, когда выполнение установленных нормативных или плановых показателей нереально.

8. Выявление резервов нормализации финансовой деятельности и повышения ее эффективности. Процедура поиска и реализации резервов связана с использованием алгоритма "устранить отклонение". При этом резервы рассматриваются в разрезе различных аспектов финансовой деятельности или отдельных финансовых операций ресторана. В качестве одной из таких возможностей может быть рассмотрена целесообразность использования системы финансовых резервов.

9. Обоснование предложений по изменению отдельных целевых финансовых нормативов и плановых показателей.

Если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности ограничены (т. е. не могут привести к полной нормализации финансового состояния ресторана) или вообще отсутствуют, используется третий алгоритм системы действий. В этом случае по результатам текущего наблюдения и контроля вносятся предложения по корректировке системы целевых финансовых нормативов и показателей текущих и оперативных финансовых планов. В отдельных критических случаях может быть обосновано предложение о прекращении отдельных коммерческих, инвестиционных или финансовых операций.

Разработанная система мониторинга текущей финансовой деятельности должна корректироваться при изменении стратегических целей менеджмента ресторанного бизнеса, видов коммерческой и финансовой деятельности ресторана и системы показателей текущих и оперативных финансовых планов.

## **СЛОВАРЬ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

**Аккредитив** - условное денежное обязательство банка, выдаваемое им по поручению клиента в пользу его контрагента по договору, согласно которому банк-эмитент может произвести платеж или передать эти полномочия другому банку при выполнении им условий аккредитива.

**Активная часть основных средств** - машины, механизмы и оборудование непосредственно используемые в торгово-технологическом процессе.

**Активы** - экономические ресурсы предприятия в форме совокупных имущественных ценностей, используемые в хозяйственной деятельности с целью получения прибыли.

**Акцент** - подтверждение согласия плательщика на оплату товарных или денежных документов

**Акцизный сбор** - одна из форм налоговых платежей, включаемых в цену товара и оплачиваемых конечным его потребителем. Акцизный сбор перечисляется в бюджет как правило производителем товара; предприятия общественного питания перечисляют его только по импортируемым подакцизным товарам.

**Аннуитет** - равномерные платежи или поступление денежных средств через одинаковые интервалы времени по одинаковой ставке процента.

**Ассортимент продукции** - это перечень отдельных видов продукции, выпускаемой и реализуемой в отдельных видах предприятий общественного питания. Различают ассортимент блюд кулинарных, кондитерских изделий, полуфабрикатов, покупных товаров.

Ассортимент продукции отдельных предприятий определяется в зависимости от обслуживаемого контингента потребителей (по профессии, возрасту, полу), соответствующих рекомендаций рационального питания, а также покупательского спроса (с учетом доходов потребителей и цен на продукцию). На ассортимент влияют: тип предприятия, снабжение продуктами, квалификация товаров, производственные вложения предприятий и др.

Баланс - основной комплексный документ бухгалтерского учета, содержащий информацию о составе и стоимостной оценке средств предприятия (активов) и источников их покрытия (пассивов).

**Балансовая прибыль** - общая сумма прибыли предприятия от торговой и других видов деятельности до вычета из нее налогов и

других обязательных отчислений. В составе балансовой прибыли предприятия различают балансовую прибыль от реализации изделий (прибыль от торговой деятельности), прибыль от другой реализации (других видов продукции и имущества); прибыль от внереализационных операций. Основу балансовой прибыли ресторана составляет прибыль от реализации продовольственных товаров.

**Банкротство** - процесс признания предприятия-должника неплатежеспособным.

**Бизнес** - инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под твою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела. Бизнес в небольших масштабах на малых фирмах называют малым.

**Бизнес-план** - стандартизированный документ, в котором в краткой форме общепринятое последовательности разделов излагаются главные характеристики инвестиционного проекта (или проекта развития предприятия) и финансовые показатели связанные с его реализацией. Бизнес-план призван убедить владельцев, главных менеджеров или инвесторов в эффективности предложенного проекта.

**Бланковый кредит** - один из видов финансового кредита, который предоставляется предприятию без требования его обеспечения. Как правило, его представляет коммерческий банк осуществляющий расчетно-кассовое обслуживание предприятия

**Бюджет** - одна из форм оперативного финансового плана предприятия, отражающего расходы и поступления денежных средств, связанных с осуществлением отдельных хозяйственных операций или отдельных направлений хозяйственной деятельности. Различают капитальный бюджет (связанный с реализацией отдельных инвестиционных проектов) и текущий бюджет (связанный с отдельными торгово-хозяйственными операциями)

**Валовой доход** - общий доход предприятия от всех видов хозяйственной деятельности и хозяйственных операций до уплаты из него налоговых платежей, входящих в цену товаров и услуг (налог на добавленную стоимость, акцизного сбора, таможенных сборов и пошлин). Основу валового дохода предприятия общественного питания составляет валовой доход от реализации продукции. Он состоит из суммы наценок на продукцию общественного питания.

**Вексель** - платежный документ, ценная бумага

свидетельствующая о предоставлении коммерческого кредита, обслуживающего движение товаров; письменные долговые обязательства его лица уплатить указанную сумму денег к определенному сроку.

**Внеоборотные активы** - совокупность имущественных ценностей предприятия, многократно-участвующих в торгово-хозяйственном обороте (во многих товарно-производственных циклах) и имеющих продолжительный период оборота (не менее одного года). В составе внеоборотных активов предприятия общественного питания выделяют основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и некоторые другие виды.

**Внереализационная прибыль (прибыль от внереализационных операций)** - сумма средств, полученных предприятием в процессе хозяйственной деятельности, не связанной с реализацией услуг или имущества и уменьшенная на сумму затрат по внереализационным операциям.

**Внутренние источники финансирования** - собственные источники финансовых средств предприятия, формируемые в процессе его хозяйственной деятельности, обеспечивающие его развитие. К числу основных внутренних источников финансирования, формируемых на предприятии, относятся чистая прибыль и амортизационные отчисления от основных средств и нематериальных активов.

**Восстановительная стоимость основных фондов** - стоимость их производства в ценах текущего года. Восстановительная стоимость определяется путем переоценки действующих основных фондов с учетом их физического состояния и морального износа. Она выражается в действующих ценах переоценки основных фондов.

**"Горячие деньги"** - временно свободные активы, используемые для осуществления краткосрочных спекулятивных операций с целью получения быстрого дохода.

**Грузооборот** - объем грузов, поступающих на предприятие в течение определенного времени. На предприятиях общественного питания различают грузооборот - брутто (вес поступивших товаров в таре) и грузооборот - нетто (вес поступающих товаров за вычетом веса тары).

**Гудвилл** - один из видов нематериальных активов, образованных на предприятии, позволяющих ему получать дополнительную



прибыль от использования более эффективной системы управления, новых технологий, высокого имиджа, доминирующего положения на потребительском рынке в силу определенных конкурентных преимуществ и т.п.

Дебиторская задолженность - сумма задолженности в пользу предприятия по осуществленным им авансовым планам, предоставленным кредитам всех видов и т.п.

Денежные активы - остаток денежных средств предприятия на определенную дату (или средний в периоде), находящихся на расчетном, валютном и других счетах, а также в кассе представляющий собой его активы в форме готовых средств платежа.

Дисконтирование стоимости - процесс проведения будущей стоимости денег к их стоимости в текущем периоде ( к настоящей стоимости денег).

Дисконтная ставка - ставка процента, по которой будущая стоимость денег приводится к их настоящей стоимости, т.е. по которой осуществляется процесс дисконтирования.

Долгосрочные финансовые вложения - инвестиции предприятия в различные инструменты финансового рынка (депозитные вклады, ценные бумаги) на срок более одного года.

Долгосрочные финансовые обязательства - все виды используемые предприятием заемных финансовых средств со сроком погашения основной суммы долга более одного года.

Доходность - сравнительная величина, характеризующая отношение полученного дохода к базовому показателю.

Емкость рынка - потенциально возможный объем реализации товаров на региональном рынке, обусловленный объемом платежеспособного спроса покупателей, наличием соответствующего товарного предложения и определением уровня цен.

Естественная убыль (лекаж) - потери продовольственных товаров в процессе и транспортирования, хранения, подготовки к продаже и реализации, вызванные природными или технологическими факторами (усушка, утриска, разливания, закиски и т.п.)

Жизненный цикл предприятия - общий период времени от начала деятельности предприятия до естественного прекращения его существования или возрождения на новой основе (с новым составом владельцев и менеджеров; с принципиально новым ассортиментом товаров и т.п.). В теории жизненного цикла

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

предприятия обычно выделяют шесть стадий: 1) "рождение"; 2) "детство"; 3) "юность"; 4) "ранняя зрелость"; 5) "окончательная зрелость"; 6) "старение". На каждой стадии жизненного цикла предприятия конкретизируется стратегия менеджмента ресторанного бизнеса.

**Заемный капитал** - капитал, используемый предприятием в денежном обороте на условиях возвратности и платежности по кредитному договору.

**Залог**-способ обеспечения использования обязательств, в том числе договора займа и кредитного договора.

**Издержки общественного питания** -совокупность всех затрат труда и материальных ресурсов на производство, реализацию и организацию потребления продукции общественного питания (кроме стоимости сырья и товаров), выраженная в денежной форме.

Издержки общественного питания учитываются и планируются вместе и составляют часть цены продукции общественного питания. Сокращение издержек может стать основной причиной снижения цен на продукцию общественного питания. Вместе с тем недопустимо любое снижение издержек, вызывающее ухудшение качества продукции и культуры обслуживания потребителей.

**Издержки потребления** - время, связанное с покупкой товаров, приготовлением пищи, принятием пищи, относится к издержкам потребления.

**Издержкоемкость** - экономический показатель, характеризующий затраты предприятия общественного питания на товарооборот. Выраженный в процентах, он представляет собой относительный уровень издержек производства и обращения. Различают издержкоемкость отдельных частей товарооборота общественного питания (оборот на продукцию собственного производства и оборота по покупным товарам) и товарных групп.

**Иммобилизация оборотных средств** - отвлечение оборотных средств из оборота предприятия общественного питания на затраты, не предусмотренные планом и не имеющие установленных финансовых источников покрытия.,

Иммобилизация оборотных средств происходит: в результате накопления сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, отгруженных товаров, расчетные документы, по которым переданы в банк на инкассо с нарушением срока, установленного правилами расчетов; при возникновении недостач и потерь сверх

норм естественной убыли, дебиторской задолженности; при износе в банк излишних сумм амортизационных отчислений.

**Инвестиции** - все виды имущественных ценностей, направляемых на прирост активов предприятия с целью получения прибыли в предстоящем периоде.

**Индексация стоимости основных средств** - периодически проводится их переоценка и отражение в балансе по их восстановительной стоимости с учетом темпов инфляции, мобильного износа и других факторов.

**Индекс цен** - изменение уровня фактических цен по отношению к базисному периоду, вызванные изменением соотношения спроса и предложения на рынке, динамики внутригрупповой структуры реализации товаров, действием инфляции и другими факторами.

**Инновация** - новое достижение в области технологии или управления, предназначенное для использования торговой-производственной, инвестиционной или финансовой деятельности предприятия.

**Ипотечный кредит** - вид долгосрочного финансового кредита, обеспечиваемого залогом недвижимого имущества предприятия. В процессе залога имущество находится в пользовании предприятия.

**Калькуляция** - способ исчисления продажных цен на изготавливаемую предприятиями общественного питания кулинарную продукцию.

Калькуляция заключается в том, что производится расчет стоимости необходимого набора сырья в соответствии с рецептурой каждого блюда.

**Капитальные вложения** - долговременные затраты обеспечивающие расширенное воспроизводство основных средств в заранее выбранной форме и составе.

**Контрагент** - противоположная сторона по контракту, принимающая на себя определенные обязательства.

**Конъюнктура** - система факторов (условий), характеризующих текущее состояние спроса, предложения, цен и конкуренции на рынке (потребительском, финансовом и т.п.) в разрезе отдельных его сегментов.

**Коэффициент ввода (выбытия) основных фондов** рассчитывается как соотношение стоимости введенных (выбывших) за определенный период основных фондов к балансовой стоимости фондов на начало данного периода.

**Коэффициент выравнивания кондиций** - определяется как соотношение сырья нетто неосновной кондиции, выраженного в процентах, к расходу сырья нетто основной кондиции.

**Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования** - характеризует уровень интенсивного использования оборудования. Определяется делением фактического объема выпускаемой продукции (работ) в единицу времени (час) на установленную норму выработки продукции за этот же период (или на максимально возможный выпуск продукции).

**Коэффициент использования производственной мощности** - отношение суммы имеющихся платежных средств к сумме срочных обязательств. Коэффициент платежеспособности характеризует финансовое состояние предприятия или организации общественного питания. При коэффициенте платежеспособности равному единице или больше ее, предприятия или организации финансово устойчивы. Если же коэффициент платежеспособности меньше единицы, то финансовое положение предприятия или организации неустойчиво. В этом случае следует привлечь дополнительные средства для своевременного выполнения обязательств.

Коэффициент простоя оборудования характеризуется отношением времени простоя оборудования к фактическому фонду времени его работы.

**Коэффициент экстенсивной загрузки оборудования** - показывает характеризующий уровень использования. Его исчисляют путем деления времени фактической работы оборудования на максимально возможный расчетный фонд времени.

**Коэффициент эластичности спроса** - показатель (в процентах) изменения спроса на кулинарную продукцию при изменении на один процент изменяющего фактора (например, доходов, цен и др.). Спрос на продукцию общественного питания во многом определяется уровнем цен и доходами населения. Снижение цен на продукцию общественного питания, как правило, увеличивает спрос на нее. Увеличивается спрос и при росте доходов населения.

Расчет показывает, что коэффициент эластичности расходов на продукцию общественного питания составляет 1,5 - 1,6. Таким образом, при росте доходов семьи на 1% спрос на продукцию общественного питания вырастает на 1,5 - 1,6%. Это важно знать для оценки перспектив развития товарооборота общественного питания.

**Коэффициент эффективности капитальных вложений** - относительный показатель, характеризующий рациональное использование капитальных вложений на строительство новых объектов, внедрение новой техники и т.д. рассчитывается как отношение суммы прироста годовой прибыли к сумме капитальных вложений, вызвавших этот прирост.  $E=0,15$ .

**Либерализация цен** - политика свободного ценообразования и ограниченного контроля за ценами со стороны государства формирование цен под воздействием спроса и предложения.

**Лизинг (аренда)** - предоставление в пользу имущества за определенную плату. Различают финансовый лизинг (аренду), при котором имущество после полной его оплаты передается в собственность пользователя, и оперативный лизинг (аренду), при котором имущество после установленного периода его использования передается первоначальному владельцу. В свою очередь, в составе оперативного лизинга выделяют среднесрочный (хайринг) и краткосрочный (рейтинг) его виды.

**Ликвидность** - способность активов предприятия к быстрой и безубыточной смене форм стоимости.

**Маркетинг** - система управления сбытовой деятельностью предприятия, обеспечивающая эффективное продвижение товаров (услуг) к потребителям и расширение объема их реализации.

**Материально-техническая база общественного питания** - совокупность средств и предметов труда (средств производства), участвующих в производстве кулинарной продукции, ее реализации и организации потребления. Материально-техническая база общественного питания представлена зданиями предприятия, их техническим оснащением, транспортными средствами, сырьем, готовой продукцией, т.е. фактически тем, что в основном составляет понятие производственных фондов (за исключением части фондов обращения, представленных денежными средствами в кассе, средствами в банке и т.д). Основу материально-технической базы отрасли составляют основные фонды, которые могут принадлежать организациям общественного питания, а ^ «же быть арендованными и безвозмездно предоставленными.

**Материально-технические средства** - совокупность средств труда и материалов, обеспечивающих производственно-торговую деятельность предприятий общественного питания.

Материально-технические средства можно подразделить на

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

следующие основные группы: технологические, холодильные, торговое и подъемно-транспортное оборудование; кухонная посуда, технологический, торговый и хозяйственный инвентарь; столовая посуда, столовые приборы; столовое белье; спецодежда и форменная одежда; мебель, нестандартное оборудование; моющие и дезинфицирующие средства; бумага; рекламный инвентарь; строительный материал; топливо.

**Менеджмент** - 1) Совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента-достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании; 2) руководство предприятием, фирмой, руководящий орган

**Мониторинг текущей хозяйственной деятельности** - механизм осуществления менеджерами предприятия постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия в условиях колеблемости конъюнктуры потребительского и финансового рынков. На предприятии общественного питания система мониторинга строится в разрезе коммерческой, инвестиционной и финансовой деятельности.

**Наценка общественного питания** -элемент цены на продукцию общественного питания. Предприятия общественного питания несут дополнительные издержки, связанные с организацией производственного процесса и обслуживания потребителей. Часть дохода предприятия общественного питания, которая образуется благодаря наценкам, позволяет возмещать эти дополнительные расходы и получать определенную прибыль. Предприятия различного типа (рестораны, кафе, столовые и др.) характеризуются некоторыми особенностями производства продукции и обслуживания потребителей. В связи с этим, затраты труда, а следовательно, и наценка на выпускаемую ими продукцию различны. Все предприятия по уровню применяемых наценок делятся на пять категорий (люкс, высшая, I - II - III). Расценки устанавливаются в процентах к стоимости продукции по различным ценам.

**"Ноу-хау"** - совокупность технологических, технических, информационных, коммерческих, управленческих и других знаний и конкретного опыта, являющихся предметом инноваций,

документально оформленных предприятием, но не запатентованных им.

**Оборачиваемость мест на предприятии** - один из показателей, характеризующих интенсивность потока потребителей и пропускную способность предприятия. Оборачиваемость одного места означает число потребителей, приходящееся в среднем на одно место на предприятии за день. Показатель оборачиваемости мест на предприятиях различных типов имеет разную величину.

**Оптовый товароборот** - реализация продукции одним предприятием общественного питания другим для последующей доработки и продажи ее населению образует оптовый товароборот. Подобные хозяйственные отношения между предприятиями возникают чаще всего на крупных заготовочных цехах централизованного производства полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий и снабжение ими столовых, кафе, закусочных.

**Пассив** - раздел баланса предприятия, в котором отражаются все источники финансирования его активов.

**Пассивы** - заемные денежные средства, используемые предприятием для финансирования своей хозяйственной деятельности.

**Платежный календарь** - один из видов оперативных финансовых планов предприятия, определяющий график платежей и поступлений денежных средств в предстоящем периоде.

**Платежеспособный спрос** - потребность в продукции (услугах), обеспеченная денежными активами покупателя. На рынке спрос покупателей выступает только в платежеспособной форме.

**Распределение прибыли** - процесс определения пропорций между капитализируемой и потребляемой частями прибыли, остающейся в распоряжении предприятия и формирование в рамках каждой из них специальных финансовых фондов.

**Рефакция** - ценовая скидка, предоставляемая продавцам при частичной утере им первоначальных качеств (утруска, утечка, высыхание, снижение потребительских свойств в допустимых размерах и т.п.).

**Розничные цены** - цены на товары народного потребления и на ту часть товаров производственного назначения, которая реализуется населению через государственную и кооперативную торговлю. Основными элементами розничной цены являются налоги на

добавленную стоимость и прибыль производственных и торговых-сбытовых предприятий и организаций.

На предприятиях общественного питания продукция реализуется по розничным (продажным) ценам.

**Розничный товароборот** - реализация продукции собственного производства и покупных товаров населению и другим потребителям составляет розничный товароборот общественного питания.

**Самофинансирование** - финансирование развития (инвестиционной деятельности) исключительно за счет собственных финансовых ресурсов.

**Санация** - система мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, направленная на предотвращение его банкротства.

**Сегмент рынка** - определенная часть рынка, характеризующаяся спецификой спроса покупателей на товары или услуги.

**Спекуляция** - товарная (или другая хозяйственная) операция, при которой прибыль может быть получена за счет разницы в ценах продажи и покупки без всякой технологической обработки товара.

**Себестоимость продукции** - денежное выражение всех затрат предприятия на производство и реализацию продукции. Цена каждого блюда, кулинарного изделия, приготовленного на предприятии общественного питания, включает два основных элемента: себестоимость данного вида продукции и чистый доход. Себестоимость продукции предприятия общественного питания складывается из затрат на приобретение сырья, полуфабрикатов и покупных товаров (использованных для приготовления реализованной потребителям продукции) и издержек производства и обращения.

**Тарифная сетка** - совокупность разрядов и тарифных коэффициентов отражающая различия в сложности труда и квалификации работников. Каждый разряд тарифной сетки имеет свой коэффициент. Тарифные коэффициенты определяют соотношение между размерами тарифной ставки данного разряда и тарифной ставки первого разряда. Различают абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов. Абсолютное возрастание показывает, насколько единиц возросла абсолютная величина тарифного коэффициента данного разряда по сравнению с тарифным коэффициентом предыдущего разряда.

Относительное возрастание показывает, насколько процентов увеличивается сложность работ и оплата труда при переходе к следующему разряду.



**Тарифная система** - совокупность нормативов, с помощью которых осуществляются регулирование, дифференциация заработной платы работников. Она включает тарифные сетки (или схема окладов), тарифные ставки (или оклады), тарифно-квалификационный справочник работ и профессий и районные коэффициенты к заработной плате.

**Тарифная ставка**-элементтарифной системы, определяющий размер оплаты труда работников различных групп за единицу времени (час, день, месяц). С помощью тарифной ставки устанавливается размер оплаты труда рабочих I - разряда в единицу времени. Для поваров.и других производственных рабочих предприятий общественного питания установлены часовые тарифные ставки. Размер тарифной ставки I - разряда на установленный для этого разряда тарифный коэффициент. Часовые тарифные ставки применяются для работ, нормируемых по нормам времени. Если работы нормируют на основе норм выработки, то используют, как правило, дневные тарифные ставки.

**Тарифный разряд**-элементтарифной сетки, характеризующий степень сложности работ и необходимой ответственности при их выполнении. Тарифные разряды позволяют оплатить труд рабочих за день (час) в соответствии с их квалификацией. Первый разряд присваивается рабочим с низкой квалификацией, высшие разряды - наиболее квалифицированным рабочим. Количество разрядов зависит от сложности производственных процессов и степени их механизации.

При тарификации труда различают индивидуальную тарификацию работника и присвоение ему определенного тарифного разряда и тарификацию работы, т.е. отнесение ее сложности и требования к квалификации исполнителя.

**Темп роста** - отношение величины экономического показателя за данный период времени (например, год) к величине того же показателя за предшествующий период. Темп роста может быть выражен в процентах или в виде коэффициента. При снижении абсолютных величин экономических показателей эти соотношения характеризуют не темп роста, а темп снижения.

**Темп прироста** - называют отношение абсолютного прироста величины экономического показателя к его величине за предшествующий период, по сравнению с которым определен абсолютный прирост. Темп прироста показывает, насколько процентов

экономический показатель данного периода выше того же показателя за предшествующий период времени, поэтому он равен также темпу роста минус 100% (если темп роста исчисляют в процентах) или минус 1 (если темп роста исчисляют в виде коэффициентов).

**Товарооборот общественного питания** - продажа продукции общественного питания населению или другим потребителям. В общественном питании различают розничный и оптовый товарооборот. Товарооборот общественного питания в целом и розничный могут иметь в своем составе оборот по продукции собственного производства и оборот по покупным товарам. В оптовом товарообороте общественного питания учитывается только продукция собственного производства. Товарооборот общественного питания выражается суммой розничного и оптового товарооборота. Он характеризует весь объем производственно-торговой деятельности предприятий и организаций общественного питания. Товарооборот общественного питания принимается в качестве исходного экономического показателя в общественном питании. На основании его планируют другие хозяйственные деятельности, например, валовой доход, издержки производства и обращения, чистый доход.

**Товарооборачиваемость** - характеризует скорость оборота или время обращения товаров и может быть выражена либо числом оборотов товаров за определенный период времени, либо количеством дней, необходимых для одного оборота. Экономическая сущность этих показателей одинакова, разница лишь в способах измерения. Показатель товарооборачиваемости дает представление о том, за сколько дней оборачивается средний запас сырья и товаров. Поэтому при его определении за основу берут не конкретный запас товаров на ту или иную дату, а средний запас сырья и товаров за весь анализируемый период. Разделив средний запас на средний дневной оборот, получим товарооборачиваемость в днях оборота. Товарооборачиваемость можно получить, умножив средний запас на число дней в периоде и разделив его на оборот по продаже за тот же период. Скорость обращения товаров измеряется также числом оборотов. Этот показатель определяют делением товарооборота на средний запас сырья и товаров на анализируемый период.

**Трудоемкость продукции** - количество рабочего времени, затрачиваемого на изготовление единицы продукции или производство единицы объема работы. В зависимости от форм учета

затрат труда различают показатели нормативной, плановой и фактической трудоемкости. Нормативная трудоемкость продукции определяется затратами рабочего времени на единицу изделия, установленными по действующим нормативам времени. Фактическая трудоемкость продукции характеризуется действительными затратами рабочего времени на единицу изделия в определенный период. Чем ниже трудоемкость, тем выше показатель производительности труда. Трудоемкость продукции общественного питания - это затраты живого и общественного труда на 1 тенге продукции в человеко-часах. Изменение трудоемкости товарооборота общественного питания, связанные с изменением структуры товарооборота, рассчитываются исходя из удельного веса отдельных видов продукции в товарообороте и коэффициентов трудоемкости.

**Уровень издержек общественного питания** - один из основных качественных показателей производственно-хозяйственной деятельности организаций и предприятий общественного питания, отражающих эффективность использования затрат живого и обобщественного труда. Уровень издержек представляет собой частное от деления суммы издержек (или отдельных видов расходов) на сумму товарооборота и выражается в процентах. Снижение его означает экономию, рост - перерасход издержек.

**Уставной фонд** - определяется при образовании предприятия и фиксируется в Уставе. Сумма уставного фонда отражается в пассиве баланса отдельной строкой. Она включает остаточную стоимость основных средств, минимальную потребность предприятия в оборотных средствах и плановую сумму устойчивых пассивов.

**Устойчивые пассивы** - это суммы, юридически не принадлежащие предприятию общественного питания, но по условиям расчетов постоянно находящихся в его обороте. Устойчивые пассивы приравниваются к собственным средствам. В их состав включаются определенные виды кредиторской задолженности: задолженность по заработной плате рабочим и служащим, а также по отчислениям на социальное страхование, резерв на покрытие предстоящих платежей; задолженность покупателям по полученным авансам; задолженность по залогам за оборотную тару.

**Факторинг** - финансовая операция, в процессе которой оптовый продавец товаров уступает обслуживающему его коммерческому

банку право получения денежных средств по платежным документам за поставленные товары. При этом банк сразу же возмещает продавцу основную часть долга (до 70% - 90%), а остальную часть платежа переводит на его счет после поступления средств от налогоплательщика. За осуществление плановой комиссионной финансовой операции банк взимает с продавца определенную плату (обычно в процентах к сумме платежа).

**Фондоотдача** - один из основных показателей эффективности использования основных фондов предприятия. Фондоотдача характеризует годовой объем товарооборота (оборот по продукции собственного производства), приходящийся на 1 тенге (100, 1000 тенге), среднегодовой стоимости используемых основных фондов. Фондоотдача исчисляется как отношение товарооборота (или оборота по продукции собственного -производства) к стоимости основных фондов.

**Фондовооруженность** - характеризует отношение среднегодовой стоимости основных фондов и их активной части к среднесписочной численности работников предприятия, в том числе работников производства.

**Фондоёмкость** - рассчитывается как соотношение среднегодовой балансовой (без вычета износа) стоимости основных фондов к товарообороту, или обороту по продукции собственного производства. Чем меньше основных фондов приходится на 1 тенге товарооборота, или оборота по продукции собственного производства, тем реальнее они используются, тем выше показатель фондоотдачи.

**Хайринг**-среднесрочная форма оперативного лизинга (аренды) машин и оборудования без права их продажи в собственность арендатору.

**Цена** -денежное выражение рыночной стоимости товара, услуг. На потребительском рынке ее стоимость определяется соотношением спроса и предложения на товары (услуги), а также условиями конкуренции.

**Чистая прибыль** - прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех налоговых и других обязательных платежей из суммы балансовой прибыли.

**Чистые активы** - сумма имущества предприятия сформированная за счет собственного капитала. Она определяется как разница между суммой активов и общей суммой обязательств по балансу предприятия.

**Чистый доход** - сумма валового дохода предприятия за вычетом налоговых платежей, входящих в цену продукции, товара (уплачиваемых за счет дохода). К таким платежам относятся налог

на добавленную стоимость, акцизный сбор, таможенные сборы и пошлины.

**Шахматная таблица** - проверочная таблица к балансу доходов и расходов позволяющая установить взаимосвязку отражаемых ней показателей.

**Эластичность** - наблюдаемая зависимость изменения одного показателя в связи с изменением другого. Она хаоактеризуется коэффициентом эластичности, показывающим размер изменения одного показателя в зависимости от изменения другого показателя (фактора) на один процент. На предприятиях общественного питания рассматриваются коэффициенты эластичности отдельных показателей от объема товарооборота^ уровня цены, уровня среднедушевого дохода обслуживаемых контингентов потребителей и другие.

**Эмиссия** - выпуск в обращение новых партий денег или ценных бумаг.

**Эффект** - результат, достигаемый за счет осуществления хозяйственных операций. Он может выражать.ся в дополнительной сумме товарооборота, валового Дохода и прибыли" снижении суммы издержек обращения, получении дополнительной суммы процента; увеличении суммы чистого денежного потока и другими показателями.

**Эффективность** - соотношение показателей эффекта (результата) и затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов на его достижение.

**Явочная численность работников** -численность работников предприятия, явившихся на работу на определенную дату. Явки на работу - это дн\*и выхода на работу лиц, числящихся в.списочном составе предприятия. К лицам, явившимся на работу относятся: явившиеся на работу на данном предприятии.; работавшие по нарядам своего Предприятия вне его; находящиеся в командировках. Явка на работу учитывается в человеко-днях. Явившиеся на работу подразделяются на фактически работавших и имевших целодневный простой.

**Тарифно-квалификационные характеристики  
административно-обслуживающего персонала ресторана**

**1. Директор. Диапазон 1 5 - 1 8 разрядов.**

**Должностные обязанности:** руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности ресторана. Организует работу структурных подразделений. Обеспечивает выполнение организацией заданий согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками. Организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе применения методов научно-обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию Безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда. Решает все вопросы в пределах представленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам - своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организаций.

**Должен знать.** Конституцию Республики Казахстан; законы Республики Казахстан, постановления и решения Правительства Республики Казахстан по вопросам деятельности отрасли; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности ресторана; профиль, специализацию и особенности структуры ресторана; технологию производства продукции ресторана; возможности производственных мощностей ресторана; методы хозяйствования и управления; порядок заключения и исполнения договоров; основы экономики, организации труда и управления; законодательство о труде и охране труда

Республики Казахстан, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Требования к квалификации по разрядам оплаты.

Высшее профессиональное образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

## **2. Главный (старший) бухгалтер. Диапазон 13 - 16 разряды.**

**Должностные обязанности.** Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности ресторана и контроль за экономным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, сохранности собственности ресторана. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности организации и в ее подразделениях на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Руководит разработкой и осуществлением мероприятий, направленных на соблюдение государственной и финансовой дисциплины. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения сметрасходов, реализации продукции, выполнение работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности ресторана, а также финансовых расчетных и кредитных операций. Обеспечивает контроль: за законностью, своевременностью и правильностью оформления документов; составлением экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ (услуг); за расчетами по заработной плате с работниками организации; правильным начислением и перечислением платежей в бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений; погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам; отчислением средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды и резервы. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, управления потерь и

непроизводительных затрат Принимает меры по предупреждению недостач, незапланированного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Участвует в оформлении документов по недостачам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих документов в следственные и судебные органы. Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расчетов, законности списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, а также оформлению и сдаче их в установленном периоде в архив. Участвует в работе по совершенствованию и расширению сферы действия внутрихозяйственного расчета, разработке рациональной плановой и учетной документации, организации внедрения средств механизации учетно-вычислительных работ. Руководит работниками бухгалтерии ресторана.

**Должен знать.** Конституцию Республики Казахстан; законы Республики Казахстан» постановления и решения Правительства Республики Казахстан по вопросам деятельности отрасли; постановления^ распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также финансово-хозяйственной деятельности ресторана; структуру организации и перспективы ее развития; положения и инструкции по организации бухгалтерского учета в организации, правила ее ведения; порядок оформления»операции. и организацию документооборота по участкам учета; формы и порядки финансовых расчетов; методы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации; способы и методы выявления внутрихозяйственных резервов; порядок приемки, оприходования и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей; правила расчетов с дебиторами и кредиторами; порядок списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь; правила проведения инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и платежных обязательств; порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчетности; правила проведения проверок и



документальных ревизий; организацию хозяйственного расчета; средства вычислительной техники и возможность применения для механизации машинно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности ресторана; передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования хозяйственной и финансовой деятельности организации; экономику, организацию производства, труда и управления; гражданское право, трудовое, финансовое и хозяйственное законодательство; законодательство о труде и охране труда Республики Казахстан; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Требования к квалификации по разрядам оплаты.

- Высшее профессиональное (экономическое, финансово-экономическое) образование и стаж финансово-бухгалтерской (финансово-экономической) работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

### **3. Заведующий производством (шеф-повар). Диапазон 6 - 1 2 разряды.**

**Должностные обязанности.** Организует работу производства. Обеспечивает выполнение плана выпуска продукции собственного производства высокого качества. Разрабатывает рецептуры новых блюд. Обеспечивает на основе изучения спроса разнообразие ассортимента блюд, кулинарных изделий. Подготавливает заявку на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты, обеспечивает своевременное их получение со склада. Постоянно контролирует качество сырья, поступающего в производство, строгое соблюдение технологии приготовления пищи, норм закладки сырья и санитарных правил. Проводит ежедневно с членами бригады комиссию бригады готовой пищи. Осуществляет правильную организацию производственного процесса, обеспечивает применение нового оборудования прогрессивной технологии, внедрение рациональной организации труда рабочих и передовых методов работы и форм обслуживания. Принимает меры по повышению производительности труда и эффективному использованию оборудования. Распределяет обязанности среди поваров, составляет

#### Менеджмент в ресторанном бизнесе

графики выхода на работу работников производства, проводит инструктаж по технологии приготовления пищи и другим производственным вопросам. Составляет и представляет отчеты в установленном порядке. Систематически проводит работу по повышению квалификации поваров, инструктаж по охране труда и технике безопасности.

**Должен знать.** Планирование и технологию производства; требования к качеству блюд и кулинарных изделий; основы рационального питания; правила пользования сборниками рецептур блюд; порядок составления меню, выдачи продуктов, блюд и кулинарных изделий; нормы расхода сырья и полуфабрикатов; калькуляцию блюд; требования ГОСТов и технических условий на продукты и сырье; правила хранения сырья, полуфабрикатов и готовых продуктов; современные виды технологического оборудования и принципы их работы; требованиям к производственным помещениям, оборудованию, инвентарю, посуде и т.п.; прогрессивные методы организации производства и обслуживания; основы организации, нормирования и оплаты труда работников производства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Требования к квалификации по разрядам оплаты.

- Высшее образование и стаж работы на производстве не менее 3 лет или среднее специальное образование и стаж работы на производстве не менее 5 лет.

#### **4. Инженер-технолог. Диапазон 6 - 13-й разряд.**

**Должностные обязанности.** Разрабатывает и внедряет технологические процессы и режимы производства на выпускаемую продукцию, и все виды различных по сложности работ. Составляет планы размещения оборудования, технологического оснащения и организации рабочих мест, рассчитывает производственные мощности и загрузку оборудования. Участвует в разработке технически обоснованных норм времени (выработки), рассчитывает нормативы материальных затрат-экономическую эффективность проектируемых технологических процессов. Разрабатывает технологические нормативы, инструкции, карт технического уровня и качества продукции и другую технологическую документацию в

связи с корректировкой технологических процессов, и режимов производства. Изучает передовой отечественный и зарубежный опыт в области технологии производства, разрабатывает и принимает участие в организации мероприятий по повышению эффективности производства, направленных на сокращение расходов материалов, снижение трудоемкости продукции, повышение производительности труда. Анализирует причины брака и выпуска продукции низкого качества и сортов, принимает участие в разработке мероприятий по их предупреждению и устранению, а также в рассмотрении поступающих рекламаций на выпускаемую организацией продукцию.

**Должен знать:** постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся разработки и оформления технологической документации; перспективы технического развития организации; системы и методы проектирования технологических процессов и режимов производства; основное технологическое оборудование и принципы его работы; типовые технологические процессы и режимы производства, технические требования, предъявляемые к сырью, материалам, готовой продукции; стандарты и технические условия, нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии; виды брака и способы его предупреждения; основы требования научной организации труда при проектировании технологических процессов; основы экономики, организации труда и управления; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Требования к квалификации по разрядам статьи:

- 6 - 7-й разряды (технолог) - высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы;
- 8 - 9-й разряды (технолог II категории) - высшее профессиональное образование и стаж работы в должности технолога не менее 3 лет;
- 10 - 11-й разряды (технолог I категории) - высшее профессиональное образование и стаж работы в должности технолога II категории не менее 3 лет;
- 12-13-й разряды (технолог высшей категории) - высшее профессиональное образование и стаж работы в должности технолога I категории не менее 3 лет;

## **5. Инспектор по кадрам. Диапазон 4 - 5-й разряды.**

**Должностные обязанности.** Осуществляет контроль за своевременным исполнением приказов, поручений и распоряжений руководства ресторана. Ведет учет личного состава организации, ее подразделений. Оформляет прием, перевод, увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, с положениями и приказами руководителя организации. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения связанные с трудовой деятельностью. Участвует в разработке перспективных и годовых планов по труду и кадрам. Подготавливает необходимые материалы для квалификационной и аттестационной комиссий и представления на работников к поощрениям и награждениям. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников. Ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков. Оформляет документы, необходимые для назначения пенсий работникам организации и их семьям. Изучает движение и причины текучести кадров, участвует в разработке мероприятий по их устранению. Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив. Ведет оперативный учет прохождения документов. Определяет причины несвоевременного исполнения поручений. Информировывает руководителя организации об их выполнении. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка. Составляет установленную отчетность.

**Должен знать:** постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся организации делопроизводства в организации, учета личного состава, оформление пенсий, ведение и хранение трудовых книжек и личных дел работников ресторана; формы и методы контроля исполнения документов; структуру организации и ее подразделений; стандарты унифицированной системы делопроизводства, организационно-распорядительную документацию; действующее законодательство о приеме, переводе и увольнении работников; порядок учета движения кадров и составления отчетности о состоянии трудовой дисциплины; порядок

установления наименования профессии рабочих и должностей служащих, общего и непрерывного стажа определенной работы; основы экономии, организации труда и управления; законодательство о труде и охране труда Республики Казахстан; правила внутреннего распорядка; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

**Требования к квалификации по разрядам оплаты.** Среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование, специальная подготовка по установленной программе и стаж работы по профилю не менее 3 лет, в том числе в данной организации не менее 1 года;

- 4 - разряд - при выполнении должностных обязанностей инспектора;
- 5 - разряд - при выполнении должностных обязанностей старшего инспектора.

## **6. Калькулятор. 3-й разряд.**

**Должностные обязанности.** Разрабатывает калькуляции на каждый вид изделия, выпускаемого предприятием общественного питания. Определяет на основе установленных рецептур закладку и выход готовой продукции. Рассчитывает, исходя из стоимости поступающих на производство продуктов и сырья, цены на блюда, включенные в меню. Определяет цены на полуфабрикаты, кулинарные изделия и продукты, реализуемые в буфеты. Производит по мере изменения стоимости продуктов и сырья перерасчет цен на готовую продукцию. Составляет на основе заявок заведующего производством (шеф-повара) расчет необходимого количества продуктов для приготовления блюд, полуфабрикатов и кулинарных изделий. Принимает участие в инвентаризации товарно-материальных ценностей.

**Должен знать.** Правила пользования сборниками рецептур блюд и кулинарных изделий; нормы расклада и выхода готовой продукции; прейскуранты цен на сырье и полуфабрикаты, правила расчета себестоимости и определения цен на продукцию общественного питания; порядок работы на счетно-вычислительных машинах и проведения инвентаризации товарно-материальных ценностей.

**Квалификационные требования.** Общее среднее образование и специальные курсы по установленной программе без предъявления требований к стажу работы.

## **8. Кладовщик. 2-й разряд.**

**Характеристика работ.** Руководство работой по погрузке, выгрузке грузов, по размещению их внутри склада. Учет наличия на складе хранящихся материальных ценностей и ведение отчетной документации по их движению. Участие в проведении инвентаризаций.

**Должен знать:** правила ведения складского хозяйства; правила учета, хранения, движения материальных ценностей на складе и правила оформления сопроводительных документов на них; правила комплектования различных материальных ценностей по технологическим документам; правила применения складского измерительного инструмента, приспособлений, механизмов и способы проверки их на пригодность к работе; правила проведения инвентаризации; правила техники безопасности и противопожарной безопасности по хранению и перемещению материалов и содержанию служебных помещений.

## **9. Сторож (вахтер). 1-й разряд.**

**Характеристика работ.** Проверка целостности охраняемого объекта (замков и других запорных устройств; наличие пломб, противопожарного инвентаря; исправности сигнализации; телефонов; освещения) совместно с представителем администрации или сменяемым сторожем. При выявлении неисправностей (взломанные двери, окна, замки, отсутствие пломб и печатей и др.) не позволяющих принять объект под охрану, докладывает об этом лицу, которому он подчинен, представителю администрации или дежурному по отделению полиции и осуществляет охрану следов преступления до прибытия полиции. При возникновении пожара на объекте поднимает тревогу, извещает пожарную команду и дежурного по отделению полиции, принимает меры по ликвидации пожара.

**Должен знать:** правила и инструкции по охране объектов; границы охраняемого объекта; номер телефонов представителей

администрации охраняемого объекта и дежурного по отделению-полиции.

## **10. Уборщик производственных и служебных помещений. 1-й разряд.**

**Характеристика работ.** Уборка помещений, залов, коридоров, лестниц. Удаление пыли с мебели, ковровых изделий, подметание и мойка вручную или с помощью машин и приспособлений стен, полов, лестниц, окон и т.д. сбор и транспортировка мусора и отходов в установленное место. Расстановка урн для мусора, их очистка и дезинфицирование. Чистка и дезинфицирование душевых, гардеробных и других мест общего пользования. Приготовление моющих и дезинфицирующих растворов. Получение моющих средств, инвентаря и обтирочного материала. Соблюдение правил санитарии и гигиены в убираемых местах.

**Должен знать:** правила санитарии и гигиены по содержанию убираемых мест; устройство и правила эксплуатации обслуживаемого оборудования и приспособлений; правила уборки; назначение и концентрации моющих и дезинфицирующих средств; правила эксплуатации санитарно-технического оборудования. При выполнении работ по уборке производственных помещений, в том числе отходов производства, санузлов и общественных туалетов- 2-й разряд.

## **11. Швейцар. 1-й разряд.**

**Характеристика работ.** Наблюдение за выходом и входом посетителей в ресторан. Информирование посетителей о размещении залов, наличии свободных мест. Приведение в порядок вестибюля, протирка стекол, стен в тамбуре и подъезде, чистка металлических предметов на дверях и проверка их исправности. Сообщение администрации о замеченных неисправностях. Вызов такси по просьбе посетителей. Включение и выключение световых реклам, проверка системы сигнализации.

**Должен знать:** правила обслуживания посетителей; размещение залов; номера телефонов вызова такси, скорой помощи, полиции, пожарной команды и др.; местонахождения ближайших предприятий общественного питания, торговли, коммунального хозяйства и др.;

расположение средств противопожарной защиты и сигнализации и правила пользования ими; правила санитарии и гигиены; способы чистки металлических предметов.

## 12. Экспедитор по перевозке грузов. 3 - 4 разряды.

Должностные обязанности. Принимает грузы со складов в соответствии с сопроводительными документами. Проверяет целостность упаковки (тары). Контролирует наличие приспособлений для перевозки грузов и санитарное состояние соответствующих видов транспорта, предназначенных для их перевозки, правильность погрузочно-разгрузочных работ, размещение и укладку грузов. Сопровождает грузы к месту назначения, обеспечивает необходимый режим хранения, сохранность их при транспортировке. Сдает доставленный груз, оформляет прямо-сдачную документацию. Участвует в составлении актов и других документов на недостачу, порчу грузов и т.п.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся работы экспедиции организации; организацию погрузочно-разгрузочных работ; порядок приема и сдачи грузов; условия перевозки и хранения экспортируемых грузов; нормативы простоя подвижного состава и контейнеров под погрузочно-разгрузочными операциями; маршруты перевозки грузов; формы документов на прием и отправку грузов и правила их оформления; основы организации труда; законодательство о труде и охране труда Республики Казахстан; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Требования к квалификации по разрядам оплаты.

- 3-й разряд - начальное профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее (полное) общее образование и специальная подготовка по установленной программе без предъявления требований к стажу работы;
- 4-й разряд - начальное профессиональное образование и стаж работы в должности экспедитора по перевозке грузов не менее 2 лет.



**Тарифно-квалификационные характеристики  
работников производства ресторана**

**1. Взрывальщик зерен (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Ведение процесса взрывания зерен кукурузы; загрузка аппарата сырьем (зернами и жиром) согласно рецептуре, регулирование работ аппарата; определение готовности зерен; выгрузка готовой продукции в приемную камеру. Взвешивание, упаковка и отпуск посетителям. Читка и смазывание аппарата.

**Должен знать:** сорта кукурузы, используемые для взрывания, виды используемых жиров, нормы закладки зерен и жира; правила эксплуатации аппарата для взрывания зерен и весоизмерительных приборов; упаковочный материал для отпуска готовой продукции.

**2. Жиловщик мяса и субпродуктов (1-й разряд).**

**Характеристика работ.** Жиловка грудинки и шейной кости говяжьих, бараньих, телячьих, свиных и других туш (отделение сухожилий, пленок, крупных кровеносных сосудов, остатков костей, хрящей и т.д.). Разработка и зачистка субпродуктов (удаление пленок, жилистых частей, жировых отложений, кровоподтеков, пораженных частей и т.д.). Резка вручную на куски установленных размеров и укладка в тару.

**Должен знать:** Приемы жиловки мяса и субпродуктов; расположение мышечной, жировой, соединительной ткани в тушах.

**3. Жиловщик мяса и субпродуктов (2-й разряд).**

**Характеристика работ.** Жиловка лопаточной части и толстого края говяжьих, бараньих, телячьих, свиных и других туш (отделение сухожилий, пленок, крупных кровеносных сосудов, остатков костей, хрящей и т.д.). Зачистка, резка вручную на куски установленных размеров и укладка в тару. Заточка и правка ножей.

**Должен знать:** приемы жиловки мяса и субпродуктов; расположение мышечной, жировой, соединительной ткани в тушах; правила заточки и правки ножей.

#### **4. Жиловщик мяса и субпродуктов (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Жиловка крестцово-поясничной части, задней ноги (отделение сухожилий, пленок, крупных кровеносных сосудов, остатков костей, хрящей и т.д.). Разборка мяса по сортам и видам (боковая, наружная часть, верхняя, внутренняя, толстый, тонкий край), резка на куски установленных размеров и укладка в тару.

**Должен знать:** приемы жиловки всех частей туши; расположение мышечной, жировой, соединительной ткани в тушах; правила заточки и правки ножей.

#### **5. Изготовитель горячих напитков (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Приготовление по установленным рецептурам и технологии кофе (в кофеварках и наплитной посуде) и различных видов чая. Измельчение кофейных зерен, составление смесей из нескольких сортов чая. Закладка подготовленного сырья для варки. Регулировка режима варки. Процеживание готового кофе. Разлив готовых напитков на порции, добавление сахара, лимона, молока. Отпуск напитков, а также бутербродов, кондитерских изделий и мороженого. Оформление прилавка витрин.

**Должен знать:** ассортимент изготавливаемых напитков; условия и сроки хранения сырья; рецептуру, технологию приготовления и правила отпуска продукции.

#### **6. Изготовитель горячих напитков (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Приготовление по установленным рецептурам и технологии разнообразного ассортимента кофейных напитков (кофе по-варшавски, по-восточному, с мороженым) какао и шоколада. Обжарка, подсушивание и размол кофейных зерен. Составление смесей из различных сортов кофе. Сервировка, отпуск изготовленной продукции.

**Должен знать:** ассортимент изготавливаемых напитков; порядок получения и качественную характеристику сырья; условия и сроки хранения сырья; рецептуру, технологию приготовления различных видов кофе, шоколада; правила сервировки; порядок отпуска готовой продукции; наименование и назначение посуды и инвентаря, используемых при варке напитков; устройство и правила эксплуатации используемого оборудования.

## **7. Изготовитель молочных коктейлей (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Изготовление коктейлей. Составление по установленным рецептурам смесей из молока, сиропов и мороженого. Смешивание, взбивание их с помощью миксера. Отпуск потребителю приготовленных напитков, а также кондитерских изделий, мороженого и т.д. получение полуфабрикатов и хранение их. Обеспечение наличия чистой посуды. Составление товарного отчета.

**Должен знать:** ассортимент молочных коктейлей; виды сырья, используемого для их изготовления; технические условия и технологическую инструкцию на приготовление молочных, прохладительных напитков; устройство и правила эксплуатации используемого аппарата для взбивания молочных напитков; порядок расчета с потребителями.

## **8. Изготовитель крахмала-сырца (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Изготовление крахмала-сырца: загрузка отходов картофеля в бункер терочной машины, измельчение, перекачка крахмального молочка в отстойные чаны, спуск соковой воды, промывка крахмала и выгрузка промытого крахмала, определение его качества. Обслуживание терочной машины, размельчающих механизмов и насосов и обеспечение их бесперебойной работы. Чистка и промывка оборудования.

**Должен знать:** виды сырья, используемые для изготовления крахмала; технологию изготовления крахмала; устройство и правила обслуживания, предъявляемые к качеству промывки и степени измельчения крахмала.

### **9. Изготовитель полуфабрикатов из мяса (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Нарезка (рубка) вручную мелкокусковых полуфабрикатов (бефстроганов, азу, гуляш, рагу, суповые наборы, плов и т.д.). Приготовление котлетной массы (измельчение на мясорубке мяса, хлеба, лука, добавление специй, перемешивание фарша), формовка котлет, биточков, тефтелей, шницелей и т.д. соблюдение заданного рецептурой веса готовых изделий. Порционирование готовых субпродуктов (печень, мозги и др.). Панировка полуфабрикатов, укладка в лотки и ящики. Сборка, разборка, чистка и промывка оборудования.

**Должен знать:** ассортимент мясных полуфабрикатов и их кулинарное назначение; органолептические методы определения качества сырья; технологию и установленную рецептуру изготовления мясных полуфабрикатов; виды используемого оборудования и правила его эксплуатации.

### **10. Изготовитель полуфабрикатов из мяса (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Изготовление порционных полуфабрикатов из мяса. Нарезка, отбивание вручную и при помощи машины, взвешивание порционных полуфабрикатов из говядины, баранины, свинины, птицы для жаренья в натуральном виде (ромштексы, шницели и др.). Приготовление мяса для шашлыков.

**Должен знать:** товароведную характеристику используемого мяса и другого сырья, их пищевую ценность и кулинарные свойства, технологические инструкции и технологические условия изготовления мясных полуфабрикатов; нормы потерь сырья при изготовлении полуфабрикатов; устройство используемого оборудования и правила его эксплуатации.

### **11. Изготовитель полуфабрикатов из рыбы (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Разделка рыбы частиковых пород на тушки (удаление плавников, очистка чешуи, потрошение, удаление и зачистка мест механических повреждений, промывка тушек). Обработка тушек методом фиксации, нарезка на порции в зависимости

от вида последующей тепловой обработки (кругляши, филе с кожей, без кожи, с позвоночной костью и без нее) и панировка их. Изготовление котлетной массы и изделий из нее. Разборка рыбных отходов на пищевые и технические. Затаривание полуфабрикатов. Составление суповых наборов.

**Должен знать:** ассортимент рыбных полуфабрикатов и виды используемых рыб; методы органолептической оценки качества сырья; способы разделки рыбы частиковых пород на тушки и нарезки их на порции; требования к качеству выпускаемой продукции; правила эксплуатации используемого оборудования.

## **12. Изготовитель полуфабрикатов из рыбы (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Разделка рыбы осетровых пород на звенья (отделение головы, срезание спинных жучек и плавников, пластование на звенья, удаление вязиги, ошпаривание звеньев, очистка с кожи набрюшных жучек и костных пластинок и т.д.). Нарезка звеньев на порционные куски и обработка их методом фиксации. Подготовка рыб различной породы к тепловой обработке (целиком или звеньями). Контроль за качеством сырья.

**Должен знать:** виды используемых рыб, их пищевую ценность и кулинарные свойства; ассортимент рыбных полуфабрикатов; технологические инструкции и технологические условия изготовления рыбных полуфабрикатов; методы определения доброкачественности используемого сырья; устройство используемого оборудования, и правила его рациональной эксплуатации.

## **13. Изготовитель полуфабрикатов из овощей (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Шпиговка, измельчение, протирка картофеля и овощей (сырых, квашенных, вареных) вручную и на машине. Изготовление котлетной массы из картофеля и других овощей (капусты, моркови, свеклы), формовка, панировка изделий, фаршировка овощей, укладка их в тару. Приготовление салатов и маринадов.

**Должен знать:** формы нарезки картофеля и овощей; рецептуру, технологию приготовления, условия, сроки хранения, реализации овощных полуфабрикатов, правила проверки и эксплуатации весов.

#### **14. Кондитер (1-й разряд).**

**Характеристика работ.** Выполнение работ под руководством кондитера высшего разряда. Вырезка ножом или выбивка выпеченного бисквита из форм. Зачистка форм и бисквита. Подвозка полуфабрикатов к рабочим местам. Загрузка помазной машины кремом или начинкой и регулирование ее работы.

Должен знать: требования, предъявляемые к качеству полуфабрикатов для тортов и пирожных; приемы приготовления пластов бисквита, набивки или помазки тортов и пирожных кремом или начинкой; правила обслуживания помазной машины.

#### **15. Кондитер (2-й разряд).**

**Характеристика работ.** Выполнение отдельных работ в процессе изготовления тортов, пирожных, фигурных сортов печенья. Приготовление разных сортов сиропов и кремов; сбивание крема, варка сиропа, окрашивание крема. Раскладка, выравнивание и разрезка бисквита по размерам и пластам для тортов и пирожных. Набивка или помазка тортов и пирожных кремом или начинкой на машине или вручную и регулирование толщины соля помазки. Приготовление полуфабрикатов для отдельных сортов изделий. Проверка веса штучных изделий. Контроль за показателями контрольно-измерительных приборов, за качеством варки и взбивания. Подвозка полуфабрикатов к рабочим местам. Затаривание готовой продукции.

Должен знать: рецептуры и технологические режимы приготовления различных сиропов, кремов, порядок окрашивания кремов; ассортимент выпускаемой продукции (изделий); виды сырья, вкусовых и ароматических веществ, рыхлителей и красителей; устройство и правила обслуживания варочной аппаратуры, сбивальной и помазной машины.

#### **16. Кондитер(3-й разряд)**

**Характеристика работ.** Самостоятельное изготовление простых массовых тортов, пирожных и других штучных кондитерских и

хлебобулочных изделий (с нанесением трафаретного рисунка по эталону в одну краску или с несложным совмещением красок) из различного вида сырья (мучного теста, творожной массы, мороженого) или выполнение работ по изготовлению сложных сортов тортов и пирожных под руководством кондитера более высокого разряда. Приготовление различных видов теста, кремов, начинок. Заготовка, отвешивание, отмеривание сырья по заданной рецептуре. Замес, вымешивание, сбивание теста, проминка, раскатка до определенной толщины, посыпка мукой теста. Разделка полученных полуфабрикатов. Штампование, формование и отсадка изделий на листы. Отделка изделий помадкой, марцинаком, засахаренными фруктами, шоколадом, кремом. Передача на закаливание.

**Должен знать:** ассортимент выпускаемых изделий; виды сырья, вкусовых и ароматических веществ, рыхлителей и красителей, используемых для приготовления кондитерских изделий, сорта муки и ее свойства (качество образуемой клейковины); рецептуры режима приготовления кондитерских изделий; способы выделки помадкой, засахаренными фруктами, шоколадом, кремом; устройство оборудования.

## **17. Кондитер (4-й разряд)**

**Характеристика работ.** Изготовление оригинальных, высокохудожественных, многокрасочных, фигурных заказных тортов, наборов конфет и фигурная отделка изделий. Подготовка и проверка качества сырья, начинок, отдельных полуфабрикатов. Приготовление теста по специальным рецептурам, формовка сложнофигурных тестовых заготовок. Подбор отделочных материалов по цвету, форме, размерам. Художественная отделка сложных сортов изделий. Подбор отделочных материалов по цвету, форме, размерам.

**Должен знать:** технологический процесс: рецептуры и способы приготовления различных видов тортов, а также конфет, входящих в шоколадные и "театральные" наборы; рецептуры приготовления кремов, сиропов, и других отделочных полуфабрикатов; способы и приемы художественной отделки.

## **19. Кухонный рабочий (2-й разряд).**

**Характеристика работ.** Доставка продуктов из кладовой в производственные цехи. Открывание бочек, ящиков, мешков с продуктами. Заполнение водой котлов и установка их на плиту. Доставка котлов с готовой пищей к раздаче (вручную, на тележке, на лифте и т.д.). Погрузка на транспорт кухонной продукции для внешней сети. Доставка на мойку использованной кухонной посуды и чистой посуды в производственные цехи, доставка освободившейся тары (фляги, бочки, мешки) в кладовую. Пилка, колка дров, дробление угля, топка плиты, включение электрических газовых плит и кипятильников. Сбор и сдача отходов производства.

**Должен знать:** безопасные приемы работы по перевозке, погрузке, разгрузке, транспортировке различных грузов; правила вскрытия тары; правила перемещения продуктов и готовой пищи на производстве; правила сбора и хранения отходов; правила включения, выключения плит (газовых, электрических) и растопки плит, работающих на твердом и жидком топливе. Способы ручной и механической распилки дров, наименование кухонной посуды, инвентаря и их назначение.

## **20. Машинист моечной машины (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Ведение процесса мойки посуды и приборов на машинах-автоматах и полуавтоматах различных конфигураций. Приготовление моющих растворов, наполнение ванн водой установленной температуры и моющими растворами определенной концентрации. Регулирование давления пара, подачи воды, моющих растворов с помощью контрольно-измерительных приборов, наблюдение за вымытой посудой и подача ее на последующие операции. Устранение отдельных неисправностей в работе оборудования, его смазка, чистка, мойка и дезинфекция.

**Должен знать:** принципы работы и устройство моечных машин и контрольно-измерительных приборов, физико-химические свойства щелочей и кислот, применяемых для мойки и правила обращения с ними; санитарные требования к качеству мойки посуды и приборов, способы выявления и устранения неисправностей в работе оборудования.



## **21. Мойщик посуды (2-й разряд).**

**Характеристика работ.** Мытье вручную и на машинах приборов, столовой и кухонной посуды (металлической, стеклянной, фарфорофаянсовой, пластмассовой), лотков и инвентаря с применением моющих и дезинфицирующих средств (мыло, кальцинированная сода, горчица и т.д.). Составление специальных моющих растворов. Обтирка, сушка посуды и приборов. Удаление с грязной посуды остатков пищи и сбор пищевых отходов. Доставка чистой посуды на раздачу.

**Должен знать:** назначение посуды и приборов, лотков и инвентаря; способы и правила их мойки и просушки, правила обслуживания моечной машины, моющие средства и правила составления растворов из них; правила обращения с посудой и приборами; правила хранения пищевых отходов.

## **22. Мороженщик (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Изготовление вручную молочного, фруктово-ягодного и сливочного мороженого. Составление по установленным рецептурам смесей, введение в смесь красящих и ароматических веществ, взбивание в ручных мороженицах. Забивка взбитой смеси в формы. Подготовка льдосоляной смеси. Определение готовности мороженого, расфасовка и отпуск. Сохранение температурного режима при хранении. Мойка морожениц, мелкого инвентаря.

**Должен знать:** рецептуру и технологию изготовления молочного, фруктово-ягодного и сливочного мороженого; требования к сырью и качеству готового продукта; устройство и правило эксплуатации ручных морожениц.

## **23. Мороженщик (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Изготовление тортов, пирожных, пломбира и их отделка. Составление по установленным рецептурам смесей, варка их, введение в смесь красящих и ароматических веществ. Взбивание в механических мороженицах. Заливка подготовленной смеси в формы. Закаливание ледяной смесью.

Определение готовности и качества мороженого. Расфасовка и отпуск буфетчикам, продавцам.

**Должен знать:** ассортимент, рецептуру и технологию изготовления различных сортов и видов мороженого (тортов, пирожных, пломбиров); ГОСТы и технические условия на различные виды мороженого; пищевую ценность; устройство и правило эксплуатации механических морожениц.

#### **24. Обвальщик мяса и птицы (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Кулинарный разруб туши (полутуши, четвертины) крупного и мелкого скота на отрубы в соответствии со схемой разделки туш. Отделение свиных, говяжьих, бараньих, телячьих грудинок от кореек. Обвалка говяжьей грудинки, отделение мышечной, жировой и соединительной тканей от костей, не допускается наличие остатков мяса на костях, жира и сухожилий во впадинах костей, а также наличие в мясе мелких косточек. Срезка шпига со свиных туш. Полная зачистка костей от мяса. Точка и правка ножей.

**Должен знать:** схему кулинарной разделки говяжьих, бараньих, свиных и других туш на отрубы; правильные приемы при обвалке мяса, тушек птицы; соответствие клейма качеству товара; правила заточки и правки ножей.

#### **25. Обвальщик мяса и птицы (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Кулинарный разруб туш и полутуш крупного и мелкого скота на отрубы в соответствии со схемой разделки туш. Отделение грудинок от кореек. Обвалка лопаток и грудобедренной части говяжьих, свиных, бараньих и телячьих туш; отделение мышечной, жировой и соединительной тканей от костей, не допускается наличие остатков мяса на костях, жира и сухожилий во впадинах костей, глубоких разрезов в частях туш, из которых делаются натуральные полуфабрикаты, и наличия в мясе мелких косточек. Обвалка тушек птицы.

**Должен знать:** схему кулинарной разделки говяжьих, бараньих, свиных и других туш на отрубы, приемы обвалки мяса, тушек птицы; кулинарное назначение отдельных сортов мяса, условия хранения и сроки реализации мяса.

## **26. Обвальщик мяса и птицы (5-й разряд).**

**Характеристика работ.** Обвалка крестцово-поясничной, заднетазовой части туш крупного и мелкого скота, шеи, вырубка позвоночного столба в бараньих, телячьих и свиных тушах; отделение мышечной, жировой и соединительной тканей от костей, не допускается наличие остатков мяса на костях, жира и сухожилий во впадинах костей, глубоких разрезов в частях туш, из которых делаются натуральные полуфабрикаты, и наличия в мясе мелких косточек. Разборка мяса по сортам. Разделка туш и полутуш на копчености.

**Должен знать:** соответствие проставленного клейма качеству товара; анатомическое строение туш, линий сочленения суставов костной системы расположение мышечной, жировой и соединительной тканей; схему кулинарной разделки говяжьих, бараньих, свиных и других туш на отрубы; кулинарное назначение отдельных сортов мяса; нормы выхода крупнокусковых полуфабрикатов в процентах по отношению к весу туши (полутуши); условия хранения и сроки реализации мяса.

## **27. Обжарщик картофеля (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Обжарка картофеля. Приготовление жировых смесей, подготовка ломтиков картофеля к обжарке. Наблюдение за качеством обжарки. Выгрузка готового картофеля, добавление соли и других специй, взвешивание и упаковка картофеля. Отпуск покупателям.

**Должен знать:** технологию приготовления обжаренного картофеля, виды жиров и правила их использования в процессе жаренья; правила эксплуатации оборудования и весоизмерительных приборов.

## **28. Панировщик (1-й разряд).**

**Характеристика работ.** Панирование подготовленных полуфабрикатов и укладывание их в лотки, на противни. Просеивание муки и панировочных сухарей. Приготовление льезоля.

**Должен знать:** правила и виды панировки различных

полуфабрикатов; соотношение компонентов и правила приготовления льезоля.

## **29. Пекарь (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Ведение процесса выпечки и жаренья кондитерских и хлебобулочных изделий. Укладка тестовых заготовок на листы, в кассеты, формы; отсадка печенья и пирожных на листы. Определение готовности тестовых заготовок к выпечке. Подготовка льезоля и смазывание изделий перед выпечкой. Посадка их в печи, жарочные шкафы, закладка в жир (фритюр). Контроль за температурным режимом и влажностью в пекарской камере по контрольно-измерительным приборам и соблюдение температуры фритюра. Определение окончания выпечки, жаренья изделий, их выемка, охлаждение, обслуживание пекарских камер, жарочных шкафов, автоматов по выпуску пончиков и другого оборудования. Первичная обработка сырья (просеивание, процеживание, промывание, проборка, измельчение, размягчение). Просеивание муки, замес и разделка дрожжевого теста (опарного, безопарного), теста для лаваша, теста для коржей, коврижек. Приготовление различных фаршей и подготовка сырья для них. Сбивание кремов, варка сиропов и промочек. Подготовка полуфабрикатов для тортов, пирожных. Глазировка изделий, отделка измельченным орехом, сахарной пудрой.

**Должен знать:** ассортимент выпускаемых изделий; режим и продолжительность выпечки и жаренья изделий; правила раскладки изделий на листах, кассетах, формах; определение готовности тестовых заготовок к выпечке и качества выпеченных изделий; способы регулирования продолжительности выпечки; нормы выхода готовых изделий; факторы, влияющие на упек; приемы первичной обработки сырья, используемого в кондитерском производстве; технологию приготовления дрожжевого теста, теста для чуреков, лаваша, коржей, коврижек, правила формовки изделий, рецептуру приготовления различных фаршей, сиропов, промочек; режим охлаждения готовых изделий; способы подготовке посуды и инвентаря и требования, предъявляемые к ним; правила эксплуатации используемого оборудования.

### 30. Повар (3-й разряд).

Характеристика работ. Варка картофеля и других овощей, бобовых, макаронных изделий, каш; жаренье картофеля; овощей, изделий из котлетной массы (мясной, рыбной, овощной), блинов, оладий, блинчиков, булочек, их жаренье и выпечка. Формовка и панировка полуфабрикатов из котлетной массы (из мяса, рыбы, овощей и круп). Проведение вспомогательных работ по приготовлению блюд и кулинарных изделий (процеживание, протирание). Ведение процессов первичной кулинарной обработки сырья: овощей, круп, мясных и рыбных продуктов (промывка, очистка, нарезка овощей и зелени; размораживание мяса, рыбы, потрошение дичи, птицы, рыбы, разделка сельди, кильки, обработка субпродуктов и др.). приготовление блюд из концентратов. Порционирование, раздача, блюд массового спроса.

Должен знать: правила тепловой обработки различных пищевых продуктов и полуфабрикатов; правила, приемы и последовательность выполнения операций по первичной обработке мяса, рыбы, овощей, круп и других продуктов; ассортимент полуфабрикатов их котлетной массы и приемы их приготовления; виды каш и правила их варки; приемы варки овощей; кулинарное назначение отдельных видов пищевых продуктов; признаки доброкачественности продуктов и органолептические методы их определения; назначение оборудования, производственного инвентаря, инструментов, измерительных приборов, посуды, тары, правила пользования и ухода за ними; правила приготовления блюд из концентрата; правила раздачи блюд массового спроса.

Примечание: должен иметь специальную подготовку в объеме индивидуального бригадного обучения.

### 31. Повар (4-й разряд).

Характеристика работ. Приготовление холодных первых, вторых, третьих блюд и кулинарных изделий массового спроса; выпуск холодных блюд, закусок (салатов овощных, с мясом, винегретов, рыбных, грибных), супов (заправочных, пюреобразных, холодных, сладких, молочных); приготовление различных видов пассировок, соусов (томатного, лукового, парового, молочного и др.); вторых блюд из мяса, рыбы, овощей, круп в варенном,

тушенном, запеченном, жареном виде (мяса отварного, рагу, гуляша, тефтелей, биточков в соусе, рыбы отварной, жареной, паровой, овощей фаршированных, запеканок из овощей, круп, молочных блюд и др.); горячих и холодных напитков, сладких блюд; замешивание теста (пресного, дрожжевого) и выпечка изделий из него (расстеган, кулебяки, пирожки, лапша домашняя); заправка птицы для варки и жаренья; подготовка рыбы осетровых пород к тепловой обработке; нарезка на порции рыб частиковых пород; изготовление порционных полуфабрикатов из говядины, баранины, свинины. Раздача приготовленных блюд.

**Должен знать:** технологию приготовления первых, вторых, холодных, сладких блюд и изделий из теста массового спроса; режим и продолжительность процессов тепловой обработки (варки, жарки, припускания, выпечки); приготовление различных видов пассировок; нормы, соотношение и последовательность закладки сырья; правила изготовления порционных полуфабрикатов из говядины, баранины, свинины, птицы; порядок обработки рыб осетровых пород; правила бракеража пищи и порядок сдачи сырья и готовых изделий на лабораторный анализ; правила составления меню; порядок пользования составлением меню; порядок пользования сборником рецептур; основные виды сырья и их кулинарное назначение; признаки доброкачественности сырья и органолептические методы ее определения. Выход готовых изделий; проценты уварки, уварки, упека и увеличения в объеме; условия, сроки хранения и реализации готовой продукции и полуфабрикатов; основные типы теплового, весоизмерительного и холодильного оборудования.

Примечание: должен иметь специальную подготовку в объеме школы товарно-кулинарного ученичества или ПТУ. При подготовке в объеме индивидуально-бригадного обучения требуется 1 год стажа работы поваром 3-го разряда; без специальной подготовки (из числа практических работников) должен иметь 2 года стажа работы поваром 3-го разряда.

## **32. Повар (5-й разряд).**

**Характеристика работ.** Приготовление и оформление блюд и кулинарных изделий, требующих наиболее сложной кулинарной обработки; холодных блюд (заливных, ассорти мясного, рыбного, салатов из дичи и т.д.), супов прозрачных (из мяса, птицы, рыбы с

кореньями, зеленью, яйцом); заправочных (рассольников, харчо и др.); солянок, холодных (окрошек-сборной, мясной и др.) вторых блюд из мяса, птицы, рыбы (азу, бефстроганов, мяса шпигованного в кисло-сладком соусе, антрекотов, котлет натуральных из свинины, баранины, рыбы паровой, под различными соусами и др.); соусов (с вином, луком, грибами, рассолом, каперсами, и др.); сладких блюд (желе, кремов, самбуков и др.); приготовление теста песочного и слоенного и изделий из него (крутоны, валованы, тарталетки, курник и т.п.). приготовление, оформление и отпуск различных диетических блюд. Раздача порционных блюд. Инструктаж поваров более низких разрядов.

**Должен знать:** технологию приготовления диетических блюд, а также блюд и кулинарных изделий, требующих сложной обработки сырья для диетических блюд, способы сокращения потерь и сохранения питательной ценности при тепловых процессах (применение различных способов обогрева, создание определенной среды - кислой, соленой и т.д.); ароматические вещества, способствующие улучшению вкусовых качеств изготавливаемой продукции; основные требования стандартов и технических условий на используемое сырье и полуфабрикаты; способы устранения пороков в готовой продукции; правила составления меню (праздничного, ежедневного); рациональный режим работы различного вида оборудования

Примечание: должен иметь специальную подготовку в объеме школы товарно-кулинарного ученичества или ПТУ и 3 года стажа работы поваром 4-го разряда. При подготовке в объеме индивидуально-бригадного обучения требуется 4 года стажа работы поваром 4-го разряда. Без специальной подготовки (из числа практических работников) должен иметь 5 лет стажа работы поваром 4-го разряда.

### **33. Повар (6-й разряд).**

**Характеристика работ.** Приготовление и оформление порционных и заказных блюд: холодных (заливных, ассорти мясного, рыбного, салатов из дичи и т.д.), супов прозрачных (поросенка, заливного, филе птицы и дичи под майонезом, курицы, поросенка фаршированных), фирменных закусок, закусочных бутербродов (сэндвичи, канапе); супов-прозрачных (бульонов с профитролями),

ботвиньи и др., ухи, рыбацкой окрошки (с дичью, телятиной), супа с крабами; вторых блюд-тушеных, жареных запеченных отдельными порциями (бифштекса по-деревенски, филе в соусе, котлет натуральных и фаршированных из кур, рыбы по-московски, рыбы в тесте , на вертеле, дичи жареной); соусов обладающих специфическими вкусовыми качествами (с вином, экстрактом и другими наполнителями); сладких блюд (кремов, пудингов, парфе); приготовление заварного, бисквитного теста выпечка изделий из него (профитроли, меринга и т.п.). Изготовление изделий и готовых блюд для выставок-продаж, порционных блюд национальных и иностранных кухонь. Инструктаж поваров, более низких разрядов.

**Должен знать:** технологию приготовления всех видов блюд и кулинарных изделий; особенности приготовления национальных, фирменных блюд и блюд иностранных кухонь; изменения происходящие при тепловой обработке с белками, жирами, углеводами, витаминами, красящими и другими веществами, содержащимися в пищевых продуктах; правила гарнировки, оформления и подачи порционных и заказных блюд; правила составления меню (праздничного, банкетного и др.); изменения стандартов и технических условий на используемое сырье и полуфабрикаты. Устройство и рациональный режим работы различного вида оборудования.

Примечание: должен иметь специальную подготовку в объеме школы торгово-кулинарного ученичества или ПТУ и 3 года стажа работы поваром 5-го разряда. При подготовке в объеме индивидуально-бригадного обучения требуется 5 лет стажа работы поваром 5-го разряда. Без специальной подготовки (из числа практических работников) должен иметь 6 лет стажа работы поваром 5-го разряда.

#### **34. Распиловщик кости (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Распиловка кости пилой. Распиловка кости в определенном соотношении (трубчатые, позвоночные, реберные), взвешивание и затаривание в специальную тару. Доставка кости к рабочему мету и сортировка ее по видам.

**Должен знать:** правила распиловки, затаривания распиленных костей (в определенном соотношении); виды костей и их



использование; устройство, правила эксплуатации и уход за пилой; безопасные приемы работы с пилой, правила взвешивания и пользования весами.

### **35. Резчик хлеба (2-й разряд).**

**Характеристика работ.** Нарезка хлеба вручную и при помощи машины. Сбор отходов от хлеба (крошек, корок). Составление отчета и документов на получение и доставку хлеба.

**Должен знать:** безопасные приемы ручной и машиной резки хлеба, правила эксплуатации хлебoreзки.

### **36. Сборщик посуды со стола (1-й разряд).**

**Характеристика работ.** Сбор использованной посуды со столов и доставка ее на мойку, нагрузка и разгрузка с тележек. В столовых самообслуживания установка на столы салфеточниц, приборов со специями и наполнение их в течение рабочего дня.

**Должен знать:** санитарные требования и правила этикета при сборке грязной посуды со столов, правила обращения с различной посудой и тележкой для ее транспортировки.

### **37. Сульфатчик (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Ведение процесса сульфитации картофеля. Загрузка очищенного картофеля в емкости с подготовленным раствором. Наблюдение за процессами сульфитации. Промывка картофеля после сульфитации. При механической линии наблюдения за поступлением картофеля в сульфитационный аппарат и на лотки. Взвешивание картофеля. Отпуск сульфитированного картофеля. Подготовка сульфитационного раствора и заливка его в емкости (котлы, чаны, бочки) в определенной пропорции.

**Должен знать:** технологический процесс сульфитации картофеля; правила приготовления раствора для сульфитации; условия, сроки хранения сульфитационного картофеля.

### **38. Сушильщик крахмала (2-й разряд).**

**Характеристика работ.** Ведение процесса сушки крахмала. Обслуживание сушилок. Загрузка и выгрузка продукта. Регулирование температуры. Определение готовности продукта и его качества.

**Должен знать:** технологический режим сушки крахмала, правила обслуживания сушилок, способы определения готовности продукта и его качества.

### **39. Тестомес (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Замешивание дрожжевого теста (полуфабриката) для пирожков жареных, печеных и других изделий; теста для пельменей и вареников. Первичная обработка сырья (переработка, просеивание, процеживание и т.д.). Охлаждение дрожжевого теста и замораживание пельменей и вареников. Взвешивание и упаковка теста, пельменей, вареников.

**Должен знать:** рецептуру и технологию приготовления дрожжевого теста, теста для пельменей и вареников; приемы первичной обработки сырья правила эксплуатации используемого оборудования.

### **40. Тестомес (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Замешивание песочного и слоеного теста (полуфабриката). Подготовка маргарина. Слоение, раскатка слоеного теста машиной и вручную. Охлаждение слоеного и песочного теста. Взвешивание и упаковка теста в специализированную тару.

**Должен знать:** рецепты и технологию приготовления песочного и слоеного (полуфабриката), технологические инструкции и технологические условия на полуфабрикаты из муки (теста); правила эксплуатации используемого оборудования.

### **41. Чистильщик плодоовощей и картофеля (2-й разряд).**

**Характеристика работ.** Чистка картофеля, овощей и плодов вручную или на машине. Наблюдение за процессом машиной очистки



**Тарифно-квалификационные характеристики  
работников зала ресторана**

**1. Буфетчик (3-й разряд).**

**Характеристика работ.** Отпуск штучной, развесочной, и разливной продукции по чекам или за наличные деньги. Взвешивание, укладка на тарелки, салатники и другую посуду; разлив киселей, компотов, молочных, молочно-кислых, витаминных напитков, сметаны, фруктовых, минеральных вод, соков, вина и вино-водочных изделий. Упаковка отпускаемых развесных товаров. Подсчет стоимости покупки. Получение товара, проверка его ассортимента, количества и качества по приемно-стандартным документам. Подготовка товара к продаже, расстановка, выкладка товаров на буфетном прилавке, установка ярлыков цен. Отсортировка нестандартных товаров и предупреждение порчи товаров. Проверка весов. Ведение установленного учета и составление товарного отчета.

**Должен знать:** ассортимент, сорта и свойства отпускаемых товаров, правила эксплуатации весоизмерительных приборов, холодильных шкафов и прилавков, проверку весов; сроки клеймения гирь; правила эксплуатации кассовых аппаратов; материалы и приемы упаковки товара; порядок расчета с потребителями, способы отбраковки нестандартных товаров по внешним признакам; сроки и температурный режим хранения товаров; продажные цены.

**2. Буфетчик (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Отпуск потребителю и официантам штучной, развесной, разливной продукции, готовых кулинарных изделий, блюд, полуфабрикатов, вина, вино-водочных и табачных изделий. Нарезка продуктов, взвешивание и приготовление бутербродов, а также горячих и холодных напитков; варка сосисок, сарделек, яиц, подогрев блюд и раскладка на тарелки. Оформление

витрин, буфетной стойки, установление ярлыков цен. Проверка весов. Получение товара, проверка ассортимента качества, органолептическая оценка качества, получаемого товара. Ведение установленного учета и составление товарного отчета.

**Должен знать:** товарно-техническую характеристику товаров, кулинарных изделий; режим и сроки их хранения; технологию приготовления напитков; правила нарезки готовых изделий; цены на отпускаемые товары и уровень наценок; способы и правила размещения и выкладки товаров на прилавках, буфетной стойке, в холодильных шкафах; правила эксплуатации используемого оборудования, весоизмерительных приборов; сроки клеймения гирь, весов и правила ухода за ними. Правила ведения учета и составления товарного отчета.

### **3. Буфетчик (5-й разряд).**

**Характеристика работ.** Отпуск буфетной продукции с соблюдением температуры подачи и правил сервировки. Порционирование и разлив в соответствующую посуду (бокалы, графины и т.д.) различных напитков и соков. Подбор вин и вино-водочных изделий в соответствии с заказанными блюдами. Оформление и отпуск кондитерских товаров, фруктов. Изготовление различных коктейлей, варка кофе (при отсутствии специального рабочего). Получение товаров. Органолептическая оценка качества сорта отдельных видов товаров в соответствии с требованиями стандарта. Выкладка товаров, оформление витрин.

**Должен знать:** особенности отпуска отдельных товаров (температуру отпуска различных вин и вино-водочных изделий, соков, минеральных вод, фруктов); правила разлива напитков; виды используемой посуды; соответствие вин и вино-водочных изделий характеру заказываемых блюд; виды и assortименты коктейлей и кофейных напитков, а также способы их приготовления; стандарты и как ими пользоваться; режим и правила хранения отпускаемой продукции. Правила эксплуатации весоизмерительных приборов, холодильного оборудования и кассовых аппаратов. Правила составления товарного отчета о реализации продукции и движения тары.

#### 4. Метрдотель (администратор зала).

**Должностные обязанности.** Обеспечивает высокую культуру обслуживания посетителей предприятия общественного питания. Организует процесс обслуживания и руководит работой официантов, буфетчиков, кассиров и других работников зала. Составляет график выхода на работу указанных работников, распределяет официантов по бригадам и рабочим местам. Встречает и размещает посетителей зала. Принимает и оформляет заказы на обслуживание торжеств. Осуществляет контроль за своевременным и квалифицированным обслуживанием посетителей и правильными расчетами с ними. Рассматривает жалобы посетителей и принимает по ним решения. Участвует в разработке оформления зала, рекламы, музыкальной программы, в составлении специальных меню. Снимает показания счетчиков кассовых аппаратов, обеспечивает правильное ведение кассового журнала. Проводит работу по повышению квалификации работников, инструктаж по охране труда и технике безопасности, а также воспитательную работу в коллективе.

**Должен знать:** порядок обслуживания посетителей, правила сервировки столов, этикет обслуживания, правила оформления и подачи блюд и напитков; основы технологии приготовления блюд и требования к их качеству; основы организации, нормирования и оплаты труда работников зала; правила работы на контрольно-кассовых аппаратах и ведения кассового журнала; порядок оформления счетов за обслуживание; правила охраны труда, техники охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и гигиены.

**Квалификационные требования.** Среднее специальное образование и стаж работы в общественном питании не менее 3 лет или специальную двухгодичную подготовку и стаж работы официантом не менее 5 лет.

#### 5. Официант (3-й разряд).

**Характеристика работ.** Обслуживание посетителей в ресторанах, кафе, закусочных, чайных, буфетах, столовых. Несложная сервировка столов. Прием заказов от посетителей, получение продукции в буфете, на раздаче, подача блюд, напитков, выбранных посетителями. Расчет по чекам, специальным талонам

и за наличные деньги. Подготовка зала к открытию; протирка столов, стульев, расстановка специй на столы, сбор использованной посуды.

Должен знать: ассортимент, нормы выхода и цены на отпускаемую продукцию; очередность подачи и температуру напитков, закусок, блюд, порядок расчета с посетителями; правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов; порядок учета и сдачи столового белья, посуды, приборов.

#### 6. Официант (4-й разряд).

Характеристика работ. Встреча, прием посетителей в ресторанах и кафе, ознакомление их с меню, прием заказа, подбор вино-водочных изделий в соответствии с отобранными блюдами, передача заказа на раздачу; получение продукции в буфете, на раздаче и подача их посетителям; раскладка, порционирование и расстановка блюд и напитков на столе. Расчет с посетителями. Подготовка зала и сервировка столов для обслуживания отдельных посетителей, банкетов с неполным обслуживанием и мероприятий. Получение и сдача денег, столового белья, посуды и приборов.

Должен знать: правила и технику обслуживания посетителей; виды сервировок столов в соответствии с видом обслуживания; ассортимент, нормы выхода, цены на продукцию, кулинарную характеристику блюд и напитков, возможность их сочетания, требования к температуре и оформлению, правила и очередность подачи блюд, напитков; формы и документацию работы с посетителями; особенности обслуживания туристов и специфику их питания; правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов.

#### 7. Официант (5-й разряд).

Характеристика работ. Встреча, прием и обслуживание посетителей на официальных и неофициальных приемах с полным обслуживанием официантами банкетов, коктейлей, фуршетов и спецмероприятий. Сервировка столов согласно требованиям вида обслуживания (расстановка тарелок, стекла, укладка салфеток, раскладка приборов, расстановка на столы холодных блюд, закусочных бутербродов, различных напитков, фруктов и т.д.). Обслуживание посетителей непосредственно во время приема пищи

### Менеджмент в ресторанном бизнесе

(предложение и раскладка на тарелки холодных и горячих блюд, разлив напитков, первых блюд и т.д.). Составление меню для банкетов, официальных и неофициальных приемов. Расчет числа официантов и определение необходимого для данного вида обслуживания количества столового белья, посуды, стекла и приборов. Инструктаж и обучение практическим навыкам официантов более низких разрядов.

**Должен знать:** виды обслуживания посетителей и соответствующие каждому из них правила; правила сервировки столов согласно виду обслуживания (виды и назначение посуды, приборов, правила складывания салфеток); ассортимент, нормы выхода, цены на продукцию; кулинарную характеристику блюд и напитков, возможность их сочетания; требования к температуре и оформлению, правила и очередность подачи блюд, напитков; соответствие ассортимента вин и вино-водочных изделий характеру подаваемых блюд; формы и документацию работы с отдельными посетителями; особенности обслуживания туристов и специфику их питания; правила учета посуды, столового белья, приборов и составление актов на их списание; правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов; формы организации работы официантов (индивидуальное обслуживание, бригадно-звеньевое и т.д.).



**Тарифно-квалификационные характеристики  
работников торговой группы ресторана**

**1. Бармен (4-й разряд).**

**Характеристика работ.** Изготовление алкогольных и слабоалкогольных коктейлей, пуншей. Составление по установленным рецептурам смесей различных вино-водочных изделий с соками, сиропами, фруктами, минеральной водой и т.д.; смешивание, взбивание, варка и разлив в специальную посуду. Отпуск изготовленной продукции с орехами, фруктами, мелкостучными кондитерскими изделиями и другими сопутствующими товарами при соблюдении температуры и правил подачи. Получение продуктов и хранение их с учетом требуемого режима и правил. Составление товарного отчета. Оформление витрины и барной стойки.

**Должен знать:** ассортимент слабоалкогольных напитков, используемых для их приготовления: вино-водочные изделия и другие компоненты; рецептуры и способы приготовления коктейлей; требования к инвентарю, посуде и правила отпуска, порядок расчета с потребителями; сроки; правила и температурный режим хранения товаров; правила ведения учета и составления товарного отчета; способы и правила выкладки товаров на барной стойке.

**2. Бармен (5-й разряд).**

**Характеристика работ.** Изготовление алкогольных классических коктейлей, крюшонов, грогов, глинтвейнов. Смешивание, взбивание, варка и разлив в специальную посуду, украшение коктейлей. Обслуживание посетителей за стойкой и за столом. Прием посетителей, ознакомление их с ассортиментом и рецептурой реализуемых напитков.

**Должен знать:** виды и ассортимент коктейлей, грогов, глинтвейнов, крюшонов; технологию, рецептуру и способы их приготовления; порядок и правила украшения и отпуска напитков, требования к инвентарю и посуде; товароведную характеристику используемых продуктов; оборудование барной стойки.

### **3. Кассир (включая старшего). 3 - 4-й разряды.**

**Должностные обязанности.** Осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу. Сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

**Должен знать:** постановления, распоряжения, приказы и другие руководящие документы вышестоящих и других органов, касающиеся ведения кассовых операций; формы кассовых и банковских документов; правила приема, выдачи, учета и хранения денежных средств и ценных бумаг; порядок оформления приходных и расходных документов; лимиты остатков кассовой наличности, установленной для организации; правила обеспечения их сохранности; порядок ведения кассовой книги, составления кассовой отчетности; правила эксплуатации электронно-вычислительной техники; основы организации труда; законодательство о труде и охране труда Республики Казахстан; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

**Требования к квалификации по разрядам оплаты.** Начальное профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее (полное) общее образование и специальная подготовка по установленной программе без предъявления требований к стажу работы.

3-й разряд - при выполнении должностных обязанностей кассира;

4-й разряд - при выполнении должностных обязанностей старшего кассира.

### **4. Продавец (старший продавец) продовольственных товаров. 3 - 4-й разряды.**

**Характеристика работ.** Обслуживание покупателей; нарезка, нарубка, взвешивание и упаковка товаров, подсчет стоимости покупки, проверка реквизита чеков, расчете покупателями, выдача покупки; консультирование покупателей о свойствах, вкусовых особенностях, кулинарном назначении и питательной ценности

отдельных видов товаров; предложение взаимозаменяемых товаров, новых товаров и товаров соответствующего ассортимента. Работа за кассовым аппаратом. Подготовка рабочего места; проверка исправности инвентаря и инструментов, заточка и правка инструментов, проверка исправности и установка весов и гирь, проверка исправности и подготовка к работе кассового аппарата; составление заявки на ремонт оборудования; получение упаковочного материала; составление заявки на недостающие товары, ознакомление с ассортиментом товаров на складе, контроль за своевременным пополнением рабочего запаса товаров и сроками реализации скоропортящихся продуктов. Получение товаров и подготовка их к продаже: проверка наименования, количества, сортности, цены, состояния упаковки и правильности маркировки товаров; переборка, зачистка, нарезка, разделка и разруб товаров по сортам; определение качества товаров по органолептическим признакам, отбор образцов товаров для лабораторного анализа, сообщение администрации о поступлении товаров, не соответствующих маркировке (накладной ведомости), заполнение и прикрепление ярлыков к товарам; составление и оформление праздничных наборов. Изучение и внедрение прогрессивных методов обслуживания покупателей. Изучение и обобщение данных о спросе и замечаниях покупателей. Подсчет чеков (денег) и сдача их в установленном порядке; сверка суммы реализации с показателями кассовых счетчиков. Уборка реализованных товаров и тары. Участие в подготовке и проведении инвентаризации, составлении и оформлении товарных отчетов, актов на брак, недостачу, пересортировку и прием сдаточных актов при передаче материальных ценностей. Контроль за обращением с тарой и ее хранением.

**Должен знать:** ассортимент, классификацию, характеристику, назначение, питательную ценность и различные цены товаров данной группы; основные виды сырья, идущего на изготовление товаров, основные требования ГОСТов, РТУ к качеству товаров, таре и их маркировке, признаки доброкачественности, сортности, органолептические и простейшие лабораторные методы определения качества продуктов; правила взятия проб и отбор образцов для определения пищевой пригодности товаров; виды брака и правила бракеража; нормы естественной убыли товаров и порядок их списания; методы снижения потерь товаров при хранении; основных поставщиков и особенности в ассортименте и качестве их продукции;

устройство кассового аппарата; принципы оформления кулинарных магазинов и оконных витрин; прогрессивные формы и методы обслуживания покупателей; порядок приема товаров от поставщиков; порядок составления и оформления товарных отчетов, актов на брак, недостачу, пересортировку товаров и приемно-сдаточных актов при передаче материальных ценностей; порядок проведения инвентаризации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Разряды оплаты труда	Тарифные коэффициенты	Разряды оплаты труда	Тарифные коэффициенты
1	1,0	12	2,20
2	1,07	13	2,37
3	1,15	14	2,55
4	1,24	15	2,74
5	1,33	16	2,95
6	1,43	17	3,17
7	1,54	18	3,41
8	1,66	19	3,67
9	1,78	20	3,94
10	1,91	21	4,24
11	2,05		

**Единая тарифная сетка для работников всех отраслей  
экономики Республики Казахстан**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Закон "О стандартизации и сертификации" от 18.01.93г.
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 9 января 1996 года № 31. "Об оплате труда работников отраслей экономики Республики Казахстан"
3. Постановление Правительства Республики Казахстан № 1112 от 15.07.97г. "Об утверждении перечня продукции и услуг, подлежащих обязательной сертификации".
4. Закон "О сертификации" от 16 июля 1997г.
5. Аграновский Е.Д., Аносова М.М., Лифанова Р.Ф. Организация производства в общественном питании. М., Экономика, 1990г.
6. Аносова М.М., Кучер Л.С, Лифанова Р.Ф. Организация производства на предприятиях общественного питания. М., Экономика, 1985г.
7. Беляев М.М., Бережной И.Г., Петров ГА и др. Организация производства и обслуживания в общественном питании. М., Экономика, 1986г.
8. Жаксыбергенов А.Г. Методические указания и нормативные

материалы к разработке экономической части дипломного проекта для студентов специальности 4210 "Технология и организация питания", Алматы, 1999г, I-II-III часть.

9. Антонова В.Н., Зыкова Т.С., Приданцева Е.И. Справочник работника общественного питания (потребительская кооперация). М., Экономика, 1989г.

10. Басков Л.П., Бороздин С.В.; Казакова Л.К. и др. Словарь работника общественного питания. А/я М., Экономика, 1988г.

11. Соболева З.Т., Бакунова Р.Б. Справочник руководителя предприятия общественного питания. М., Экономика, 1986г.

12. Орехова Р.П., Сторожев В.С. Справочник работника кадровой службы, (потребительская кооперация). М., Экономика, 1988г.

13. Захарченков М.Н., Кучер Л.С. Обслуживание на предприятиях общественного питания. М. Экономика, 1986г.

14. Усов В.В. Организация обслуживания в ресторанах. М., Высшая школа, 1990г.

15. Шаповалов Н.Н., Пивоваров и др. Организация работы предприятий общественного питания. М., Экономика, 1990г.

16. Крымская Б.А., Балашов В.В. Справочник

официанта, М. Экономика, 1986г.

17. Кристофер Эгертон-Томас. Ресторанный бизнес: как открыть и успешно управлять рестораном. М., 1999

18. Тарифно-квалифицированные характеристики по должностям служащих. М., Инфра-М, 1998г.

19. Тарифно-квалификационные характеристики по общеотраслевым профессиям рабочих. М., Экономика, Инфра-М, 1998г.

20. Бланк И.А. Управление торговым предприятием М., 1998г.

21. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки. М., 1997г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ'	3
-----------	---

### ГЛАВА 1.

СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И СТРАТЕГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА	5
1.1. Сущность, цель и задачи менеджмента ресторанного бизнеса	5
1.2. Функции и механизмы менеджмента ресторанного бизнеса	11
1.3. Стратегия менеджмента ресторанного бизнеса. ее .. содержание и последовательность разработки	18

### ГЛАВА 2.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСТОРАНОМ	25
2.1. Выбор организационно-правовой формы деятельности ресторана	25
2.2. Рациональное размещение сети ресторанов	32
2.3. Характеристика ресторанов по наценочным категориям	35
2.4. Структура управление рестораном	38

### ГЛАВА 3.

УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ	44
3.1. Характеристика технологического процесса в ресторане	44
3.2. Содержание технологических процессов в производственных цехах ресторана	47
3.4. Бракераж готовой продукции и сроки хранения	66

### ГЛАВА 4.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	71
--	----



4.1. Торговые помещения ресторана, их оборудование.....	71
4.2. Столовая посуда, приборы, столовое белье.....	77
4.3. Меню ресторанов.....	90
4.4. Подготовка и организация процесса обслуживания потребителей.....	95
4.5. Специальные формы организации питания.....	101
4.6. Обслуживание банкетов и приемов.....	106
4.7. Особенности организации питания иностранных туристов.....	111

## ГЛАВА 5.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	122
5.1. Общие принципы управления персоналом ресторана.....	122
5.2. Управление численностью и составом персонала.....	127
Производственно-цеховой персонал.....	133
Работники зала.....	135
Торговая группа.....	136
5.3. Управление производительностью труда.....	138
5.4. Управление стимулированием труда.....	141

## ГЛАВА 6.

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.....	149
6.1. Управление товарооборотом.....	149
6.2. Управление доходами.....	159
6.3. Управление издержками обращения.....	169
6.4. Управление прибылью.....	181

## ГЛАВА 7.

ФИНАНСОВЫЕ ОСНОВЫ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.....	189
7.1. Управление активами.....	189
7.2. Управление капиталом.....	193

Оптимизация структуры капитала.....	200
Управление формированием собственных финан- совых ресурсов.....	205
Управление привлечением заемных средств.....	208
7.3. Управление инвестициями.....	212
7.4. Управление хозяйственными рисками.....	218
7.5. Управление финансовым состоянием ресторана.....	222
7.6. Финансовое планирование.....	227
7.7. Мониторинг текущей финансовой деятельности.....	234
СЛОВАРЬ МЕНЕДЖЕРА РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.....	238
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	254
Тарифно-квалификационные характеристики административно-обслуживающего персонала ресторана.....	254
1. Директор.....	254
2. Главный (старший) бухгалтер.....	255
3. Заведующий производством (шеф-повар).....	257
4. Инженер-технолог.....	258
5. Инспектор по кадрам.....	260
6. Калькулятор.....	261
8. Кладовщик.....	262
Э. Сторож (вахтер).....	262
Ю. Уборщик производственных и служебных помещений.....	263
И. Швейцар.....	263
12. Экспедитор по перевозке грузов.....	264
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	265
Тарифно-квалификационные характеристики работников производства ресторана.....	265
1. Взрывальщик зерен (3-й разряд).....	265
2. Жиловщик мяса и субпродуктов (1-й разряд).....	265
3. Жиловщик мяса и субпродуктов (2-й разряд).....	265
4. Жиловщик мяса и субпродуктов (3-й разряд).....	266

5. Изготовитель горячих напитков (3-й разряд).....	266
6. Изготовитель горячих напитков (4-й разряд).....	266
7. Изготовитель молочных коктейлей (3-й разряд).....	267
8. Изготовитель крахмала-сырца (3-й разряд).....	267
9. Изготовитель полуфабрикатов из мяса (3-й разряд).....	268
10. Изготовитель полуфабрикатов из мяса (4-й разряд).....	268
11. Изготовитель полуфабрикатов из рыбы (5-й разряд).....	268
12. Изготовитель полуфабрикатов из рыбы (4-й разряд).....	269
13. Изготовитель полуфабрикатов из овощей (3-й разряд).....	269
14. Кондитер (1-й разряд).....	270
15. Кондитер (2-й разряд).....	270
16. Кондитер (3-й разряд).....	270
17. Кондитер (4-й разряд).....	271
19. Кухонный рабочий (2-й разряд).....	272
20. Машинист моечной машины (3-й разряд).....	272
21. Мойщик посуды (2-й разряд).....	273
22. Мороженщик (3-й разряд).....	273
23. Мороженщик (4-й разряд).....	273
24. Обвальщик мяса и птицы (3-й разряд).....	274
25. Обвальщик мяса и птицы (4-й разряд).....	274
26. Обвальщик мяса и птицы (5-й разряд).....	275
27. Обжарщик картофеля (3-й разряд).....	275
28. Панировщик(1-й разряд).....	275
29. Пекарь (3-й разряд).....	276
30. Повар (3-й разряд).....	277
31. Повар (4-й разряд).....	277
32. Повар (5-й разряд).....	278
33. Повар (6-й разряд).....	279
34. Распиловщик кости (3-й разряд).....	280
35. Резчик хлеба (2-й разряд).....	281
36. Сборщик посуды со стола (1-й разряд).....	281
37. Сульфатчик (3-й разряд).....	281
38. Сушильщик крахмала (2-й разряд).....	282
39. Тестомес (3-й разряд).....	282

40. Тестомес (4-й разряд).....	282
41. Чистильщик плодоовощей и картофеля (2-й разряд).....	282

ПРИЛОЖЕНИЕ 3..... 284

Тарифно-квалификационные характеристики

работников зала ресторана.....	284
1. Буфетчик (3-й разряд).....	284
2. Буфетчик (4-й разряд).....	284
3. Буфетчик(5-й разряд).....	285
4. Метрдотель (администратор зала).....	286
5. Официант (3-й разряд)..... <.....	286
6. Официант (4-й разряд).....	287
7. Официант (5-й разряд).....	287

ПРИЛОЖЕНИЕ 4..... 289

Тарифно-квалификационные характеристики

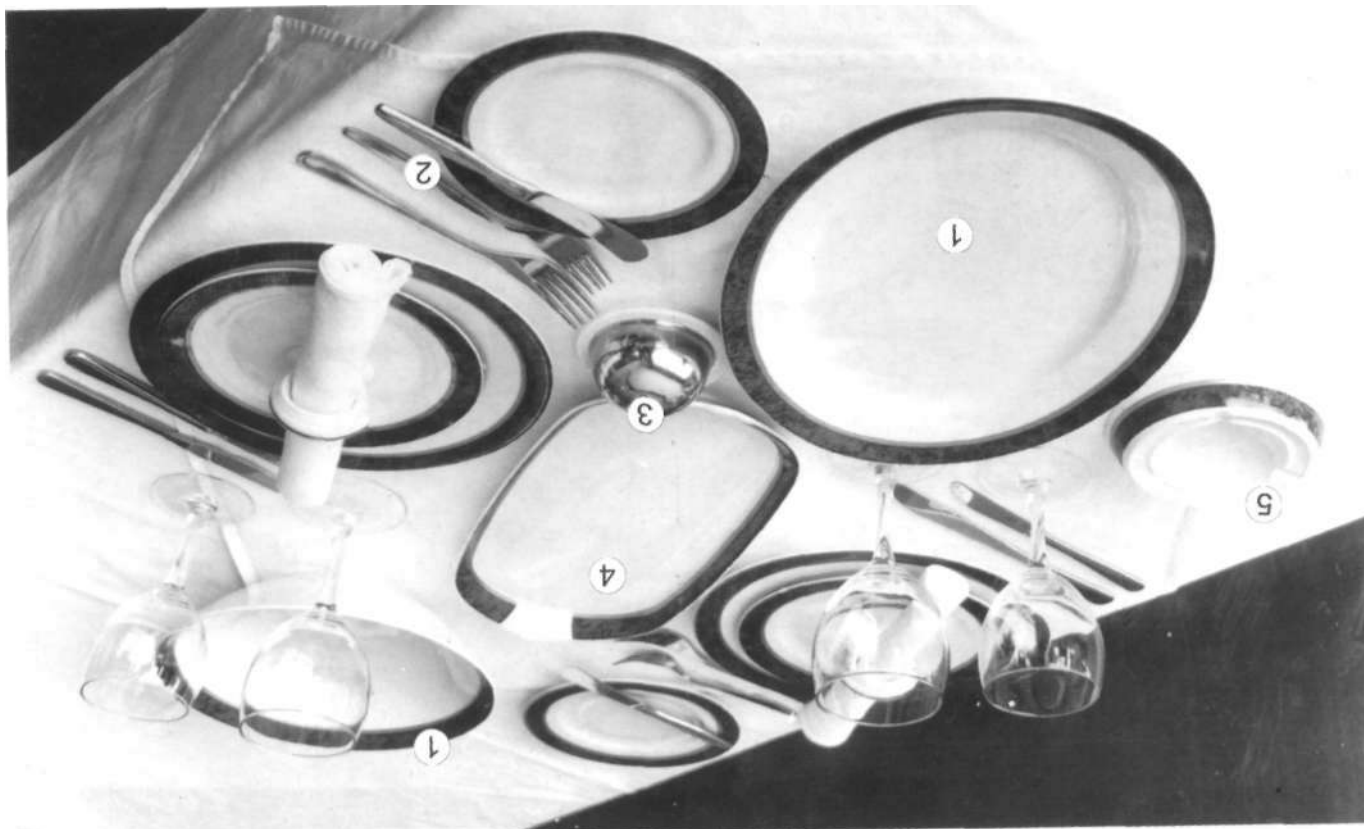
работников торговой группы ресторана.....	289
1. Бармен (4-й разряд).....	289
2. Бармен (5-й разряд)..... Г.....	289
3. Кассир (включая старшего).....	290
4. Продавец (старший продавец) продовольственных товаров (3-й разряд).....	290

ПРИЛОЖЕНИЕ 5..... 293

Единая тарифная сетка для работников всех отраслей экономики

Республики Казахстан.....	293
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	294





\* -



Кофейный стол

- 1. Кофейная кружка
- 2. Кофейная ложка
- 3. Тарелка для сладостей

- 4. Сахарница
- 5. Десертнью приборы
- 6. Кофейник

- 7. Молочник
- 8. Закусочно-десертная тарелка



## Чайный стол

1. Чайник
2. Молочница
3. Пирожковая тарелка

4. Сахарница
5. Десертные приборы
6. Закусочно-десертная тарелка

7. Чашка для чая
8. Чайная ложечка
9. Мелкая тарелка под чашку

## Фарфоровая и фаянсовая посуда



1. Лоток-селедочница
2. Салатник квадратный
3. Блюдо овальное  
Блюдце чайное  
Тарелка закусочная  
.. Блюдо круглое
7. Тарелка столовая глубокая
8. Тарелка столовая мелкая
9. Тарелка столовая глубокая
10. Чашка чайная
11. Сливочник
12. Чашка с блюдцем  
для кофе
13. Соусник
14. Молочник
15. Соусник
16. Перечница
17. Горчичница
18. Солонка
19. Рюмка





Посуда для столовых вин

1. Красное вино
2. Стекло́нный бокал для красного вина

3. Белое вино
4. Стекло́нный бокал для белого вина

5. Стекло́нный бокал для шампанского
6. Шампанское



TINI

%

3

1

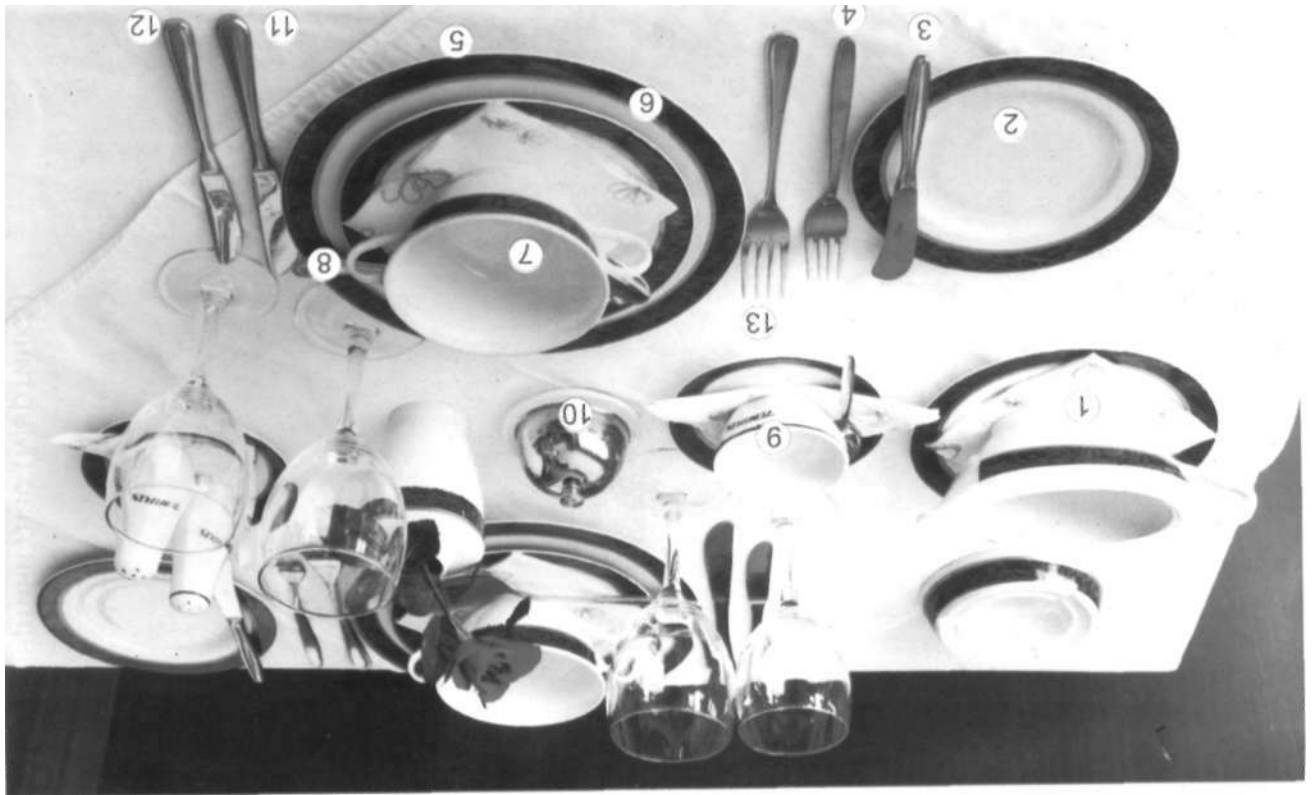
Посуда для спиртных напитков

- 1. Мартини
- 2. Мартини глас (Мартинка)
- 3. Мартини
- 4. Ликер

имэлнэе Butf и  
впинсіоми "öl,  
виАыяэ виЦ "б

влжи Dt;аиих,j у  
вһинило "Z  
впинилэУои 9  
хинчиэавiУои g

илилвь DU у 7  
ОИЭВИЛІ t/OU ЖОН "£  
вшэсіегжосіии г  
вһиноЛое' I,  
VOID иіяаоуоіэ

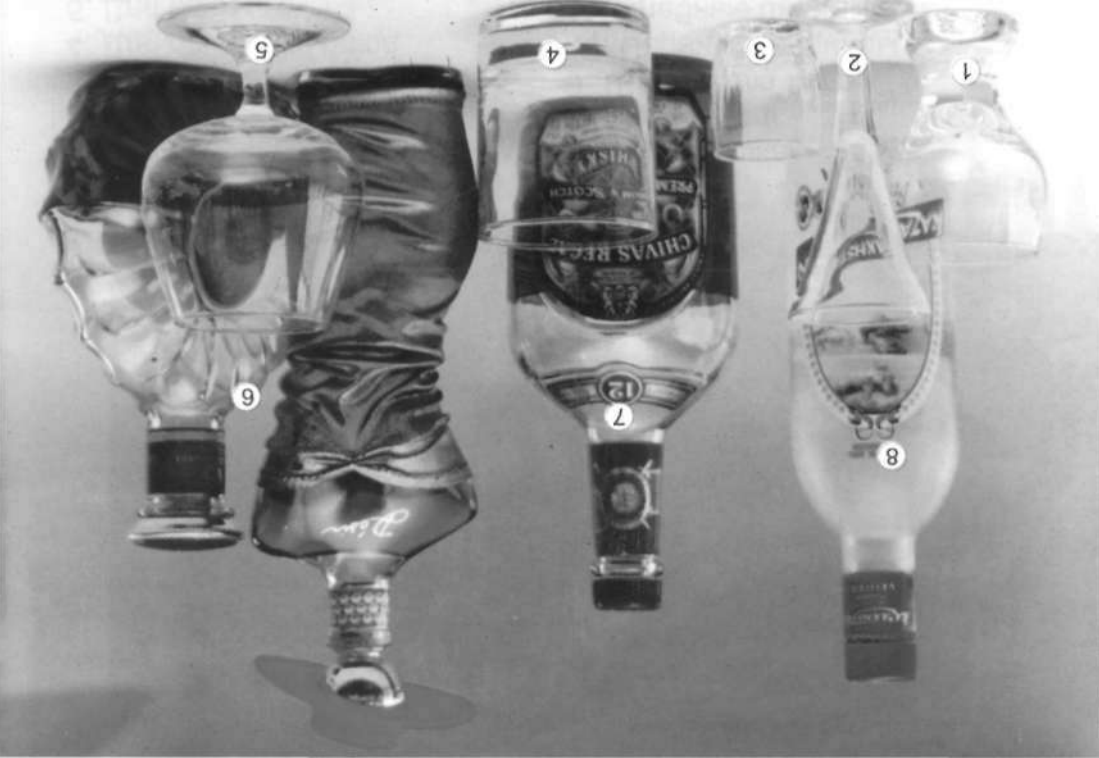


Металлическая посуда

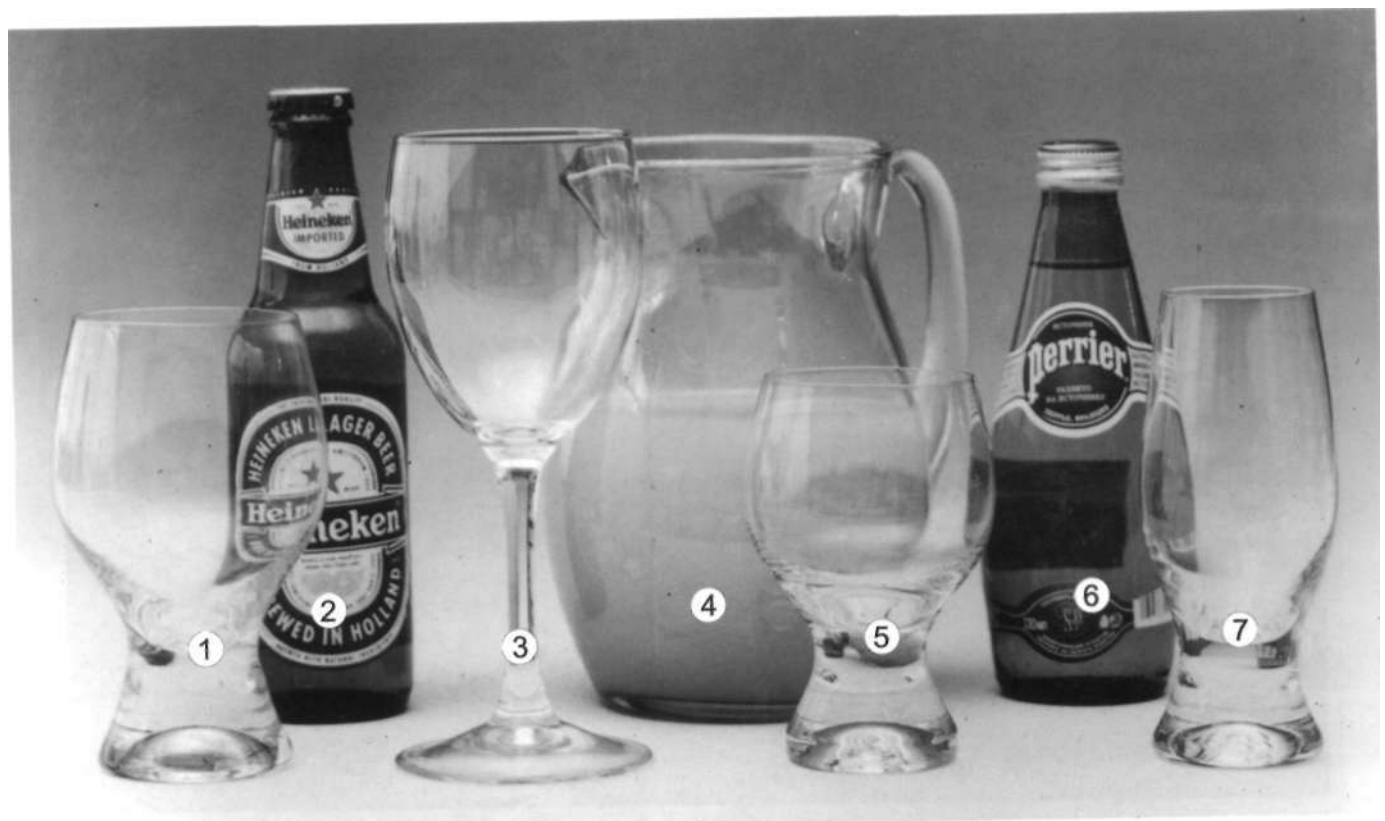
1. Креманка
2. Ведерко для льда
3. Поднос квадратный
4. Варанчик круглый

5. Поднос большой
6. Подсвечник
7. Шейкер для коктейли
8. Лолг.тявка для сапghетоіс

9. Турка
10. Кокотница
11. Соусник
12. Ппппп кпугпый

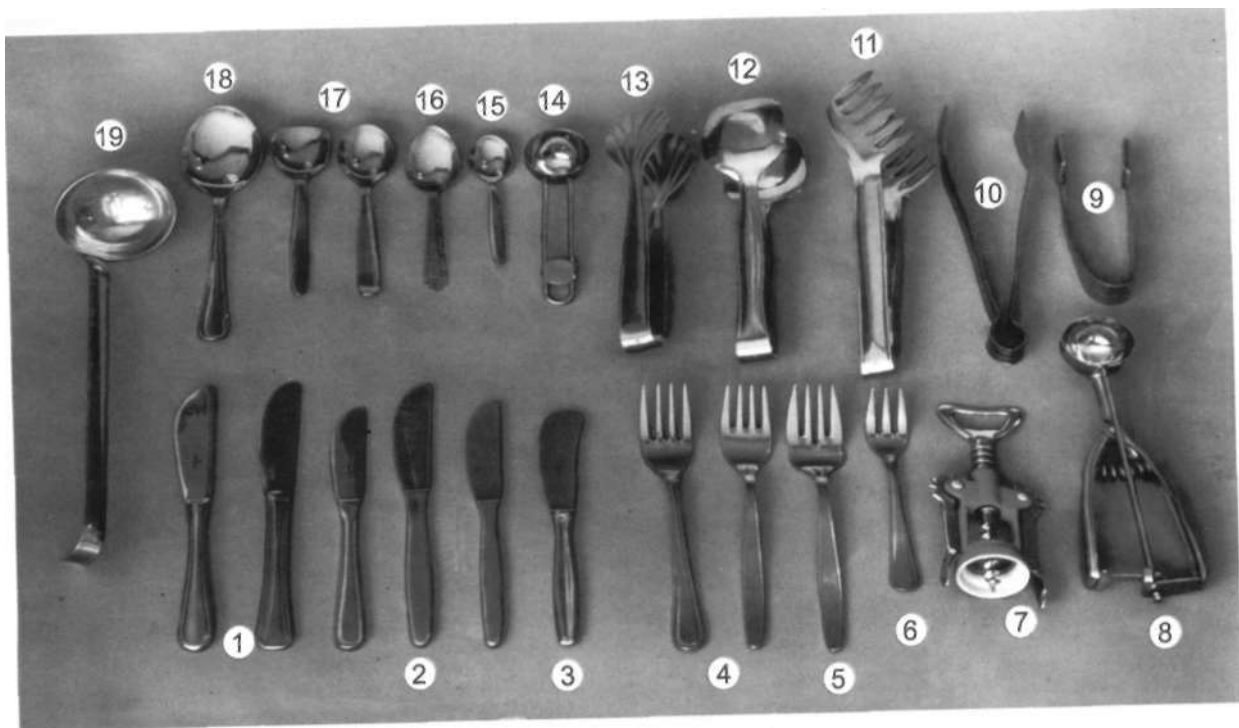


ВМтfог g  
 иуюд "/  
 »вчно> | g  
 взоУваяивх и  
 вхвяном But/ иехог g  
 ихоиа виЦ \  
 вхлснс ввньоУод •£  
 аохииивн  
 XNhdHuo Blff вЯлснд Z  
 ияУоа Butf LfВхог ' |,  
 аохииивн хіянсіиіэ и хи>ііэсі>і ы/п\* втТЛэои



Посуда для безалкогольных напитков и пива

- 1. Стекланный стакан для пива
- 2. Пиво
- 3.5. Стекланный стакан для сока
- 4. Сок
- 6. Минералка
- 8. Стекланный стакан для минералки



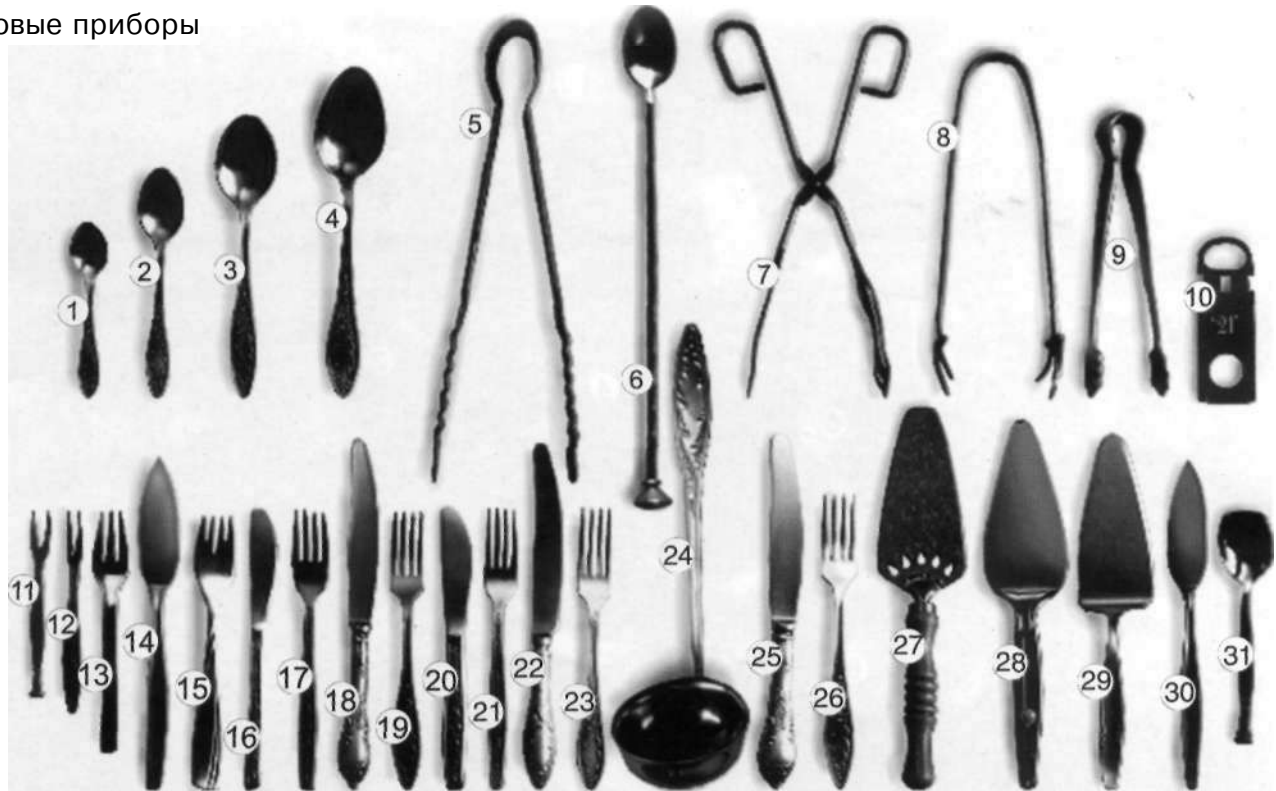
### Столовые приборы

1. для основных блюд
2. Для закуски
3. Для масла
4. Для основных блюд
5. Для рыбы
6. Для десерта

7. Открывашка
8. Мороженица
9. Щипцы для льда
10. Сервисные щипцы
11. Хлебные щипцы
- 12-13. Щипцы для сервиса

14. Для оформления
15. Чайная ложка
16. Кофейная ложка
17. Десертная ложка
18. Столовая ложка
19. Поварешка

## Столовые приборы



1. Ложка кофейная

2. Ложка чайная

3. Ложка десертная

4. Ложка столовая

5. Шипы кондитерские большие

6. Ложка с длинной ручкой

7. Шипы для спаржи

8. Шипы для льда

9. Шипы кондитерские малые

10. Секатор

11-12. Вилка для раскладки лимона

13. Вилка кокотная

14-15. Прибор рыбный

16-19. Нож и вилка десертные

20-23. Прибор закусочный (вилка, нож)

24. Ложка разливательная

25-26. Нож и вилка столовые

27. Ложка кондитерская

28. Ложка паштетная

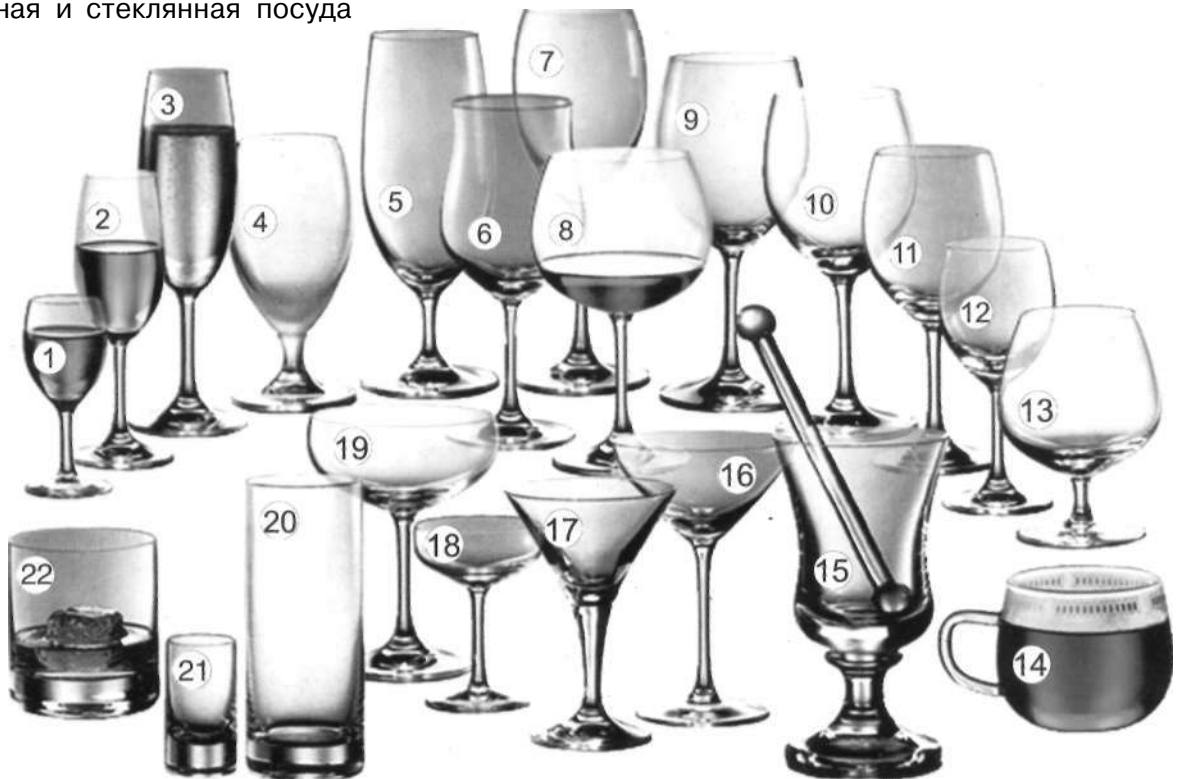
29. Ложка рыбная

30. Лопатка для икры

31. Ложка для мороженого



### Хрустальная и стеклянная посуда



1. Рюмка для ликера в форме кубка
2. Бокал для хереса
3. Бокал для шампанского в форме кубка
4. Бокал для минеральной воды
5. Бокал для пива в форме тюльпана
6. Бокал для розового вина
7. Бокал для шампанского

8. Бокал для бургунского вина
9. Рюмка лафитная
10. Рюмка для белого столового вина
11. Рюмка рейнвейная
12. Бокал для десертного вина
13. Коньячная рюмка
14. Бокал для чая и пуанша

15. Бокал для грога
16. Рюмка для коктейля
17. Рюмка для мартини
18. Рюмка для ликера
19. Бокал для шампанского
20. Фужер для минеральной и фруктовой воды
21. Стопка для водки
22. Стопка для виски

# Металлическая и мельхиоровая посуда

CO N3 ;->•

^ з ф  
 0) я •£  
 I O) •O S  
 I O) I C X X O)  
 5 H O)  
 Ш



СП &•

-0 Ш  
 S H O S I Ш  
 S S o S Y I C X

- |                            |                           |                           |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1. Баранчик овальной формы | 5. Креманка               | 9. Порционная сковородка  |
| 2. Блюдо овальное          | 6. Таганчик               | 10. Кокотница             |
| 3. Кокильница              | 7. Баранчик круглой формы | 11. Соусник               |
| 4. Миска суповая           | 8. Турка                  | 12. Икорница из мельхиора |

# Пластмассовая посуда

7i c  
 ГЛ I  
 O I  
 3з ( I :  
 S a :  
 E :  
 Ш  
 08  
 X  
 O





Жаксыбергенов А.Г.  
КулажановХК.

МЕНҚДЖМЕНТВРЕСГОРАШЮМ  
БИЗНЕСЕ

Тираж 500 экз. Объем 300 стр.  
Условно: 18,75 печатных листов.  
Формат 60x84/16. Текст бумага офсетная.  
Плотность 80 г/м2. Печать REMAIOR.  
Иллюстрации на мелов. бумаге плотностью 90 г/м2  
Печать ADAST DOMINANT.  
Подписано в печать 02.10.2000 г.  
Часть фотографий сфотографирована  
в ресторане «Томирис».

*ТОО «Эверо». Полиграфические услуги.  
Тел.: 39-32-69. Факс: 32-38-43*