**Группа 47з МДК 06.01 Управление структурным подразделением.**

**Лекционный материал**

**Раздел 1. Участие в планировании основных показателей производства.**

1.1 Предприятие общественного питания – это предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий, их реализации и организации потребления. Общественное питание представляет собой отрасль народного хозяйства, основу которой составляют предприятия, характеризующиеся единством форм организации производства и обслуживания потребителей.

Питание, представляющее одну из форм потребления, наряду с производством, распределением и обращением (обликом) является неотъемлемой частью общественного воспроизводства.

Удовлетворение личных потребностей населения в пище предусматривает ее производство и организацию потребления, которые возникают и развиваются в тесной взаимосвязи с материальными условиями жизни общества и выступают в индивидуальной или общественно-организованной форме. Во втором случае пища производится и потребляется в массовых размерах на специальных предприятиях: в столовых, кафе, ресторанах и т.п.

Общественное питание как подотрасль торговли располагает крупными специализированными предприятиями, использует значительное количество оборудования, сырьевых ресурсов, денежных и других средств, имеет квалифицированные и профессионально подготовленные кадры.

С помощью общественного питания решается ряд социальных проблем. Прежде всего, люди получают возможность восстановить затраченную ими в процессе работы энергию.

Т.е. социальное и экономическое значение подотрасли состоит в том, чтобы наилучшим образом и наиболее полно на научной основе удовлетворить потребности людей в продуктах питания, заменить домашнее приготовление пищи общественным.

**1.2 Показатели деятельности предприятий общественного питания, их экономическая характеристика**

Финансовое состояние – комплексное понятие, которое характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия, это характеристика его финансовой конкурентоспособности (т.е. платежеспособности, кредитоспособности), выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами.

Движение любых товарно-материальных ценностей и трудовых ресурсов сопровождается образованием и расходованием денежных средств, а это означает, что финансовое состояние хозяйственного субъекта отражает все стороны деятельности.

Основным показателем деятельности предприятий общественного питания является товарооборот. Весь объем товарооборота, или, как принято называть его, валовой товарооборот общественного питания, складывается из оборота продукции собственного производства и оборота по реализации покупных товаров. В оценке деятельности предприятий общественного питания большое значение придается доле продукции собственного производства во всем товарообороте. Объясняется это тем, что основная задача общественного питания состоит в том, чтобы увеличивать объем продажи продукции собственного производства. Поэтому повышение ее удельного веса во всем обороте оценивается как положительный результат работы предприятия.

Валовой товарооборот состоит из розничного и оптового товарооборота. Розничный товарооборот – это продажа продукции собственного производства и покупных товаров непосредственно потребителям через обеденные залы, буфеты и т.д.

В состав розничного товарооборота общественного питания включаются:

- продажа за наличный расчет готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки (блюд, кулинарных, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий) и покупных товаров, включая отпуск обедов на дом, а также через магазины, отделы кулинарии, палатки, киоски, развозную; разносную и другую торговую сеть, принадлежащую данному ресторану;

- продажа по безналичному расчету готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки юридическим лицам социального назначения и их обособленным подразделениям;

- продажа готовых изделий и полуфабрикатов собственной выработки, покупных товаров рабочим и служащим с последующим удержанием их стоимости из заработной платы;

- продажа горячего питания работающим с последующим удержанием его стоимости из заработной платы;

- стоимость товаров, выданных работникам юридических лиц, их обособленных подразделений в счет заработной платы через торговую сеть (магазины, рестораны), включается в объем розничного товарооборота по полной продажной стоимости.

Оптовый товарооборот – это продажа готовой продукции одним предприятиям питания другим, не являющегося филиалом данного предприятия, а также розничным торговым предприятиям.

Товарооборот общественного питания подразделяется на оборот по продукции собственного производства и оборот по покупным товарам. К продукции собственного производства относится продукция, изготовленная на предприятии или подвергшаяся какой-либо обработке.

Роль товарооборота как экономического показателя заключаются в следующем:

* товарооборот является объемным показателем, характеризующим масштабы деятельности предприятия общественного питания;
* по удельному весу товарооборота предприятия общественного питания в товарообороте региона можно судить о доле предприятия на рынке;
* товарооборот в расчете на душу населения характеризует один из аспектов жизненного уровня населения;
* по доле товарооборота предприятия общественного питания в товарообороте региона определяется предприятие-монополист (оно считается таковым, если удельный вес товарооборота предприятия в товарообороте региона превышает 30%);
* по отношению к товарообороту учитываются, анализируются и планируются показатели, оценивающие эффективность деятельности предприятия общественного питания (товарооборачиваемость, рентабельность, уровень издержек и др.).

Методика анализа товарооборота предприятий общественного питания в основном та же, что и оборота розничной сети. Но вместе с тем имеются некоторые особенности, обусловленные главным образом характером деятельности предприятий. Если предприятия розничной торговли осуществляют только реализацию товаров, то предприятия общественного питания занимаются производством, реализацией и организацией потребления товаров населением. Этим также объясняются некоторые различия показателей общественного питания и розничной торговли. В процессе анализа товарооборота общественного питания определяются: выполнение плана, его динамика в целом, по видам и предприятиям; изменение удельного веса продукции собственного производства во всем обороте, объём ее продажи в среднем в расчете на одного человека и т.п.

Анализ показателей товарооборота в целом по хозрасчетному объединению дополняется изучением их по хозяйственным единицам, входящим в состав объединения. При этом по каждой хозяйственной единице изучаются те же показатели, что и по объединению.

По аналогичной методике оцениваются и другие показатели товарооборота каждого предприятия.

Предприятия общественного питания имеют ряд особенностей. Если большинство предприятий других отраслей ограничиваются выполнением лишь одной или двух функций, например, предприятия пищевой промышленности осуществляют функцию производства, предприятия торговли - реализацию продукции, то предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанные функции:

\* производство кулинарной продукции;

\* реализацию кулинарной продукции;

\* организацию ее потребления.

Разнообразие изделий зависит от характера спроса и особенностей обслуживаемого контингента, его профессионального, возрастного, национального состава, условий труда, учебы и других факторов.

Режим работы предприятий общественного питания зависит от режима работы обслуживаемых ими контингентов потребителей промышленных предприятий, учреждений, учебных заведений. Это требует от предприятий особенно интенсивной работы в часы наибольшего потока потребителей - в обеденные перерывы, перемены.

Спрос на продукцию общественного питания подвержен значительным изменениям по временам года, дням недели и даже часам суток. В летнее время повышается спрос на блюда из овощей, прохладительные напитки, холодные супы. С позиции маркетинга каждое предприятие должно анализировать и изучать рынок сбыта, от этого зависят ассортимент выпускаемой продукции и способы обслуживания.

Указанные особенности работы предприятий общественного питания учитываются при рациональном размещении сети предприятий, выборе их типов, определении режима работы и составлении меню.

В ходе развития общественного питания совершенствуется хозяйственный механизм, развивается и укрепляется хозяйственный расчет, осуществляется переход к экономическим методам управления, внедряются новые прогрессивные формы организации труда, расширяются права.

Деятельность хозрасчетного объединения предприятий общественного питания характеризуют следующие основные показатели: товарооборот (валовой и розничный), выпуск блюд, численность работников, производительность труда, фонд оплаты труда, состояние материально-технической базы, эффективность ее использования, доходы, расходы, прибыль.

Эти и другие показатели хозяйственно-финансовой деятельности объединений общественного питания взаимосвязаны и непрерывно изменяются. Они выступают в качестве объекта экономического анализа.

**1.3 Экономико-организационная характеристика предприятий общественного питания**

Система общественного питания представляет собой совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и индивидуальных предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления продукции общепита.

Под предприятием общественного питания понимается место оказания услуг, предназначенное для производства продукции общественного питания, мучных кондитерских и булочных изделий, а также их реализации и (или) организации потребления.

В зависимости от различных факторов все предприятия общественного питания подразделяются по типам и классам.

Тип предприятия определяется характерными особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой продукции, номенклатурой предоставляемых посетителям услуг.

Класс предприятия зависит от совокупности отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующей качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Правилами оказания услуг общественного питания, утвержденными постановлением Правительства РФ от 15.08.97 № 1036, определены следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная. Этими же правилами установлена специальная классность для баров и ресторанов (люкс, высший, первый).

Наиболее респектабельным среди типов предприятий общепита считается ресторан, под которым понимается предприятие с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Бар – это небольшое по размерам и объемам продаж предприятие общепита с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

Наиболее часто встречающийся тип предприятия – кафе. Кафе представляет собой предприятие по организации общественного питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Однако так же, как и ресторан кафе реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки (в том числе алкогольные) и табачные изделия.

Столовой является общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

Закусочная представляет собой небольшое предприятие питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначено для быстрого обслуживания посетителей.

1. **Планирование показателей общественного питания**

**2.1 Анализ товарооборота предприятия общественного питания**

Анализ товарооборота предприятия питания позволяет оценить достигнутые результаты, изучить развитие товарооборота по видам и формам, оценить правильность, реалистичность стратегии предприятия в развитии товарооборота, сравнить масштабы деятельности данного предприятия с конкурентами. Оценка достигнутых результатов – основа объема реализации предприятия питания.

Основные задачи анализа финансового состояния предприятия являются:

- оценка финансов и структура финансовых результатов;

- анализ имущественного положения;

- оценка эффективности и привлечение заемных средств;

- анализ деловой активности и эффективности производства.

Цель финансового анализа – оценить финансовое состояние предприятия на основании выявленных результатов и дать рекомендацию по его улучшению.

Основные направления анализа для реальной оценки финансового состояния:

1. Анализ финансового состояния на краткосрочную перспективу заключается в расчете показателей оценки удовлетворенности структуры баланса (коэффициент ликвидности, обеспеченности собственными средствами и способности восстановления (утраты) платежеспособности).

При характеристике платежеспособности следует обратить внимание на такие показатели, как наличие денежных средств на расчетных счетах в банках, в кассе организации, убытки, просроченная дебиторская и кредиторская задолженность, не погашенные в срок кредиты и займы, на оценку положения организации на бланке ценных бумаг.

1. Анализ финансового состояния на долгосрочную перспективу исследует структуру источников средств, степень зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов.
2. Анализ деловой активности организации, критериями которого являются:

- широта рынка сбыта продукции, включая наличие поставок на экспорт;

- репутация организации, выражающаяся в честности, в известности клиентов, пользующихся услугами организации;

- степень выполнения плана, обеспечение задач и темпов их роста;

- уровень эффективности использования ресурсов организации.

Методика экономического анализа товарооборота включает в себя:

- изучение выполнения плана товарооборота по собственной продукции, в том числе обеденной и прочей;

- анализ производственной программы предприятия питания;

- исследования влияния важнейших факторов на выполнение плана и динамику товарооборота;

- выявление резерва роста товарооборота и разработка конкретных мероприятий по увеличению товарооборота.

Розничный товарооборот в действующих ценах возрос по всем товарным группам. Особенно значительный рост достигнут по реализации мяса и птицы, рыбы и рыбопродуктов, кондитерских изделий, ликероводочных изделий и прочих продовольственных товаров.

Однако в сопоставимых ценах темпы роста товарооборота по товарным группам значительно ниже, и это говорит о том, что большой заслуги предприятия в росте суммы товарооборота нет, так как она растет за счет увеличения цен. Об удовлетворении спроса покупателей на отдельные товары и товарные группы ресторан заботится мало. Снизился физический объем товарооборота (количество реализованных товаров) но таким товарным группам хлебобулочные изделия − на 0,5%, непродовольственные товары - на 1,2%, вина, шампанское, коньяк − на 0,6%.

Неравномерность развития розничного товарооборота в ассортиментном разрезе привела к изменению его структуры. В частности, по сравнению с 2009 годом в общем объеме товарооборота (в сопоставимых ценах) возросла доля продажи водки и ликероводочных изделий, прочих продовольственных товаров при: относительном снижении реализации мяса и птицы, колбасных изделий, кондитерских изделий, хлебобулочных изделий, вина, шампанского и коньяка, непродовольственных товаров. Это говорит об ухудшении структуры розничного товарооборота предприятия.

**2.2 Планирование товарооборота общественного питания**

План товарооборота общественного питания составляется в определенной последовательности. Основная его часть – реализация продукции собственного производства, разрабатываемая на базе производственной программы (оборота собственной продукции в натуральном исчислении). Поэтому первоначально рассчитывают производственную программу предприятия.

Так как состав предприятия могут входить хозяйственные единицы, имеющие различную специализацию (кафе быстрого обслуживания), типы (столовая, кафе, ресторан), разный состав обслуживаемого контингента, спрос, то в каждом конкретном случае используются различные методы.

К основным методам расчета производственной и обеденной продукции относятся:

- используемый при сравнительно постоянном контингенте потребителей;

- используемый на предприятиях (структурных подразделениях) с изменяющимися контингентом потребителей;

- основанный на расчете пропускной способности зала и степени ее использования;

- исходя из производственной мощности и степени ее использования;

- основанный на расчете и прогнозировании удельных весов первых, вторых, третьих и холодных блюд в их общем количестве;

- основанный на расчете и прогнозировании коэффициентов комплексности (расчет производится по вторым и третьим блюдам).

На предприятиях (структурных подразделениях) с изменяющимся контингентом потребителей используется расчет количества блюд, фактически выпущенных в отчетном (базисном) периоде на одно место в день:

ВБм = ВБб : (Чм \* Дб), где

ВБм – выпуск блюд ( первых, вторых и прочих) на одно место в день, тыс. блюд.

ВБб – реализация блюд в отчетном (базисном) периоде, тыс. блюд;

Чм – это количество мест зала в отчетном (базисном) периоде.

Дб – количество дней работы предприятия в отчетном (базисном) периоде;

Для расчета годового (квартального, месячного) плана выпуска блюд используют формулу

ВБп = ВБм \* Чп \* Дп \* Кбм, где

ВБм – выпуск блюд ( первых, вторых и прочих) на одно место в день, тыс. блюд.

ВБп – плановый выпуск блюд за период, тыс. блюд;

Чп – среднедневное количество потребителей в плановом периоде, чел;

Дп – количество дней работы ресторана в плановом периоде;

Кбм – это коэффициент изменения количества потребляемых блюд в расчете среднем на одно место в день (этот коэффициент характеризует повышение или снижение степени использования одного места потребления).

Например, количество мест в обеденном зале ресторана «Белый олеандр» 50, в базисном году ресторан работал 340 дней, фактический выпуск блюд составил 130200 ед. В планируемом году в связи с реконструкцией помещения число мест увеличится на 10, количество рабочих дней составит 350, коэффициент изменения количества потребляемых блюд в среднем на одно место в день – 1,05, средняя цена блюда – 120,3 руб. Удельный вес прочей продукции в обороте по продукции собственного производства запланирован 8%, доля покупных товаров в розничном обороте – 15%.

Определим выпуск блюд в базисном периоде на одно место в день.

Он составит **7,65** (130200 : (50 \* 340)).Используя полученный результат, можно рассчитать годовой план выпуска блюд, он составит **16,8682** (7,65\* (50 + 10) \* 350 \* 1,05). Умножив плановый выпуск блюд на среднюю цену одного блюда, рассчитаем плановый оборот по обеденной продукции, который будет равен **20,292504** млн. руб. (168682\* 120,3). Затем определим оборот по продукции собственного производства, который составит **22,057** млн. руб. (20,292 : (100 – 8)).

А розничный оборот будет запланирован **25,9494** млн. руб. (22,057 : (100 – 15)). Оборот по покупным товарам составит **3,892400** млн. руб. (25,949 – 22,057).

Оборот по оптовой реализации продукции собственного производства планируют только те предприятия, которые имеют для этого производственные мощности, специальные кадры. Этот вид товарооборота планируется с учетом заказов предприятий – потребителей полуфабрикатов и другой продукции собственного производства.

При планировании товарооборота предприятия питания используются различные экономико-статистические методы. Они основаны на расчете разнообразных средних величин и их экстраполяции на прогнозируемый период.

В практике планирование и прогнозирование товарооборота применяется метод скользящей средней, этот метод базируется на данных о сопоставимом товарообороте за ряд периодов. Суть его состоит в том, что суммируются темпы прироста товарооборота за 3 смежных периода и делят на 3, затем три периода, начиная со второго, затем три периода, начиная с третьего и т.д. Таким образом производится выравнивание цепных темпов прироста.

На основании выровненных показателей устанавливается среднегодовое изменение.

С = (Кп - К1)/ (п - 1), где

С – среднегодовое изменение прироста объема товарооборота;

Кп – последний показатель выровненного ряда;

К1 – первый показатель;

п – число выровненных показателей.

Прогнозируемый темп прироста товарооборота на следующий год определяется по формуле:

Кпр = Кп + 2\*С, где

Кпр – темп прироста планируемого товарооборота.

Планируемый объем товарооборота определяется следующим образом:

Тплан = Тотч (100 + Кпр), где

Тплан – планируемый товарооборот;

Тотч – фактический товарооборот отчетного года;

Кпр – планируемый темп прироста товарооборота.

Произведем расчет цепных темпов прироста по данным таблицы.

Таблица 4.

Информация для расчета прогнозируемого товарооборота

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Условные обозначения | Товарооборот млн. руб. | Темп роста, в % | Цепные темпы прироста |
| 1-ый | К1 | 1853,2 | \_\_\_ | \_\_\_ |
| 2-ой | К2 | 2141,5 | 115,6 | 15,6 |
| 3-ий | К3 | 2620,7 | 141,4 | 22,4 |
| 4-ый | К4 | 3105,2 | 167,6 | 18,5 |
| 5-ый | К5 | 3387,5 | 174,4 | 19,8 |
| 6-ой | К6 | 3611,9 | 194,6 | 20,1 |

Показатели выровненного ряда:

К1 = (15,6 + 22,4 + 18,5)\3= 18,83

К2 = (22,4 + 18,5 +19,8)\3 = 20,23

К3 = (18,5 + 19,8 + 20,1)\3 = 19,46

Среднегодовое изменение темпа прироста товарооборота:

= (19,46 – 18,83) \3-1= **0,315**

Темп прироста товарооборота в планируемом году:

Кпр = 19,46 + 2 \* 0,315= **20,09%**

Прогнозируемый объем товарооборота:

Тплан = 3611,9 \*20,09\100 =**7256,3 млн. руб.**

**2.3 Планирование снабжения предприятий общественного питания**

Для работы предприятий общественного питания необходимо снабжение их сырьем, полуфабрикатами, покупными товарами в определенном количестве и ассортименте для обеспечения выпуска кулинарной продукции и товарооборота.

Поступление необходимого количества сырья и товаров на предприятия общественного питания определяются балансовым методом. Для этого составляется продуктовый баланс на год по каждой товарной группе и в целом по предприятию питания.

Продуктовый баланс – форма планового расчета, в котором приводятся в соответствии потребность в сырье и товарах и ее удовлетворение. Продуктовый баланс содержит результаты расчета объема поступления необходимых продуктов на предприятие для обеспечения его нормальной производительно – торговой деятельности. Он позволяет также обеспечить взаимную увязку и установить правильные пропорции между поступлением, расходом продуктов и запасами сырья и товаров. Продуктовый баланс складывается из следующих составных элементов: запасов на начало периода, потребности (расход), поступления, запасов на конец периода.

Запасы сырья и товаров на начало планового периода рассчитываются как ожидаемые на конец отчетного периода. Запасы на конец планового периода определяются по нормативам. На основании рассчитанной потребности в продуктах и установленных запасах начало и конец планового периода определяют план поступления сырья, полуфабрикатов, покупных товаров, т.е. товарное обеспечение товарооборота предприятия питания.

Величина поступления рассчитывается по формуле:

П = Р + Зк – Зн, где

П – величина поступление;

Р – реализация (расход) сырья и товаров;

Зк, Зн – запасы на начало и конец периода.

Продуктовый баланс составляется в натуральном и стоимостном выражении.

План товарного обеспечения, составленный по предприятию, должен быть основой для представления заявки на сырье и товары. Снабжение предприятий питания осуществляется в соответствии с их заявками исходя из объема выпуска продукции собственного производства и реализации покупных товаров с учетом спроса потребителей.

Таблица 5.

Продуктовый баланс по ресторану «Белый олеандр» за 2009 -2010 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 год | 2010 год | Отклонение в сумме (+,–) | Влияние на изменение товарооборота (+,–) |
| Запасы товаров на начало года | 209,2 | 243,0 | +33,8 | +33,8 |
| Поступление товаров | 2,6563 | 3,1693 | +513,0 | +513,0 |
| Прочее выбытие товаров | 1,8 | 1,0 | -0,8 | +0,8 |
| Запасы товаров на конец года | 243,0 | 306,1 | +63,1 | -63,1 |
| Величина товарооборота предприятия | 2,6207 | 3,1052 | +484,5 | +484,5 |

Розничный товарооборот предприятия возрос в 2010 году по сравнению с 2008 годом на 484,5 тыс. руб. за счет завышенных товарах запасов на начало года (+33,8 тыс. руб.), роста поступления товаров в ресторан (+513,0 тыс. руб.) и уменьшения прочего выбытия товаров (+0,8 тыс. руб.). Но возможности роста товарооборота в динамике уменьшились в результате увеличения товарных запасов на конец года (–63,1 тыс. руб.).

Недостатком использования поступающих в предприятие товарных ресурсов является их неполное вовлечение в товарооборот, что явилось следствием завоза в ресторан товаров, имеющих высокую цену, что снижало спрос покупателей на них, нарушением ритмичности отгрузки товаров поставщиками, связанными с рестораном договорными обязательствами. Часть товаров, поступивших в ресторан в излишнем количестве и в конце года, осело на остатках товаров в ресторане, что может привести к замедлению оборачиваемости оборотных средств, вложенных в товарные запасы, и возникновению потерь.

В предприятии в 2010 году прочее выбытие товаров снизилось по сравнению с 2009 годом на 0,8 тыс. руб. Прочее выбытие товаров включило товарные потери, бой, лом, недостачу товаров. Следует назвать работу ресторана по снижению прочего выбытия товаров в 2010 году положительной.

### *Оперативное планирование на предприятиях с полным циклом производства*

У каждого предприятия общественного питания должен быть утвержден план товарооборота на месяц, на основании этого плана составляется производственная программа на день.  
  
В ресторанах, где ассортимент блюд очень большой, в меню в основном включаются заказные порционные блюда, поэтому заранее планировать количество выпущенных блюд трудно, но, учитывая прошедший опыт, и в ресторане можно планировать выпуск количества полуфабрикатов (при обработке мяса, птицы, рыбы) и сколько необходимо получить продуктов на день из складских помещений.  
  
На предприятиях общественного питания с определенным контингентом потребителей (столовые при производственных предприятиях, учебных заведениях, детских учреждениях, домах отдыха и т. д.) можно более четко планировать работу производства на каждый день.  
  
Оперативное планирование работы производства включает в себя следующие элементы:  
  
- составление планового меню на неделю, декаду (цикличное меню), на его основе разработку плана-меню, отражающего дневную производственную программу предприятия; составление и утверждение меню;  
- расчет потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом меню, и составление требования на сырье;  
- оформление требования-накладной на отпуск продуктов из кладовой на производство и получение сырья;  
- распределение сырья между цехами и определение заданий поварам в соответствии с планом-меню.  
  
*Первым этапом* оперативного планирования является составление планового меню. Наличие планового меню дает возможность обеспечить разнообразие блюд по дням недели, избежать повторений одних и тех же блюд, обеспечить четкую организацию снабжения производства сырьем и полуфабрикатами, своевременно направляя заявки на оптовые базы, промышленные предприятия, правильно организовать технологический процесс приготовления пищи и труд работников производства. В плановом меню указывается ассортимент и количество блюд каждого наименования, которые могут быть приготовлены на данном предприятии по дням недели или декады. При составлении планового меню учитываются квалификация поваров, потребительский спрос, возможности снабжения сырьем и сезонность сырья, техническое оснащение предприятия.  
  
*Вторым и основным этапом* оперативного планирования является составление плана-меню. План-меню составляется заведующим производством накануне планируемого дня (не позднее 15 ч) и утверждается директором предприятия.  
  
В нем приводятся наименования блюд, номера рецептур и количество блюд с указанием сроков приготовления их отдельными партиями с учетом потребительского спроса.  
  
К основным факторам, которые необходимо учитывать при составлении меню, относятся: примерный ассортимент выпускаемой продукции, рекомендованный для предприятий общественного питания в зависимости от его типа и вида предоставляемого рациона, наличие сырья и его сезонность.  
  
Примерный ассортимент блюд (ассортиментный минимум) - это определенное количество наименований холодных блюд, горячих блюд, напитков, характерных для различных предприятий общественного питания (ресторанов, столовых, кафе и т. д.).  
  
Примерный ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции для столовых приведен в табл. 3.

Таблица 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование блюд и изделий** | **Ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции для столовых со свободным выбором блюд** | | | | |
| **для общедоступных столовых** | | | **для столовых при учреждениях** | |
| **завтрак** | **обед** | **ужин** | **завтрак** | **обед** |
| 1 | Холодные блюда и закуски: из рыбы; из мяса и мясных гастрономических продуктов; из домашней птицы; салаты и винегреты | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | Молоко и молочнокислые продукты: сыры; масло сливочное; молоко, кефир, простокваша, ряженка | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | Супы: прозрачные {бульоны с пирожками, кулебяками, профит ролями и др.); заправочные (борщи, щи, рассольники и др.); молочные (с крупами, макаронными изделиями, овощами); холодные супы (окрошки, борщи, свекольники, ботвинья): сладкие супы из ягод и фруктов |  | 3 | 1 |  | 2 |
| 4 | Вторые горячие блюда: рыбные, мясные, из домашней птицы, овощей, грибов, круп, бобовых, макаронных изделий, из яиц и творога, мучные | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 5 | Сладкие блюда: компоты, кисели, муссы, желе, фрукты и ягоды натуральные | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 6 | Горячие напитки: чай. кофе, какао | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 7 | Холодные напитки (собственного производства): из лимонов, апельсинов, ягод и фруктов; соки | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | Мучные кулинарные- и кондитерские изделия: кулебяки, пирожки печеные, жареные с разными начинками, булочки, сдобы, пирожные | .4 | 5 | 3 | 3 | 4 |

При составлении плана-меню необходимо учитывать наличие сырья в кладовых и его сезонность. Блюда и закуски, включаемые в меню, должны быть разнообразными как по видам сырья, так и по способам тепловой обработки (вареные, припущенные, жареные, тушеные, запеченные); учитываются также квалификационный состав работников, мощность производства и оснащенность его торгово-технологическим оборудованием, а также трудоемкость блюд, т. е. затраты времени на приготовление единицы продукции.  
  
Утверждая план-меню, директор и заведующий производством несут ответственность за то, чтобы блюда, включаемые в меню, были в продаже в течение всего дня торговли предприятия.  
  
На предприятиях общественного питания со свободным выбором блюд оперативное планирование начинается с составления плана-меню на один день в соответствии с товарооборотом.  
  
*Пример.* Составить план-меню столовой со свободным выбором блюд, в которой в среднем за день питается 1000 человек, период осенне-летний.  
  
1. Общее количество блюд, планируемых к выпуску, определяется по формуле

n = N • m

где n - количество блюд, реализуемых за день;  
N - количество потребителей, обслуживаемых в столовой;  
m - коэффициент потребления блюд одним потребителем на предприятиях общественного питания различных типов ([приложение 4](https://tourlib.net/books_tourism/radchenko_pril4.htm)).  
  
Для общедоступной столовой m = 2,5. При количестве потребителей 1000 количество блюд составит 2500 (1000 ∙ 2,5).  
  
2. После расчета общего количества блюд, реализуемых за день, распределяют их по группам (холодные, первые, вторые и сладкие). Коэффициент потребления блюд m - это сумма коэффициентов потребления отдельных видов. Данные расчеты показаны в табл. 4.

Таблица 4

Разбивка блюд по ассортименту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование блюд** | **Количество потребителей** | **Коэффициент потребления блюд каждого вида** | **Количество блюд данного вида** |
| Холодные | 1000 | 0.5 | 500 |
| Первые | 1000 | 0,75 | 750 |
| Вторые | 1000 | 1,0 | 1000 |
| Сладкие | 1000 | 0.25 | 250 |
| **Итого:** |  | **2.5** | **2500** |

3. Количество горячих и холодных напитков, мучных кондитерских изделий определяется с учетом примерных норм потребления ([приложение 5](https://tourlib.net/books_tourism/radchenko_pril5.htm)).  
  
В нашем примере n горячих напитков = 100 л (1000 ∙ 0,1), или 500 порций (100 : 0,2); п холодных напитков = 50 л (1000 ∙ 0,05), или 250 порций (50 : 0,2); n кондитерских изделий = 300 шт. (1000 ∙ 0,3).  
  
4. Количество отдельных видов блюд каждой группы, напитков и мучных кондитерских изделий устанавливается в плане-меню на основе прошедшего опыта работы предприятия, с учетом характера потребительского спроса. Форма плана-меню приведена ниже (табл. 5).

Таблица 5

Столовая № 1. План-меню обеда на 10 октября 200... г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ по Сборнику рецептур** | **Наименование блюд и закусок** | **Количество блюд** | **Выпуск блюд партиями** | | | **Ответственный за приготовление блюд повар** |
| **к 11ч** | **к 13 ч** | **к 15 ч** |
|  | **1. Холодные блюда и закуски** |  |  |  |  |  |
| 121 | Окунь заливной | 50 | 10 | 30 | 10 |  |
| 141/819/907 | Ростбиф холодный с овощным гарниром, соус хрен | 60 | 10 | 40 | 10 |  |
| 52 | Салат витаминный | 150 | 40 | 65 | 45 |  |
| 96 | Икра баклажанная | 110 | 30 | 50 | 30 |  |
|  | **ІІ. Молочнокислые продукты** |  |  |  |  |  |
| 42 | Сыр голландский | 30 | 10 | 10 | 10 |  |
| 41 | Масло сливочное | 50 | 10 | 30 | 10 |  |
|  | Кефир с сахаром | 50 | 10 | 30 | 10 |  |
|  | **Всего** | **500** |  |  |  |  |
|  | **III. Первые блюда** |  |  |  |  |  |
| 198 | Суп картофельный рыбный | 200 | 75 | 100 | 25 |  |
| 168 | Борщ московский | 400 | 100 | 250 | 50 |  |
| 248 | Суп молочный с овощами | 150 | 25 | 100 | 25 |  |
|  | **Всего:** | **750** |  |  |  |  |
|  | **IV. Вторые блюда** |  |  |  |  |  |
| 544/773/884 | Треска отварная, картофель отварной, соус польский | 125 | 30 | 70 | 25 |  |
| 680/786 | Ромштекс с жареным картофелем | 100 | 25 | 55 | 20 |  |
| 633/772 | Гуляш с макаронами | 400 | 100 | 250 | 50 |  |
| 726/767 | Тефтели с гречпевой кашей | 150 | 30 | 90 | 30 |  |
| 370 | Рагу из овощей | 150 | 20 | 80 | 50 |  |
| 500 | Блинчики с творогом и сметаной | 75 | 20 | 40 | 15 |  |
|  | **Всего:** | **1000** |  |  |  |  |
|  | **V. Сладкие блюда** |  |  |  |  |  |
| 985 | Яблоки печеные с вареньем | 50 | 10 | 30 | 10 |  |
| 937 | Компот из свежих фруктов | 150 |  |  |  |  |
| 948 | Дыня с сахарной пудрой | 50 | 10 | 30 | 10 |  |
|  | **Всего:** | **250** |  |  |  |  |
|  | **Итого**: | **2500** |  |  |  |  |
|  | **VI. Горячие напитки** |  |  |  |  |  |
| 1025 | Чай с лимоном | 250 | 120 | 70 | 60 |  |
| 1029 | Кофе черный | 250 | 80 | 120 | 50 |  |
|  | **Всего:** | **500** |  |  |  |  |
|  | **VII. Холодные напитки** |  |  |  |  |  |
| 696 | Морковный сок с лимоном | 50 | 20 | 20 | 10 |  |
| 1045 | Молочный прохладительный напиток с фруктовым соком | 200 | 80 | 80 | 40 |  |
|  | **Всего:** | **250** |  |  |  |  |
|  | **VIII. Мучные кулинарные и кондитерские изделия** |  |  |  |  |  |
| 1131/1145 | Кулебяка с капустой | 50 |  |  |  |  |
| 1129/1149 | Ватрушка с творогом | 50 |  |  |  |  |
| 1123/1147 | Пирожки печеные с яблоками | 100 |  |  |  |  |
| 1116 | Рожки слоеные с повидлом | 40 |  |  |  |  |
| 1113 | Слойка с марципаном | 60 |  |  |  |  |
|  | **Всего:** | **300** |  |  |  |  |

Директор (подпись)  
Зав. производством (подпись)

## ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

### *4.3. Виды меню*

**Меню** - это перечень закусок, блюд, напитков, мучных кондитерских изделий, имеющихся в продаже на данный день с указанием выхода и цены. Меню должно быть подписано директором, заведующим производством и калькулятором. В зависимости от типа предприятия и обслуживаемого контингента потребителей применяют различные виды меню: со свободным выбором блюд; комплексных обедов и обедов по абонементам; дневного рациона; диетического и детского питания; банкетное.  
  
**Меню со свободным выбором блюд** составляется в общедоступных предприятиях общественного питания (ресторанах, барах, столовых, кафе, закусочных). Оно представляет перечень блюд, записанных в определенном порядке с указанием выхода блюд, гарнира, основного продукта и цены. Для первых блюд в меню, как правило, приводится цена порции и полупорции. В меню ресторана выход блюд не указывается.  
  
При составлении меню придерживаются определенных правил расположения закусок и блюд.  
  
- Холодные блюда и закуски  
- Рыбная гастрономия  
- Холодные рыбные блюда  
- Салаты и винегреты  
- Холодные блюда из мяса  
- Холодные блюда из птицы  
- Молочнокислые продукты  
- Горячие закуски  
- Рыбные, мясные  
- Из домашней птицы и дичи (жюльены)  
- Овощные  
- Грибные  
- Яичные  
- Супы  
- Прозрачные, заправочные, пюреобразные, молочные, холодные и сладкие  
- Вторые блюда  
- Рыбные (отварные, припущенные, жареные, запеченные)  
- Мясные (отварные, жареные, тушеные)  
- Блюда из домашней птицы и дичи  
- Блюда из котлетной массы  
- Блюда из субпродуктов  
- Блюда из овощей, круп, бобовых, макаронных и мучных изделий  
- Блюда из яиц и творога  
- Сладкие блюда (горячие, холодные)  
- Горячие напитки  
- Холодные напитки собственного производства  
- Мучные кулинарные и кондитерские изделия  
  
В кафе меню рекомендуется начинать с горячих (не менее 10 наименований) и холодных напитков, мучных кондитерских изделий.  
  
На специализированных предприятиях меню следует начинать с характерных для них блюд: в чайных - с чая, в чебуречных - с чебуреков, в шашлычных - с шашлыков; в пельменных - с пельменей.  
  
**Меню комплексных обедов** (завтраков, ужинов) представляет собой набор блюд на определенную стоимость, при сочетании которых обеспечивается комплекс необходимых для организма белков, жиров, углеводов, минеральных солей и витаминов.  
  
В меню комплексного завтрака, обеда или ужина указывается не только цена каждого блюда, но и общая стоимость. Этот вид меню применяется в основном на предприятиях с постоянным контингентом питающихся - в столовых при промышленных предприятиях, учебных заведениях; комплексные обеды могут применяться и в ресторанах в дневное время для быстроты обслуживания. При организации питания по абонементам, которые продаются на неделю, декаду, месяц, в меню включают блюда, общая стоимость которых соответствует стоимости абонемента. При составлении меню комплексных обедов они должны быть разнообразными по дням недели, следует предусматривать широкий набор продуктов, использовать различные приемы их тепловой обработки. Чтобы обеспечить в рационе требующиеся белки, необходимо чаще включать в меню рыбные блюда, а также блюда из творога и молочных продуктов. Для повышения содержания витамина С в рационы рекомендуется включать салаты из сырых овощей и фруктов. В качестве гарниров можно использовать овощи тушеные, овощные рагу, овощные пюре.  
  
Как правило, в обеденном зале реализуется два варианта комплексных завтраков, обедов, ужинов, различных по составу, но одинаковых по стоимости.  
  
**Меню дневного рациона** применяется в домах отдыха, санаториях, интернатах, детских лагерях, воинских частях. Его составляют также для участников съездов, конференций, совещаний, которые питаются в ре- -сторанах 2-3 раза в день. Меню дневного рациона составляется одновременно для завтрака, обеда и ужина, учитывая физиологические потребности человека. Оно может быть со свободным выбором или заранее скомплектованным.  
  
В домах отдыха и санаториях посетители могут заказать блюда на следующий день в соответствии с предложенным меню.  
  
**Меню диетического питания** составляется в диетических столовых с учетом 5-6 основных диет (1, 2, 5, 7/10, 9). Для каждой диеты составляется определенный набор блюд. В составлении меню принимает участие диетврач или диетсестра. В диетических столовых или отделениях при промышленных предприятиях, учебных заведениях количество диет устанавливается в зависимости от обслуживаемого контингента. При составлении меню следует руководствоваться сборником рецептур «Диетическое питание в столовых».  
  
**Меню детского питания** составляется на основе физиологических норм питания детей и подростков, В меню школьных столовых включаются рыбные, мясные, овощные, яичные, творожные и молочные блюда, сладкие блюда (кисели, компоты и др.) и напитки. В школьных столовых разнообразие блюд достигается составлением цикличного меню на две недели. Меню составляется одно для разных возрастных групп (7-10 лет; 11-13 лет; 14-17 лет) с разным выходом порций.  
  
При составлении меню школьных столовых необходимо обеспечение щадящего питания, исключающего использование костных бульонов и уксуса. Первые блюда следует готовить вегетарианскими или с мясом, рыбой, птицей. Вместо уксуса можно использовать лимонную кислоту. Вторые мясные блюда можно включать в меню комплексного обеда с любым гарниром: картофелем отварным, жаренным на растительном масле, картофельным пюре, капустой тушеной и др. К рыбным блюдам рекомендуются гарниры из картофеля. В качестве дополнительного гарнира следует включать огурцы, помидоры, салат из свежей капусты.  
  
**Банкетное меню** составляется с учетом характера банкета и времени проведения.  
  
В меню банкета включают несколько холодных блюд и закусок, которые можно заказывать из расчета 1/2 и 1/3 порции. В меню включают одну горячую закуску, вторые горячие блюда одного-двух наименований (из рыбы, мяса, птицы), десертное блюдо, горячие напитки (кофе, чай), мучные кондитерские изделия.

## ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

### *4.4. Расчет сырья и составление заданий бригадам поваров. Оперативный контроль за работой производства*

Расчет количества сырья и продуктов, необходимых для приготовления блюд, производится на основании плана-меню и Сборника рецептур блюд и кулинарных изделий.

Кроме расчета сырья для приготовления блюд, отдельно производится расчет сырья для производства мучных кондитерских и кулинарных изделий, реализуемых через магазин кулинарии, затем составляется сводная таблица расчета сырья.  
  
На основании этих расчетов составляется требование-накладная для получения продуктов из кладовой. Затем заведующий производством дает задания бригадирам цехов или работникам по выполнению производственной программы на следующий день и отпускает им продукты.  
  
Так, поварам, ответственным за приготовление вторых блюд, дается примерно следующая выписка из плана-меню (табл. 7).

Таблица 7

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование блюд (по плану-меню)** | **Общий выпуск блюд в день** | **Количество блюд (порций) и время их выпуска** | | |
| **к 11 ч** | **к 13 ч** | **к 15 ч** |
| Треска отварная, картофель отварной, соус польский | 125 | 30 | 70 | 25 |
| Ромштекс с жареным картофелем | 100 | 25 | 55 | 20 |
| Гуляш с макаронами | 400 | 100 | 250 | 50 |
| Тефтели с гречневой кашей | 150 | 30 | 90 | 30 |
| Рагу из овощей | 150 | 20 | 80 | 50 |
| Блинчики с творогом и сметаной | 75 | 20 | 40 | 15 |
| **Всего:** | **1000** | **225** | **585** | **190** |

В задании указываются наименования блюд и количество, график выпуска их партии, т. е. количество блюд каждого вида, которое должно быть выпущено к определенному времени с учетом реализации блюд на раздаче.  
  
Работникам овощного цеха предприятия с полным производственным циклом дается заказ на выпуск полуфабрикатов. Количество сырья, необходимое для выполнения задания (Qбрутто), рассчитывается из заданной массы нетто с учетом процента отходов при обработке сырья в зависимости от сезона:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Qнетто ∙ 100 |
| Qбрутто = | ––––––––––––––– |
|  | 100 – % отходов |

Если предприятие общественного питания начинает работу в 7-8 ч утра, то полуфабрикаты заготавливаются вечером текущего дня. Если предприятие начинает работу поздно, в 11-12 ч, то повара приступают к своим обязанностям за 2-3 ч до открытия торгового зала.  
  
Задание по приготовлению блюд и кулинарных изделий является дневным планом работы каждой бригады поваров. На основании полученного задания бригадир или старший повар осуществляет расстановку поваров по участкам работы и организует контроль за ходом производственного задания.  
  
В конце рабочего дня повара отчитываются перед бригадиром или непосредственно перед заведующим производством о количестве выпущенных полуфабрикатов или готовых блюд согласно полученному заданию и фактической реализации блюд. Материально ответственные лица ведут оперативный учет движения сырья и готовой продукции и следят за расходом продуктов, обеспечивают соблюдение норм вложения сырья.

**Раздел 2 Планирование и выполнение работ исполнителями**

Каждое структурное подразделение организации призвано выполнять определенные функции, отраженные в соответствующем положении. Их содержание зависит от сферы и рода деятельности звена. При разработке функций руководство должно основываться на следующих требованиях:

- формулировка функций подразумевает одновременную постановку задач для их достижения;

- обозначение функций в документе осуществляется в убывающем порядке (от основных к побочным);

- функции разных структурных подразделений не должны пересекаться между собой и повторяться;

- если у звена есть определенные связи с другими структурными единицами, то их функции должны быть согласованы во избежание противоречий;

- все функции подразделений должны иметь четкое числовое или временное выражение, чтобы обеспечить возможность оценки качества работы;

- при разработке функций нужно обращать внимание на то, чтобы они не выходили за рамки полномочий или прав руководства.

Делегирование полномочий (четкое распределение обязанностей и ответственности) в структурном подразделении (бригаде). Содержание форм стимулирования труда. Способы поощрения членов команды (бригады), мотивация работников.

Организация – процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность персоналу предприятия работать совместно для достижения целей предприятия.

Два аспекта организационного процесса:

- деление предприятия на подразделения в соответствии с целями и стратегией (часто ошибочно считается, что этим ограничивается организационный процесс)

- распределение полномочий, связывающих высшее руководство с исполнителями, обеспечивающих распределение и координацию задач

Средством распределения полномочий является делегирование.

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

Полномочия – право использовать ресурсы (трудовые, информационные, финансовые др.) организации и направлять усилия работников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. «Честь отдается мундиру, а не человеку».

Линейные и аппаратные (штабные) полномочия. Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника подчиненному, и далее другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления. Цепь команд, созданных делегированием полномочий, является отличительной чертой любых организаций, кроме мелких.

Штабной аппарат. Сложность командовать людьми во время боя, и одновременно разрабатывать стратегию боя.

Консультативный аппарат – консультирование руководства в определенной предметной сфере деятельности (юридические, современные технологии, работа с кадрами). Могут работать на постоянной и временной основе.

Обслуживающий аппарат – выполнение определенных услуг для данной организации. Отдел кадров, связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансовое планирование, материально-техническое снабжение.

Личный аппарат – исполнение того, что требует руководитель. Разновидность обслуживающего аппарата. Личный секретарь - референт, помощник руководителя.

Полномочия штабного аппарата весьма разнообразны.

Распределение полномочий не может быть постоянным и застывшим. Оно изменяется с изменением внешних и внутренних факторов.

Стимулирование труда - это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д. ) и не денежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Формы стимулирования персонала

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

Мотивация персонала - это один из основных способов повышения производительности труда на производстве и является главным в направлении кадровой политики предприятия.

Необходимо выделить три вида мотивации персонала:

Материальная мотивация - является одной из самых эффективных способов поощрения сотрудников, подталкивая их к тому, чтобы они стремились выполнять свои задания качественно и быстро.

К материальным мотивациям относятся: система доплат и поощрений. Материальная мотивация может быть прямая или косвенная.

Психологическая мотивация представляет собой совокупность потребностей, интересов, намерений работника ,связанных с его трудовой деятельностью.

В ресторане «Шафран» так же имеется материальная мотивация и психологическая.

**Планирование выполнения работ исполнителями**

**4.1. Принципы и виды планирования работы бригады (команды).**

**Планирование работы бригады в форме дневных заданий. Методика составления рациональных графиков работы членов бригады (команды)**

Планирование как управленческая функция представляет собой процесс выработки множества различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности организации. Оно предполагает принятие управленческих решений относительно того, что должно быть сделано, где и каким образом. В итоге планирование представляет собой процесс подготовки решений о задачах, средствах и действиях работников предприятия путем целенаправленной сравнительной оценки различных вариантов действий при изменяющихся условиях.

Планирование базируется на следующих принципах:

1. Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на ранних этапах его составления.

2. Непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности фирмы

3. Гибкость, предполагающая возможность корректировки или пересмотра в любой момент ранее принятых решений в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

4.Единство и взаимосвязанность отдельных частей организации требует соблюдения такого принципа как согласование планов.

5.Экономичность.

6.Создание необходимых условий для выполнения плана: организационных, ресурсных, идеологических и т.д.

7.Полнота планирования – т.е при осуществлении планирования должны учитываться все ситуации и события.

8.Точность планирования – для её достижения используются все современные методы, средства и процедуры прогнозирования.

9. Ясность планирования – т.е поставленные цели должны быть простыми, легкими, доступными всем членам организации.

Бригада – это группа людей, совместно работающих над одной проблемой, оказывающих один вид услуг.

Существуют следующие виды бригад:

- комплексные бригады, объединяющие рабочих различных профессий

- сменные бригады целесообразны при условии , когда производственный цикл равен сменному рабочему времени или меньше его и нет необходимости создавать определенный задел для следующей смены.

- сквозные бригады целесообразно создавать при длительном цикле ремонта машин и многосменном режиме предприятия

Все виды бригады подразделяются на типы:

- укрепленной считается бригада, выполняющая как правило технологически законченный цикл работ и по численности равная или превышающая установленные нормы управления для мастеров.

Учёт рабочего времени организуется по общим для всех работодателей правилам:

1.Табель ведётся по всему предприятию в целом или отдельно по каждому подразделению.

2.В табеле отмечаются рабочие дни каждого сотрудника с указанием количества фактически отработанных часов, а также командировки, отпуска, больничные и т.д.

3.В документе регистрируются все неявки персонала, что позволяет зафиксировать прогулы.

4.Занесение в табель вновь принятого сотрудника и удаление уволенных происходит на основании кадровых документов: приказа о приёме на работу, приказа об увольнении, трудового соглашения.

5.Каждому работнику присваивается уникальный табельный номер, который служит его идентификатором в системе кадрового делопроизводства. Данный номер остаётся за ним на весь срок работы и не меняется при внутренних перемещениях. После увольнения табельный номер должен находиться «на карантине», то есть не использоваться повторно в течение трёх лет.

Для ведения учёта труда и его оплаты существуют унифицированные формы, утверждённые Росстатом в Постановлении №1 от 05.01.2004 г. На предприятиях используют бланки табеля учёта рабочего времени Т-13 и Т-12. Форма №Т-12 для учёта использования рабочего времени и расчёта заработной платы предназначена для ведения в ручном режиме. Форма № Т-13 под названием «Табель учёта использования рабочего времени» применяется в основном в организациях, имеющих автоматизированную систему обработки данных.

Документы, составленные на этих бланках, согласно рекомендациям Федерального архивного агентства, имеют срок хранения 1 год.

Порядок заполнения табеля

При заполнении табеля учёта рабочего времени по форме Т-12 указываются следующие реквизиты:

-название организации (на основании учредительных документов),

-наименование структурного подразделения;

-номер табеля;

-дата заполнения (как правило, последний рабочий день месяца);

-период учёта (календарный месяц, с первого по последнее число).

Раздел 1 представляет собой табличную форму, в которой фиксируются:

-номер п/п (графа 1);

-ФИО работника, должность (на основании данных личных карточек персонала) – графа 2;

-табельный номер – графа 3;

-графы 4 и 6 – разбивка рабочего времени по кодам и фактически отработанным часам (за 1-ю и 2-ю половину месяца соответственно);

-графы 5 и 7 – число отработанных дней и часов на середину месяца и с середины до конца;

-графы 8-13 предназначены для подсчёта итоговых значений по отработанным дням и часам, включая ночные, сверхурочные, выходные;

14–16 – неявки по кодам и числу пропущенных дней;

17 – общее число нерабочих дней за месяц.

Раздел 2 формы Т-12 табельщиком не заполняется, расчёты по оплате труда производит бухгалтерия. В конце месяца ответственное лицо подписывает табель, утверждает его у руководителя и в службе персонала, а затем передаёт в отдел начисления заработной платы.

Табель по форме Т-13 имеет схожую структуру за исключением отдельных полей.

Учёт рабочего времени в табеле:

-Вносить данные в табель допускается двумя способами: сплошным (ежедневная фиксация всех явок и отсутствия на рабочем месте) и выборочным (отметки только по неявкам, опозданиям, переработкам и т.д.).

В ресторане «Шафран» график выхода на работу составляет администратор сплошным способом. Фиксируются все явки и неявки работников, в конце месяца – количество отработанных смен.

**Задания для контрольной работы по МДК.06.01 Управление структурным подразделением.**

ВАРИАНТ 1

1. Классификация предприятий общественного питания
2. Организация снабжения и хранения сырья, полуфабрикатов и покупных товаров.
3. Сущность и задачи рациональной организации труда.

ВАРИАНТ 2

1. Характеристика: фабрика – заготовочная, фабрика-кухня, комбинат питания.
2. Организация производства продукции.
3. Улучшение организации и обслуживания рабочих мест, аттестация рабочих мест. Улучшение условий труда.

ВАРИАНТ 3

1. Характеристика: столовая.
2. Организация работы вспомогательных служб.
3. Рационализация режимов труда и отдыха.

ВАРИАНТ 4

1. Характеристика: ресторан.
2. Организация труда работников на производстве, контроль производства качества продукции.
3. Требования к производственному персоналу.

ВАРИАНТ 5

1. Характеристика: бар.
2. Оперативное планирование на предприятиях с полным циклом производства.
3. Сущность и задачи нормирования труда.

ВАРИАНТ 6

1. Характеристика: кафе.
2. Организация производства полуфабрикатов в овощном цехе заготовочного предприятия
3. Организация работы в бригадах (командах)

ВАРИАНТ 7

1. Характеристика: закусочная.
2. Организация работы овощного цеха на предприятиях с полным циклом производства.
3. Оценка результатов труда работников.

ВАРИАНТ 8

1. Выпуск продукции и ее реализация.
2. Организация производства полуфабрикатов в мясном цехе заготовочного предприятия.
3. Правовое положение работника в организации

ВАРИАНТ 9

1. Производственная мощность предприятия
2. Организация производства полуфабрикатов в рыбном цехе заготовочного предприятия.
3. Обучение персонала на рабочем месте

ВАРИАНТ 10

1. Показатели эффективности предприятия.
2. Организация работы птицегольевого цеха.
3. Контроль за соблюдением работниками требований охраны труда.

ВАРИАНТ 11

1. Определение потребности в сырье и продуктах.
2. Особенности работы мясо-рыбного цеха.
3. Контроль за обеспечением работниками требований безопасности готовой продукции предприятий общественного питания.

ВАРИАНТ 12

1. Затраты производства и их факторы.
2. Организация работы горячего цеха.
3. Контроль за качеством приготовления продукции производства.

ВАРИАНТ 13

1. Прибыль производства предприятий общественного питания.
2. Организация работы холодного цеха.
3. Документирование управленческой деятельности.

ВАРИАНТ 14

1. Рентабельность предприятия.
2. Организация работы кулинарного цеха.
3. Приемы повышения эффективности общения в команде.