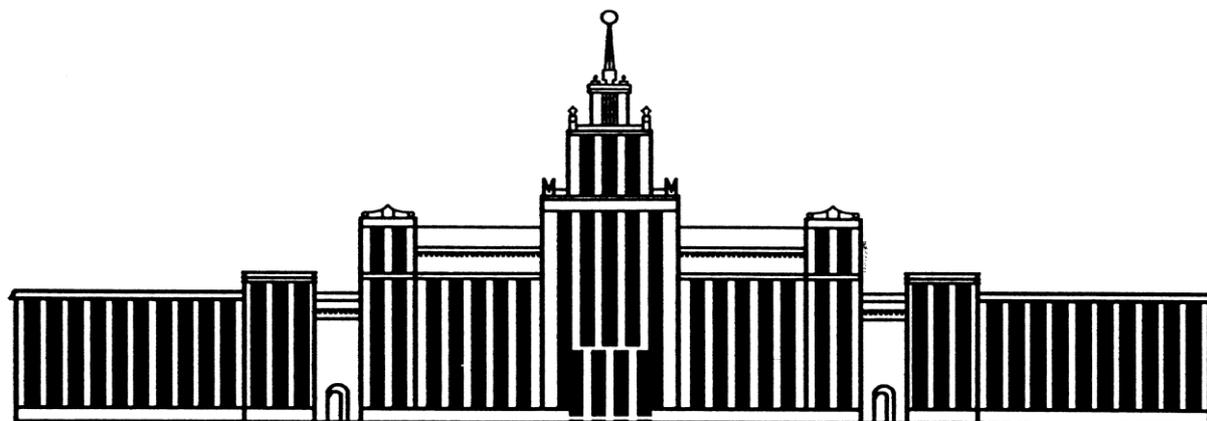

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

64(07)
Т647

А.Д. Тошев, Н.Д. Журавлева

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Учебное пособие

Челябинск
2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Технология и организация общественного питания»

64(07)
Т647

А.Д. Тошев, Н.Д. Журавлева

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Учебное пособие

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2019

УДК 640.4(075.8)
ББК У9(2)424.1. 7
Т647

*Одобрено
учебно-методической комиссией
института спорта, туризма и сервиса*

*Рецензенты:
А.Д. Ефимов, А.В. Шумов*

Тошев, А.Д.
Т647 Организация производства на предприятиях общественного питания: учебное пособие / А.Д. Тошев, Н.Д. Журавлева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 87 с.

Учебное пособие содержит теоретический материал по организации производства на предприятиях общественного питания и рекомендации к выполнению практических заданий. В учебном пособии представлены задания, примеры их выполнения и справочные данные, позволяющие студентам овладеть навыками расчета оперативного планирования на предприятиях общественного питания.

Учебное пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям «Технология продукции и организация общественного питания», «Сервис» (профиль «Ресторанный сервис»).

УДК 640.4(075.8)
ББК У9(2)424.1. 7

© Издательский центр ЮУрГУ, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ	
1.1. История развития предприятий питания	5
1.2. Реклама и ее роль в деятельности предприятий питания	6
1.3. Маркетинговая деятельность предприятий питания	7
2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ	
2.1. Организация снабжения предприятий питания	13
2.2. Организация производства на предприятиях питания.....	15
3. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПИТАНИЯ	
3.1. Функции управления предприятием питания	23
3.2. Структура системы управления предприятием питания	28
3.3. Расстановка кадров в системе управления	31
4. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА	
4.1. Классификация предприятий питания.....	47
4.2. Условия питания и методы обслуживания	52
4.3. Основные принципы составления меню	57
4.4. Виды меню	59
4.5. Прейскурант покупной продукции	60
5. ОХРАНА ТРУДА	
5.1. Классификация затрат рабочего времени	68
5.2. Методы исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени	68
5.3. Моментные наблюдения официантов.....	72
6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПИТАНИЯ ДЕТЕЙ, ПОДРОСТКОВ И ЛЮДЕЙ ПОЖИЛОГО ВОЗРАСТА	
6.1. Организация питания детей и подростков	79
6.2. Организация питания людей пожилого и преклонного возраста....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям и кардинальные изменения социально-экономической системы в России затронули такую важную отрасль, как общественное питание.

Учебное пособие подготовлено преподавателями кафедры «Технология и организация общественного питания ЮУрГУ», оно содержит ответы на ключевые вопросы, связанные с классификацией предприятий питания, нормативно-техническими документациями, менеджмента предприятий и организацией питания различных слоев населения.

Первая глава посвящена истории и современному состоянию, развитию предприятий питания, рекламе и маркетинговым исследованиям.

Маркетинговым аспектам деятельности ресторана посвящена четвертая глава, в которой рассматриваются содержание маркетингового исследования внешней среды ресторана, методы исследования спроса, а также цели, задачи и информационная поддержка анализа и прогнозирования показателей хозяйственной деятельности.

Содержание, классификация и особенности материальных и кадровых ресурсов ресторана подробно освещаются в пятой главе.

Центральное место в хозяйственной деятельности ресторана занимает экономическая деятельность, которая рассматривается в шестой главе.

Завершают учебное пособие вопросы управления развитием ресторана.

Они включают комплекс мероприятий в области разных составляющих хозяйственной деятельности: правовой, производственной, управленческой, маркетинговой, инфраструктурной.

1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ

1.1. История развития предприятий питания

Важнейшей идеей в сфере питания стала концепция коллективного питания, максимально охватывающая массы трудящихся. Основы советского общепита были заложены еще до Октябрьской революции: в мае 1917 года на крупных промышленных предприятиях были открыты первые общественные столовые. При большевиках этот процесс получил дальнейшее развитие: к делу организации общественного питания были подключены органы самоуправления, создавалась сеть общественных столовых – открытых и закрытых, при фабриках и заводах. После революции многие частные рестораны не были закрыты и продолжали свою работу.

Особое значение система общественного питания приобрела в годы голода во время *Гражданской войны*. Распределение продуктов между заведениями питания было строго нормировано, для значительной части городского населения питание в столовых было единственной возможностью поесть, всех желающих система общепита прокормить еще не могла, хотя число столовых выросло, и тогда зародилась карточная система, система пайков, которые дополняли обслуживание граждан в столовых. И то, и другое выдавалось согласно социальной иерархии в обществе.

В 1921 году была разрешена свободная торговля, предприятия питания получили возможность закупать продукты у крестьян, – это дало импульс для создания новых предприятий питания. С середины 1930-х годов были отменены карточки и в крупных городах началось давно обещанное изобилие: в магазинах появилось много деликатесов, открылись новые кафе, стало возрождаться ресторанное дело.

Развитие предприятий питания в СССР было прервано войной. Только в 1944 г. стали возрождаться и развиваться столовые и рестораны. В 1960 г. предприятия питания начали переходить на автоматизированные системы и методы самообслуживания, а также появились рестораны с кухней разных стран.

Событием, давшим импульс развитию общепита, стала Олимпиада 1980-го года, проводимая в СССР. Открылись новые предприятия питания для приема иностранных гостей, а в 1982 г. открылось первое в Москве кооперативное кафе. Начиная с 2000 г. быстрыми темпами начало увеличиваться количество ресторанов, кафе, столовых и бистро. В настоящее время предприятия питания работают комбинированно, как кафе-ресторан, кафе-мороженое, кафе-пекарни; появились павильоны – шавермы, пиццерии, начали развиваться национальные кухни, такие как европейская, японская, узбекская и т. д.

1.2. Реклама и ее роль в деятельности предприятий питания

Реклама предприятий питания – это краткая информация в доходчивой форме, которая извещает о режиме работы предприятия питания, предоставляемых услугах, льготах. В рекламных публикациях должны присутствовать новизна идей и оригинальность.

Устная реклама создается за счет гостеприимства, внимания со стороны персонала при непосредственной встрече гостей и во время обслуживания. Человек всегда оценивает эти обстоятельства и становится независимо от своей воли и сознания носителем рекламы понравившегося кафе или ресторана на работе или просто среди знакомых. Самые действенные факторы для рекламы – качество пищи, уровень обслуживания и созданный комфорт.

Цель рекламы – удержать постоянных потребителей, уже сложившийся контингент, и привлечь новых посетителей. Каждое предприятие должно отличаться неповторимым интерьером, разумными ценами, вкусной пищей и хорошим обслуживанием. Через рекламу в более широком смысле формируется общественная потребность в услугах предприятий питания.

В качестве средств рекламы используются в последнее время СМИ (газеты, журналы, радио, телевидение), специальная печатная продукция (буклеты, листовки, календари) и сувениры (брелоки, ручки, значки и пр.). Из форм внешней рекламы широко используется световая реклама, реклама, размещенная на фасадах зданий и их окнах. Все рекламные действия дают конкретные преимущества перед другими предприятиями общественного питания. Планировать эту работу следует таким образом, чтобы проводимые мероприятия были направлены на увеличение продаж и получение прибыли.

Цель рекламы состоит в том, чтобы как можно больше потребителей узнали о предприятии в ограниченный отрезок времени. Информационные поводы для рекламы:

- предоставление сведений о режиме работы предприятия общественного питания, его местонахождении, удобных подходах, подъездах, наличии автопарковки;
- специальные акции (дни национальных кухонь, предоставляемые скидки предьявителям средств рекламы);
- открытие кредитной линии или клубной карты предприятия для постоянных клиентов;
- предстоящие выступления звезд эстрады в шоу-программе;
- возможности воскресных семейных ланчей;
- проведение лотерейных игр.

Средства наружной рекламы достаточно широко используются предприятиями питания. Рекламные щиты и вывески – это не только слова, но и зрительный образ, закладываемый в сознание и подсознание человека.

Текст и торговая марка должны быть хорошо видны на расстоянии. Композиция должна состоять из трех элементов, но не более. Шрифт – чем крупнее, тем лучше, краски – чистые и яркие. Место установки щитов, вывесок на улицах города, перекрестках согласовывается с городскими властями.

В последнее время все чаще можно увидеть на улицах города объемные рекламные формы и даже композиции. Дорогим, но эффективным средством рекламы является световая реклама с использованием неоновых ламп, особенно мерцающая. Над входом в ресторан могут устанавливаться козырьки из ткани, пластика, стекла. Они хорошо выделяют кафе (ресторан) на фоне фасада, если предприятие находится при здании. Кроме того, в российских городах применяется оформление светящимся шнуром в вечернее и ночное время.

1.3. Маркетинговая деятельность предприятий питания

Целью маркетинговых исследований является обеспечение производителя надежной и достоверной информацией о рынке, его структуре и динамике спроса, вкусах и желаниях потребителей; создание такого ассортимента продукции, который соответствует требованиям рынка лучше, чем товар конкурента.

Задача маркетинговых исследований заключается в создании условий для приспособления производства к изменяющемуся спросу и разработке системы организационно-технических мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции (услуг) и интенсификации ее сбыта.

Первым шагом при открытии предприятия является проведение масштабного маркетингового исследования. Данное маркетинговое исследование отличается от подобных исследований других отраслей наличием некоторых специфических задач. Оно должно отвечать на ряд важнейших вопросов: с какой целью предприятие выходит на рынок, какие инструменты будут использоваться в ее достижении, кто является потенциальным потребителем услуг, каковы запросы рынка, как обеспечить удовлетворенность потребителя более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами, каков уровень конкуренции на рынке и как выделиться из числа конкурентов. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Грамотно осуществленный мерчендайзинг позволит снизить уровень неопределенности, он касается всех элементов комплекса маркетинга.

Эффективный маркетинг позволяет найти применение всем возможностям заведения и превратить гостеприимство предприятия в конкретные технологии.

При проведении маркетингового исследования осуществляется анализ следующих параметров:

1. Рынок предприятий питания региона (объемы спроса и предложения на рынке): основные тенденции рынка, его сегменты, основные игроки, сильные и слабые стороны конкурентов. При описании конкурентов исследуют: среднюю сумму на чек, посещаемость, сегменты посетителей, работу персонала и другие аспекты деятельности.

2. Характеристика потребителя (выбор целевого сегмента потенциальных потребителей заведения).

3. Рынок оборудования, мебели, посуды (ассортимент, уровень цен, условия поставки, возможности по сервисному обслуживанию оборудования).

4. Рынок поставщиков (ассортимент, уровень цен, условия поставки).

5. Рынок персонала (зарплата основного персонала, профессиональная подготовка и возможности ее улучшения).

6. Место расположения (транспортная доступность, потоки людей в непосредственной близости от помещения, транспортные потоки, конкурентное окружение, наличие дополнительных точек притяжения, основные здания и сооружения вблизи будущего ресторана, удобство проезда к помещению, возможности внешнего оформления и др.).

Маркетинговые решения должны учитывать уровень неопределенности и степень риска. Риск можно значительно уменьшить, располагая достаточным объемом надежной и достоверной информации. Для предприятий питания своевременность, достоверность и полнота информации чрезвычайно важны по причине зависимости результата услуги от многих факторов.

Маркетинговое исследование – это сбор и анализ информации с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений, относящихся к конкретной рыночной ситуации. Как правило, потребность в его проведении возникает в следующих случаях:

- имеющийся объем информации недостаточен для принятия эффективных маркетинговых решений;

- на предприятии существуют разногласия относительно стратегии маркетинга и механизмов достижения целей;

- ухудшается рыночная ситуация (снижение объема продаж и т. д.); формируются новые стратегические и тактические планы, а также бизнес-планы;

- менеджеры затрудняются в выборе действий или предполагаются значительные инвестиции в маркетинговые мероприятия.

При опросе потребителей изучаются также мнения и оценки, характеризующие состояние рынка, уровень конкурентоспособности услуг, эффективность рекламы и т. д. Следовательно, маркетинговое исследование может проводиться одновременно по нескольким направлениям.

На практике применяются различные виды маркетинговых исследований, их классификация осуществляется по ряду признаков, среди которых:

- метод проведения исследований (кабинетные и внекабинетные);

– характер и цели исследования (поисковые, описательные, аналитические);

– вид собираемой информации (количественная, качественная).

Для решения некоторых проблем достаточно изучить уже имеющуюся информацию. В таком случае речь идёт о кабинетном исследовании. Если информация собирается с помощью опросов, наблюдений, экспериментов, речь идет о внекабинетном исследовании.

Поисковые исследования осуществляются с целью сбора предварительной информации, необходимой для лучшего определения проблем. Например, если у предприятия уменьшился спрос, снизился объем дохода, то проводятся подобные исследования с целью найти возможные причины возникновения проблемы.

В описательных исследованиях фиксируются маркетинговые проблемы, ситуации, конъюнктура рынков, частота возникновения события, констатируются факты.

Аналитические исследования проводятся для проверки гипотез о причинно-следственных связях (например, будет ли снижение средней стоимости меню на 10 % компенсировано увеличением объема продаж). В основе аналитических исследований лежит стремление специалистов понять причины изменения доли рынка предприятия, поведения потребителей и т. п.

Разделение маркетинговых исследований на поисковые, описательные и аналитические не означает, что между ними пролегают жесткие границы: во-первых, перед любым исследованием стоит несколько задач, а во-вторых, все три вида исследований можно рассматривать как стадии единого непрерывного процесса.

В зависимости от вида собираемой информации маркетинговые исследования подразделяются на количественные и качественные:

– Количественные исследования предназначены исключительно для получения ответов на вопросы исследования и его результатов с использованием количественных оценок, экономико-математических и статистических моделей и т. д.

– Качественные исследования подходят для получения ответов на неформальный анализ, при этом используются нечисловые оценки.

Каждый из указанных выше видов исследования имеет свои достоинства и недостатки. В частности, формализация, характерная для количественных исследований, позволяет получить точные и достоверные оценки, учитывающие влияние ряда факторов на маркетинговую деятельность предприятия. Однако данные исследования достаточно трудоемки, требуют сбора большого объема статистической информации и использования специальных компьютерных программ. Неформальный подход, свойственный качественным исследованиям, достаточно часто позволяет получить вполне надежные оценки, не нуждается в применении сложного ма-

тематического аппарата, однако не всегда объективен, поскольку требует опыта и высокой квалификации исследователей.

Результативность и эффективность маркетинговых исследований зависят от соблюдения ряда принципов:

1. Исследования не должны носить случайный или фрагментарный характер. Изучать явления и процессы необходимо комплексно и системно.

2. В процессе исследований должен соблюдаться научный подход, основанный на объективности, точности и тщательности.

3. Исследования должны проводиться в соответствии с общепринятыми этическими нормами, закрепленными Международной торговой палатой и Европейским обществом по изучению общественного мнения и маркетинговым исследованиям.

4. Маркетинговые исследования должны быть тщательно спланированы и включать ряд последовательных действий (этапов).

В практике маркетинговых исследований, предназначенных для решения конкретных задач, используются различные способы сбора маркетинговой информации. Наиболее распространенным методом сбора данных в маркетинге услуг является опрос. Он используется примерно в 85 % исследований.

Опрос – это метод сбора первичной маркетинговой информации путем устного или письменного обращения к опрашиваемым с вопросами, направленными на выяснение их субъективных мнений, предпочтений, установок в отношении какого-либо объекта.

Опросы классифицируются по ряду признаков. В зависимости от источника первичной информации различают опросы массовые и специализированные. В массовом опросе основным источником информации выступают различные категории населения, профессиональная деятельность которых не связана с предметом анализа. Участников массовых опросов принято называть респондентами. В специализированных опросах главным источником информации являются компетентные лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с предметом экспертных исследований. К ним чаще всего обращаются на начальных этапах маркетинговых исследований, когда необходимо выявить проблему, и на заключительном этапе, когда требуется проверить полученную информацию и принять решение.

В зависимости от способа проведения опросы могут быть разовые и повторные. Последние позволяют выявить жизненный цикл запросов и предпочтений и основные тенденции их изменения с течением времени для своевременного принятия маркетинговых решений.

По степени охвата потенциальных потребителей опросы могут быть сплошными и выборочными. Сплошные опросы могут проводиться, например, в отношении посетителей стенда компании на выставочных мероприятиях. На практике количество потенциальных клиентов фирмы, как правило, велико, что делает невозможным проведение сплошных опросов.

В связи с этим наиболее приемлемыми являются выборочные опросы, суть которых заключается в том, что опрашивается часть изучаемой совокупности потребителей, отобранная в результате применения специальных научно обоснованных приемов. Если выборочная совокупность достаточно полно отражает свойства генеральной совокупности, она называется представительной (репрезентативной).

Особая роль при проведении выборочных опросов отводится методу так называемых фокус-групп. Метод фокус-группы представляет собой тщательно спланированную дискуссию, нацеленную на сбор мнений по определенной тематике в непринужденной обстановке. Он используется главным образом для:

- генерации идей (например, для обоснования направлений совершенствования предлагаемых продуктов);
- изучения «разговорного словаря» потребителей, что может быть чрезвычайно полезным при проведении рекламных мероприятий, осуществлении личной продажи и т. п.;
- ознакомления с запросами потребителей, выявление их отношения к гостиничному продукту, его структуре, методам коммуникаций, что является чрезвычайно важным для повышения эффективности маркетинговой деятельности;
- изучения эмоциональной и поведенческой реакции потребителей на определенные виды и средства распространения рекламы;
- сбора информации, которая может оказаться полезной при разработке анкет.

В практике маркетинга применяются две основные формы опроса – анкетирование и интервьюирование.

При анкетировании опрашиваемый письменно отвечает на вопросы в присутствии сотрудника, проводящего опрос, или без него. По форме проведения оно может быть индивидуальным или групповым. В последнем случае за короткое время можно опросить большое количество потребителей (например, участников банкета). Анкетирование бывает также очным и заочным. Очное анкетирование, при котором опрашиваемый сам письменно отвечает на вопросы в присутствии сотрудника компании, проводящей опрос, – один из наиболее часто используемых методов сбора первичной маркетинговой информации. При очном анкетировании обеспечить репрезентативность информации легче, чем при других видах опроса. Очное анкетирование может осуществляться путем посещения респондентов на дому или по месту работы (учебы), а также путем опроса в общественных местах (в магазинах, торговых центрах, кафе, ресторанах). Последний подход наиболее популярен, так как чрезвычайно экономичен и позволяет обеспечить быстрый сбор первичной маркетинговой информации. При подобном опросе за одно и то же время может быть охвачено в пять раз

больше респондентов, чем при анкетировании на дому. Наиболее распространенные формы заочного анкетирования в ресторанном бизнесе – размещение анкет в ресторанах, кафе, торговых центрах и почтовый опрос. Суть почтового опроса заключается в рассылке анкет и получении ответов на них по почте. Одной из разновидностей почтового опроса является размещение анкет в прессе, однако в этом случае процент возврата заполненных анкет крайне низок. На анкету, как правило, отвечают наиболее активные читатели, поэтому интерпретировать полученные результаты следует с осторожностью.

Перспективным направлением заочного анкетирования является проведение опросов через Интернет. Это предполагает размещение анкет или рекламных объявлений на тематических или поисковых страницах (сайтах). Посетителям данных сайтов предлагается ответить на интересующие исследователя вопросы. Активные участники опросов могут пройти процедуру регистрации и получить дисконтную карту постоянного клиента предприятия.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ

2.1. Организация снабжения предприятий питания

На предприятиях общественного питания, независимо от вида собственности, создаются отделы снабжения; на небольших предприятиях назначается работник, ответственный за организацию снабжения.

Для обеспечения предприятия продовольственными продуктами необходимо решить следующие задачи:

- что закупить;
- сколько закупить;
- у кого закупить;
- на каких условиях закупить.

Кроме того, необходимо:

- заключить договор;
- проконтролировать исполнение договора;
- организовать доставку;
- организовать складирование и хранение.

На предприятиях общественного питания должен формироваться список поставщиков, который постоянно обновляется. Составленный перечень поставщиков анализируется на основании специальных критериев. Зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок. К другим критериям, принимаемым во внимание при выборе поставщика, относят следующие:

- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения заказов;
- организация управления качеством у поставщика;
- финансовое положение поставщика и др.

Существует такое понятие, как складская звенность. Оно обозначает количество складов, через которые проходит товар на пути его движения от производства до потребителя. Например, товар со склада изготовителя транспортируется на склады выходных баз, потом на торгово-закупочные базы, затем товар транспортируется на склады торговых баз, а далее на склады потребителя. При такой схеме товар проходит не менее чем через четыре склада, что может привести к ухудшению качества товара. Такая форма снабжения называется складской. При складской форме поставок обеспечивается лучшая комплектность поступающего сырья и товаров.

Транзитная форма снабжения предполагает прямые связи «поставщик—предприятие», минуя промежуточные оптовые базы. Для скоропортящихся, а также для крупногабаритных товаров (мука, сахар, макаронные изделия и

т. д.) используется транзитная форма, для нескоропортящихся – складская, а в большинстве случаев применяется смешанная форма снабжения.

Доставка продуктов ведется централизованным и децентрализованным способами. Централизованная доставка товаров на предприятия осуществляется силами и средствами поставщиков. При централизованной доставке предприятие освобождается от необходимости иметь свой транспорт. При децентрализованной доставке вывоз товаров от поставщиков обеспечивает непосредственно само предприятие, используя свой транспорт.

Со способами доставки тесно связаны и маршруты завоза продуктов. При децентрализованной доставке продукты завозятся на предприятие только линейными маршрутами, а при централизованной завоз продуктов осуществляется преимущественно по кольцевым маршрутам, т. е. на одной машине товар доставляется на несколько предприятий по кольцу в соответствии с графиком и разработанным маршрутом. Для крупных предприятий при этом применяются и маятниковые рейсы. Кольцевой маршрут позволяет более полно использовать грузоподъемность транспорта, сократить транспортные расходы, ускорить возврат тары.

Важную роль в товародвижении выполняет транспорт. Для перевозки продовольственных товаров используется специализированный транспорт, имеющий маркировку «Продукты». Кузова таких машин изнутри обиваются оцинкованным железом или листовым алюминием. На каждую машину, предназначенную для перевозки продуктов, должен быть санитарный паспорт, выданный учреждениями санитарно-эпидемиологической службы сроком не более чем на один год.

Особо скоропортящиеся продукты перевозят изотермическим транспортом. Предварительная приемка продукции по количеству производится по товарно-транспортным накладным, счетам-фактурам путем пересчета тарных мест, взвешивания и т. п. Если товар поступил в исправной таре, кроме проверки веса брутто предприятие имеет право потребовать вскрытия тары и проверки веса нетто. Второй этап – окончательная приемка. Масса нетто и количество товарных единиц проверяются одновременно со вскрытием тары, но не позднее 10 дней, а по скоропортящейся продукции – не позднее 24 ч с момента приемки товаров. При обнаружении недостачи составляется односторонний акт о выявленной недостаче, этот товар хранится отдельно, обеспечивается его сохранность и вызывается поставщик по скоропортящимся товарам немедленно после обнаружения недостачи, по остальным – не позднее 24 ч. Поставщик по скоропортящимся товарам обязан явиться в течение 4 ч после вызова, по остальным – не позднее чем на следующий день. После завершения окончательной приемки составляется акт в 3 экземплярах. Одновременно с приемкой товаров по количеству товар принимается также и по качеству. Срок проверки качества для скоропортящихся товаров – 24 ч, для нескоропортящихся – 10 дней.

Товарные запасы должны быть минимальными, но достаточными для ритмичной работы предприятия:

- нескоропортящиеся продукты (мука, сахар, крупа), 8–10 дней;
- скоропортящиеся продукты (мясо, рыба, птица и др.), 2–5 дней;
- запасы хлеба, молока не должны превышать однодневную реализацию.

2.2. Организация производства на предприятиях питания

Организация работы овощного цеха

Овощные цехи организуют на предприятиях большой и средней мощности. Овощной цех размещается, как правило, в той части предприятия, где находится загрузочная, чтобы транспортировать сырье, минуя общие производственные коридоры. Цех должен иметь удобную связь с холодным и горячим цехами, в которых завершается выпуск готовой продукции. Ассортимент и количество вырабатываемых цехом полуфабрикатов зависят от производственной программы предприятия и его мощности.

Технологический процесс обработки овощей состоит из сортировки, мытья, очистки, дочистки после механической очистки, промывания, нарезки.

Оборудование для овощного цеха подбирают по нормативным документам в зависимости от типа и мощности предприятия. Основным оборудованием овощного цеха являются картофелечистки, универсальная овощерезка, а также немеханическое оборудование (производственные столы, столы для дочистки картофеля, моечные ванны, подтоварники для овощей). Рабочие места оснащаются инструментами, инвентарем для выполнения определенных операций. В овощном цехе выделяют линию обработки картофеля и корнеплодов и линию обработки свежей капусты и других овощей и зелени. Оборудование ставится по ходу выполнения технологического процесса. На линии обработки картофеля и корнеплодов ставят моечную ванну, картофелечистку. После машинной очистки производят ручную доочистку на специальных столах. Крышка стола имеет углубление, в которое помещают очищенные овощи, и два отверстия: слева – для очищенных овощей, справа – для отходов. После дочистки картофель помещают в ванну с водой и хранят не более 2 ч. Очистка репчатого лука, чеснока осуществляется на специальных столах с вытяжным устройством. На линии обработки капусты, зелени устанавливают производственные столы, моечные ванны. Очищенные овощи промывают и, в зависимости от назначения, используют часть из них для варки целиком, а остальные нарезают машинным или ручным способом. Очищенные и нарезанные овощи прикрывают влажной тканью для предохранения от загрязнения и высыхания.

На заготовочных предприятиях организуются овощные цехи большой мощности, перерабатывающие 1 т овощей и больше. Эти цехи работают на основе договоров, заключаемых с другими предприятиями общественного

питания. Технические условия и технологические инструкции предусматривают изготовление полуфабрикатов: очищенного сульфитированного картофеля, не темнеющего на воздухе; капусты свежей белокочанной зачищенной, моркови, свеклы, лука репчатого очищенного.

Организация работы мясного цеха

Мясные цехи организуются на крупных заготовочных предприятиях и предприятиях средней мощности, перерабатывающих сырье для своего производства.

Технологический процесс обработки мяса складывается из следующих операций: дефростации мороженого мяса, зачистки поверхности и срезаания ветеринарных клейм, обмывания, обсушивания, деления на отруба, обвалки отрубов и выделения крупнокусковых частей, жиловки мяса и приготовления полуфабрикатов натуральных и рубленых. В настоящее время крупных предприятий нет, поэтому мясной и рыбный цеха объединяются в мясо-рыбный цех.

Мясо-рыбный цех организуется при предприятиях средней мощности (в ресторанах, столовых) с полным производственным циклом. В этих цехах предусматривается обработка мяса, птицы, рыбы в одном помещении. Учитывая специфический запах рыбных продуктов, необходимо организовать отдельные потоки обработки мяса и рыбы. Кроме отдельного оборудования выделяют отдельно инструменты, тару, разделочные доски, маркированные для обработки рыбы и мяса. На линии обработки мяса устанавливается ванна для промывания мяса, разрубочный стул, производственный стол для обвалки мяса и его приготовления, мясорубка, опалочный шкаф для обработки птицы. Кроме того, в цехе устанавливается холодильный шкаф для хранения и охлаждения полуфабрикатов. На местах обработки мяса можно обрабатывать и птицу. На участке обработки рыбы размещаются ванна для дефростации мороженой рыбы, производственные столы. Непищевые отходы собирают в специальный бак. Отдельное рабочее место организуется для приготовления порционных полуфабрикатов. Для приготовления рыбного фарша используется мясорубка, которая не применяется для приготовления мясного фарша. Технологический процесс обработки рыбы осетровых пород осуществляется на тех же рабочих местах, что и обработка рыб частиковых пород. Рыбные полуфабрикаты укладывают в лотки и хранят в холодильных камерах при температуре не выше 5 °С. Срок хранения натуральных – до 12 ч, рубленых – не более 6 ч.

Организация работы горячего цеха

Горячие цехи организуются на предприятиях, выполняющих полный цикл производства. Горячий цех является основным цехом предприятия общественного питания, в котором завершается технологический процесс приготовления пищи. Кроме того, в цехе готовятся горячие напитки и выпекаются мучные кулинарные изделия. Из горячего цеха готовые блюда

поступают непосредственно в раздаточные для реализации потребителю. Доготовочный цех должен иметь удобную связь с холодным цехом, раздаточной и торговым залом, моечной кухонной посуды. Горячий цех должен быть оснащен современным оборудованием: тепловым, холодильным, механическим и немеханическим – плитами, жарочными шкафами, пищеварочными котлами, электросковородами, электрофритюрницами, холодильными шкафами, а также производственными столами и стеллажами. Необходимо организовать несколько технологических линий – для приготовления бульонов и первых и вторых блюд (суповое отделение); гарниров и соусов (соусное отделение).

Соусное отделение предназначено для приготовления вторых блюд, гарниров и соусов. Основным оборудованием соусного отделения являются кухонные плиты, жарочные шкафы, электросковороды, фритюрницы, а также пищеварочные котлы, универсальный привод, пароконвектоматы.

Организация работы холодного цеха

Холодные цехи организуются на предприятиях с цеховой структурой производства (в ресторанах, столовых, кафе и др.). Они предназначены для приготовления и оформления холодных блюд и закусок. Ассортимент холодных блюд зависит от типа предприятия, его категории.

Производственная программа холодного цеха составляется на основании ассортимента блюд, реализуемых через торговый зал и др. Холодный цех располагается, как правило, в одном из наиболее светлых помещений. При планировке цеха необходимо предусматривать удобную связь с горячим цехом, где производится тепловая обработка продуктов, необходимых для приготовления холодных блюд, а также с раздачей и моечной столовой посуды. При организации холодного цеха необходимо учитывать его особенности: продукция цеха после изготовления и порционирования не подвергается вторичной тепловой обработке, поэтому необходимо строго соблюдать санитарные правила при организации производственного процесса, а поварам – правила личной гигиены. Салаты и винегреты в незаправленном виде хранят в холодильных шкафах при температуре 2 °С не более 6 ч. Заправлять салаты и винегреты следует непосредственно перед отпуском, не допускаются к реализации изделия, оставшиеся от предыдущего дня: салаты, винегреты, студни, заливные блюда и другие особо скоропортящиеся холодные блюда, а также компоты и напитки собственного производства. Холодные блюда отпускаются после охлаждения в холодильных шкафах и должны иметь температуру 10–14 °С.

В холодных цехах используется механическое оборудование: универсальные приводы, машина для нарезки вареных овощей, машина для нарезки гастрономических изделий, хлеборезка, ручной маслоделитель. Холодный цех должен быть оснащен достаточным количеством холодильного оборудования. В ресторанах и барах применяют льдогенераторы для

получения льда, которые используются при приготовлении коктейлей, холодных напитков. Подбор холодильного оборудования зависит от мощности холодного цеха, количества продуктов и готовых изделий, подлежащих хранению. Подбор производственных столов зависит от количества работников, одновременно работающих в цехе, из расчета, что фронт работ на каждого работника должен быть не менее 1,5 м. Промывка овощей, зелени, фруктов производится в стационарных или передвижных ваннах. В холодном цехе используются разнообразные инструменты, инвентарь, приспособления. Из сладких блюд в холодном цехе готовят компоты, кисели, желе, муссы, самбуки и др. Мороженое отпускают в металлических креманках в натуральном виде или с различными наполнителями. Для порционирования мороженого используют специальные ложки.

Режим работы холодного цеха устанавливается в зависимости от типа предприятия. При продолжительности деятельности предприятия 11 и более часов работники цеха работают по ступенчатому, двухбригадному или комбинированному графику. Общее руководство цехом осуществляет бригадир или ответственный работник из поваров VI или V разряда.

Организация работы кулинарного цеха

Кулинарные цехи, организуемые на заготовочных предприятиях, выпускают широкий ассортимент кулинарной продукции, которая отпускается по заранее составленным договорам на заготовочные предприятия, в магазины кулинарии, предприятия розничной сети. В ресторанах также может организовываться кулинарный цех меньшей мощности. В кулинарном цехе при заготовочном предприятии производство основано на использовании полуфабрикатов, получаемых из мясного, птицебельевого, рыбного и овощного цехов.

Для обеспечения последовательности технологического процесса в составе помещений кулинарного цеха предусматривают горячее, холодное отделения, кладовую, холодильную камеру суточного запаса полуфабрикатов, холодильную камеру для хранения готовой продукции, экспедицию, моечную посуду и инвентаря и помещение начальника цеха. Холодное и горячее отделения кулинарного цеха размещаются в смежных помещениях, при этом у них должна быть удобная связь с экспедицией, моечной посудой и инвентаря. В холодном отделении кулинарного цеха организуются рабочие места для изготовления заливных блюд, салатов и винегретов. Технологический процесс приготовления изделий аналогичен процессу в холодном цехе. Тепловая обработка продуктов осуществляется в горячем отделении цеха. Рабочие места в горячем отделении цеха организуют в зависимости от способов обработки и вида изготавливаемой продукции. Тепловое оборудование применяется такое же, как и в горячем цехе.

Режим работы кулинарного цеха зависит от его производственной мощности и ассортимента выпускаемой продукции. Как правило, кулинар-

ные цехи работают в одну или две смены. Мощность цеха определяется количеством выпускаемой продукции в килограммах, штуках в соответствии с установленной производственной программой. Производственная программа цеха на конкретный день зависит от заявок, поступающих от других предприятий. В основном цехе работают повара разной квалификации. Возглавляет работу цеха начальник цеха или бригадир, который отвечает за соблюдение технологии приготовления изделий, за качество и безопасность продукции; осуществляет расстановку поваров, следит за сроками изготовления, хранения и реализации готовых изделий.

Организация мучного цеха

Одним из специализированных цехов предприятий общественного питания является мучной цех. Мучной цех организуется для выпуска следующих изделий: пирожков, блинчиков, беляшей, вареников, пельменей и др. В цехе мучных изделий устанавливают оборудование: просеиватель муки, тестомесильную машину, электросковороды, жарочные шкафы, в том числе и механическое – универсальный привод со сменными механизмами, мясорубку. Для механизации процесса используют тестораскаточную машину. Готовые вареники, пельмени замораживают в скороморозильных аппаратах и хранят при температуре $-2...-5$ °С. Организация труда в цехе мучных изделий аналогична организации труда в кулинарном цехе.

Организация кондитерского цеха

Кондитерский цех, как правило, работает самостоятельно, независимо от горячего цеха. Эти цехи организуются на заготовочных предприятиях, а также в ресторанах, столовых, кафе. Они классифицируются по производительности и ассортименту выпускаемой продукции:

- цехи малой мощности – выпускающие до 12 тыс. изделий в смену;
- средней мощности – от 12 до 20 тыс. изделий в смену;
- большой мощности – от 20 тыс. изделий в смену.

В ресторанах, столовых, кафе организуются кондитерские цехи меньшей мощности: 3, 5, 8 или 10 тыс. изделий в день. В кондитерских цехах мощностью до 3 тыс. изд. в день выпускается продукция из нескольких видов теста (дрожжевого, песочного, слоеного) без отделки кремом (коржики, кексы, языки слоеные и др.). В цехах мощностью более 3 тыс. изделий в день выпускаются изделия из различных видов теста, в том числе кремовые.

Технологический процесс изготовления мучных кондитерских изделий состоит из следующих стадий: хранение и подготовка сырья (просеивание муки, подготовка яиц и др.); приготовление и замес теста; разделка теста и его порционирование; формовка изделий; расстойка, выпечка и охлаждение изделий; приготовление отделочных полуфабрикатов (кремов, сиропов, помадок); отделка изделий.

Кондитерские цехи большой мощности предусматривают следующий состав помещений: кладовая и холодильная камера суточного хранения продуктов; помещение для обработки яиц; помещения для просеивания муки, замеса и брожения теста, разделки, расстойки и выпечки кондитерских изделий, приготовления отделочных полуфабрикатов, отделки кондитерских изделий; моечная посуды, тары, инвентаря; кладовая и охлаждаемая камера готовых кондитерских изделий, комната начальника цеха, экспедиция. Такой состав улучшает условия труда в цехе.

В кондитерском цехе используют самое разнообразное оборудование: просеиватели; тестомесильные, тестораскаточные, взбивальные машины; универсальный привод с комплектом сменных механизмов (мясорубка, просеиватель, протирочный, взбивальный); пищеварочные котлы; электроплиты; электропекарские шкафы; холодильное оборудование.

Продукты, необходимые для приготовления изделий, поступают в кладовую суточного запаса. Скоропортящиеся продукты (масло, яйца и др.) хранятся в холодильной камере при 2 °С. Основные продукты (мука, яйца) подвергаются предварительной подготовке. В помещении для обработки яиц применяют овоскоп для проверки качества яиц и четырехсекционную ванну для их санитарной обработки. Яйца обрабатывают следующим образом:

- в первой секции – замачивание в теплой воде в течение 5 мин;
- во второй ванне (секции) – обработка в 0,5%-ном растворе кальцинированной соды, имеющем температуру 40 °С, в течение 5 мин;
- в третьей ванне (секции) – дезинфекция 2%-ным раствором хлорной извести или 0,5%-ным раствором хлорамина в течение 5 мин;
- в четвертой – ополаскивание в проточной воде.

Вспомогательные производственные помещения

К вспомогательным производственным помещениям относятся: экспедиция, моечная кухонной посуды, хлеборезка.

Организация работы экспедиции

Полуфабрикаты, кулинарные и кондитерские изделия реализуются на другие предприятия через экспедицию. Экспедиция размещается вблизи заготовочных, кулинарного и кондитерского цехов.

Состав и площади помещений экспедиции зависят от мощности предприятий и ассортимента выпускаемой продукции. В состав экспедиции входят следующие помещения: стол приема заказов, охлаждаемые камеры для кратковременного хранения овощных, рыбных, мясных полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, кладовые кондитерских изделий, помещение приема и разборки транспортной тары, моечная тары для полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий, помещения для хранения тары, комната экспедитора.

Организация работы моечной кухонной посуды

Моечная кухонной посуды предназначена для мытья наплитной посуды, кухонного и раздаточного инвентаря, инструментов. Помещение моечной должно иметь удобную связь с холодным и горячим цехами. В помещении моечной устанавливают подтоварники для использованной посуды, стеллажи для чистой посуды и инвентаря, моечные ванны с тремя отделениями – для замачивания, мытья и дезинфекции использованной посуды и ее ополаскивания проточной водой температурой не ниже 65 °С.

Организация работы хлеборезки

На предприятиях общественного питания хлебобулочные изделия реализуются через раздаточную и буфеты. Для хранения, нарезки и отпуска хлеба и хлебобулочных изделий на крупных и средних предприятиях предусматривается специальное помещение – хлеборезка, которая должна иметь удобную связь с торговым залом, раздаточной, буфетом и располагаться вдали от моечных. В помещении необходимо поддерживать температуру воздуха не более 18 °С и относительную влажность до 70 %. В ресторанах с обслуживанием официантами хлеборезку размещают вблизи торгового зала. На небольших предприятиях около раздаточной выделяется небольшой участок для нарезки хлеба и его реализации. В помещении хлеборезки устанавливают два производственных стола, шкаф для хранения суточного запаса хлеба и стеллаж для лотков с нарезанным хлебом. На одном из столов размещают машину для нарезки хлеба. Рабочее место резчика хлеба обеспечивается весами для контроля за выходом порций хлеба, разделочными досками, при отсутствии машины – хлебными ножами, лотками, щипцами, вилками для хлеба, а также щетками для уборки столов. Хлеб нарезают по мере возникновения потребности в количестве, необходимом для реализации в течение 1 ч.

Организация работы раздач

Раздача на предприятиях общественного питания выполняет функцию реализации готовых блюд. От работы раздаточной во многом зависит быстрое обслуживание посетителей, а значит повышение пропускной способности торгового зала и увеличение выпуска продукции собственного производства. Раздача должна иметь удобную связь с горячим и холодным цехами, торговым залом, хлеборезкой и моечной столовой посуды, а в ресторане – с сервизной, буфетами, барной стойкой. По своему расположению раздача может являться продолжением горячего цеха, она находится с ним в одном помещении. На специализированных раздачах осуществляется реализация с прилавков холодных закусок, первых, вторых, сладких блюд, горячих напитков. Эти прилавки устанавливают в линию в определенной последовательности. Специализированные раздачи применяются при самообслуживании. В настоящее время серийно не выпускаются, но широко используются на предприятиях общественного питания раздаточные линии ЛПС, которые комплектуются из прилавков для подносов и приборов, охлаждаемого прилавка-

витрины для холодных закусок, прилавка-мармита для первых блюд, прилавка-мармита для вторых блюд, прилавка для горячих напитков, холодных напитков, прилавка для хлеба и мучных кондитерских изделий, кассового аппарата и барьера. При раздаче горячие блюда должны иметь температуру не ниже 75 °С; вторые блюда и гарниры – не ниже 65 °С; холодные супы, напитки – 10–14 °С. Готовые первые и вторые блюда могут находиться на мармите не более 2 ч, холодные блюда выставляются по мере реализации.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПИТАНИЯ

3.1. Функции управления предприятием питания

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

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

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

Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем и относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса. Общие функции управления классифицируются следующим образом:

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

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

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

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному

планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработку и передачу данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации – обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

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

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания. Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива. В организациях общественного питания регулирование охватывает в основном текущие мероприятия по устранению различных отклонений от плановых заданий, графиков. В практике управления эта функция получила название диспетчирования, центральным звеном которого является диспетчерская служба.

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

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

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

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. Он основан на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. В хозяйственной организации, предприятии общественного питания в функции контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья и товаров, выполнением основных показателей торгово-финансового плана, использованием материально-технической базы, ценами, качеством продукции и организацией обслуживания потребителей, сохранностью товарно-материальных ценностей и денежных средств, соблюдением трудовой дисциплины и пр.

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

Основной задачей контроля за деятельностью предприятий общественного питания является не только выявление нарушений правил торговли, но и их предупреждение. Контроль за работой предприятий осуществляется вышестоящими организациями, государственной инспекцией по качеству товара и торговли.

Вышестоящие организации контролируют повседневную деятельность предприятий общественного питания: выполнение установленных плановых заданий по товарообороту и выпуску собственной продукции, качество выпускаемой продукции, расходование средств и обеспечение мероприятий по повышению эффективности работы предприятия, внедрение научной организации труда, соблюдение санитарных правил и правил техники безопасности, ведение бухгалтерской отчетности и др. Контролируя, специалисты оказывают помощь в улучшении работы предприятия. По результатам проверок в случае серьезных нарушений руководитель вышестоящей организации вправе наложить на виновных лиц дисциплинарные взыскания.

Большое внимание деятельности предприятия общественного питания уделяют государственная санитарная инспекция и санитарно-эпидемиологическая служба. Они осуществляют надзор и контроль за выполнением правил общей и производственной санитарной гигиены, а также прове-

дением санитарно-эпидемиологических мероприятий. Они проверяют соблюдение санитарно-гигиенических норм при проектировании, строительстве и реконструкции предприятий, организуют контроль за санитарным состоянием действующих предприятий. Эти службы имеют право приостанавливать их работу при обнаружении нарушений санитарных норм и правил, отстранять от работы лиц, являющихся бактерионосителями или не прошедших медицинский осмотр, налагать штраф на лиц, виновных в нарушении санитарных правил.

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

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

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

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

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

Специальная функция управления – это подфункция конкретной функции управления, объединяющая комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей. В системе управления общест-

венным питанием используются одноцелевые специальные функции, направленные на достижение одной основной цели, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение ряда или всех основных целей предприятия, организации общественного питания.

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

Важнейшим направлением научно-технического прогресса в общественном питании является внедрение новейших видов оборудования и прогрессивных индустриальных технологий, средств вычислительной техники, промышленных телевизионных установок, систем учета реализации комплексных обедов. Применение электронно-вычислительной техники обуславливает изменение содержания определенных управленческих функций. Так, упрощаются функции управления производством, контроля, учета, анализа.

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

Специальная функция стимулирования повышения качества продукции в последние годы стала тесно связана с применением системы управления качеством труда на предприятиях и организациях общественного питания. Эта система обеспечивает совершенствование материального и морального стимулирования работников, и на этой основе повышается производительность их труда, улучшается качество обслуживания населения.

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

На предприятиях общественного питания широкое распространение получило планирование социального развития коллективов, в связи с этим сформировались новые специальные функции:

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

Функции управления являются основой для построения структуры системы управления предприятиями (объединениями) общественного питания, которая непосредственно зависит от содержания, характера и сложности их выполнения.

3.2. Структура системы управления предприятием питания

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

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

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

Звено – структурообразующий элемент системы управления, подсистема. В зависимости от масштаба структуры системы управления в качестве ее звеньев могут выступать органы управления, структурные подразделения, работники или технические средства системы управления. Звенья управляющей части системы называются управляющими или субъектами управления, звенья управляющей части системы – управляемыми или объектами управления. Необходимым и достаточным условием выделения

элемента системы в качестве управляющего звена является закрепление за ним хотя бы одной функции управления.

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

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

Необходимо рассмотреть требования, предъявляемые к организационным структурам управления:

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

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

3. Минимум ступеней иерархической лестницы.

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

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

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

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

- руководство – это те работники, которые руководят всеми структурными подразделениями органа управления (руководитель, его заместители, коллегия и др.);

- отраслевые структурные подразделения руководят отдельными частями объекта управления;

- функциональные структуры подразделения реализуют какую-либо одну функцию управления (например, управление Министерства торговли:

финансовые, кадров, социального развития, бухгалтерского учета, контроля и ревизий);

- вспомогательные структуры подразделения, обеспечивающие работу органа управления (управление делами).

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

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

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

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

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

Линейно-функциональная структура применяется на крупных предприятиях, объединениях общественного питания. Линейно-функциональная структура аппарата управления освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых требуются квалифицированные спе-

циалисты, однако она имеет ряд недостатков. В сложных производственных системах, располагающих разветвленными функциональными службами, руководителю становится труднее эффективно координировать их деятельность даже при наличии штата заместителей. Линейно-функциональная структура характеризуется также слабыми горизонтальными связями между функциональными отделами, поэтому нередко некоторые аналогичные функции управления осуществляются недостаточно согласованно. Постоянная необходимость согласования принимаемых решений на высшем уровне из-за многообразия горизонтальных связей вызывает значительное замедление сроков реализации целей, снижение качества принимаемых решений, увеличение издержек на управление.

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

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

3.3. Расстановка кадров в системе управления

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

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

Классификация управленческих кадров в общественном питании проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности в принятии и реализации реше-

ний, все работники управления подразделяются на следующие категории: руководители, специалисты и технические исполнители.

Руководителей по составу, функциям в системе управления принято подразделять на линейных и функциональных, а по уровню и звеньям управления – на руководителей основного (первичного), среднего и высшего звеньев.

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

Другие руководящие работники (менеджер по производству, менеджер по обслуживанию) организуют свою деятельность в соответствии с утвержденными генеральным менеджером должностными инструкциями, составленными на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

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

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

Специалисты – категория работников, которые занимаются непосредственно анализом поступающей информации, разработкой технических, экономических и организационных решений. К ним относятся инженеры и

техники всех специальностей, технологи, экономисты, бухгалтеры, товароведы, юрисконсульты и другие специалисты, осуществляющие разработку и внедрение форм организации производства и обслуживания, методов планирования и учета производственно-хозяйственной деятельности, снабжение, контроль над работой предприятия. Это работники торговых, производственных, планово-экономических, финансовых, юридических и других служб предприятий или организаций общественного питания.

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

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

Менеджер по кадрам организует и проводит работу по оформлению приема, расстановке и учету кадров; изучает работников по их практической деятельности и вносит предложения руководству об их перемещении, выдвижении, освобождении, создает резерв кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности; организует и проводит все виды подготовки и повышения квалификации кадров, ведет учет и отчетность по кадрам.

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

Функции менеджера по обслуживанию

Менеджер по обслуживанию является организатором всей работы в торговом зале ресторана. Основная задача менеджера по обслуживанию заключается в доброжелательном приеме гостей, в своевременном предоставлении им всего, чем располагает ресторан, – уюта, вкусных блюд, приятной музыки, возможности танцевать, и, конечно же, высокого уровня сервиса. При этом организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно и не нуждались ни в чем.

Должность менеджера по обслуживанию в словаре иностранных слов трактуется как «заведующий столом и кухней», «распорядитель в ресторане». Распорядительство – главная обязанность менеджера по обслуживанию. В ресторане менеджер по обслуживанию выполняет функцию хозяина, создающего здесь атмосферу гостеприимства.

Утром, приходя на работу, менеджер должен проверить техническое состояние торговых помещений: зала, вестибюля, гардероба, бара, туалетных комнат, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т. д.

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

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

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

Кроме того, менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над сервировкой столов, а также соблюдением правил торговли, дисциплины в зале. Ученые, работающие над изучением методов управления персоналом ресторана, пришли к выводу, что проводимые менеджером так называемые собрания-пятиминутки перед началом работы очень эффективны и плодотворно влияют на работу персонала. Обычно в состав такого мероприятия входит доклад старшего официанта о том, сколько членов определенной группы официантов находится в зале, какие столы закреплены за каждым

из них. Старший официант проверяет внешний вид официантов и других работников торгового зала, степень их готовности к обслуживанию. Одной из главных задач пятиминуток является разбор ошибок официантов, допущенных в работе предыдущего дня, а также получение благодарности или замечания. Другой важной частью является рассказ менеджера по обслуживанию об особенностях предстоящей работы.

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

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

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

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

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

Менеджер по обслуживанию также принимает участие в работе по оценке качества труда (по торговой группе), ведет журнал учета и осуществляет контроль над своевременностью и правильностью составления официантами реестров счетов. Он в течение дня наблюдает, направляет и контролирует работу официантов и другого персонала торгового зала. Тем самым менеджер по обслуживанию стремится предупредить возможные ошибки и нарушения в обслуживании, а при необходимости сам принимает участие в их немедленной ликвидации. Он выборочно, но систематически проверяет точность оформления счетов и расчетов официантов с гостями, полноту и правильность отпускаемой кухней продукции, чистоту посуды в сервизной.

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

Профессиональные знания менеджера по обслуживанию должны включать:

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

Менеджер по обслуживанию имеет право:

- не допускать или отстранять от работы сотрудников зала, нарушивших трудовую дисциплину или правила внутреннего распорядка;
- докладывать о произошедшем инциденте высшему руководству;
- требовать правильного оформления и надлежащего уровня качества блюд и кулинарных изделий, а в случае их несоответствия требованиям возвращать для замены;
- давать предложения по найму и увольнению персонала торгового зала;
- проверять знания персонала и давать заключение об уровне их профессиональной подготовки, вносить предложения по составу звеньев и о назначении старших официантов, повышении квалификационного разряда работников;
- вносить предложения о созыве аттестационной комиссии для определения квалификации персонала ресторана;
- осуществлять контроль над практикой учеников официантов и соблюдение учебных программ;
- вносить предложения по поощрению работников зала.

Менеджер по обслуживанию обязан:

- 1) регистрировать предварительные заказы на обслуживание для иностранных туристов;

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

Следование всем этим принципам, которым должен следовать менеджер, приведет к налаживанию работы предприятия и повысит качество обслуживания, что, в свою очередь, приведет к расширению круга посетителей и процветанию предприятия.

Основываясь на собственном опыте, менеджер по обслуживанию перед началом каждой смены проводит собрание официантов, на котором он:

- проверяет внешний вид официантов, их готовность к работе;
- инструктирует официантов о порядке обслуживания на грядущий день;
- назначает официантов в зависимости от их опыта работы и знания иностранных языков для обслуживания групп и индивидуальных клиентов;

- следит за изменением меню;

В течение смены менеджер по обслуживанию:

- следит за работой официантов;
- осуществляет контроль над правильностью расчетов;
- рассматривает жалобы и пожелания клиентов.

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

Подбор кадров – выявление нужных работников, оценка их деловых и личных качеств с целью назначения их на определенную должность. Рас-

становка кадров – распределение и перераспределение кадров в системе управления. Работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров на предприятии (организации общественного питания) ведется администрацией при частичном участии трудового коллектива. Предприятие формирует стабильный трудовой коллектив, способный добиться высоких конечных результатов.

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

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

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

Менеджер должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, а кого принять по новому набору. Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методами закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности.

Качественный аспект отбора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров, поэтому в первую очередь нужно определить, нужен ли фирме данный работник.

Процесс подбора кадров включает следующие виды работ: сбор информации о возможных кандидатах, оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них, сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований, сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника.

Функции менеджера по производству

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

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

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

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

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

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

Группу производственных помещений необходимо изолировать от торговых. Вынос производственных помещений из горячего цеха в торговый

зал ухудшает его микроклимат. Все производственные помещения должны иметь естественное освещение. В моечных допускается искусственное или естественное освещение.

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

- линейный график;
- ленточный график;
- двухбригадный график;
- комбинированный график;
- график суммарного учета рабочего времени.

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

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

Двухбригадный график применяют на предприятиях, работающих в две смены (рестораны, фабрики-заготовочные). Коллектив предприятия делят на две бригады, равные по численности и квалификации. Каждая бригада работает через день (одна – по четным дням месяца, другая – по нечетным). Продолжительность рабочего дня для каждого работника колеблется от 11 ч 30 мин до 11 ч 50 мин при условии отдыха на следующий день. Время обеденного перерыва при двухсменной работе может быть установлено до 2 ч.

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

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

Нужно отметить, что, несмотря на большое количество ресторанов, функционирует совсем немного предприятий, относящихся к ресторанам высшей категории. Именно на предприятиях этого уровня к руководящему звену относят менеджера по производству. В остальных же ответственность за выполнение функций менеджера по производству несет шеф-повар.

На предприятии общественного питания менеджер по производству:

- обеспечивает рациональное использование сырья и организует кулинарную обработку продуктов в соответствии с правилами технологии приготовления блюд, добиваясь выпуска продукции высокого качества;
- ежедневно корректирует меню с учетом имеющихся продуктов и ассортимента минимума, осуществляет бракераж блюд;
- изучает спрос посетителей;
- обеспечивает соблюдение на производстве норм санитарной гигиены, техники безопасности.

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

Важнейшие функции менеджера

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером любого уровня, необходимо быть психологом, что означает «понимать людей и отвечать им

взаимностью». Во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучая этот язык, менеджер сможет лучше понять людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное условие нормальной работы любого предприятия. Нужно отметить, что эти знания помогают менеджеру во многих видах деятельности и способствуют заключению выгодных сделок.

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

Психологический климат торгового коллектива оказывает влияние на трудовой процесс. Сплоченности коллектива способствует такой характер трудового процесса, которому присуще тесное общение, требующее постоянной согласованности действий. Первостепенное значение при этом имеет отлаженность трудового процесса, четкость задач, обеспеченность информацией, необходимым сырьем и полуфабрикатами, ритмичность деятельности. Психологический климат коллектива зависит от характера руководства, стиля взаимоотношений между руководителями и подчиненными, психологической совместимости работников, т. е. способности членов группы к совместной деятельности, основанной на оптимальном сочетании их психологических свойств. Лучшей психологической совместимостью обладают люди, имеющие одинаково высокую потребность в общении. Лица с крепкой нервной системой успешнее общаются с партнерами, имеющими более слабую нервную систему, и наоборот. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом их психологической совместимости исключают в коллективе противоречия психологического характера. Улучшению психологического климата способствует умение руководителя применять эффективные способы преодоления межличностных конфликтов. Одним из важнейших путей преодоления конфликтов является хорошая организация управления, эффективное моральное и материальное стимулирование.

Возникшие конфликты должны быть быстро и эффективно разрешены. Этот процесс включает два момента: ликвидацию причины противоречия и снятие или уменьшение отрицательных эмоций, порождаемых конфликтом. Существует два способа преодоления конфликтов: педагогический и административный. При разрешении конфликта необходимо учитывать

психологические особенности персонала. На одного лучше действует убеждение, на другого – требование изменить поведение с предупреждением о возможных административных последствиях. Метод убеждения является основным педагогическим приемом, используемым для оценки и преодоления конфликтных ситуаций. Педагогический прием эффективен, если он исходит от авторитетных лиц.

Административные методы воздействия используют по отношению к инициаторам конфликтов без видимых оправдательных причин.

Участие руководителя в разборе конфликтной ситуации способствует снятию отрицательных эмоций, выработке оптимального решения этой ситуации, повышению авторитета руководителя. В объективном разрешении конфликта, организации отношений велика также роль всего коллектива.

Одним из важнейших условий создания нормальных отношений является умение руководителя затронуть чувства подчиненных, убедить, что предлагаемое предприятием мероприятие выгодно не только организации, но, что самое главное, выгодно для его работников, а возможные трудности – проходящие.

Второй немаловажный принцип – умение привлечь подчиненных к разработке проблемы и ее решению, разъяснить подчиненным то, что осуществление намеченного зависит от навыка, практического опыта, что их идеи и предложения имеют ценность для предприятия. В этих случаях подчиненные будут проявлять инициативу, вкладывать в работу все свои знания и опыт. При разговоре с подчиненным не следует применять шумных и в то же время бессвязных высказываний, заниматься другими делами (говорить по телефону, подписывать бумаги, давать распоряжения другим лицам), так как это мешает взаимопониманию. Высказывания руководителя по возможности должны быть краткими, откровенными, четкими, ясными, чтобы подчиненный смог не только усвоить идею, но и понять необходимость ее реализации. Постоянная забота о подчиненных является хорошим методом, обеспечивающим получение наилучших производственных результатов.

Следующим принципом взаимоотношений является умение при разговоре с аудиторией или подчиненными найти с ними контакт. Первым условием этого является доверие руководителя к подчиненным. При разговоре ему необходимо знать их мнение по интересующим его вопросам, а потом постараться их убедить в необходимости осуществления предлагаемых мероприятий.

Если к руководителю относятся с недоверием, подозрением, а в некоторых случаях с ненавистью или страхом, то его не поймут или поймут превратно. Во всех случаях руководителю необходимо найти с подчиненными общий язык, согласовать все вопросы, донести до них свою точку зрения, тогда они быстрее поймут, что и как нужно делать.

Не надо забывать, что людей больше привлекает то, что будет завтра или через месяц, а не через два или три года. Вот почему минимальное повышение зарплаты и небольшая премия, ожидаемые в ближайшее время, воспринимаются лучше, чем обещание продвижения по службе через несколько лет. Если руководитель налаживает отношения с сотрудниками с помощью конкретных дел, а не с помощью суждений, то взаимопонимание между ними появляется гораздо быстрее. Таким образом, психология контакта в коллективе – это определенная сумма психологических навыков, этических норм, используемых в управлении.

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

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

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие во многих странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Необходимо отметить, что личные качества менеджера сильно влияют на процесс управления, его эффективность обеспечивается, прежде всего, связыванием воедино 5 факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек.

В связи с этим необходима разработка общей модели современного менеджера.

1. Знания и умения менеджера. Современный менеджер во всем мире воспринимается как эффективный руководитель, имеющий широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, а также факторов корпорации и их взаимодействия с внешней средой. Он должен иметь высокие моральные качества и психологические способности, уметь идти на разумный и взвешенный риск, осуществлять бизнес-проектирование и маркетинговые исследования; разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план; прогнозировать развитие ор-

ганизации с учетом потребностей и занятие на рынке новых инновационных ниш.

2. Личные качества менеджера. Менеджеру необходимо иметь:

- профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность к делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- психологические способности влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;
- склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
- ответственность за деятельность и принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

3. Этические нормы менеджера. Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнерами должен руководствоваться общепринятыми нравственными правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции; не использовать «грязные деньги» в своей деятельности; не играть в открытую, если партнер делает так же, стараться выполнить данное ему обещание при любых условиях; использовать только честные методы при попытке влиять на подчиненных; быть внимательным и предупредительным; быть требовательным, но не оскорблять достоинство.

4. Личные ресурсы менеджера. Основными ресурсами являются информация и информационный потенциал, время и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.

5. Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность могут оказывать влияние такие факторы, как:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- постоянный личностный рост;
- навыки и упорство при решении проблем;
- изобретательность и способность к инновациям;
- развитая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- умение обучать и развивать подчиненных.

6. Ограничение саморазвития менеджера. К недостаткам современного менеджера относят такие качества, как:

- неумение управлять собой;
- размытые личные ценности;
- смутные личные цели;
- остановленное саморазвитие;
- недостаточный уровень навыка решения проблем;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей и их консультировать;
- недопонимание процессов управления;
- слабые навыки управления всеми видами ресурсов;
- низкая способность формировать коллектив.

Проблеме использования человеческих ресурсов менеджеры процветающих фирм уделяют особое внимание. Нужно отметить, что в нашем обществе длительное время правилом движения по иерархической лестнице была именно саморепрезентация, т. е. умение хорошо преподнести себя, а не самоутверждение – достижение конкретных результатов. Неудивительно, что с течением времени, не имея прочной основы самоутверждения, многие руководители стремительно срывались со своих командных высот или попадали в зависимость от имеющихся связей с высокопоставленными чиновниками.

4. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

4.1. Классификация предприятий питания

Классификация предприятий общественного питания производится согласно стандартам ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования [2].

Предприятия общественного питания подразделяются:

1. По характеру деятельности:

- предприятия, организующие производство продукции общественного питания с возможностью доставки потребителям: заготовочные фабрики, цехи по производству полуфабрикатов и кулинарных изделий, специализированные кулинарные цехи, предприятия (цехи) бортового питания и др.;

- предприятия, организующие производство, реализацию продукции общественного питания и обслуживание потребителей с потреблением на месте и навынос (вывоз) с возможностью доставки: рестораны, кафе, бары, столовые, предприятия (объекты) быстрого обслуживания, закусочные, кафетерии, буфеты;

- предприятия, организующие реализацию продукции общественного питания с возможным потреблением на месте: магазины.

2. По типам: ресторан, кафе, бар, столовая, предприятие быстрого обслуживания, буфет, кафетерий, магазин (отдел) кулинарии.

3. По мобильности: стационарные, передвижные.

По организации производства продукции общественного питания: предприятия, работающие на сырье (с полным технологическим циклом); полуфабрикатах (доготовочные), комбинированные.

По уровню обслуживания: предприятия класса (категории) люкс, высший, первый.

По месторасположению: общедоступные и закрытого типа, обслуживающие определенный контингент потребителей.

По времени функционирования: постоянно действующие, сезонные (летние).

В соответствии с классификацией предприятий общественного питания приводится примерный ассортиментный перечень напитков и сопутствующих товаров (табл. 1).

Для правильной классификации и характеристики предприятий общественного питания разработаны «ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования», признаки ресторанов, кафе, баров, столовых (табл. 2) [2].

Для правильной классификации и характеристики предприятий общественного питания разработаны «ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие

требования», признаки предприятий быстрого обслуживания, закусочных, кафетериев, буфетов, магазинов кулинарии (табл. 3) [2].

Таблица 1

Ассортиментный перечень продукции общественного питания,
напитков и сопутствующих товаров

Наименование предприятия (объекта) общественного питания	Ассортиментный перечень продукции общественного питания, напитков, сопутствующих товаров
Ресторан	Оригинальные, изысканные, заказные и фирменные блюда, десерты и напитки собственного производства, блюда национальных (этнических) кухонь с учетом концепции и специализации предприятия. Широкий выбор алкогольных и безалкогольных напитков. Сопутствующие товары: табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция
Кафе	Блюда, десерты и напитки собственного производства, в том числе фирменные, национальные, из полуфабрикатов промышленного изготовления, с учетом специализации предприятия. Неширокий выбор алкогольных и безалкогольных напитков. Сопутствующие товары: табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция
Бар	Смешанные напитки, коктейли собственного производства, закуски, десерты, в том числе фирменные, горячие блюда, из полуфабрикатов промышленного изготовления с учетом специализации предприятия. Широкий выбор алкогольных и безалкогольных напитков (для неспециализированных баров). Сопутствующие товары: табачные изделия, фирменные сувениры, печатная продукция
Столовая	Разнообразный по дням недели ассортимент блюд и изделий, покупных продтоваров с учетом специфики обслуживаемых контингентов потребителей и рационов питания. Свободный выбор блюд или скомплектованные рационы питания
Предприятие быстрого обслуживания	Узкий ассортимент блюд и кулинарных изделий несложного изготовления из различных полуфабрикатов высокой степени готовности и промышленного изготовления и (или) из полуфабрикатов высокой степени готовности определенного вида (мясные, рыбные, из птицы и т. п.). Выбор безалкогольных напитков
Закусочная	Ограниченный ассортимент блюд, изделий, несложного изготовления, из сырья и полуфабрикатов и (или) из определенного вида сырья и полуфабрикатов, в том числе полуфабрикатов промышленного изготовления. Выбор безалкогольных и алкогольных напитков

Наименование предприятия (объекта) общественного питания	Ассортиментный перечень продукции общественного питания, напитков, сопутствующих товаров
Кафетерий	Ограниченный ассортимент в основном холодных блюд несложного изготовления из полуфабрикатов высокой степени готовности, в том числе промышленного изготовления, горячих и холодных напитков
Буфет	Ограниченный ассортимент блюд, изделий, напитков несложного изготовления из полуфабрикатов и готовых изделий промышленного изготовления. Покупные товары и напитки
Магазин (отдел кулинарии)	Разнообразный ассортимент продукции (кулинарные изделия, полуфабрикаты, мучные и кондитерские изделия) с учетом месторасположения и обслуживаемых контингентов. Покупные товары и напитки

Таблица 2

Классификационные признаки ресторанов, кафе, баров, столовых

Признаки классификации предприятий (объектов) различных типов	Классификационные группы			
	Ресторан	Кафе	Бар	Столовая
Ассортимент реализуемой продукции (специализация)	Неспециализированные; специализированные: мясной; рыбный; пивной; сырный; ресторан вегетарианский; ресторан гастрономический; ресторан диетический и др. ресторан национальной (этнической) кухни; ресторан смешанной кухни; ресторан европейской кухни.	Неспециализированные; специализированные: кафе-мороженое; кафе-кондитерская; кафе-пекарня кафе-молочная кафе-пиццерия кафе-шашлычная кофейня-таверна кофе-чайная и др.	Неспециализированные; специализированные: винный; пивной (паб-бар); кофейный десертный молочный коктейль-бар гриль-бар суши-бар сэндвич- и салат-бар и др.	Столовые, реализующие блюда, изделия и напитки массового спроса; столовые вегетарианские; столовые диетические, в том числе пищеблоку оздоровительных, лечебных учреждений

Признаки классификации предприятий (объектов) различных типов	Классификационные группы			
	Ресторан	Кафе	Бар	Столовая
Интересы потребителей, место расположение	Клубный ресторан (ресторан-салон); спорт-ресторан; ресторан-ночной клуб; ресторан при гостинице и иных средствах размещения для обслуживания в номерах (room-service); ресторан выездного обслуживания; вагон-ресторан и др.	Кафе молодежное; детское; офисное; кафе-клуб; интернет-кафе; арт-кафе; кафе-кабачок; кафе-караоке и др.	Видео-бар; варьете-бар; диско-бар; кино-бар; танцевальный; бар (Данс Холл); караоке-бар; лобби-бар; спорт-бар СПА-бар; бар – ночной клуб; бар при бассейне; купе-бар и др.	Общедоступная столовая; столовая, обслуживающая определенный контингент потребителей (школьная, студенческая, корпоративная, служебная, офисная, рабочая/на промышленных предприятиях и др.).
Методы и формы обслуживания	Ресторан: с полным обслуживанием официантами; с частичным обслуживанием официантами; с полным самообслуживанием; ресторан выездного обслуживания; рестораны с открытой кухней	Кафе: с полным обслуживанием официантами; с частичным обслуживанием официантами; с частичным самообслуживанием; с полным самообслуживанием	Бары: с обслуживанием барменами; с обслуживанием барменами и официантами	Столовые: с полным самообслуживанием; с частичным самообслуживанием

Примечание. В табл. 2 приведены классификационные признаки предприятий (объектов) общественного питания, существующих на практике. Вместе с тем не исключаются новые типы предприятий (объектов).

Лобби-бар может функционировать в здании гостиниц, бизнес-центров и фитнес-центров.

Полное обслуживание официантами осуществляется по карте меню со свободным выбором блюд, по сокращенному меню со свободным выбором блюд или по комплексному (фиксированному) меню при проведении банкета (приема) за столом, банкета-чая.

Частичное обслуживание официантами осуществляется при проведении банкета за столом, банкет-фуршета; банкет-коктейля.

Частичное обслуживание официантами осуществляется при организации экспресс-обслуживания в период проведения массовых мероприятий (съездов, конференций, симпозиумов).

Частичное обслуживание официантами осуществляется при организации обслуживания по типу «шведский стол (буфет)», включая «Бранч» (Brunch), «Линнер» (Linner) в ресторанах и кафе.

Полное самообслуживание организуют по принципу «свободный поток потребителей» в ресторане быстрого обслуживания «фаст-фуд», кафе.

Полное самообслуживание организуют по форме «кофе-пауза» (кофе-брейк) в период проведения съездов, конференций, симпозиумов, в том числе в ресторане, кафе при гостиницах, бизнес-центрах.

Полное самообслуживание организуют по форме «шведского стола (буфета)» в ресторанах и кафе при гостиницах.

Таблица 3

Классификационные признаки предприятий (объектов) быстрого обслуживания, закусочных, кафетериев, буфетов, магазинов кулинарии

Признаки классификации предприятий различных типов	Классификационные группы				
	Предприятие быстрого обслуживания	Закусочная	Кафетерий	Буфет	Магазин кулинарии
Ассортимент реализуемой продукции (Специализация)	Неспециализированные; специализированные по ассортименту продукции: гамбургерные, пиццерии,пельменные, блинные, пирожковые, пончиковые, шашлычные, чебуречные и т. д.;	Неспециализированные; специализированные: винные, рюмочные, пивные	Неспециализированное предприятие питания	Неспециализированное предприятие питания	Неспециализированный; специализированный по ассортименту и степени готовности реализуемой продукции (кулинарные изделия, кулинарные полуфабрикаты, мучные и кондитерские изделия)

Признаки классификации предприятий различных типов	Классификационные группы				
	Предприятие быстрого обслуживания	Закусочная	Кафетерий	Буфет	Магазин кулинарии
Методы обслуживания	Обслуживание работников ПБО на раздаточных линиях стойках и станциях. Выполнение отдельных технологических операций на виду у потребителей	С частичным самообслуживанием	Обслуживание буфетчиком или продавцом. Потребление продукции общественного питания осуществляется, как правило, стоя	Обслуживание буфетчиком	Обслуживание продавцом. В магазине кулинарии могут быть организованы кафетерий, отделы заказов и отпусков обедов на дом

Примечание. Предприятия быстрого обслуживания могут добавлять к своему наименованию слова «экспресс» или «бистро».

4.2. Условия питания и методы обслуживания

При организации обслуживания в ресторанах (кафе) гостиничных комплексов обычно предполагаются следующие условия питания:

– полный пансион, т. е. трёхразовое питание (завтрак, обед, ужин) – full board (FB);

– полупансион, т. е. двухразовое питание (завтрак плюс обед или ужин) – half board (HB);

– только завтрак, т. е. одноразовое питание – bed and breakfast (BB).

Особые условия питания создаются в отелях, работающих в системе клубного отдыха (кроме трехразового питания в течение всего дня предлагается большой выбор бесплатных закусок, алкогольных и иных напитков) – all inclusive (все включено в стоимость).

В зависимости от того, входит ли стоимость питания наряду с размещением в гостиничный тариф, различают две основные системы обслуживания:

- по европейскому плану (european plan, EP) – гостиничный тариф, определяемый на основе стоимости размещения без учета питания. В этом случае точное время прибытия клиента в гостиницу не является принципиальным, так как не требуется дополнительных затрат гостиницы;

- по американскому плану (american plan, AP). В гостиничный тариф входит стоимость трехразового питания. Также используют модифицированный американский план (modified American plan, MAP) и континентальный план (continental plan), при которых туристы могут выбрать номер в комплексе с двухразовым и одноразовым питанием соответственно.

Использование американского плана гостиничного обслуживания требует учета ряда организационных моментов. Так, в данном случае чрезвычайно важна точная фиксация времени приезда и отъезда клиентов, так как от этого зависит осуществление привычных расчетов. С этой же целью на регистрационных карточках и гостиничных счетах, помимо времени прибытия и убытия, проставляются специальные «коды питания»: код «B» означает, что клиент прибыл в гостиницу до завтрака. Соответственно, по времени в день прибытия он успел получить полное трехразовое питание; «L» – прибыл до ланча, т. е. получил двухразовое питание; «D» – только ужин; «R» – в день приезда только номер, без питания; «SL» (sleep – ночевка) – клиент прибыл поздно вечером (по существу, равносильно коду «R»). Подобного рода информация, содержащаяся в кодах, учитывается при окончательном расчете. Аналогичные коды используются и при регистрации времени отъезда: «B» – отбыл после завтрака, «L» – после обеда, «D» – после ужина, специфический код «BB» – отбыл до завтрака, т. е. в день отъезда питание не получал.

Во всех гостиницах особое внимание уделяется сервису завтраков. Различают следующие виды завтраков:

1. Континентальный завтрак (continental breakfast) – завтрак, принятый на европейском континенте. В настоящее время не является единственным видом завтрака, используемым в гостиницах разных стран. Континентальный завтрак включает кофе, чай или горячий шоколад, сахар, сливки (молоко), лимон, два вида повидла, джема или мед, выбор хлебобулочных изделий, масло. По воскресеньям дополняется холодным яйцом. Во многих странах Европы континентальный завтрак входит в цену размещения в гостинице.

2. Расширенный завтрак (или «завтрак континентальный плюс» – continental plus breakfast). Этот вид завтрака получил распространение в Европе с середины 1960-х годов. В дополнение к континентальному завтраку гостям предлагаются: соки (апельсиновый, грейпфрутовый, томатный), блюдо с нарезанной ветчиной, сыром и колбасой, блюда из яиц, йогурты, творог, сухие хлопья. Во время завтрака чаще всего организован буфетный сервис или официант приносит блюдо с мясной нарезкой, раскладывает по тарелкам и оставляет блюдо на столе. Блюда из яиц приготавливаются по индивидуальным заказам.

3. Английский завтрак. В классическом варианте английский завтрак начинается с утреннего чая или кофе (возможно, горячего шоколада), принесенного в номер. Он также включает сахар, булочные изделия, тосты,

масло, джем, мед, варенье. Этот так называемый short breakfast (короткий завтрак) может дополняться блюдами из яиц (яичницей с ветчиной или беконом; яйцами, жареными на хлебе; омлетом с ветчиной или шампиньонами и др.), рыбными блюдами, блюдами из злаковых (овсяной кашей или супом на молоке или на воде с сахаром либо солью). В данном случае он называется полным английским завтраком (full english breakfast). Английский завтрак сервируется так же, как и расширенный завтрак. Если гость вместо блюд из яиц заказывает рыбное блюдо или овсяную кашу, то дополнительно сервируется прибор для рыбы или столовая ложка.

4. Американский завтрак. При американском завтраке дополнительно предлагается обычная питьевая вода с кубиками льда, фруктовые соки, свежие фрукты (грейпфрут, арбуз, ягоды с молоком или сливками) или компот из фруктов (слив, персиков), блюда из злаковых (кукурузные, рисовые хлопья), небольшая порция мяса, пирог и др.

5. Завтрак с шампанским. Время предоставления этого завтрака: с 10.00 до 11.30. Предполагается подача кофе, чая, алкогольных напитков (шампанское, вино), небольших холодных закусок и горячих блюд, супов, салатов, десертов. Форма предложения – буфет. Завтрак с шампанским подается, как правило, по официальному поводу.

6. Поздний завтрак. Время предоставления: с 10.00 до 14.00. Используются составные элементы, входящие как в завтрак, так и в обед: горячие и холодные напитки, булочки, масло, джем, колбаса, сыр, супы, горячие мясные блюда, десерты. Форма предложения – буфет. Представляет альтернативу завтраку и обеду.

При организации завтраков, обедов и ужинов используются различные методы обслуживания:

- обслуживание «а-ля карт»;
- «а парт»;
- «табльдот»;
- шведский стол;
- буфетное обслуживание.

Обслуживание «а-ля карт» (a la carte). Гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится. Заказ передается на кухню, и сразу же начинается приготовление и сервировка заказанных блюд и напитков. При таком обслуживании гость имеет возможность получить от официанта совет, а официант со своей стороны активно участвует в выборе блюд и напитков.

«А парт» (a part). При данном методе гости заранее заказывают блюда, а официанты обслуживают их в установленный промежуток времени. Очень часто такой вид встречается в домах отдыха и курортных гостиницах.

«Табльдот» (table d'hote). Отличается от «а парт» тем, что все гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню. Обслужи-

вание начинается тогда, когда все гости соберутся за столом. Часто используется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены.

Шведский стол, или так называемый сморгсбурдет (бутербродный стол) – это фирменное изобретение, внесенное шведами в кулинарную культуру Европы в начале XIX в. Гостям предоставляется широкий выбор закусок и блюд со свободным доступом: можно взять все что угодно из того, что предложено и выставлено. Это может быть и довольно скудный набор (джем, хлеб, масло, 2–3 сорта колбасы и сыра, один вид сока, чай, кофе), и по-настоящему обильный стол с многочисленными блюдами. Все зависит как от категории отеля, так и от страны. Преимущества метода: он увеличивает пропускную способность ресторана, ускоряет процесс обслуживания, требует меньшей численности квалифицированного персонала и т. д.

Виды деятельности ресторанов: фронт-хаус и бэк-хаус

Ресторанные виды деятельности обычно делятся на те, которые выполняются на виду у посетителей в так называемом фронт-хаусе (части ресторана, в которой осуществляется непосредственное обслуживание клиентов), и те, которые гости, как правило, не видят (бэк-хаус).

Во фронт-хаусе ресторана операции начинаются с создания и поддержания того, что называется внешней привлекательностью заведения. Другими словами, делается всё, чтобы ресторан выглядел привлекательным, а сотрудники – доброжелательными. У большинства ресторанных сетей имеются специальные вопросники, которыми пользуется каждый менеджер при проверке готовности ресторана к приему гостей.

Перед рестораном часто находится стоянка для парковки автомобилей посетителей, а также клумбы с цветами. Необходимо всегда поддерживать их в отличном состоянии, так как они – первый элемент заведения, с которым встречаются гости. Когда гости подходят к ресторану, сотрудникам рекомендуется придерживать дверь и с улыбкой приветствовать посетителей. Внутри ресторана метрдотели, или, как их называют, «встречающие Вас улыбающиеся люди», тепло приветствуют гостей и, если есть свободные места, проводят их к ним. Если посетителям приходится ждать, сотрудники записывают имена гостей и спрашивают у них, какие столики те предпочитают. Помимо приветствия гостей, одна из важнейших функций метрдотеля – распределять посетителей по отдельным залам ресторана, что гарантирует более равномерную рассадку гостей, так как в противном случае одна из частей ресторана может быть заполнена намного больше, чем другие. Метрдотель ведет книгу заказов столиков, провожает гостей к столу, вручает им меню и может дать пояснения по некоторым блюдам, которые являются особенными в этом заведении. Официанту выделяется определенное число столиков. Подойдя к гостям, официант представляется,

предлагает выбрать имеющиеся напитки, блюда из меню или специальные блюда. Этот этап работы официантов известен как суггестивные рекомендации при приеме заказа. Затем он принимает заказы на выбранные блюда. Часто, принимая заказы у посетителей за своими столиками, официант начинает с заранее определенного столика и обходит остальные по часовой стрелке. По такой схеме ему легче запомнить, кто из посетителей что заказал. Когда заказанные блюда готовы, официант приносит их к столу. Затем он находится около стола несколько минут, чтобы удостовериться, что все в порядке, и спросить, хотят ли посетители заказать что-то еще.

Можно предложить следующую последовательность обслуживания гостей за столом:

- приветствие гостей;
- представление себя и предложение напитков;
- предложение закусок;
- принятие заказа;
- проверка правильности выполнения заказа;
- осведомление, не хотят ли гости дополнить заказ;
- доставка подноса с десертом и предложение кофе или других напитков, которые пьют после обеда.

Управление барами: классификация, контроль деятельности

Бары можно классифицировать в зависимости от их расположения в гостиничном здании:

- вестибюльный бар служит удобным местом для встреч и бесед;
- ресторанный бар традиционно является самым притягательным элементом интерьера ресторана;
- вспомогательный бар представляет собой торговую точку, расположенную в глубине гостиничного здания, на этаже. В больших отелях их может быть несколько. Здесь сосредоточены запасы вин, пива и других напитков для обслуживания гостей непосредственно в номерах;
- банкетный бар расположен в банкетном зале. Используется исключительно для обслуживания банкетов и конференций. Как правило, банкетный бар имеет большой запас дорогих и популярных вин, напитков, пива;
- бар при бассейне. Любой высокоразрядный отель (не только курортный) немислим без бассейна и бара при нем, где гости могут расслабиться с бокалом экзотического коктейля или какого-либо другого напитка;
- бары при ночных клубах;
- мини-бары – маленькие бары с холодильником в гостевых комнатах, они предназначены для снабжения гостей напитками в любое время суток. Запасы напитков в мини-барах пополняются ежедневно, а стоимость выпитого дополнительно включается в общий счет.

Эффективность работы бара измеряется уровнем реализации напитков в процентах, рассчитываемым делением себестоимости реализованных за определенный период напитков на выручку от их продажи. Чем чаще проверяется уровень реализации, тем лучше контроль за работой бара. Нормальным считается уровень реализации в 16–24 %.

В процессе управления барами менеджер сталкивается с такими проблемами, как реализация спиртных напитков, нечестность служащих и т. д. Примером более точной системы контроля могут считаться системы автоматического розлива, выдающие точное количество напитка, но аппарат уступает в зрелищности работе бармена.

4.3. Основные принципы составления меню

Визитной карточкой ресторана является меню, т. е. перечень блюд, напитков с указанием цены и выхода блюд. Весь перечень блюд должен быть в продаже в течение всего времени работы предприятия питания.

Меню – это перечень блюд и напитков на завтрак, обед и ужин. При составлении меню необходимо учитывать целевую аудиторию потребителей, на которую данный ресторан ориентирован. Ресторатор должен думать о вкусах и предпочтениях гостей ресторана, а не о том, что может или не может приготовить повар. При составлении меню исчисляется весь объем операций и количество поваров, способных приготовить все блюда с учетом их трудоемкости и сложности.

Меню должно быть составлено таким образом, чтобы не только удовлетворять желания гостей, но и равномерно распределять рабочую нагрузку на технологическое оборудование. Например, если в меню запланировано много блюд, приготовленных на гриле, то это перегрузит сам гриль, значительно сократит срок его эксплуатации, а также замедлит процесс обслуживания. Число блюд, включенных в меню, в определенной степени влияет на ценообразование и контроль за качеством продукции. Меню должно быть разнообразным по набору продовольственного сырья и способам его механической и тепловой обработки. Всегда надо соблюдать последовательность и правила расположения блюд в меню, так как их последовательность соответствует последовательности подачи блюд.

Порядок такой: в начале перечисляются фирменные блюда, затем холодные закуски и блюда, горячие закуски, супы, вторые горячие и сладкие блюда, горячие и холодные напитки, мучные изделия и кондитерские изделия.

Требования к расположению блюд в подгруппах:

- от менее острых к более острым;
- горячие блюда – от отварных к жареным, тушеным, запеченным;
- супы – от прозрачных к заправочным, супам-пюре, молочным, холодным и сладким.

Последовательность записи блюд в меню выглядит следующим образом:

- фирменные блюда;
- холодные закуски и блюда (рыбные гастрономические продукты и консервы; холодные рыбные блюда; холодные закуски из мясных гастрономических продуктов, мяса, птицы и дичи; винегреты и салаты, в том числе рыбные, мясные, овощные; сыры, масло сливочное и различные кисломолочные продукты);
 - горячие закуски из рыбы, мяса, дичи, грибов;
 - супы: прозрачные (бульонные), заправочные (рыбные, мясные, овощные), супы-пюре, молочные и сладкие;
 - вторые горячие блюда (рыбные, мясные, птица, дичь, кролик, картофель, овощи, грибы, крупы, бобовые, макаронные, блюда из яиц, творога);
 - сладкие блюда;
 - горячие напитки;
 - холодные напитки;
 - мучные кулинарные, хлебобулочные и кондитерские изделия.

Меню должно быть предельно понятным для потребителя. Запрещены сокращения в названиях, потребитель должен точно знать, что ему предложили, в каком объеме и по какой цене.

В настоящее время представляется возможным использовать компьютер и принтер для распечатки меню прямо на предприятии питания, однако лучше обращаться в дизайнерские фирмы для профессионального оформления меню в соответствии с общей концепцией ресторана.

Идеальным можно считать меню, которое легко читается благодаря оптимальному пространственному соотношению на листе между блоками текста и пустыми местами. Формат (или размер папки меню) – это важный элемент, зависящий от количества блюд и обязательно удобный для потребителя (оптимальный формат А4). Шрифты должны быть легко читаемыми и соответствовать стилю ресторана. Цвет выполняет две важные функции: придает респектабельность ресторану и влияет на удобство чтения. Тщательно подобранные цвета и рисунки подчеркивают достоинства меню, делают его оригинальным и эффектным, хотя и требуют более высоких затрат на его изготовление. Нередко используются золотая и серебряная краски. Всегда большее внимание уделяется содержанию меню, а не элементам его украшения.

В меню должны быть представлены сведения о ресторане, а именно: логотип и название, адрес, номер телефона, web-сайт, электронная почта (если есть), время работы, выходной день (если есть), виды принимаемых кредитных карт, предложение по оказанию специальных услуг или проведению банкетов.

Вид меню влияет на мнение клиента о ресторане. Очевидно, что меню с пятнами и ошибками несовместимо с представлением о чистом и качественном производстве.

4.4. Виды меню

В зависимости от назначения применяются разные виды меню: со свободным выбором блюд, заказных блюд, дежурных блюд, дневного рациона, комплексных обедов, банкетов, специальных видов обслуживания.

Меню со свободным выбором блюд применяется достаточно широко. Это перечень блюд, закусок и напитков, которые расположены в определенном порядке с указанием стоимости порции.

Меню заказных блюд является разновидностью меню со свободным выбором блюд и широко применяется в ресторанах высшего класса.

Все блюда и закуски подаются по индивидуальным заказам через 15–20 минут, о чем официант предупреждает потребителя заранее. Прием заказных блюд заканчивается за 1 час до закрытия ресторана.

Меню дежурных блюд применяется в ресторанах первого класса наряду с меню заказных блюд для быстрого обслуживания потребителей. Практикуется составление меню экспресс-обедов в отдельных блоках. Эти блоки не должны повторяться в меню заказных блюд. Меню дневного рациона составляется в случаях, когда предстоит обслуживание участников конференций, съездов, слетов. Дневной рацион состоит из трех-, четырехразового питания при введении второго завтрака или полдника и планируется в зависимости от пола, возраста, физической деятельности и национальных особенностей питающихся. Калорийность дневного рациона колеблется от 2000 до 5000 ккал. Такое меню может быть со свободным выбором блюд.

Меню комплексных обедов обычно включает не менее двух вариантов, представляющих собой перечень из 3–4 позиций (например, закуски, основное блюдо, напитки), подобранных по калорийности и составу. Соотношение белков, жиров и углеводов должно отвечать представлениям о сбалансированном питании, т. е. находиться в пропорции 1:1:4.

Меню банкетов отличается от других видов меню тем, что в его составлении активное участие принимает заказчик. Меню банкета зависит от вида банкета (банкет-обед, банкет-ужин и т. д.).

Меню специальных видов обслуживания составляется по какому-либо особому поводу (встреча Нового года, свадьба и т. д.). Такое меню состоит из широкого ассортимента блюд и закусок, так как проведение банкета занимает значительно больше времени, чем организация других видов обслуживания.

Во все виды меню включают различную алкогольную продукцию, а иногда и кондитерские изделия.

Меню классифицируют в международной практике по следующим видам: статичное, цикличное, табльдот, а-ля карта. Статичное меню характе-

ризуется неизменностью изо дня в день. Оно позволяет осуществлять жесткий контроль за качеством. Такое меню применяется в сетевых ресторанах, где организуется централизованная закупка и готовятся блюда определенного стандарта. Меню меняется раз в сезон.

Циклическое меню предоставляет потребителю широкие возможности для выбора закусок, рыбных и мясных блюд, десертов, которые меняются ежедневно.

Меню табльдот отличает единая комплексная цена, которая включает позиции от закуски до десерта. Характерный пример – бизнес-ланч, а также популярные во время воскресных мероприятий в некоторых ресторанах завтраки к обеду – первый ланч и плотный завтрак к обеду – динер.

Меню, в котором каждое блюдо указано со своей отдельной ценой, носит название «а-ля карта». Этот вид меню чаще всего применяется в очень дорогих ресторанах, работающих по французской системе обслуживания. Эти рестораны располагаются в гостиницах высокого класса, где концепция обслуживания клиентов гостиницы и ресторана является единым звеном для создания наиболее комфортных условий для посетителей.

4.5. Прейскурант покупной продукции

Это перечень покупных цен за единицу товара. Кроме того, в преЙскуранте указывается вместимость или масса товаров в упаковке. В него включают безалкогольные напитки, кондитерские изделия, фрукты, бОасс-водочные и табачные изделия.

В последнее время в России все чаще используют в ресторанах и барах карты вин.

Примерное расположение в карте вин следующее:

- фирменные напитки;
- водки и водочные изделия;
- настойки и наливки (горькие и сладкие);
- вина виноградные крепленые (белые, розовые и красные);
- вина (белые, розовые, красные, десертные, игристые);
- коньяки и коньячные изделия;
- ликеры;
- кремы;
- пиво в ассортименте;
- вода минеральная, фруктовые соки;
- сигарная карта.

Иногда в карте вин указываются кондитерские изделия и фрукты. Как правило, в преЙскуранте имеются четыре графы: наименование напитка, емкость бутылки, цена за всю емкость бутылки, цена за 100 г.

Карта вин в ресторанах имеет большое значение. Она помогает избежать лишних вопросов от посетителей.

Советы по составлению карты вин и тонкости обслуживания:

- следует избегать монотонного перечисления вин и, наоборот, не делать из карты вин книгу;
- вино лучше продается, если официант хорошо знаком с виноделием, знает фирмы-изготовители, может порекомендовать вино к тем или иным блюдам;
- необходимо подавать для ознакомления винную карту не только сидящим за столом мужчинам, но и дамам, предлагать им вино на пробу;
- если гость пришел один, не следует предлагать ему полбутылки или вино в маленькой бутылке – она неэстетично смотрится на столе. В этом случае можно поставить бутылку в стандартном виде и вписать в счет только выпитое вино. А можно предложить гостю бокал хорошего вина;
- если в карте вин более 350 наименований, это наверняка собьет потребителя с толку;
- нужно добавлять простые и часто меняющиеся тематические перечни (например, последние новинки, предложение дня, десертные вина для гурмана, сезонные вина, вина для дам, вина для крепких мужчин и т. п.);
- необходимо, чтобы сомелье или официант хорошо знал блюда и умел предложить к ним вино. Потребителю не следует давать слишком много советов, помогая в выборе;
- подавая молодое вино, следует использовать плетеные корзины или приносить его в графине с пробкой от бутылки.

Оформление винной карты должно соответствовать стилю и гастрономическим предложениям ресторана. Оно должно сочетаться с меню, иметь тот же дизайн, но другой формат; шрифты должны легко читаться; выбор бумаги зависит от того, кто ваши потребители, и от количества вин, используемых в течение года. Чтобы карта вин была все время чистой и ее можно было трогать руками, которыми берут хлеб, следует ее чаще менять.

Мировая практика свидетельствует, что успех ресторана на 40 % зависит от винной карты. Главный ее принцип – все позиции без исключения должны продаваться.

В настоящее время в ресторанах применяется три типа оформления ассортимента предлагаемой алкогольной продукции:

- первый тип – это ассортиментный перечень или прейскуртант (количество вин в нем обычно не превышает 30 позиций);
- второй тип называется винной картой и характерен для средних и крупных ресторанов, предлагающих более 50 позиций;
- третий тип характерен для престижных ресторанов, винный ассортимент которых составляет более 100 позиций и представляет собой винную коллекцию или винную книгу.

Вопрос составления винной карты можно отнести к вопросу оперативного планирования, он распадается на такие составляющие, как нужна винная карта или нет, сколько, по какой цене и какие вина должны в нее входить? При определении количества вин основным является принцип необходимой достаточности, при этом необходимо учитывать следующие параметры:

- количество посадочных мест;
- наличие летней площадки и период ее работы;
- средняя сумма счета;
- цена на основные блюда;
- общая концепция ресторана (среднеевропейская кухня, национальная, клубный ресторан или ночной клуб с ресторанным обслуживанием).

Не менее важно определить долю вин в общих затратах по закупке. Основным параметром здесь выступает цена закупки, так как сегодня баланс цены и качества чаще всего соблюдается и импортерами, и производителями.

Основную долю винной карты элитного ресторана должны составлять вина категории АОС (не менее 70 %), демократичного ресторана – 50–60 %.

АОС (Appellation d'Origine Controllee) – контролируемое наименование по происхождению, название вина, произведенного в данном регионе, на данном участке (в апелласьоне), т. е. если на этикетке вина есть надпись, например, Appellation Beaujolais Controllee, – это означает, что вино высшего качества, произведенное в регионе Божоле под строгим государственным контролем.

Столовые вина (VdT) также играют определенную роль в винной карте, их должно быть не более 5 % (т. е. 2 наименования). Они чаще всего используются в качестве аперитивов.

Резерв местных вин (производства Франции, Италии, Испании) еще не до конца изучен не только рестораторами, но и импортерами. В вопросе этнической составляющей естественным видится преобладание вин того региона, национальную кухню которого представляет ресторан. Общемировые тенденции в региональном балансе имеют следующий вид:

- классическая Европа – не менее 60 %;
- Новый Свет – 35 %;
- особые вина – 5 % (если ресторан претендует на оригинальность).

Соотношение белого, розового и красного вин в карте определяется как 30:10:60 при условии, что пропорция рыбных и мясных блюд примерно соответствует 35:65.

VdT (vin de table) – столовое вино, низшая ступень в классификации французских вин. Для производства столовых вин используется виноград различного происхождения, в том числе и выращенный за пределами Франции. Возможно купажирование вин разных лет урожая, а контроль за качеством не отличается чрезмерной строгостью. Также в производстве

широко применяется метод шапталлизации, крепость вина – не менее 8,5 и не более 15 градусов; определенный уровень качества гарантируется, однако это вино предназначено для не очень требовательных потребителей.

VdP (Vin de pays) – местное вино, более высокая ступень качества французских вин. Виноград для них собирается со строго определенных территорий (департамент, часть департамента или несколько департаментов), названия которых и носят эти вина. Всего таких территорий более 130. Такие вина должны отвечать ряду требований: производиться из определенных сортов винограда, иметь естественную крепость не ниже 10 градусов, удовлетворять установленным органолептическим требованиям.

DOC (Denominacion de Origen Calificada) – признанное наименование по происхождению (высшая категория испанских вин, создана на основе категории вин с наименованиями по происхождению по причине того, что в свое время не все вина последней соответствовали принятым стандартам; данная категория предъявляет еще более высокие требования к процессу производства и в результате к качеству вин, поэтому пока только один регион Испании – Риоха может присваивать своим винам эту категорию).

Правильно составленную винную карту еще необходимо заставить работать. В этом аспекте актуально рассмотреть такие вопросы, как:

- обучение персонала (сотрудник должен быть готов квалифицированно ответить на все вопросы потребителя);
- определение наценки на разные категории вин;
- разработка карты с возможностью замены позиций (невысокие вина необходимо убирать, а популярные добавлять);
- наличие в карте особых рубрик (например, раздела новинок).

При оформлении винной карты главными критериями должны быть ее доступность, понятность и удобство использования для потребителя.

Имеет значение не только наполненность карты, но такие немаловажные факты, как:

- привлекательный внешний вид (чистый, красивый, аккуратный);
- хорошая графика и дизайн (карта должна легко читаться);
- правильная структура;
- отсутствие орфографических ошибок.

Последовательность записи позиций в винной карте может осуществляться в соответствии с одним из следующих принципов:

1. Напитки подразделяются на три основные группы в зависимости от принадлежности их к категории: общий раздел крепкоалкогольных напитков с делением на подгруппы (ром, виски, водка, джин, текила, горькие настойки, коньяк), раздел вин и, наконец, раздел вермутов, коктейлей и безалкогольных напитков.

2. Принцип последовательности потребления: аперитив (от фр. *aperitif* – «вызывающий аппетит»), основная группа вин, дижестив (от фр.

digestif – «способствующий пищеварению»). Предназначение аперитивов определяет их вкусовые свойства. Они должны быть сухими и содержать тона горечи или жжения. Большинство аперитивов относится к напиткам средней крепости и крепким. Однако в силу различия во вкусах и традициях в качестве аперитивов используются и напитки, не вполне отвечающие такой характеристике. Аперитивом могут служить как алкогольные напитки общего назначения, так и специально приготовленные коктейли и смеси. В группу аперитивов входят кроме классических вермутов шампанские и игристые вина, некоторые виды крепких напитков, которые возбуждают аппетит: водка, текила, джин, виски стандартных купажей (blend), коньяки уровня VS. Последние новации существенно расширяют аперитивную группу еще и за счет вин – крепких, специальных, сладких.

Центральное место, согласно традициям, отдается винам (белым, розовым, красным и десертным), ими гости ресторана сопровождают основные блюда. Дижестивная группа включает в себя бренди, коньяки, ликеры. Кроме этого, согласно модным веяниям, в дижестивы входят выдержанные виски и ром.

3. Третий принцип построения винной карты основывается на группировке вин по странам. Порядок подразделов определяется в первую очередь тем, насколько широко представлена в карте продукция той или иной страны. Поскольку в классическую ресторанный карту принято включать лишь вина высших категорий качества, производимые в апелласьонах, т. е. на определенных территориях, то вполне естественно разделение по регионам.

4. Вина, продающиеся в разлив (в большинстве случаев это 2 позиции), рекомендуется объединять в отдельную группу и располагать в начале карты. Иногда самые дорогие и престижные вина, составляющие гордость ресторана, перечисляются на отдельной странице. Также возможно наличие в винной карте отдельных страниц со специальными предложениями (сезонные вина; вина, связанные с тематикой ресторана, или вина, участвующие в акции ресторана).

Кроме вышперечисленных видов в ресторанах сегодня можно увидеть некоторые креативные варианты структуры винной карты. Например, винная карта, составленная под основное направление меню (мясо гриль, рыбные блюда, морепродукты, салаты, десерты и пр.), или синтез винной карты и меню: напротив каждого блюда записываются рекомендованные вина. Какова бы ни была структура винной карты, она не должна перегружать посетителя информацией и отнимать много времени на ее изучение. С другой стороны, одной из современных тенденций составления винной карты является наличие в ней краткого описания позиций.

Язык описания вин должен соответствовать языку этикеток. Описание может включать:

- качественную категорию вин;
- название винограда (апелласьона), продукция которого имеет право на упомянутую выше качественную категорию;

- марку вина, т. е. название хозяйства, где было произведено вино, либо компании, разлившей вино по бутылкам;
- емкость бутылки или величину порции (для вин, подаваемых в разлив);
- год урожая;
- сорт или сорта винограда, из которых изготовлено вино;
- характерные особенности вина, определяемые его технологией производства и/или выдержкой;
- категорию вина по содержанию сахара (brut, demi-sec, dry и т. д.);
- содержание спирта в процентах объема.

Описание вин может дополняться краткой аннотацией, в которой перечисляются основные дегустационные характеристики вина и даются рекомендации по его сочетанию с различными блюдами.

Существует ценовая стратегия при разработке меню и карты вин. Современный маркетинг рекомендует определять цены, исходя из себестоимости, но следует принимать во внимание особенности обслуживаемых потребителей. Цены в меню могут положительно и отрицательно влиять на потребителя. Это обстоятельство может зависеть не только от его финансовых возможностей, но и даже от настроения. Потребителя устраивает, что ожидаемые цены ниже, чем окажется в меню. Меню всегда должно быть честным инструментом продаж, но, с другой стороны, соответствовать естественному стремлению – получить прибыль.

При разработке стратегии цен учитываются следующие два принципа:

- Во-первых, высокие цены приводят к увеличению доходов и сокращению издержек, однако при этом уменьшается количество потребителей, что приводит к последующему увеличению расходов.
- Во-вторых, если цены низкие, то увеличивается поток потребителей, доходы остаются почти теми же, сокращаются накладные расходы, но увеличиваются издержки производства. В этом случае прибыль остается невысокой, однако, как показывает мировая практика, это направление считается более перспективным.

Сегодня существует много методов определения цены, но важно уметь ее предвидеть. Рестораторы, имеющие хороший результат работы, предлагают устанавливать цену с учетом следующих параметров (соотношение условно и определяет степень влияния того или иного параметра на цену продажи), %:

- стиль ресторана – 7;
- желаемый уровень доходов – 15;
- категория потребителей – 20;
- склонность потребителя к тратам – 15;
- финансовые возможности потребителей – 10;
- себестоимость блюда – 25;
- цены конкурентов – 8.

Все эти факторы необходимо исследовать различными маркетинговыми методами и учитывать, исходя из калькуляции стоимости блюда и напитков.

Сигарная карта

Отдавая дань моде, сегодня многие рестораны открывают специальные сигарные комнаты или клубы. Хьюмидорная комната (комната для хранения сигар с поддерживаемым определенным уровнем влажности, при котором сигары могут храниться без потери качества) выполнена из ливанского кедра, в ней сигары не теряют своего истинного качества и сохраняют превосходный вкус. За гостем сохраняется право на персональную ячейку в хьюмидорной комнате. Оборудование таких комнат связано с немалыми затратами, поэтому в ресторанах наиболее востребованы хьюмидоры средних размеров, в которых предусмотрены отделения для разных видов сигар. В ресторанах насчитывают свыше 100 наименований, из них более 60 – кубинских сигар. Стоит отметить систему общей скрытой вентиляции, которой оснащено заведение. Несмотря на то что сигары одновременно курят несколько человек, их специфический запах и дым не мешают людям за соседними столиками.

Сигарный сомелье делает из раскуривания сигары завораживающее шоу. Уникальный выбор коньяков из собственного винного погреба позволяет составить классическую сигарно-коньячную пару ценителям этого аристократического удовольствия.

Кальянная

В последнее время во многих ресторанах, особенно специализирующихся на восточной кухне и не только, стали создавать кальянные комнаты, где посетителям в декорациях арабских сказок предлагают кальянные карты. Зародившийся в Северной Африке и Азии культ курения кальяна, или, на разговорном языке, водяной трубки, сегодня распространился по всему миру. Главное отличие кальяна от других приспособлений для курения в том, что под кальяном подразумевался некий сосуд, в который наливается жидкость и через который проходит дым от табака. Позже широкое распространение кальян получил в Азии. Во многом это было связано с образом жизни аборигенов и во многом обуславливалось наличием качественного табака. Именно там стал формироваться нынешний облик кальяна. За изготовление каждой его части отвечали отдельные ремесленные мастерские, которые имели четкую специализацию. Поначалу материалами служили камень и дерево, а с появлением металла кальян начал новую жизнь.

Курение кальяна – это один из самых экзотических видов потребления табака. Резко возросшая за последние несколько лет популярность кальянов стала следствием всеобщего повышения интереса к культуре Востока, его традициям, кухне, интерьеру. Кальянные комнаты в ресторанах созда-

ют неподражаемую атмосферу тайны и красоты, свойственную культуре Востока. Многие рестораны, а также клубы уже включили в свои меню кальян, и его курение служит достойным завершением трапезы (кальян на фруктовой воде, кальян на соке, кальян на молоке и т. д).

В последнее время ученые обнаружили в составе сырья, используемого для кальяна, никотин, что привело к запрету курения кальяна.

5. ОХРАНА ТРУДА

5.1. Классификация затрат рабочего времени

Время работы с точки зрения его использования делится на две группы: время работы и время перерывов. Кроме того, выделяются следующие виды затрат рабочего времени: подготовительно-заключительные, оперативные, на обслуживание рабочего места, регламентированные и нерегламентированные перерывы.

Для каждого из видов затрат устанавливается условное обозначение – индекс.

1. **Время подготовительно-заключительной работы (Тпз)** – предназначено для подготовки к выполнению производственного задания, а также для осуществления действий, связанных с завершением работы.

Оперативное время состоит из основного и вспомогательного.

2. **Основное оперативное время (То)** – затрачивается на приемы и действия, направленные на количественное и качественное изменение состояния обрабатываемых продуктов.

3. **Вспомогательное время (Тв)** – затрачивается на действия, которые способствуют выполнению основной работы.

4. **Время обслуживания рабочего места (Тоб)** – включает затраты времени на уход за рабочим местом и санитарную обработку оборудования, инвентаря и инструментов на протяжении всей смены.

5. **Время перерывов** – в течение этого времени работник не участвует в производственном процессе. Подразделяется на:

- *регламентированные перерывы* – время на отдых, личные надобности (Тотл) и время перерывов (Тпт), обусловленных организацией производства;
- *нерегламентированные перерывы* – перерывы по организационно-техническим причинам (Тпот), нарушение трудовой дисциплины (Тпнд).

Все виды затрат рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые. К *нормируемым* затратам относят необходимые для затрат подготовительно-заключительного времени, регламентированных перерывов.

5.2. Методы исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени

Для исследования затрат времени на изучение трудовых процессов используют следующие методы: фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж.

Фотография рабочего времени – проводится для определения затрат времени на протяжении рабочей смены или ее части.

Фотография имеет несколько этапов: подготовка к наблюдению, наблюдение, обработка данных, анализ и разработка мероприятий для улучшения использования рабочего времени.

В момент наблюдения изучаются следующие условия:

- оснащенность рабочих мест необходимым оборудованием, инвентарем, инструментами;
- планировка, организация и обслуживание рабочих мест;
- соответствие условий труда правилам техники безопасности;
- особенности и требования технологического процесса;
- профессионализм и квалификация состава работников.

При составлении индивидуальной фотографии рабочего времени показатели фиксируются в наблюдательном листе (табл. 4). При обработке полученных данных определяется величина затрат времени путем вычитания предыдущего значения текущего времени из последующего. На основании полученных данных составляется сводка затрат рабочего времени и проводится анализ результатов наблюдений. Затем составляются фактический и проектируемый балансы затрат рабочего времени (табл. 5).

Таблица 4

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени кондитера

Элементы затрат рабочего времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс
	ч	мин		
Начало работы	18	00	–	–
1. Получает и подготавливает сырье	18	30	30	Тпз
2. Моет руки	18	31	01	Тпт
3. Обрабатывает яйца (отделяет белки от желтков)	18	59	28	То
4. Моет руки	19	00	01	Тпт
5. Освобождает от упаковки маргарин	19	07	07	Тв
6. Приносит контейнер	19	09	02	Тв
7. Измельчает маргарин на машинке	19	12	03	То
8. Подготавливает рабочее место	19	16	04	Тоб
9. Замешивает песочное тесто	19	44	28	То
10. Уносит тесто на холод	19	46	02	Тв
11. Замешивает песочное тесто	19	37	51	То
12. Моет руки	20	38	01	Тпт

Продолжение табл. 4

Элементы затрат рабочего времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс
	ч	мин		
13. Подготавливает рабочее место	20	39	01	Тоб
14. Пьет воду	20	41	02	Тотл
15. Формирует изделия из теста	20	35	54	То
16. Принимает пищу	21	50	15	Перерыв
17. Складывает торты в контейнер	21	55	05	Тв
18. Убирает рабочее место	21	58	03	Тоб
19. Разговаривает	22	03	05	Тотл
20. Отдыхает	22	25	08	Тотл
21. Перекладывает тесто на противни	22	27	02	Тв
22. Оформляет выпеченные полуфабрикаты повидлом	22	32	05	То
23. Моет руки	22	33	01	Тпт
24. Складывает продукцию в контейнер	22	49	16	Тв
25. Отдыхает	22	52	03	Тотл
26. Открывает банки и перекладывает повидло	22	05	13	Тв
27. Моет банки из-под повидла	23	08	03	Тв
28. Перемешивает повидло и наполняет кондитерский мешок	23	14	06	Тв
29. Моет руки	23	15	01	Тпт
30. Оформляет изделия повидлом	23	05	50	То
31. Моет руки	00	06	01	Тпт
32. Разговаривает	00	09	03	Тотл
33. Готовит полуфабрикаты торта	00	31	22	То
34. Убирает рабочее место	00	33	02	Тоб
35. Моет руки	00	34	01	Тпт
36. Принимает пищу	00	49	15	Перерыв
37. Готовит рабочее место	00	51	02	Тоб
38. Говорит по телефону	00	56	02	Тпнд
39. Формует печенье	00	53	57	То
40. Пьет воду, разговаривает	1	00	07	Тотл
41. Освобождает маргарин от упаковки	2	05	05	Тв

Элементы затрат рабочего времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс
	ч	мин		
42. Подготавливает рабочее место	2	07	02	Тоб
43. Измельчает и взвешивает маргарин	2	15	08	Тв
44. Замешивает тесто	2	31	16	То
45. Уносит часть маргарина в холодильник	2	32	01	Тв
46. Готовит рабочее место	2	33	01	Тоб
47. Раскатывает тесто, формует изделия	2	34	61	То
48. Приносит тесто из холодильника	3	37	03	Тв
49. Формует изделия	3	24	47	То
50. Нарезает полуфабрикаты для тортов	4	15	51	То
51. Отдыхает	5	31	16	Тотл
52. Убирает рабочее место	5	47	16	Тпз
53. Моет руки	5	48	01	Тпз
54. Пьет воду	5	49	01	Тотл
55. Переодевается и уходит	6	00	11	Тпнд
Итого			690	

Составление фактического и проектируемого балансов позволяет определить рост производительности труда (П) за счет устранения потерь и непроизводительных затрат рабочего времени по формуле:

$$П = \frac{\text{Топ. п} - \text{Топ. ф}}{\text{Топ. ф}} \cdot 100, \quad (1)$$

где Топ. п и Топ. ф – оперативное проектируемое и фактическое время, мин.

Например, рост производительности труда, исходя из данных табл. 5, составит:

$$П = \frac{590 - 560}{560} \cdot 100 = 5,5 \%$$

Таким образом можно рассчитать рост производительности труда от реализации каждого действия предприятия, направленного на экономичные затраты времени.

Кроме того, по данным, полученным в момент наблюдений, можно определить:

1. Коэффициент использования рабочего дня (Ки):

$$\begin{aligned} \text{Ки} &= \frac{\text{Тпз} + \text{Топ} + \text{Тоб} + \text{Тотл}}{\text{Топ. ф}} \cdot 100 = \\ &= \frac{48 + 560 + 15 + 45}{690} \cdot 100 = 96,8 \%. \end{aligned} \quad (2)$$

2. Коэффициент потерь рабочего времени (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = (T_{\text{пнд}} + T_{\text{отл}}) - T_{\text{отл}} / T_{\text{раб}} = (16 + 45) - 45 / 690 = 2,3 \%$$

Таблица 5

Фактический и проектируемый балансы рабочего времени

Элементы затрат рабочего времени	Индекс	Фактический		Проектируемый	
		мин	%	Мин	%
Время основной работы	То	473	68,5	513	74,3
Время вспомогательной работы	Тв	87	12,6	77	11,2
Итого оперативного времени	Топ	560	81,1	590	85,8
Время подготовительно-заключительной работы	Тпз	48	7,0	34	4,9
Время обслуживания рабочего места	Тоб	15	2,2	15	2,2
Время перерывов по организационно-техническим причинам	Тпот	–	–	–	–
Время на отдых	Тотл	45	6,5	45	6,5
Время перерывов, связанных с нарушением дисциплины	Тпнд	16	2,3	–	–
Время технологических перерывов	Тпт	6	0,9	6	0,9
Итого		690	100	690	100

5.3. Моментные наблюдения официантов

Состояние рабочих мест возможно фиксировать через равные или случайно выбранные промежутки времени. Все действия работников при наблюдении обозначаются специальными символами. Таким образом фиксируется число человеко-моментов:

– для стабильного производства:

$$M = 2 \cdot (1 - K) \cdot 100^2 / K \cdot P^2; \quad (3)$$

– для нестабильного производства:

$$M = 3 \cdot (1 - K) \cdot 100^2 / K \cdot P^2, \quad (4)$$

где М – объем наблюдений, человеко-моментов;

К – коэффициент загрузки работников;

Р – допустимая величина ошибки результатов наблюдений (разбег от 3 % до 10 %).

Пример решения:

Необходимо произвести бригадную фотографию рабочего времени официантов кафе методом моментных наблюдений. В составе бригады работа-

ют пять официантов, коэффициент загрузки составляет 0,7, а допустимая величина ошибки результатов наблюдений – в пределах $\pm 10\%$. Время работы кафе – с 9 до 19 ч, т. е. 600 мин. Объем наблюдений составит:

$$M = 3 \cdot (1 - 0,7) \cdot 100^2 / 0,7 \cdot 10^2 = 128 \text{ человеко-моментов.}$$

Количество обходов будет равно 26 (128:5), а интервал времени между обходами следует принять не более 23 мин. (600:26). Для фиксации действий официантов используются символы (табл. 6).

Таблица 6

Символы для проведения групповой фотографии рабочего дня официантов кафе методом моментных наблюдений

Действия официантов	Символ
Принимает заказ	ПЗ
Подает блюда	ПБ
Подает напитки	ПН
Подает счет	ПС
Сервирует стол	СС
Убирает стол	УС
Ведет деловой разговор	РД
Ведет разговор, связанный с нарушением дисциплины	РНД
Отдыхает	О
Отсутствует в рабочей зоне	Н
Следит за своим внешним видом	ВВ
Транспортирует продукцию	ТП
Транспортирует посуду, приборы	ТПП

В табл. 7 приведен наблюдательный лист групповой фотографии рабочего дня официантов.

Таблица 7

Наблюдательный лист фотографии рабочего дня для официантов, осуществленной методом моментальных наблюдений

Норма обхода	Время начала обхода		Структура затрат рабочего времени официантов, символы					Время окончания обхода	
	ч	мин	1	2	3	4	5	ч	мин
1	9	25	ПЗ	ПБ	РД	РД	О	9	31
2	9	45	ПБ	О	ОС	ОС	УС	9	50
3	10	05	О	ПЗ	ПБ	ПБ	ПС	10	12
4	10	25	УС	ПН	О	О	СС	10	30
5	10	45	ПБ	СС	ВВ	ВВ	О	10	50
6	11	05	ТП	ПН	ПЗ	ПЗ	ПБ	11	10
1	9	25	ПЗ	ПБ	РД	РД	О	9	31
2	9	45	ПБ	О	ОС	ОС	УС	9	50

Норма обхода	Время начала обхода		Структура затрат рабочего времени официантов, символы					Время окончания обхода	
	ч	мин	1	2	3	4	5	ч	мин
3	10	05	О	ПЗ	ПБ	ПБ	ПС	10	12
4	10	25	УС	ПН	О	О	СС	10	30
5	10	45	ПБ	СС	ВВ	ВВ	О	10	50
6	11	05	ТП	ПН	ПЗ	ПЗ	ПБ	11	10
7	11	25	Н	О	ПЗ	ПЗ	ПЗ	11	30
8	11	45	О	ПБ	О	О	РНД	11	51
9	12	05	СС	ПБ	СС	СС	ПЗ	12	10
10	12	25	О	ТПП	ПБ	ПБ	ТП	12	29
11	12	45	ПБ	ПС	О	О	ПН	12	52
12	13	05	ВВ	ТП	УС	УС	Н	13	11
13	13	25	ПБ	РНД	ПС	ПС	О	13	32
и т. д.									

При обработке данных фотографии определяется количество моментов по каждому виду затрат рабочего времени и исчисляется доля каждого из них в общей численности моментов (табл. 8).

Таблица 8

Результат групповой фотографии официантов, осуществленной методом моментных наблюдений

Элементы затрат рабочего времени	Символ	Количество моментов	
		единиц	%
Прием заказа	ПЗ	14	10,8
Подача блюда	ПБ	26	20,0
Подача напитков	ПН	8	6,2
Подача счета	ПС	10	7,7
Сервировка стола	СС	12	9,2
Итого затрат основного времени	То	70	53,9
Уборка стола	УС	8	6,1
Поддержка своего внешнего вида в хорошем состоянии	ВВ	4	3,1
Транспортировка продукции	ТП	6	4,6
Транспортировка посуды, приборов	ТПП	2	1,5
Итого затрат вспомогательного времени	Тв	30	15,3
Ведение делового разговора	РД	4	3,1
Разговор, связанный с нарушением трудовой дисциплины	РНД	4	3,1
Отдых и личные надобности	ОТЛ	28	21,5
Отсутствие в рабочей зоне	Н	4	3,1
Итого затрат ненормируемых	Тпнд	40	30,8
Всего	–	140	100

По результатам фотографии можно рассчитать коэффициент использования рабочего времени и потерь, а также разработать нормативный баланс с учетом намеченных организационно-технических мероприятий.

Хронометраж предусматривает изучение отдельных операций производственного процесса и изменение затрат рабочего времени на выполнение отдельных элементов, повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции. Собственно *хронометрия* – это наблюдение и замеры продолжительности выполнения отдельных операций или их элементов. Хронометраж осуществляется в три этапа и включает подготовку к наблюдению, собственно хронометраж, обработку и анализ данных.

В процессе подготовки к хронометражным наблюдениям необходимо ознакомиться с организационными и техническими условиями производства, изучить факторы, определяющие уровень производительности труда, наметить операции и расчленить их на элементы (если в этом есть необходимость), определить число наблюдений, установить фиксажные точки.

Большое значения при хронометраже имеет число наблюдений. С целью облегчения этой работы разработаны специальные рекомендации (табл. 9).

Таблица 9

Число необходимых наблюдений при хронометраже

Характер работы в зависимости от участия в ней рабочего	Длительность элементов операции, с	Число качественных наблюдений при длительности операции			
		до 1	1...5	5...10	свыше 10
Активное наблюдение за работой машины, аппара- та или работой на потоке с установленным ритмом	Свыше 10	20	10	6	4
	До 10	40	20	6	4
Машинно-ручная работа	Свыше 10	25	15	10	6
	До 10	50	30	10	6
Ручная работа	Свыше 10	40	20	12	8
	До 10	80	40	12	8

В зависимости от целей хронометраж может быть осуществлен методом отдельных отсчетов или по текущему времени. Результаты наблюдений заносятся в специальный бланк – хронокарту (табл. 10).

Таблица 10

Хронокарта технологических операций приготовления полуфабриката
«Котлеты по-донбасски» (в расчете на 100 шт.)

Наименование операции	Затраты времени, мин								Среднее время, мин
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Нарезка мяса	4,4	3,8	4,3	4,2	4,0	4,1	4,2	3,8	4,1
Измельчение мяса в мясорубке	4,4	6,9	6,5	5,8	4,8	4,6	4,7	5,2	5,4
Перемешивание фарша в фаршемешалке	2,4	2,3	2,4	2,5	2,4	2,5	2,4	2,4	2,4
Порционирование фарша	7,2	8,1	9,0	9,1	8,0	8,2	8,5	8,7	8,4
Порционирование сливочного масла	10,2	10,8	10,7	10,0	10,3	10,1	10,5	10,3	10,4
Заворачивание сливочного масла в фарш (формовка котлет)	15,1	15,0	15,3	14,8	15,0	15,4	15,5	15,8	15,2
Приготовление панировочной крошки	11,5	10,5	10,6	11,8	11,9	11,0	12,2	11,1	11,3
Приготовление лезона	5,6	4,7	4,5	5,0	5,2	5,4	5,3	4,8	5,06
Панирование котлет	27,4	27,0	25,6	26,2	27,1	26,7	27,1	26,8	26,7
Итого на 100 шт., чел./мин									88,96
Итого на 1 шт., чел./мин									0,89

Обработка и анализ хронометражных наблюдений помогают:

- исключить из хронорядов ошибочные замеры, которые были отмечены нормировщиком;
- проверить качество хронорядов путем вычисления коэффициента устойчивости и требуемого числа наблюдений;
- рассчитать среднюю величину продолжительности выполнения каждой операции (или ее элементов).

Под коэффициентом устойчивости хроноряда ($K_{уст}$) понимают отношение максимальной продолжительности выполнения операции к минимальной:

$$K_{уст} = \frac{T_{max}}{T_{min}}$$

Хроноряд считается устойчивым, если фактический коэффициент устойчивости меньше или равен максимально допустимому (табл. 11).

Средняя (нормативная) продолжительность выполнения каждой операции, выведенная из устойчивого хроноряда, определяется по формуле:

$$\bar{\chi} = \frac{\sum \chi}{n}$$

где $\bar{\chi}$ – средняя продолжительность выполнения данной операции;

$\sum \chi$ – сумма всех величин продолжительности выполнения операции для данного хроноряда;

n – число качественных наблюдений, принятых после исключения из хроноряда ошибочных замеров.

Таблица 11

Максимально допустимые величины коэффициентов устойчивости хронорядов

Продолжительность изучаемого элемента операции, с	Коэффициент устойчивости		
	При машинной работе	При машинно-ручной работе	При ручной работе
Массовое производство:			
До 6	1,2	1,5	2,0
От 6 до 15	1,1	1,3	1,7
Свыше 15	1,1	1,2	1,5
Крупносерийное производство:			
До 6	1,2	1,8	2,3
От 6 до 15	1,1	1,5	2,0
Свыше 15	1,1	1,3	1,7
Серийное производство:			
До 6	1,2	2,0	2,5
Свыше 6	1,1	1,7	2,3
Мелкосерийное производство	1,3	2,0	3,0

Хронометраж может быть сплошным и выборочным. При *сплошном способе* фиксируют длительность всех элементов операции в порядке последовательности их выполнения. *Выборочный способ* предусматривает замеры отдельных элементов операции независимо от последовательности их выполнения.

Фотохронометраж – последовательное изучение и замеры затрат основного времени в ходе технологического процесса. Данный метод применяется для одновременного определения структуры затрат времени и длительности отдельных элементов производственной операции.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПИТАНИЯ ДЕТЕЙ, ПОДРОСТКОВ И ЛЮДЕЙ ПОЖИЛОГО ВОЗРАСТА

6.1. Организация питания детей и подростков

Основным принципом организации питания школьников является соблюдение основ рационального питания. Подразумевается:

- соответствие калорийности пищевого рациона суточным энергозатратам;
- соответствие химического состава, калорийности и объема (массы) рациона возрастным потребностям и особенностям организма;
- сбалансированное соотношение пищевых веществ в рационе (белков, жиров и углеводов, а также белков и жиров растительного и животного происхождения);
- правильная кулинарная обработка продуктов с целью сохранения биологической и пищевой ценности, высоких органолептических свойств и усвояемости пищевых веществ;
- использование широкого ассортимента продуктов, в том числе овощей, фруктов, ягод, зелени;
- строгое соблюдение режима питания;
- безопасность пищи;
- совместимость продуктов, их взаимозаменяемость.

Суточная потребность в основных пищевых веществах и энергии для учащихся различных возрастных групп определяется в соответствии с Нормами физиологической потребности в пищевых веществах и энергии для различных групп населения, разработанными Институтом питания Академии медицинских наук и утвержденными Минздравом 28.05.91 № 5786–91.

В основу рационального питания детей в школьных столовых положены рекомендуемые нормы потребления различных продуктов питания.

При подборе блюд для школьников необходимо обращать внимание на следующее:

1. В рацион завтраков и обедов необходимо включать широкий ассортимент холодных блюд и закусок из сырых и вареных овощей, чтобы максимально обеспечить организм ребенка витаминами, макро- и микроэлементами, органическими кислотами, эфирными маслами и другими биологически активными веществами.

2. При приготовлении супов не рекомендуется использовать костный бульон. В ассортимент первых блюд можно включать практически все супы, кроме очень острых – солянок, харчо, борща флотского. Многие дети не любят в супах лук и морковь, поэтому эти овощи следует спассеровать и протереть.

3. Для приготовления мясных блюд не рекомендуется жирная баранина и свинина. Для детей младшего и среднего школьного возраста следует готовить больше блюд из рубленого мяса и птицы: котлет, биточков, шницелей, тефтелей, зраз. Популярностью пользуются у детей блюда из тушеного мяса: мясо, шпигованное овощами, жаркое по-домашнему, гуляш. Из субпродуктов особенно полезна детям печень, так как она богата минеральными веществами (калий, железо, фосфор, кобальт, медь и др.) и витаминами (А, D, В₁, В₂, РР). Большой популярностью у школьников пользуются сосиски, но желательнее включать в рацион сосиски пониженной жирности.

4. Не рекомендуется использовать в питании детей морскую рыбу с темным мясом (скумбрия, ставрида, тунец), так как в ней много гистидина. Продукты его распада могут вызвать тяжелые пищевые интоксикации. Наиболее предпочтительна для изготовления рыбных блюд малокостистая рыба: треска, хек, минтай, морской окунь, навага, пикша, сом.

5. При приготовлении каш и гарниров из круп предпочтение следует отдавать овсяной крупе, геркулесу, гречневой крупе, поскольку они наиболее калорийны, богаты минеральными веществами и витаминами. Рекомендуется использовать крупы из ячменя (перловой, ячневой) с зернами меньшего размера, так как они лучше развариваются и полнее усваиваются.

6. Согласно опросам, 95–100 % учащихся различных возрастных групп любят изделия из муки: блины, оладьи, пельмени, булочки, пирожки. Однако эти изделия содержат много углеводов и жира, поэтому злоупотреблять ими нельзя. Кроме того, приготовление изделий из муки – трудоемкий процесс, поэтому рекомендуется использовать блинную ленту, пельмени и полуфабрикат дрожжевого теста централизованного производства.

7. Незаменимы в детском питании молочные блюда. Молоко дают детям как самостоятельно (на полдник или на ужин), так и в качестве добавки в каши, пюре, соусы, супы, молочные кисели, какао, кофе. Большой удельный вес в рационе детей должны занимать блюда из творога (сырники, запеканки, пудинги, вареники). Обязательным условием при переработке творога является его протираание. Блюда, приготовленные из протертого творога, более нежные и сочные.

8. Любой прием пищи должен завершаться сладким блюдом или напитком, свежими фруктами, соками. Анкетный опрос детей и родителей подтверждает необходимость включения в меню ежедневно фруктов и соков. В ряде городов у школьников пользуется популярностью «соковый абонемент» на постоянную стоимость (меняется выход сока). Это позволяет обогащать рацион детей минеральными веществами и витаминами, не удорожать основные приемы пищи (завтрак, обед), устранять очереди в буфете, более равномерно покрывать повышенную потребность детей в жидкости.

Ниже приводится вариант меню для учащихся первой смены:
Домашний завтрак в 7.00–7.30 ч. – 25 % суточного рациона.
Второй горячий завтрак в школе на 2-й или 3-й перемене – 20 % суточного рациона.
Обед в 13.00–14.00 ч. после занятий – 35 % суточного рациона.
Ужин в 19.00–20.00 ч. – 20 % суточного рациона.

6.2. Организация питания людей пожилого и преклонного возраста

Рациональное питание людей пожилого возраста, составляющих в нашей стране более 30 % от общей численности населения, занимает одно из главных мест в Концепции государственной политики в области здорового питания населения России, подготовленной с учетом рекомендаций ООН. Ее успешное выполнение дает возможность разрабатывать рекомендации по увеличению трудоспособности людей старших возрастов и оптимизации их образа жизни благодаря дальнейшей рационализации питания.

В настоящее время мясная и молочная отрасли имеют большие возможности для увеличения объемов производства продуктов профилактического, диетического, лечебного питания для освоения производства геродиетических продуктов, предназначенных для пожилых и престарелых людей. Во многом это связано с наличием в названных отраслях больших резервов белкового и жирового сырья: крови, плазмы и сыворотки крови, казеинатов, белков молочной сыворотки, яичных белков и других видов сырья, обладающего высокой биологической ценностью, позволяющего балансировать аминокислотный и жирнокислотный состав и регулировать энергетическую ценность, а также учитывать специфику метаболизма макропитательных веществ в организме потребителей из конкретных групп населения.

До настоящего времени ассортимент специализированных продуктов для такой большой социально-возрастной группы, как пожилые и престарелые, в том числе находящиеся в государственных домах престарелых, весьма ограничен как по количеству наименований выпускаемых изделий, так и по объемам их производства.

Геродиетика в нашей стране выделилась в самостоятельную научную дисциплину, учитывающую демографическую ситуацию, связанную с так называемым постарением населения и биологической ролью количества и качества пищи в процессе преждевременного старения.

И в настоящее время сведений о создании геродиетических продуктов как в нашей стране, так и за рубежом настолько мало, что говорить об этом как о направлении серьезных технологических разработок не приходится. Вместе с тем опыт, накопленный специалистами в области медицины, диетологии и геронтологии позволяет сделать вывод, что геродиетические продукты должны в ближайшее время занять достойное место в структуре

питания населения Российской Федерации. Необходимость их создания продиктована самой жизнью.

В современных условиях наиболее приемлема возрастная классификация, одобренная Конгрессом геронтологов. Согласно этой классификации все население старше 50 лет подразделяется на 3 возрастные категории: зрелый возраст – люди 50–60 лет, пожилой возраст – люди 61–74 лет, преклонный возраст – люди 75 лет и старше. Люди в возрасте 90 лет и старше отнесены к долгожителям.

Современная демографическая ситуация и данные прогнозов свидетельствуют о том, что в ближайшее десятилетие будет нарастать количество и процент людей пожилого и преклонного возраста в общей численности населения.

В течение двух предстоящих десятилетий в развитых странах мира особенно быстро будет возрастать численность людей, достигших 80 лет. Все это выдвигает перед человечеством в целом, перед государственными структурами, органами здравоохранения и социального обеспечения ряд серьезных практических задач. Среди них одна из наиболее важных и трудных для практической реализации – продление периода активной жизни с минимальными потерями от дисфункциональных расстройств, присущих пожилому возрасту. Наряду с ростом общей заболеваемости и множественным характером патологии увеличивается доля хронических заболеваний, в первую очередь – хронической патологии сердечно-сосудистой системы, рака, диабета, паркинсонизма. Предполагается, что к 2025 г. на одного работающего в России будет приходиться один нетрудоспособный. Причем среди нетрудоспособных не менее половины составят престарелые, которые требуют больших средств для своего жизнеобеспечения.

Непременным условием долголетия, сохранения здоровья, трудоспособности, бодрости является правильное питание.

У людей пожилого возраста повышается чувствительность клеток к токсическим веществам, образующимся в желудочно-кишечном тракте. Синтетические сорбенты, а также естественные компоненты рационов с аналогичными свойствами (клетчатка, пектин, гемицеллюлоза) способствуют улучшению липидного обмена, активируют моторику пищеварительного тракта. Так, содержание пищевых волокон в рационах долгожителей-абхазов составляет 19,5–24,3 г/сут и отвечает имеющимся рекомендациям.

Следует отметить, что в регионах с высоким уровнем долголетия людей в рационе их питания большой удельный вес занимают зерновые, в особенности кукуруза.

Основные компоненты пищевых волокон – структурные элементы клеточных стенок растений: целлюлоза, полисахариды гемицеллюлоз, пектин, а также вещество неполисахаридной природы – лигнин. Основные источники пищевых волокон в питании человека – продукты переработки злаковых культур, травянистых растений, а также овощи, фрукты и ягоды.

Другой вид балластных веществ – не утилизируемые человеческим организмом элементы соединительной ткани животных. Устойчивый к действию протеолитических ферментов белок коллаген выполняет в процессе пищеварения сходные с пищевыми волокнами физиологические функции. Такими же свойствами обладают и не гидролизующиеся в кишечнике мукополисахариды, которые содержатся в межклеточном веществе животных тканей. Наибольшее их количество находится в соединительной ткани, легких, крови.

Малоусвояемые соединительнотканые белки, как и пищевые волокна, обеспечивают формирование гелеобразных структур, что играет существенную роль в контроле опорожнения желудка. Они входят в число основных компонентов, составляющих среду, в которой обитают полезные кишечные бактерии. Пищевые волокна и элементы соединительной ткани имеют большое значение для электролитного обмена в желудочно-кишечном тракте. Это связано с тем, что, как и полисахариды, коллаген обладает катионообменными свойствами и способствует выведению из организма токсичных соединений.

Пищевые волокна связывают и выводят из организма холестерин, желчные кислоты, что способствует профилактике атеросклероза. Балластные вещества активно удаляют избыточное количество натрия, нормализуя кровяное давление.

К средствам и способам продления жизни относят биологические способы, физические и химические факторы воздействия. Биологические способы включают в себя ограничение питания, акупунктуру, длительный сон. Ограничение питания как способ продления жизни в настоящее время считается наиболее перспективным.

К физическим факторам продления жизни относят снижение температуры тела, электромагнитные поля, физическую нагрузку.

Имеется много химических веществ, оказывающих влияние на продолжительность жизни, некоторые антиоксиданты (витамины С, Е, А) используются в гериатрической практике. При воздействии аскорбиновой кислоты на людей после 75 лет наблюдалось увеличение статистического показателя длительности предстоящей жизни до 102 месяцев при длительности 70 месяцев в контрольной группе. Однако достигнуть существенного замедления старения человека с помощью антиоксидантов не представлялось возможным. Холестериновая гипотеза старения, развиваемая в начале века еще Н.Н. Аничковым, утверждает, что атеросклероз – одно из главных возрастных заболеваний, связано с повышением уровня холестерина в крови. Для профилактики атеросклероза как основного синдрома старения предлагается: устранение в диете избыточного присутствия холестерина и насыщенных жиров; потребление ненасыщенных жирных кислот; применение эстрогенов для увеличения в крови содержания липопротеи-

дов высокой плотности; снижение уровня холестерина с помощью психотропных веществ; применение антидиабетических средств.

Значительная роль отводится растительной пище как источнику белка, полиненасыщенных жирных кислот (ПНЖК), пищевых волокон, витаминов, а также биологически активных веществ, являющихся мощным фактором для профилактики и лечения заболеваний различного генеза, в том числе онкологических, сердечно-сосудистых и др.

Структурные и метаболические изменения, развивающиеся в пожилом и преклонном возрасте, требуют особенно тщательного подхода, основанного на научных принципах организации сбалансированного питания. К ним относят:

- энергетическую сбалансированность питания с фактическими энергозатратами организма;

- профилактическую направленность питания не только в отношении атеросклероза, но и других распространенных патологий старости – ожирения, сахарного диабета, гипертонической болезни, онкологических заболеваний, остеопороза и др.;

- соответствие химического состава пищи возрастным изменениям обмена веществ;

- сбалансированность пищевых рационов по всем незаменимым факторам питания;

- обогащение пищи веществами, обладающими геропротекторными свойствами;

- рационализация режима питания людей пожилого и преклонного возраста;

- использование пищевых продуктов и блюд, достаточно легко подвергающихся действию пищеварительных ферментов, процессам ассимиляции.

Касаясь роли углеводов в питании пожилых и престарелых людей, следует отметить, что калорийность, обеспечиваемая за счет их потребления, составляет 54,2 % суточной энергетической ценности пищи. Обоснованием для ограничения содержания усвояемых углеводов в питании пожилых людей служат следующие соображения:

1. «Углеводы в организме используются преимущественно как источник энергии мышечной работы. При отсутствии физической нагрузки избыток углеводов в пожилом возрасте легко переходит в жир. Особенно неблагоприятное действие в этом отношении оказывает избыток легкоусвояемых углеводов, как например, ди- и моносахаридов. Исследования последних лет выявили, что обильное потребление сахара резко повышает общее жиरोобразование в организме, способствуя при этом превращению в жир и других пищевых веществ».

2. Избыток легкоусвояемых углеводов, особенно сахарозы, неблагоприятно сказывается на состоянии и функции полезной кишечной микрофлоры.

Сравнительно недавно (20–30 лет тому назад) было отмечено, что увеличение доли простых углеводов (пищевой и рафинированный сахар) в питании четко коррелирует с частотой атеросклероза. Исследования по изучению влияния этих сахаров на организм показали, что, поступая в больших количествах, помимо изменений углеводного обмена, они вызывают нарушение липидного, т. е. простые углеводы по своему метаболическому эффекту весьма близки к влиянию избыточных количеств насыщенных жиров пищи.

Противоположным эффектом обладают углеводы, представляющие собой полисахариды и пищевые волокна. Это сборное понятие включает в себя пектиновые вещества, гемицеллюлозу, лигнин и некоторые другие слабopеpевариваемые в кишечнике полисахариды. Особую ценность представляет клетчатка овощей и фруктов, которая в наибольшей степени способствует нормализации кишечной микрофлоры. Не менее важны в пожилом возрасте пектиновые вещества. Они являются важным средством нормализации работы кишечника, снижения в нем гнилостных процессов и т. д.

Многие пряности обладают выраженными геропротекторными свойствами и поэтому смеси пряностей, вполне возможно, обладают большим антиоксидантным действием, чем отдельно взятый той или иной их вид. В связи с этим перспективным направлением является разработка композиций в них. В пожилом и преклонном возрасте происходит замедление окислительно-восстановительных процессов, снижение обмена веществ и связанное с этим ослабление функциональных способностей органов и систем. Тормозить развитие данных процессов способны витамины. С возрастом общее содержание аскорбиновой кислоты в организме уменьшается. В то же время в связи со снижением интенсивности обменных и окислительных процессов потребность тканей в ней увеличивается. Поэтому организм пожилых людей нуждается в повышенном количестве аскорбиновой кислоты. Необходимо учитывать, что с её недостатком снижается проницаемость стенок сосудов, их эластичность и прочность. Кроме того, аскорбиновая кислота регулирует холестеринный обмен. Под ее влиянием устанавливается физиологическое равновесие между синтезом холестерина и утилизацией его в тканях. Однако чрезмерное количество аскорбиновой кислоты может быть вредным. Некоторые другие витамины также обладают антисклеротическими свойствами. Наиболее активны среди них холин, инозит и цианкобаламин. Больше всего холина содержится в рыбе, бобовых, капусте. Инозит участвует в регуляции двигательной функции желудка и кишечника, цианкобаламин стимулирует образование в организме метионина и холина, а также участвует в синтезе нуклеиновых кислот, обеспечивая обновление белков в организме.

Наиболее аффективный путь повышения обеспеченности людей старших возрастов витаминами – обогащение ими продуктов питания.

К группе противосклеротических веществ по характеру биологического действия могут быть отнесены некоторые минеральные вещества, и преж-

де всего те из них, которые обуславливают щелочные сдвиги в организме и таким образом способствуют его ощелачиванию (кальций, калий, магний). С возрастом минерализованность организма повышается. Однако в некоторых тканях минеральных веществ недостает. Особенно повышается в пожилом возрасте потребность в кальции в результате нарушения его усвоения, из-за чего нередко возникает остеопороз. Главным позитивным компонентом в поглощении кальция является витамин D. Недостаток железа в питании обуславливает развитие анемии, а ненормированное потребление натрия – повышение кровяного давления.

Для пожилых людей большое значение имеет снабжение организма калием. Он способствует выведению из организма воды и хлористого натрия, усиливает сокращение сердечной мышцы. Калий содержится во многих продуктах растительного происхождения.

Другим важным минеральным элементом в питании лиц пожилого и преклонного возраста является магний, обладающий сосудорасширяющим действием, а также стимулирующий перистальтику кишечника и повышающий желчеотделение. Магнию присуща способность уменьшать спазм гладкой мускулатуры и таким образом предотвращать спазм сосудов.

Безопасность и качество пищевых продуктов являются основными факторами, определяющими здоровье населения России, так как около 70 % всех загрязнителей поступают в организм человека с продуктами питания. Почти во всех пищевых продуктах присутствуют остатки тех или иных сельскохозяйственных ядохимикатов, кормовые добавки, стимуляторы роста, гормональные препараты, лечебные и профилактические медикаменты.

Известно, что положение дел с безопасностью продовольствия в последние годы заметно обострилось в связи с ухудшением экологической обстановки в мире, увеличением поставок пищевых продуктов низкого качества из-за рубежа, ослаблением контроля за производством продуктов питания и их реализацией.

Пища является основным источником поступления в организм физиологически необходимых веществ, носителем огромного числа различных химических соединений, оказывающих в одних случаях положительное влияние на обмен веществ человека, а в других – токсическое.

В последние годы особое внимание уделяется контролю за содержанием в пищевых продуктах аллергенов, необычных аминокислот и жирных кислот, токсикологических компонентов (кофеин и т. д.).

Учитывая вышеизложенное, можно с уверенностью констатировать, что производство продуктов различного ассортимента для геродиетического питания, особенно на основе комбинирования сырья животного и растительного происхождения существенным образом улучшит структуру питания пожилого населения России, значительно повысив специфическое качество продуктов питания для этой возрастной группы и снизив себестоимость, а значит, и продажную цену

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Главчева, С.И. Организация производства и обслуживания в ресторанах и барах: учебное пособие / С.И. Главчева, Л.Е. Чередниченко. – СПб.: Троицкий мост, 2012. – 208 с.
2. ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. – М.: Стандартинформ, 2014. – 16 с.
3. Детское питание: Руководство для врачей / под ред. В.А.Тутельяна, И.Я. Коня. – М.: Медицинское информационное агенство, 2009. – 952 с.
4. Ладодо, К.С. Питание детей от рождения до 3 лет / К.С. Ладодо, Л.В. Дружинина – М.: Фитон+, 2001. – 192 с.
5. Организация производства на предприятиях общественного питания: учебник / И.Р. Смирнова, А.Д. Ефимов и др. – СПб.: Троицкий мост, 2011. – 232 с.
6. Пугаев, А.В. Оценка состояния питания и определение потребности в нутритивной поддержке / А.В. Пугаев., Е.Е. Ачкасов. – М.: ПРОФИЛЬ, 2007. – 96 с.
7. Радченко, Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания: учебник / Л.А. Радченко. – изд. 6-е, доп. и перер. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 352 с.
8. Справочник руководителя предприятий общественного питания / А.П. Антонов, Г.С. Фонарева и др. – М.: Легкая промышленность и бытовое обслуживание, 2000. – 664 с.
9. Уильям, Л.К. Организация обслуживания на предприятиях массового питания / Л.К. Уильям; пер. с англ. – М.: 2002. – 150 с.
10. Филатова, С.А. Геронтология: учебник / С.А. Филатова, Л.П. Бездежная, Л.С. Андреева. – 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 510 с.
11. Хайкин, М.М. Менеджмент ресторанного бизнеса: учебное пособие / М.М. Хайкин, Ю.Г. Трабская. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 122 с.

Учебное издание

Тошев Абдували Джабарович,
Журавлева Наталья Дмитриевна

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Учебное пособие

Редактор *В.В. Батуева*
Техн. редактор *А.В. Миних*
Компьютерная верстка *Н.Н. Егорьевой*

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 19.12.2019. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 5,11. Тираж 50 экз. Заказ 513/159.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.
454080, г. Челябинск, проспект Ленина, 76.