

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Технологический институт филиал федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Ульяновский государственный аграрный университет имени П.А.  
Столыпина»

И.И.Шигапов

**Учебно методический комплекс по дисциплине**

**ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТОРАННОГО ДЕЛА**

Направление подготовки **19.03.04 - Технология продукции и организация  
общественного питания**

Димитровград - 2022

## Содержание

с.

1.Методические рекомендации для преподавателей по организации и проведению занятий.....	3
2.Примерный курс лекций.....	5
Тема 1. История становления ресторанного дела.....	5
Тема 2. Основные бизнес-процессы ресторана: Бэк-хаус.....	19
Тема 3. Основные бизнес-процессы ресторана : фронт-хаус.....	32
Тема 4. Мебель, посуда и сервировка в организации ресторанного бизнеса.....	45
Тема 5. Основы бизнес- планирования в ресторанном бизнесе.....	55
3. Темы и содержание практических занятий.....	60
4.Методические указания по организации самостоятельной работы студентов.....	64

## 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ЗАНЯТИЙ

Организация занятий по дисциплине «Организация ресторанного дела» проводится по видам учебной работы - лекции, практические занятия, текущий контроль. Тематика лекций и практических занятий должна соответствовать содержанию программы дисциплины.

Изложение теоретического учебного материала осуществляется в форме лекций. Вузовская лекция - главное звено дидактического цикла обучения. Ее цель - формирование у студентов ориентировочной основы для последующего усвоения материала методом самостоятельной работы. Содержание лекции должно отвечать следующим дидактическим требованиям:

- - изложение материала от простого к сложному, от известному к неизвестному;
- -логичность, четкость и ясность в изложении материала;
- возможность проблемного изложения, дискуссии, диалога с целью активизации деятельности студентов;
- опора смысловой части лекции на подлинные факты, события, явления;
- тесная связь теоретических положений и выводов с практикой и будущей профессиональной деятельностью студентов.

Преподаватель, читающий лекционные курсы в Вузе, должен знать существующие в педагогической науке и используемые на практике варианты лекций, их дидактические и воспитывающие возможности, а также их методическое место в структуре процесса обучения.

Часть лекционных занятий проводится с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации. Основные моменты лекционных занятий конспектируются студентами. Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения с обязательным составлением конспекта.

Закрепление учебного материала производится в форме практических занятий по каждой прочитанной лекции. На практических занятиях используются следующие виды учебной работы: устный и письменный контроль знаний, заслушивание и обсуждение рефератов.

Практические занятия проводятся по всем темам курса при использовании данных виртуальной организации. Подводя итоги практического занятия, рекомендуется дать оценку его содержания, обратив внимание на следующие аспекты:

- качество подготовки студентов;
- степень усвоения знаний;
- активность;
- положительные стороны в работе студентов;
- наличие ценных и конструктивных предложений;

- полнота и конкретность ответа;
- обоснованность и доказательность излагаемых положений;
- недостатки в работе студентов;
- задачи и пути устранения недостатков.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавра реализация компетентного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

В процессе преподавания дисциплины запланировано проведение круглого стола по теме «История становления ресторанного дела», который требует подготовительной работы со стороны студентов. Они должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать 7-8 минут, материал должен быть тщательно проработан.

К проведению круглого стола привлекаются все желающие в нем участвовать студенты. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующие их вопросы. На заключительном этапе круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты. После завершения дискуссии путём голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола. Затем по результатам обсуждения одним из студентов готовится проект резюме, которое рассматривается и принимается участниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

Для достижения данной цели преподавателю следует решить следующие задачи:

- а) углубить теоретические знания студентов в области методологии дисциплины;
- б) сформировать у студентов достаточно полное и четкое представление о задачах и целях изучаемой дисциплины;
- в) способствовать овладению конкретными профессиональными компетенциями в ходе практических занятий и самостоятельной работы.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляют не менее 20% аудиторных занятий, т.е. по данной дисциплине 7 часов. Занятия лекционного типа для соответствующих групп студентов составляют не более 50 % аудиторных занятий.

## 2. ПРИМЕРНЫЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

### Тема 1. История становления ресторанного дела

Упоминания о первых предприятиях индустрии гостеприимства, в которых предоставлялись услуги как размещения, так и питания, тавернах, можно найти в манускриптах, которые ученые относят к эпохе античной Греции и античного Рима. Среди таких документов — кодекс вавилонского царя Хаммурапи (примерно 1700 г. до н.э.). Благодаря этим упоминаниям становится понятным, что таверны пользовались сомнительной репутацией, выполняя порой функции домов терпимости. Кодекс Хаммурапи обязывал хозяев таверн доносить властям на посетителей, из разговоров которых явствовало, что они замышляют совершить преступление. Недонесение каралось смертной казнью. Кроме того, смерти могли предать даже за разбавление пива водой.

В Древней Греции в I тысячелетии до н.э. таверны являлись важным элементом социальной и религиозной жизни. Хотя в тавернах имелись помещения для размещения путешественников, в большей степени они предназначались для предоставления услуг питания. Развитие торговли и связанные с ней длительные разъезды требовали организации не только питания, но и ночлега. Это обстоятельство и предопределило появление другого типа предприятий — постоянных дворов. Наиболее разветвленная сеть постоянных дворов была создана на территории Римской империи. Постоялые дворы, особенно на главных дорогах, строились римлянами со знанием дела и для своего времени были вполне удобными. Позже Марко Поло говорил о них, что здесь «и королю остановиться не зазорно». Располагались они примерно в 25 милях друг от друга, чтобы правительственные чиновники и гонцы не слишком утомлялись в дороге, отдыхая в каждом из них. Пользоваться ими можно было, лишь показав специальный правительственный документ, который свидетельствовал об особом статусе их предьявителей, и поэтому такие официальные бумаги часто воровались и подделывались. К тому времени как Марко Поло отправился в свое путешествие на Дальний Восток, таких постоянных дворов насчитывалось в стране около десяти тысяч.

Некоторые богатые землевладельцы тоже строили постоянные дворы на границах своих владений. Обычно ими управляли рабы, специализирующиеся на ведении домашнего хозяйства. Те постоянные дворы и таверны, которые располагались ближе к городам, чаще посещались богатыми гражданами, и поэтому их содержали вольноотпущенники или ушедшие на покой гладиаторы, решившие вложить свои сбережения в «ресторанный бизнес».

Идея первого в истории «ланча делового человека» принадлежит Секвию Локату, римскому трактирщику, который еще в 40 г. до н.э. значительно облегчил жизнь маклеров на галерной пристани, слишком занятых, чтобы сходить домой пообедать.

Хозяева постоянных дворов в те времена были лишены многих гражданских прав, включая право служить в армии, возбуждать против кого-либо дела в суде, приносить присягу и выступать в качестве опекунов чужих детей. Другими словами, моральные устои всякого человека, занимающегося этим бизнесом, автоматически ставились под сомнение.

Однако римские повара считали себя элитой и награждали друг друга громкими титулами. Более того, во времена правления императора Адриана (117—138 г. н.э.) римские шеф-повара учредили на Палатинском холме собственную Академию кулинарного искусства.

Обычные таверны считались притонами греха и заходили туда, кроме простонародья, только совершенно опустившиеся аристократы. Высшее же общество предпочитало отдыхать в общественных банях. К тому времени, когда к власти пришел Калигула (37 г. н.э.), эти бани работали круглосуточно, мужчины и женщины мылись здесь вместе. При банях были роскошные обеденные комнаты, где организовывались многочеловеческие банкеты, которые проходили порой с таким размахом, что правительство было вынуждено принять закон о роскоши, ограничивающий траты римлян на еду и выпивку.

После падения Римской империи началась новая, качественно новая эпоха развития индустрии гостеприимства.

В период раннего *средневековья* предоставлением услуг гостеприимства для обыкновенных людей стали заниматься религиозные заведения, да и акценты в обслуживании стали другими. В Англии, например, постоянные дворы

были теперь ориентированы уже не столько на путешествующих, сколько на пьющих. Если в те годы люди и путешествовали, то обычно их путешествия были связаны либо с королевским двором, либо с церковью. Большинство путешественников были миссионерами, священниками и пилигримами, путешествующими к святым местам. В связи с этим постоянные дворы, в которых люди останавливались на ночлег, стали строиться поближе к храмам и монастырям. Условия проживания оставались довольно примитивными, при этом постоянными дворами управляли рабы, находящиеся в услужении у священников и настоятелей храмов.

На европейском континенте Карл Великий еще в VIII в. для отдыха пилигримов создал специальные дома. Один из таких домов, аббатство в Ронсевальском ущелье, обещал странникам радушный прием, бесплатный хлеб, услуги цирюльника и сапожника, фрукты и орехи из запасов аббатства, два госпиталя с постелями для больных и даже освященное место погребения для усопших.

Монастырская пища была простой, но часто более высокого качества, чем где-либо. Обычно монахи на своих угодьях сами выращивали овощи и разводили скот. На кухне было больше чистоты и порядка, чем в частных домах. Кроме того, монахи вели жесткую систему учета продуктов, что сказывалось на стоимости пищи.

В Средние века люди стали путешествовать больше и соответственно увеличилось число придорожных постоялых дворов. По современным стандартам, они все еще оставались примитивными. Постояльцы часто спали вповалку на матрацах, разложенных на полу одной большой комнаты. Каждый ел то, что у него было с собой, либо покупал что-нибудь съестное у хозяина постоялого двора. Питались обычно хлебом и мясом (иногда — рыбой или цыпленком), запивая все это пивом. Некоторые трактиры были местами шумных попок, и их завсегдатаи, особенно если таверна находилась в районе порта, зачастую насильственно бывали записаны в матросы.

Пионерами в кулинарном ремесле, первыми людьми в Европе, которые получали удовольствие от вкусной сытной еды и питья, были итальянцы, наследники римлян. Раннеитальянская буржуазия, занимавшаяся торговлей и ремеслами на юге Италии, первой начала способствовать становлению европейского поваренного искусства.

Примерно во второй половине XIV века центр кулинарного искусства в Европе переместился из Италии во Францию, в Париж на королевскую кухню. Искусство готовить вкусную еду во Франции получило мощную государственную поддержку. Французские короли проявили себя активнейшими ревнителями хорошей кухни, для развития которой они не жалели государственных средств.

В 1375 году во Франции главным поваром короля Карла V Гийомом Тирелем в единственном экземпляре была написана первая поваренная книга. Это был важный этап в развитии кулинарного искусства и знаний, который означал, что национальная кухня достигла такого уровня и объема, что возникла необходимость ее кодифицировать (свести в специальные кодексы), сформулировать основные принципы, по которым можно учиться, дальше развивать ремесло, сравнивать новые изобретения со старыми, критиковать устаревшие.

В Италии (в Ватикане) первая поваренная книга появилась спустя почти 100 лет, в 1470 году. Она была написана неизвестными монахами на латыни под названием "Добродетельные удовольствия".

Первая поваренная книга в Англии была издана типографским способом в 1508 году. Придя значительно позднее к кодификации кулинарного ремесла и науки, англичане стали наверстывать упущенное быстрыми темпами, издавая кулинарные книги в 1513, 1539, 1541, 1567, 1575, 1576 годах.

В 1571 году во Франции было разработано первое меню, представляющее собой перечень блюд, приготовленных для праздника при дворе Карла IX. Поскольку это было эпизодическое явление, названия "меню" перечень в то время не получил. Настоящие и постоянные меню стали разрабатываться лишь сто лет спустя, в начале 60-х годов XVII века при дворе Людовика XIV в виде "записок" с заказами обедов на дворцовой кухне. Внешне они представляли собой карточки на плотной бумаге со списком блюд, подаваемых для короля, в единственном экземпляре. Например, были

такие меню: "menu non pour la table" — "маленькая записка по приготовлению обеда", подаваемая как приказание для поваров; "la carte de menu plaisir" — "список утонченных удовольствий", который предназначался для короля перед обедом.

На пирах в замках короля и знати обслуживались сотни гостей. Обслуживание на этих пирах можно назвать дискриминационным, поскольку гостям разного ранга подавались разные блюда. Представители высшей знати получали самые лучшие блюда. Записи в одной из книг о домашних расходах свидетельствуют о том, что один утренний завтрак мог включать по крайней мере десять наборов блюд, подаваемых гостям разного статуса.

Санитарные условия кухонных помещений были ужасающими: продукты загромождали полки и часто падали на пол, собаки и дети играли среди валяющихся на полу продуктов, десятки помощников суетились у плиты, мешая друг другу. Сами повара имели смутное представление о гигиене, в результате чего всевозможные инфекционные болезни свободно передавались от одного человека к другому, не делая различий между бедными и богатыми.

Порой к трапезе готовились десятки блюд, которые тщательно сервировались, но поедались безо всяких церемоний. Вилки в те времена были неизвестны. Полагают, что королева Екатерина Медичи пыталась приучить французский королевский двор пользоваться вилками еще в XVI столетии, но в широкий обиход они вошли только через двести лет. Вместо вилок использовались пальцы, которыми шарили в жирном соусе, вылавливая оттуда куски мяса. У ножа было две функции: им резали и с него ели. Пищу также ели с деревянных дощечек или с больших, ровно нарезанных ломтей черствого хлеба четырехдневной выпечки.

Хотя средневековые специалисты по части гостеприимства и ничего не знали о микробах и гигиене, о вилках и чашках для ополаскивания пальцев, они пользовались собственными правилами для званых ужинов, большинство из которых не кажутся полностью устаревшими и по сей день:

1. Пищу следует подавать в должное время: не слишком рано, но и не слишком поздно.
2. Пищу следует подавать в должном месте: просторном, приятном и безопасном.
3. Тот, кто дает пир, должен делать это от души и в веселии сердца.
4. Подаваемая пища должна быть разнообразной, чтобы каждый, кому не понравится что-то, мог отведать чего-то другого.
5. На столе должны быть разнообразные вина и напитки.
6. Слуги должны быть вежливыми и честными.
7. Гости должны испытывать друг к другу только приятельские и добросердечные чувства.
8. Песни и инструментальная музыка должны создавать атмосферу веселья.
9. Должно быть много света.



10. Должна быть полная гарантия того, что все, подаваемое на стол, отличается изысканным вкусом.

11. Гости должны есть степенно и без излишней поспешности.

12. Можно лишь покорно просить гостей отведать того или иного блюда, но ни в коей мере нельзя понуждать их есть во вред своему здоровью.

13. Каждый из гостей после ужина должен отдохнуть.

В XVI столетии в Англии появляются таверны для простонародья, называемые ординарными, где за общим столом подавались дежурные блюда по фиксированной цене. Обычно главное блюдо представляло основательно переваренное острое рагу из мяса и овощей. Кулинарные качества были ограничены присутствием в котле тех или иных ингредиентов, попадающих туда лишь по причине их дешевизны. Очень немногие из едоков имели здоровые зубы, а у большинства их и вовсе не было, так что для того, чтобы считаться съедобной, пища должна была легко пережевываться. Свежее мясо было редкостью, а тухлое — скорее нормой, чем исключением. Специи помогали не только сохранить мясо, но и скрыть неприятный запах.

В сельской местности один постоялый двор обслуживал всех приезжих, хотя состоятельные люди, путешествовавшие в собственном экипаже или верхом, туда заходили редко, а бедняков, которые путешествовали пешком, туда старались не пускать вообще. В любом случае четкие социальные различия в обращении с каждым постояльцем строго соблюдались. Состоятельные люди обслуживались в столовой или у себя в комнате. Бедняки обычно ели вместе с хозяином постоялого двора и его семьей на кухне. Им подавали простую пищу без права выбора, но за минимальную цену. Французы называли такое обслуживание *table d'hote* (табль д'от), т.е. «хозяйский стол». Состоятельные гости могли заказывать для себя специальные блюда из имеющихся у хозяина продуктов — *a la carte* (а ля карт), — и заходить на кухню проследить, чтобы все приготовили как надо. Стараясь угодить гостю, хозяин обычно предлагал какое-нибудь местное блюдо, которым славилась местность. Цены на блюда также были разными, прежде всего в зависимости от региона, где находился постоялый двор.

В XII—XIII веках постоялые дворы — предшественники первых гостиниц — появились на Руси. Они предоставляли приют и питание для всех категорий путешественников и не отличались особым комфортом. Здесь также можно было разместить лошадей и транспортные средства путешественников, то есть предлагались так называемые услуги "постоя". В XV веке постоялые дворы создавались при "ямах" — почтовых станциях, расположенных один от другого на расстоянии конного перехода. В это время на Руси была учреждена "ямская служба", находившаяся в ведении Ямского приказа. Услуги размещения и питания, предоставляемые на постоялых дворах в ямских поселках, логически дополняли основные услуги, выполняемые ямщиками, — держать лошадей и перевозить "по государеву указу" всех, кто имел специальное разрешение ("грамоту") или платил деньги.

Постоялые дворы вдоль дорог просуществовали довольно долго, вплоть до середины XIX века, а кое-где и дольше. Их развитие было резко приостановлено в связи с появлением и распространением железных дорог. И только спустя определенное время развитие автомобильных перевозок вновь сделало необходимым возврат к традиционным гостиницам "вдоль дорог", представив их в новом облике - мотелей.

В русских городах был распространен и другой тип средневековых гостиниц — гостинные дворы. Они отличались от постоянных дворов тем, что, помимо услуг размещения и питания, здесь имелись возможности для совершения коммерческих операций, то есть в гостинных дворах объединялись меблированные комнаты, торговые ряды, лавки, склады. Гостинные дворы в основном и предназначались для торговли и складирования товаров, поскольку купцам не разрешалось торговать в собственных домах. Этот запрет распространялся на все категории товаров и на всех купцов и был снят только в XVIII веке.

Первые гостинные дворы на Руси были учреждены в XII веке в Великом Новгороде. Размещение иностранных купцов проводилось по национальному признаку. В XII—XV веках в Новгороде существовали "готский", "немецкий", "датский" гостинные дворы, в Москве — "аглицкий", "греческий", "немецкий", "персидский", "армянский" и др.

Деятельность гостинных дворов на Руси в средневековый период регламентировалась специальными правилами ("скрой"). В связи с этим можно утверждать, что разработка первых правил предоставления гостиничных услуг на Руси была проведена в XII веке. Эти правила устанавливали порядок взаимоотношений жителей двора между собой и с местным населением, определяли требования к поведению, осуществлению торговых операций и т.д. Делался акцент на требованиях по обеспечению безопасности (жизни, имущества, жилища). Большинство статей первых новгородских гостинных правил были посвящены именно этим вопросам.

В XIII веке гостинные дворы появились в Витебске, Гродно, Бресте, Слониме и других белорусских городах. Специальные гостинные дворы для белорусских купцов в XV—XVI веках были построены в Брянске, Вязьме, Москве. Развитию торговых отношений не мешали даже войны, проходившие между двумя этими государствами.

#### XVIII век

Особая роль в развитии предприятий гостеприимства принадлежит США. По мнению историков, первый постоянный двор здесь появился значительно позже, чем в Европе, лишь в 1607 году. Одна из первых таверн была открыта в Бостоне в 1634 году. В 1642 году в Нью-Йорке (тогда он назывался Новый Амстердам) голландской компанией Dutch East India была открыта таверна Stadt Huys. Хотя имеются свидетельства, что таверна появилась уже в первые годы колонизации в Джеймстауне (штат Вирджиния). С этого времени таверны стали центрами общественной жизни,

местом встреч для солдат и бизнесменов. Они процветали не только в городах, но и вдоль больших дорог, и особенно на перекрестках.

Вступившие на землю Американского континента европейские переселенцы принесли с собой тот опыт строительства и управления постоянными дворами и тавернами, который был накоплен ими за столетия. Американские постоянные дворы и таверны часто копировали английские, так как в те годы именно английский тип организации услуг гостеприимства в Западном мире считался лучшим. С точки зрения архитектуры, расположения, предлагаемого обслуживания американские постоянные дворы и таверны во многом напоминали европейские, отличаясь незначительно. Например, при размещении людей здесь отсутствовала дискриминация по классовому признаку. В отличие от европейских предприятий, которые во многом выполняли социальную функцию, американские таверны с самого начала своего существования в большой степени имели коммерческую направленность, то есть создавались с целью извлечения прибыли.

Американские постоянные дворы и таверны колониального периода отражают не только развитие сферы гостеприимства, но и историю страны в целом. Через год после того, как голландская компания открыла Stadt Huys, в поселении Боулинг-Грин появилась еще одна таверна — Kreiger's Tavern. В годы Американской революции она, называвшаяся тогда King's Arms, была превращена в штаб английского генерала Гейджа.

Еще более знаменитая таверна Fraunces Tavern стала штабом генерала Джорджа Вашингтона и местом, где он произнес свое знаменитое Прощальное слово. Это заведение действует до сих пор.

Таверны в Америке всегда оставались центрами общественной жизни, местами политических сборищ.

Во Франции М. Буланже, «отец современного ресторана», открыл на улице Баель таверну, которая работала и ночью. Главным блюдом, подаваемым здесь, был суп, который Буланже назвал *restorantes* (укрепляющий, восстанавливающий), откуда и произошло название «ресторан». Однако Буланже не хотел ограничивать свой кулинарный репертуар только супом. В 1767 г. он бросил вызов гильдии поставщиков провизии, которой принадлежала монополия на мясные блюда, создав свой знаменитый «суп» из баранины в белом (винном) соусе. Гильдия подала иск, и дело дошло до Верховного суда Франции. Буланже выиграл дело, и скоро его ресторан *Le Champ d'Oiseau* принимал сотни изголодавшихся посетителей, предлагая им широкий набор сочных, прекрасно приготовленных блюд.

К 1794 г., когда произошла Французская революция, в Париже уже было пять сотен ресторанов. В свете того, как сложилась дальнейшая судьба французских поваров, можно сказать, что именно благодаря революции идея ресторана распространилась по всему миру. В результате революции только самые верные из шеф-поваров аристократических домов остались во Франции, большинство же из них революционная буря разбросала по всей

Европе. Многие пересекли океан и оказались в Америке, главным образом, в Новом Орлеане — единственном истинно французском городе Нового Света. На новом месте почти все они занялись ресторанным бизнесом.

Французские повара принесли с собой французские кулинарные традиции. Скоро простые, плотные английские обеды и примитивную стряпню американцев облагородили пикантные соусы и горячие мясные блюда в горшочках — *pots au feu*. Другие страны тоже почувствовали на себе влияние французского кулинарного искусства, которое со временем стало органической частью их стола. Исключение составляли, пожалуй, только итальянцы, которые сами являлись наследниками мощных кулинарных традиций и считали, что французская кухня сама произошла от итальянской.

Однако нельзя сказать, что французская кухня была принята безоговорочно даже теми двумя странами, которые больше других обязаны ей, — Великобританией и Соединенными Штатами. Французские кушанья были по всем статьям лучше английских, и английские повара, естественно, почувствовали в этом угрозу для себя и начали проявлять отчаянный шовинизм, встав на защиту традиций национальной кулинарии. В США, где подобные традиции еще не сложились, пуритане поступили еще проще, объявив французскую кухню греховной. Доставшаяся им в наследство простая кухня прочно укрепилась в Новом Свете, и заокеанские гости в течение долгого времени были вынуждены констатировать, что американцы не умеют толково использовать свои богатейшие природные ресурсы, во всяком случае, если говорить о приготовлении пищи.

Первая кулинарная книга в США появилась в 1742 году. Это была переизданная английская книга Элизы Смит "Полная книга домашней хозяйки". В 1798 году была издана чисто американская поваренная книга Амелии Симмоне под названием "Американская кухня".

В России первая национальная поваренная книга под названием "Русская повария" была издана только в 1816 году. Ранее в России издавались целиком переводные книги.

#### XIX век

На рубеже XVIII — XIX веков развитие кулинарного искусства и организация ресторанного дела во Франции достигают высокого уровня. Продолжаются работы по анализу накопленных в этой сфере знаний, их структуризации и сведению в специальные кодексы для дальнейшего совершенствования и популяризации. Эта деятельность связана с именами таких известных во всем мире мастеров, как А. Карэм, У. Дюбуа, Ж. Гуф, Ж. Арон, Э. Бернар, Ж.А. Эскофье и другие.

В изданной в 1830 году пятитомной монографии "Кулинарное искусство XIX века" Антонин Карэм проанализировал опыт французских поваров и кулинаров того времени. Он также создал Кулинарную Академию и занимался совершенствованием техники обслуживания по-французски, разработкой правил организации буфетов как метода обслуживания. А.

Карэм предложил собственную классификацию соусов, приготовление которых и сегодня считается особым искусством.

Мэтры французской кухни Урбан Дюбуа и Эмиль Бернар совершенствовали свою деятельность при царском дворе в России. Именно они ввели технику ускоренной сервировки, целью которой было не дать блюдам остыть до того, как их начнут есть, и назвали ее "обслуживанием по-русски". У. Дюбуа и Э. Бернар предложили отказаться от чрезмерного поклонения этикету и упростить процесс обслуживания гостей. Свои кулинарные рецепты они изложили в трудах "Классическая кухня", "Изысканная кухня", "Кухни народов мира".

К 1800 г. англичане начали всерьез перенимать у своих французских соседей их концепцию ресторана. До этого английский ресторан был величественным учреждением — миром утонченной кухни, высокого декорума, изысканного сервиса, где могли позволить себе отобедать только избранные.

В 1898 г. в Лондоне открылся отель Savoy. Его управляющим был Цезарь Ритц (сейчас отели Ritz-Carlton носят его имя), а шеф-поваром — Огюст Эскофье.

Эти двое совершили настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах. Ритц и Эскофье создали коллектив, умеющий готовить самые изысканные европейские блюда, а также обеспечивать самую утонченную атмосферу в ресторане, соответствующую этим блюдам. Ритц ввел традицию, согласно которой посетители приходили только в вечерних нарядах, приглашал в ресторан лучшие инструментальные оркестры и вообще не жалел средств на различные спецэффекты. Ритц считал самым необходимым качеством управляющего умение общаться с публикой. Его внимание к людям и их желаниям подняли искусство менеджера на новую ступень. До сих пор имя Ритца в гостиничном бизнесе — синоним элегантности и изысканности.

Эскофье был одним из величайших кулинаров своего времени. Известность ему принесли классический труд *Le Culinare* (Справочник по кулинарии), являющийся популярным изложением капитальных трудов Карэма, а также внедренный им бригадный метод работы на кухне.

Огюст Эскофье считается своего рода святым всех профессиональных поваров мира. Его называли «императором кухни», а его мнение по любому спорному вопросу сразу же прекращало все дебаты. Словом, это был образец для любого шеф-повара. Его выдающаяся карьера кулинара началась в возрасте тринадцати лет, когда он стал учеником в ресторане, принадлежащем его дяде. Он проработал до 1920 г., после чего отправился на покой и мирно проживал в Монако до самой своей смерти в 1935 г. Хотя Эскофье и не получил формального образования, он не только всю жизнь самостоятельно учился своему мастерству, но и старался записать все узнанное на бумаге. Новатор на кухне, он тем не менее оставался глубоко верен региональным корням и буржуазным привычкам французского

кулинарного искусства. Эскофье проявлял свое выдающееся мастерство в ресторанах при лучших отелях Европы, в том числе и в парижском Place Vendome и лондонских Savoy и Carlton.

Однажды принц Уэльский, проведя накануне бурную ночь в казино в Монте-Карло, пришел на обед довольно поздно и попросил что-нибудь легкое, но изысканное. Огюст Эскофье предложил ему *poulard Derbu* — тушеный цыпленок с трюфелями, сваренными в шампанском с добавлением кусочков печени, подлива к которой была смешана с соусом цыпленка и трюфелей. Еще один интересный случай среди оригинальных решений этого шеф-повара при приготовлении соусов связан с проведением специального обеда в честь принца Уэльского и кайзера Вильгельма. Эскофье попросили приготовить в честь этого случая что-нибудь особенное. Долгое время ему не приходило в голову ничего интересного, но неожиданно вечером накануне обеда ему на глаза попался мешок с перезрелыми плодами манго, из которых он и приготовил соус, и лично принес его из кухни к столу обедающих. Когда Эскофье поставил тарелку с соусом на стол, он посмотрел на кайзера и с улыбкой произнес: «*zum Teufel*» (к черту). Именно так, говорят, и родился дьявольский соус, который в наши дни стал классическим и пользуется большой популярностью у многих гостей ресторанов.

Пристрастие Эскофье к соусам, которые он готовил из тех ингредиентов, из которых готовились сами блюда, было в то время шагом революционным. При этом он в полной мере следовал своему известному методу — «делайте все проще». Более того, в поисках простоты Эскофье в значительной степени устранил сложность Карэма, который считался в свое время «поваром королей и королем поваров». В первую очередь Эскофье старался добиться сбалансированности всего нескольких основных ингредиентов. В своей работе «Книга о меню» (1912) он проводит аналогию между крупным обедом и исполнением симфонии, показывая, что движения участников обоих действий должны соответствовать ситуации, составу гостей и времени года.

На своей кухне Эскофье все делал очень дотошно, однако при приготовлении изысканных блюд мог проявлять самые причудливые фантазии. В 1903 г. он публикует книгу «Наставление по кулинарии» — удивительную энциклопедию по 5000 классическим рецептам приготовления блюд и гарниров. На протяжении всей книги Эскофье подчеркивает технические аспекты приготовления, важность постоянного и полного соблюдения основных принципов кулинарии и выбора ингредиентов, которые, по его мнению, являются основой для приготовления блюд, о которых гости будут вспоминать всю свою жизнь.

Уточнение Эскофье подходов Карэма к высокой кулинарии было настолько радикальным, что многие специалисты стали считать именно его создателем новой кухни, которую они называли классической (*cuisine classique*). Поколения следующих мастеров кулинарного дела развили его базовые принципы еще дальше. Особенно в этом преуспела так называемая

бригада новой кухни (*novelle cuisine*). Франсуа Фузеро, шеф-повар отеля *Hermitage* в Монте-Карло, считает Эскофье эталоном мастера и учит своих помощников принципам этого великого специалиста кулинарного дела, и прежде всего тому, чтобы ничто не отдавалось на волю случая.

В Америке список первоклассных ресторанов возглавляли знаменитые заведения *Delmonico*. Долгое время они оставались единственными дорогими и вполне аристократическими ресторанами Соединенных Штатов. В ресторанах Дельмонико доминировала швейцарско-французская кухня, которая задавала тон всей американской гастрономии, т.е. искусству принятия пищи. Один из владельцев ресторанов, Джон Дельмонико, ввел одно полезное новшество. Заметив, что посетителям трудно читать меню, традиционно печатающееся на французском языке, он заплатил \$100 переводчику Роберту Гринхау, чтобы тот перевел его меню на английский язык. Так появилось двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение.

Во многих городах Америки появились отели-дворцы: *Palmer House* в Чикаго, *St. Charles* и *St. Louis* в Новом Орлеане, *Planter's Hotel* в Сент-Луисе. *Hotel del Coronado* в Сан-Диего — одна из исторических достопримечательностей города, всемирной славе которой во многом способствовал уникальный архитектурный стиль.

К 1852 г каждый первоклассный отель в Америке имел своего французского шеф-повара. Хотя в душе американцы не одобряли «причудливую» французскую кухню с ее суфле и соусами, но как завсегдатаи этих ресторанов, они ни за что не признались бы в этом. В гостиницах вводится так называемый «европейский план» организации оплаты за гостиничные услуги, согласно которому гости платят не за номер плюс питание, а только за номер, что позволяет им заказывать блюда *a la carte* в ресторане отеля самим или питаться где-нибудь еще, если им так больше нравится.

В 1876 г. Фред Харвей открыл свой первый ресторан на втором этаже вокзала в г. Топика (столица Канзаса) на железнодорожной ветке Топика — Санта-Фе. Его ресторан выгодно отличался от всех заведений такого рода хорошей, аппетитно приготовленной пищей, чистотой скатертей и вежливым обслуживанием.

Бизнес Харвея процветал. Позже, но в том же году, в городе Флоренс (штат Канзас), расположенном на той же железной дороге, ведущей в Санта-Фе, Харвей открыл свою первую гостиницу. В период с 1880 по 1890 гг. через каждые 100 миль по этой дороге открывались все новые и новые «Дома Харвея». Они славились не только сносными условиями проживания, беспрецедентными обедами из семи блюд и вежливыми официантами, но и знаменитыми «девушками Харвея». Обслуживающий персонал был поистине замечательный: симпатичные, вышколенные девушки из лучших домов Восточного побережья.

Во второй половине XIX века под меню стали понимать перечни закусок, блюд для конкретных завтраков, обедов или ужинов на любых предприятиях питания. Они могли меняться через день, неделю, месяц, год. Таким образом, можно считать, что во второй половине XIX века начало использоваться меню "а ля карт" (a la carte) и клиенты получили право выбирать по вкусу любое блюдо из предложенного ему списка.

Таким образом, за XIX столетие в индустрии гостеприимства появилось гораздо больше новшеств, чем за всю ее предыдущую историю. В престижных ресторанах Западного мира, собиравших прежде исключительно мужскую компанию, стали обедать и женщины. Знаменитый Цезарь Ритц, чья фамилия превратилась в нарицательное имя, став синонимом роскоши, сделал обеды в лондонском Savoy непременным атрибутом светской жизни для представителей обоих полов. Не столь обеспеченная часть населения посещала grill room (маленький ресторан или комната в ресторане, где подавались блюда из жареного мяса или рыбы) — тоже чисто английское изобретение, где можно было пообедать в непринужденной, дружеской обстановке.

В XIX в. были изобретены способы сохранять пищу путем консервирования и вакуумной упаковки, что позволило готовить любые кулинарные деликатесы независимо от сезона. К этому важному изобретению причастен сам Наполеон I, выплативший в 1809 г. человеку по имени Николя Апперт вознаграждение в сумме 12 тыс. франков (почти четверть миллиона долларов по современному курсу) за предложенный им способ сохранять пищевые продукты от порчи, стерилизуя их в плотно закрытых стеклянных банках путем нагревания.

XIX век и начало XX оставили заметный след в истории развития гостиничного дела в России. В этот период были построены известные гостиничные предприятия, отдельные из которых продолжают успешно функционировать и в настоящее время. Следует отметить, что в основном они соответствовали европейской концепции с точки зрения как архитектуры и интерьера, так и предлагаемого обслуживания.

Чисто русский тип заведений, не имевший аналогов за рубежом, представляли собой чайные. Появились они в XIX веке при Александре II в Тверской губернии и с первых же дней были поставлены в особые условия: для них установили минимальную арендную плату, очень низкую ставку налога и "демократический" режим работы (они имели право открываться с 5.00 утра). В Петербурге первая чайная была открыта 28 августа 1882 года. Затем они появились в Москве и в других городах России. Чайные быстро завоевали популярность. Вначале их открывали на рабочих окраинах, затем около рынков и стоянок извозчиков.

#### XX век

В двадцатом веке индустрия гостеприимства достигает расцвета. Лидерами в этой области остаются США и Европа, где повсеместно появляются новые формы организации гостиничного хозяйства, например



объединение в гостиничные цепи. Значительные изменения происходят и в ресторанном бизнесе.

В 1921 г Уолтер Эндерсон и Билли Ингрэм основали сеть гамбургерных закусочных, которую они назвали White Castle (Белая крепость). Это название они выбрали потому, что белый цвет символизирует чистоту, а крепость - основательность и надежность. Белые оштукатуренные стены закусочных сразу привлекли к себе внимание, хотя за ними посетитель мог увидеть лишь небольшое помещение с несколькими стульями, да плиту со сковородками для поджаривания гамбургеров. От клиентов не было отбоя, и за следующих 10 лет сеть White Castle расширилась до 115 заведений.

В 1927 г. вместе со своей женой Уиллард Марриотт начал продавать пиво A&W Root Beer в киоске, который он сам построил, в Вашингтоне, столице страны. Однако этот бизнес шел вяло, особенно когда наступали холода, поэтому Марриотт решил добавить в ассортимент киоска горячие блюда и переименовал свой киоск в Hot Shoppe (горячие блюда на продажу). Идея сработала, и к тридцати годам Марриотт стал миллионером.

В 1927 г. открылась первая придорожная закусочная Hot Shoppe and root beer, принадлежавшая компании Marriott. Примерно в это же время по всей Америке начали создаваться рестораны быстрого обслуживания и заведения, в которых проезжающие обслуживались, не выходя из своей машины. Эти заведения получили название «драйв-ин» (drive in — заезжай во двор), и автомобилисты называли этот способ обслуживания «car hopping» (вскакивание на подножку): чтобы принять заказ, официант вскакивал на подножку автомобиля. Драйв-ины стали неотъемлемой частью американского образа жизни и одним из любимых мест для общения.

После краха биржи в 1929 г. и Великой депрессии Америка начала приходить в себя лишь к середине 30-х годов, находя утешение в элегантной роскоши обедов «а ля Фред Астер». В 1934 г. открылся ресторан The Raim Room. Этот шикарный ресторан боролся за возвращение Нью-Йорку репутации столицы богатства и роскоши.

В 1937 г. открылся ресторан Trader Vic's. Хотя идея его создания была заимствована у другого ресторана, известного под названием Beachcomber, он имел большой успех, привлекая элитную публику своим полинезийским колоритом. Владелец ресторана Вик даже изобрел новый экзотический коктейль, который назвал «май-тай», который приобрел большую популярность у посетителей.

Среди посетителей Всемирной ярмарки 1939 г. ресторан Le Pavillion France пользовался такой известностью, что позднее ресторан с аналогичным названием открылся в Нью-Йорке.

В 1959 г. в Америке открылся первый элегантный ресторан, не подражающий французским образцам, — Four Seasons. Он вобрал в себя весь предыдущий опыт ресторанного дела, и все в нем, от просторного помещения до столовых аксессуаров, создавало ощущение гармонии.

Ресторан Four Seasons отличался от других своим сезонным меню (об этом говорит и его название), современной архитектурой и внутренним интерьером, воплощающим тему искусства. Его создатель Джо Баум понимал, что люди ходят в ресторан не только поесть, но и пообщаться друг с другом. Рестораны существуют для того, чтобы их посетители получали удовольствие от того и другого, и мерой успеха ресторана может служить только один фактор — насколько хорошо он удовлетворяет эту потребность в удовольствиях.

В настоящее время Four Seasons владеет и управляет сорока одним отелем и продолжает строить планы развития гостиничного и ресторанного бизнеса в разных странах мира.

В 1970-е годы в индустрии гостеприимства появились новые типы заведений, например, Taco Bell, TGI Friday's, Houston's и Red Lobster — в ресторанном деле и Days Inn, Super 8 Motels и Comfort Inns — в гостиничном. Такие корпорации, как Four Seasons, Canadian Pacific, Marriott, Hyatt, Sheraton, Hilton, Radisson Ramada и другие сетевые структуры высшего класса, начали активно распространяться в Северной Америке и за ее пределами.

В России в 1911—1912 годах по проекту архитектора Лидваля была построена гостиница "Астория", считавшаяся в то время лучшей гостиницей Санкт-Петербурга. При ней был открыт ресторан с французской кухней.

К концу XIX века в Москве функционировали такие популярные гостиницы, как "Дюссо", "Славянский базар", "Дрезден", "Париж", "Англия", "Германия", "Север", "Лоскутная", "Гранд-отель", "Европа", "Берлин" и др. В первые годы XX века в Москве были построены гостиницы высочайшего класса: "Метрополь" (строился в 1899—1904 годах по проекту архитектора В. Валькотта с участием Л. Кекушева и А. Эрихсона), "Боярский двор" (1901 год, архитектор Шехтель), "Националь" (1902 год, архитектор А. Иванов).

После революции большая часть гостиничного фонда была национализирована. Многие гостиницы были перепрофилированы (например, гостиница «Астория» в Санкт-Петербурге стала местом размещения Петроградского Совета рабочих и крестьянских депутатов, а «Националь» в Москве – местом размещения правительства). Идеология новой власти пропагандировала разрушение рыночной экономики, и поэтому происходит отказ от любой прибыли, и доходы от гостиничной индустрии направляются на развитие тяжелой промышленности.

В советском государстве полностью отсутствовала возможность индивидуального выбора средств размещения. Граждане СССР и иностранцы обслуживались по разным стандартам. Велика была роль государственного планирования, цены на размещения были приемлемыми

Великая Отечественная война нанесла огромный ущерб индустрии гостеприимства СССР, поскольку районы с наибольшим числом гостиниц оказались под оккупацией. Однако начиная с 1950 года начинается широкомасштабное строительство новых гостиниц.

В настоящее время к тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства относятся:

1. Углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения.
2. Образование международных гостиничных и ресторанных цепей.
3. Развитие сети малых предприятий.
4. Внедрение в индустрию гостеприимства компьютерных технологий.

## **Тема 2. Основные бизнес-процессы ресторана: Бэк-хаус**

1. В настоящее время развитие ресторанного бизнеса в Российской Федерации сталкивается с рядом серьезных отраслевых барьеров и бюрократических преград. Так, при открытии предприятия общественного питания необходимо предоставить более семидесяти документов и атрибутов юридического сопровождения деятельности предприятия, заверенных печатью организации и подписью генерального директора. А отсутствие механизмов четкого государственного регулирования отрасли гостеприимства и необходимых законодательных документов в значительной мере тормозит ее развитие.

В отрасли нет отлаженной системы подготовки обслуживающего и производственного персонала и специалистов для предприятий общественного питания. Только в 2011 г. в высшем образовании России произошло долгожданное событие — был введен федеральный образовательный стандарт «Гостиничное дело» с профилем «Ресторанная деятельность». Осенью того же года был осуществлен первый набор. В разработке учебного плана по стандарту ФГОС «Гостиничное дело» и программ по специальным дисциплинам для Российского государственного университета физической культуры, спорта, молодежи и туризма активное участие принимали авторы настоящей книги.

По нашему мнению, для успешной подготовки бакалавров и магистров данного профиля необходима консолидация усилий вузов, ведущих данный стандарт, а также специалистов отрасли. Важен опыт рестораторов, осуществляющих профессиональный подход к ведению этого бизнеса: А. Новикова, А. Деллоса, И. Бухарова. Например, Аркадий Новиков открыл свой первый ресторан в 1991 г. на деньги богатого россиянина, который посещал его кафе в стиле Hard Rock cafe. Со временем А. Новиков превратился в законодателя ресторанной моды, давая старт новым идеям и открывая разнообразные предприятия общественного питания: от дешевой сети русской кухни «Елки-Палки» до элитного ресторана «Большой», расположенного в непосредственной близости от известного театра. Сегодня имя этого ресторатора стало символом эксклюзивной кухни.

Типы предприятий общественного питания подразделяются согласно ГОСТ Р 50762-2007 (введен вместо ГОСТ Р 50762-95):

1. *Ресторан* — предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, включая заказные и фирменные блюда и изделия; алкогольные, прохладительные, горячие и другие виды напитков, мучные кондитерские и булочные изделия, табачные изделия, покупные товары, с высоким уровнем обслуживания и, как правило, в сочетании с организацией отдыха и развлечений.

2. *Бар* — предприятие общественного питания, оборудованное барной стойкой и реализующее в зависимости от специализации, алкогольные и (или) безалкогольные напитки, горячие и прохладительные напитки, коктейли, холодные и горячие закуски и блюда, в ограниченном ассортименте покупные товары.

3. *Кафе* — предприятие общественного питания по организации питания и (или без) отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции общественного питания, реализующее фирменные, заказные блюда, изделия и алкогольные и безалкогольные напитки.

4. *Столовая* — предприятие общественного питания, общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей, производящее и реализующее блюда и кулинарные изделия в соответствии с меню, различающимся по дням недели.

5. *Закусочная* — предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд и изделий несложного изготовления и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей, с возможной реализацией алкогольной продукции.

6. *Предприятие быстрого обслуживания* — предприятие общественного питания, реализующее узкий ассортимент блюд, изделий, напитков несложного изготовления, как правило, из полуфабрикатов высокой степени готовности, и обеспечивающее минимальные затраты времени на обслуживание потребителей. Предприятия быстрого обслуживания размещаются в местах интенсивного движения и массового скопления потребителей: в торговых комплексах и центрах (зоны ресторанных дворов), кинотеатрах, на центральных улицах и площадях, в зонах отдыха и др. Предприятия быстрого обслуживания могут добавлять к названию «экспресс» или «бистро».

7. *Буфет* — предприятие общественного питания, находящееся в жилых и общественных зданиях, реализующее с потреблением на месте ограниченный ассортимент продукции общественного питания из полуфабрикатов высокой степени готовности, в том числе холодные блюда, закуски, горячие, сладкие блюда несложного изготовления, мучные кулинарные, булочные и кондитерские изделия, а также покупные товары.

8. *Кафетерий* — предприятие общественного питания, оборудованное буфетной или барной стойкой, реализующее с потреблением на месте горячие (кофе, чай) и прохладительные напитки, ограниченный ассортимент продукции общественного питания из полуфабрикатов высокой степени

готовности, в том числе бутерброды, мучные булочные и кондитерские изделия, горячие блюда несложного изготовления, а также покупные товары. Потребление продукции общественного питания в кафетериях осуществляется, как правило, стоя.

9. *Кофейня* — предприятие общественного питания, специализирующееся на изготовлении и реализации с потреблением на месте широкого ассортимента горячих напитков (кофе, какао и чай), мучных блюд и мучных булочных и кондитерских изделий, кулинарной продукции из полуфабрикатов высокой степени готовности в ограниченном ассортименте, а также алкогольных напитков и покупных товаров.

10. *Магазин кулинарии* — предприятие общественного питания, имеющее собственное кулинарное производство и реализующее потребителям кулинарные изделия, полуфабрикаты, мучные булочные и кондитерские изделия и покупные продовольственные товары. Допускается организация кафетерия в торговом зале магазина кулинарии.

В структуре гостиничных комплексов может быть несколько ресторанов, а может не быть ни одного. В больших гостиницах, входящих в известные гостиничные цепи, обычно два ресторана — фешенебельный фирменный и небольшой с невысоким уровнем цен на блюда и напитки. Рестораны при гостиницах обслуживают как проживающих в них гостей, так и широкую публику. Также они организуют обслуживание торжественных и официальных приемов, совещаний, конференций, конгрессов, предоставляют гостям другие услуги: продажу цветов и сувениров, обслуживание в гостиничных номерах и т. д. В большинстве ресторанов предусматривается музыкальная программа и проведение концертов.

Предприятия общественного питания по уровню доходов обслуживаемых потребителей классифицируются следующим образом:

1. *Элитные рестораны* (рестораны «авторской», «высокой» кухни) — оригинальные заведения с известными шеф-поварами, сомелье, изысканным интерьером, сервировкой, кухней. Рассчитаны на узкий сегмент потребителей с высоким уровнем дохода.

2. *«Демократичные» рестораны* — отличаются высоким качеством обслуживания и хорошей кухней для отдыха людей со средним достатком, представителей «среднего класса».

3. *Рестораны быстрого обслуживания* — предприятия быстрого питания с кухней эконом-класса (сеть Патио-пицца, Макдональдс, Планета Суши, отдельный вид — русский фаст-фуд: блинные, пельменные и т. д.).

Бизнес-процесс — это серия операций (видов деятельности), которые осуществляются над исходным материалом (вход бизнес-процесса), увеличивают его ценность и приводят к определенному результату (выходу бизнес-процесса).

Организация любого бизнес-процесса в ресторане представляет собой его реальное описание, которое включает в себя последовательность взаимосвязанных действий с указанием исполнителей и ответственных за

них. Учитываются связи с другими бизнес-процессами, выполняется анализ полученной характеристики для выявления ошибок, например нарушение персоналом инструкции или регламента работы. Значение такой оценки очень велико. Это первый шаг, ведущий к улучшению деятельности, так как без контроля исполнения нет и возможности реального управления.

Во многих современных ресторанах единственной областью, в которой имеются количественные данные о бизнес-процессе, являются производство и обслуживание потребителя. Необходимо дополнить эти данные результатами специальных исследований других бизнес-процессов, характеризующих высокими затратами, и обеспечить руководителя исходной информацией.

«Практика показывает, что на предприятии гостеприимства и развлечений в качестве основных можно выделить следующие бизнес-процессы:

- управление предприятием во всех его аспектах (включает взаимосвязанное множество подпроцессов);
  - логистика (закупки, транспортировка, хранение, перемещение внутри предприятия продуктов, товаров, материалов);
  - производство продукции (изготовление блюд, барной продукции, производство услуг);
  - продажи продукции производства, товаров, услуг;
  - прием и обслуживание гостей с применением выбранных и установленных на предприятии стандартов;
  - маркетинг;
  - обеспечение деятельности предприятия (жизнедеятельности, кадровое, юридическое, безопасности и т. д.).».

Реализация бизнес-процессов обязательно должна быть дополнена процессами по стимулированию спроса, изучению целевой аудитории, так как гость четко позиционирует свои ожидания от посещения ресторана. Более того, услуга гостеприимства в ресторане, сформированная бизнес-процессами, должна быть качественной, а ее цена привлекательной для посетителя. Таким образом, речь идет о сегментации по цене.

В обязанности управляющего бизнес-процессами на предприятии общественного питания входят обеспечение функционирования процесса во взаимосвязи со всеми организационными подразделениями, совершенствование и повышение эффективности процесса.

При этом главной задачей управляющего процессом является четкое определение его границ с учетом первоначального ввода «поставщиком» ресурсов, необходимых для процесса, и конечного этапа, предусматривающего передачу «потребителю» результатов. Большинство же бизнес-процессов на предприятиях либо не имеют управляющих, либо эти функции выполняются несколькими сотрудниками, что разделяет ответственность между ними и в итоге может привести к срыву выполнения части или всего процесса в целом.

Важным условием совершенствования деятельности организации, фирмы является формирование систем управления и контроля текущих процессов. Многие организации, фирмы, учреждения построили организационную структуру по вертикально-функциональному принципу, предусматривающему объединение специалистов одного профиля в мощные подразделения. Такой принцип обеспечивает создание эффективного, здорового коллектива, действующего как одно целое. К сожалению, организационная структура большинства предприятий общественного питания придерживается не вертикальной, а горизонтальной организации работы. Распределение элементов работ, образующих единые процессы, по подразделениям при существующей вертикальной организационной структуре приводит к просчетам и дублированию, что отрицательно сказывается на эффективности и качестве. Стратегия, обеспечивающая достижение максимального эффекта, ориентирующая все виды деятельности на положительный результат, представляет собой реальное управление процессами. Один из важнейших законов управления утверждает, что именно отдающий приказ обязан обеспечить ресурсами его выполнение. Только в этом случае возможен обоснованный спрос с исполнителя за полученные результаты.

Сотрудник должен принимать участие как в определении требований, которые будут предъявляться к нему в процессе выполнения поставленных задач, так и в определении той степени поддержки, которая должна быть ему оказана для успешного выполнения работы. Этот этап весьма важен, поскольку является гарантией того, что сотрудник понимает свою задачу и возложенную на него ответственность. Каждая задача должна иметь количественные критерии оценки в отношении: 1) качества конечного результата; 2) затрат в сравнении с полученным результатом; 3) соблюдения установленных сроков выполнения работ.

С финансовой структурой ресторана тесно связано его зонирование, задачей которого является «связывание» структуры предприятия по бизнес-процессам с системой управленческого учета путем детализации объектов учета. Собственно зонирование заключается в разделении предприятия общественного питания на две зоны:

1. Деятельность ресторана, которая осуществляется на служебной территории ресторана, — бэк-хаус.

2. Деятельность ресторана, которая осуществляется на виду у посетителей в зале, — фронт-хаус.

Сначала мы рассмотрим бизнес-процессы, происходящие в зоне бэк-хаус.

2. Бэк-хаус ресторана — это зона, в которой обычно гости не появляются. Одним из важных бизнес-процессов, происходящих в бэк-хаус ресторана, является логистика и управление запасами — организация снабжения и управление запасами продуктов для производства

блюд, товаров для перепродажи, расходными материалами для оказания услуг гостям и обеспечение хозяйственной деятельности предприятия питания. Логистика носит затратный характер. Поэтому требуется контроль и снижение логистических затрат через четкую организацию процессов товародвижения от поставщика до конечного потребителя (гостя).

Цель данного бизнес-процесса «Логистика» — минимизация до необходимого уровня затрат на закупку, транспортировку, хранение продукции и ускорение оборачиваемости капитала за счет уменьшения хранимых запасов. Как правило, поставщики доставляют в ресторан заказанные товары самостоятельно, поэтому в данном бизнес-процессе рассмотрим две составляющие: 1) *закупка*; 2) *хранение и перемещение закупленных продуктов и товаров на предприятии*.

1. *Закупка* — процесс обеспечения предприятия общественного питания продуктами для производства собственной продукции, товарами для перепродажи и расходными материалами для оказания услуг гостям (если они предусмотрены в ресторане). Особенности закупки: постоянное изучение рынка в целях контроля закупочных цен и эффективного управления соответствующими затратами (каталоги, информация, полученная в ходе работы с поставщиками, ресурсы интернет и др.); работа с поставщиками в целях оптимизации количества продукции, качества и состава; анализ расходования всего закупаемого с целью минимизации средств, «замороженных» в запасах продуктов, товаров.

Необходимо контролировать закупочные цены по наиболее расходным позициям не реже одного раза в квартал, что будет способствовать совершенствованию учета и позволит предотвратить злоупотребления со стороны ответственных менеджеров по закупкам. Но, к сожалению, в ресторанном бизнесе реально вычислить воровство и наказать виновных очень сложно, так как персонал при отсутствии надлежащего контроля без труда реализует «сэкономленное» сырье в виде потерь, порчи и списания продукции бара и кухни в свою пользу. Беседы с персоналом в таких случаях малоэффективны, а увольнение при повторе неизбежно. Проблема злоупотреблений на предприятиях общественного питания лишь одна из тех тем, которую можно решить при помощи автоматизированных систем управления (АСУ).

Внедрение АСУ, ее обслуживание, техническая поддержка тоже требуют определенных затрат, но она объединяет в единую систему совокупность технических и программных средств, обеспечивая сбор, накопление, хранение и обработку информации по всем бизнес-процессам ресторана. Существуют следующие классы автоматизированных систем управления (АСУ): 1) полифункциональные оригинальные системы (действующая с начала 90-х гг. XX в. «R-keeper», «ТУлупад», «Эксперт», и новые, предлагаемые ООО «Компанией РСТъ» — «РСТкРестораторъ» и «РСТъ:Магнать»); 2) системы, базирующиеся на возможностях программного продукта «1-С»; 3) программные продукты, заимствованные с



Запада («А1опа», программные продукты HoReCa «Ресторан», «Скатерть-самобранка».)

Автоматизированные системы управления в бизнес-процессе «Логистика» решают следующие управленческие задачи:

- оперативный контроль и управление деятельностью предприятия в реальном масштабе времени;
- обеспечение существенного долговременного и стабильного повышения выручки при снижении переменных затрат;
- снижение постоянных затрат (за счет уменьшения количества управляющего персонала);
- получение, обработка и анализ любых данных о состоянии и результатах деятельности предприятия в реальном времени (тексты, таблицы, графики, видео и др.);
- увеличение объема оборотных средств и повышения скорости их оборота (за счет оптимизации складских запасов, которые система определяет исходя из минимально необходимых по группам и номенклатуре продуктов);
- ведение управленческого учета и анализа (управление расходами через постатейное структурирование переменных и постоянных расходов);
- проведение маркетинговых исследований, в частности: количество постоянных гостей и их дифференциация; проведение статистических исследований потока гостей за отчетный период; величина среднего чека на заказ и на гостей, что позволит целенаправленно управлять запасами;
- получение информации о деятельности предприятия с помощью конструктора отчетов;
- обеспечение гарантированной безопасности информации и др. При работе с поставщиками необходимо устанавливать долговременные договорные отношения, но следует учитывать то, что их количество должно быть минимально. Это позволит стабилизировать поставки, уменьшить соответствующие затраты и облегчит учет товарных ценностей. Целесообразно исключить из логистического процесса рынок или базар. При выборе поставщика необходимо учитывать: наличие, возможность отгрузки необходимого товара, включенного в ассортиментный перечень; наличие сопроводительных документов; возможность отсрочки оплаты поставки; поддержку продукции рекламными материалами; возможность согласования прайс-листа. С каждым поставщиком необходимо обговорить условия и время подачи заявок на поставки (с 09.00 до 16.00 ежедневно, кроме выходных); время доставки в ресторан; форму оплаты и форму карты заказа.

2. *Хранение и перемещение закупленных продуктов и товаров на предприятии.* Данный процесс отслеживается от оприходования товаров и продуктов на основном складе до продажи приготовленных блюд гостям. При этом кроме основного склада продукты и товары перемещаются по предприятию в помещения временного хранения: кухни, бара, кальянной и др. Автоматизированная система управления поможет формализации бизнес-

процесса «Логистика» при передаче на склады временного хранения через списание их с основного склада, а также списание со складов временного хранения после продажи их гостям.

Необходимо описать этот процесс с точки зрения ответственности — каким документом, на чье имя, когда и как продукт или товар учитывается, перемещается и списывается, определить порядок операционного планирования логистических процессов ресторана и порядок разработки документов и организацию документооборота по внешнему и внутреннему контуру предприятия. Встроенная многофункциональная и гибкая в надстройке подсистема в АСУ разграничит доступ сотрудников к данной информации и позволит строго распределить полномочия менеджеров по систематическому просмотру результатов на компьютере с целью выявления возможных злоупотреблений сотрудников.

Одно из основных направлений оптимизации расходов через управление технологиями питания заключается в увеличении сроков хранения скоропортящихся продуктов без добавления химически активных консервирующих добавок. Например, использование технологии вакуумного кипячения, при котором текстура продуктов не нарушается. Применение различных технологий для увеличения сроков хранения продуктов дает предприятию ряд преимуществ, которые выражаются в возможности хранения продуктов питания без добавления консервантов в 5—15 раз дольше, что в результате может в разы увеличить объем производства при сокращении производственного персонала.

Бизнес-процесс «Логистика» один из самых сложных и важных процессов в ресторане, требующий постоянного контроля. Он охватывает действия от мониторинга рынка поставок и работы с поставщиками (внешний контур) до хранения и списания продуктов, товаров и расходных материалов после продажи гостям блюд и услуг (внутренний контур).

3. Задачей современного управляющего рестораном является максимальное увеличение прибыли при минимизации издержек. Бизнес-процесс «Производство» один из самых хорошо организованных процессов на предприятиях общественного питания. Однако там, где производственные помещения в ресторанах были спроектированы по санитарным правилам и нормам семидесятых годов двадцатого века, которые заложили принцип бесперебойной поточности в цехах, работа предприятия общественного питания в настоящее время серьезно осложнена и делает невозможным увеличение объема выпуска продукции.

В то же время проблема кроется еще и в том, что формат сменно-суточных заданий поварам, ритмичность загрузки производства выстраивается неверно, тепловые и холодильные мощности используются нерационально. В рамках бизнес-процесса «Производство» необходимо акцентировать внимание на решение следующих задач:

- *формирование четко спланированного задания на производственную деятельность по процессам переработки продуктов и производства блюд:*

использовать уникальные функции систем автоматизации предприятий питания для анализа статистики продаж по блюдам, дням недели, особым периодам и т. д., что позволит вырабатывать и принимать обоснованные решения о том, какую продукцию и в каком объеме следует производить в ближайшую неделю; как следует распределить производимую продукцию по времени и т. д. Шеф-повар или заведующий производством должен изучать эту информацию, чтобы заведомо не планировать производство с избыточностью, экономить энергетические ресурсы, уменьшать износ производственного оборудования и удовлетворять запросы потенциальных гостей;

- *изменение алгоритма использования производственных мощностей и неправильного использования или вообще отсутствия требуемого инвентаря/посуды:* шеф-повар или заведующий производством совместно с технологом проводят ревизию эксплуатации производственных мощностей и холодильно-морозильных камер, изучают тару для тепловой обработки продукции, делают вывод о целесообразности ее использования, что позволит уменьшить расходы на производстве. Современная упаковка и технология хранения продуктов (использование прямоугольных коробов и пластиковых ящиков взамен круглых) позволяют решить проблему товарного соседства, так как в герметизируемой таре можно, например, хранить яйца рядом с охлажденным мясом, а мясо рядом с рыбой и овощами;

- *оборудование производства агрегатами, ускоряющими и автоматизирующими процессы приготовления пищи:* необходима консультация специалиста-технолога по вопросам приобретения негабаритного и экономичного оборудования, которое позволит существенно уменьшить издержки производства. Современные машины и печи могут восстанавливать вакуумные и замороженные продукты, а также предварительно приготовленные блюда. Например, электронная машина для варки макарон — устройство легко в использовании, возможно визуальное наблюдение и программирование времени варки для разных типов пасты, что гарантирует оптимальное использование рабочего времени и всегда отличный результат;

- *повышение уровня санитарно-гигиенического состояния производства:* в условиях нарастающей конкуренции необходимо решать задачи обслуживания гостей по мировым стандартам, которые войдут в жизнь рестораторов в недалеком будущем. Но в настоящем, к сожалению, мы видим следующие нарушения санитарных норм и правил: перемещение продуктов питания в обсемененной упаковке внутри предприятия; участие производственного персонала с признаками заболеваний в процессе приготовления пищи; не используются одноразовые перчатки и маски; не производится ежедневная плановая санитарная уборка помещений специальными моющими средствами; используются исходные продукты низкого качества, отсутствует входной экспресс-контроль качества и обсемененности закупаемого сырья для производства; нарушаются режимы и правила размораживания продукции; отсутствует санитарная обработка

(обеззараживание) разделочных ножей после работы с сырым мясом и рыбой; отсутствует бактериологическая обработка упаковки при фасовке продукции ручными амальгамными лампами, горячим паром и т. д.; многократное использование ветоши для обработки посуды, инвентаря и т. п.;

- повышение эффективности использования энергоресурсов: расходы предприятий общественного питания на оплату потребляемых энергоресурсов весьма ощутимы, поэтому необходимо внедрять энергосберегающее оборудование. Например, индукционные плиты, среди главных достоинств которых, сокращение расхода электроэнергии от 40 до 60 % по сравнению с традиционной электроплитой за счет быстрого нагревания, при этом расход электроэнергии пропорционален размеру посуды, отсутствует рассеяние тепла: плита отключается, как только посуда снимается, что делает плиту особо удобной в ресторанах *a la carte*. При этом формируются более комфортные условия труда: рабочее место не столь жаркое; на плите ничего не пригорает; сокращение риска ожогов.

Одновременно следует вводить режим жесткой экономии на производстве. Инжиниринговый центр *Gastronom* разрабатывает и оказывает услуги по внедрению программы «Экономер», которая обеспечивает экономию ресурсов предприятия при выполнении соответствующих требований со стороны производственного персонала. Вследствие этого приходится решать задачу по мотивации и стимулированию работников предприятия. По оценкам экспертов, внедрение программы «Экономер» позволяет снизить затраты на коммунальные платежи до сорока процентов. Одним из механизмов является установка производственному участку плановых финансовых показателей по доходам и расходам. Зона продаж предприятия (фронт-хаус) становится покупателем продукции производства и получает определенную часть прибыли, а зона производства (бэк-хаус) «покупает» у руководства предприятия необходимые продукты, услуги, например электроэнергию, тепловую энергию и т. п. Далее за отчетный период подводится итоговый финансовый результат как сальдо доходов и расходов. Если оно положительно, то часть «прибыли» передается в виде дополнительного дохода персоналу. Такой подход позволяет в корне изменить отношение персонала к производственному процессу. В таких условиях сотрудники никогда не забывают выключить свет, следят за работой кофе-машин, фритюрниц и т. д.

Для осуществления более жесткого контроля и предотвращения возможных злоупотреблений в производственной деятельности необходимо:

- ввести в работу ассортиментный перечень продаваемых блюд, товаров и услуг, который должен быть разработан для данного предприятия. Но это не меню, которое создается на его основе. В перечне необходимо указать себестоимость каждого производимого и продаваемого блюда, товара или услуги, цену продажи и маржинальный коэффициент. В себестоимость закладываются постоянные и переменные затраты ресторана, а не только

цена расходуемых продуктов, в свою очередь цена продажи рассчитывается умножением себестоимости на маржинальный коэффициент и определяется конъюнктурой рынка. По себестоимости товары, блюда и услуги ресторана можно разделить следующим образом: приносят основной доход; малодоходные, но необходимые; убыточные (либо вывести из перечня, либо поднять цену); все остальные не классифицируются и поэтому не входят в вышеперечисленные группы. Данный процесс неразрывно связан с бизнес-процессом «Логистика» по содержанию и методике разработки, поэтому с помощью АСУ может быть создан перечень, который позволит анализировать продаваемость блюд, товаров и услуг с учетом их себестоимости. Это обеспечит связь с создаваемым единым ассортиментным перечнем закупки и хранения и его оптимизацию. В осуществлении этого этапа работы должны принять участие шеф-повар, маркетолог, логистик (или заместитель, ответственный за закупки), экономист-калькулятор, который проведет оценку и расчет оптимальной себестоимости блюд, товаров и услуг данного ресторана. Если в небольшом ресторане обязанности маркетолога, логистика и экономиста выполняет один человек, то он сам должен проводить анализ;

• *разработать и внедрить на производстве акты проработки, технологические и калькуляционные карты на все производимое в ресторане.* При этом следует особенно отметить те продукты, которые подвергаются обработке и при использовании которых возможны отходы и/или недолив или недоложение. В этом неоценимую помощь должен оказать шеф-повар, составляющий с участием технолога «Акт проработки» для определения количества продуктов, необходимых для приготовления блюда и расчета себестоимости. Акт позволяет определить расход сырья, его потери при обработке, установить характеристики продажи и качества готового блюда. Составляется при приготовлении блюда в присутствии комиссии из трех человек и утверждается директором предприятия. На основании утвержденного акта ресторан имеет право вводить авторские блюда. На основании «Акта проработки» составляется «Технологическая карта», по которой производится расчет себестоимости блюда с разнесением других видов расходов (рекомендуется) или без него. Технологические карты нужны для соблюдения технологических требований к обработке продуктов и приготовлению блюд на всех стадиях производственного процесса. В технологических картах указываются точное наименование блюда, которое нельзя менять без утверждения, номер и вариант рецептуры, норма вложения сырья массой брутто и нетто на одну порцию. Технологическая карта составляется шеф-поваром или заведующим производством в одном экземпляре и утверждается руководителем ресторана.

После этого на основе «Технологической карты» составляется «Калькуляционная карта» (форма № ОП-1), где устанавливаются цена продажи (наценка) и порядок списания сырья, израсходованного на приготовление

блюда. Она может составляться из расчета стоимости сырья на сто блюд для наиболее точного определения цены одного блюда.

При изменении компонентов в сырьевом наборе блюда и цены на сырье и продукты новая цена блюда определяется в последующих свободных графах калькуляционной карты с указанием в заголовке даты произведенных изменений. Калькуляционная карта составляется в одном экземпляре и имеет порядковый номер. Правильность каждого расчета цены блюда подтверждается подписями заведующего производством и лица, составляющего калькуляцию, и утверждается руководителем организации. Расшифровка подписей указывается в первой графе по соответствующим строкам.

На основании данных калькуляционной карты и сведений отчета по продажам бухгалтер может рассчитать стоимость проданных блюд и сделать проводку о списании сырья в расходы. Рассчитав продажную цену какого-либо блюда, бухгалтер-калькулятор подтверждает данный расчет своей подписью, кроме того, правильность установленной цены заверяется подписями заведующего производством и руководителем ресторана.

На практике калькуляционные и технологические карты либо часто переписываются, либо не используются по прямому назначению, либо не соблюдаются инструкции по их заполнению. А ведь именно эти документы являются основным инструментом налаживания четкого учета и контроля расходов производственной деятельности ресторана. В автоматизированной системе управления калькуляционные и технологические карты представляют собой надежный инструмент контроля списания сырьевой продукции после продажи гостям блюд, товаров и услуг; • использовать методы контроля производственной деятельности, контроля и регламентации оказания технологических услуг. Создание и ведение калькуляционных и технологических карт будет бессмысленным, если не определен ответственный за бизнес-процесс «Производство» и он не сумеет регулярно использовать процедуры контроля. Обычно таким ответственным в ресторане является менеджер бэк-хаус или шеф-повар. Для осуществления контроля производственной деятельности бэк-хаус проводят полные инвентаризации, выборочные проверки, анализ соответствия списываемой продукции израсходованной. В этом огромную помощь оказывает подсистема АСУ при формировании управленческих отчетов.

**4.** При рассмотрении бизнес-процесса «Маркетинг» необходимо помнить, что он призван приспособить производство к требованиям рынка. Поэтому при организации данного процесса в ресторане необходимо решить следующие задачи: разработать и реализовать стратегию маркетинга на предприятии; разработать и продвигать бренд предприятия или произвести ребрендинг; регулярно оптимизировать единые ассортиментные перечни закупок и продаж; анализировать состояние и тенденции развития целевой аудитории потенциальных гостей; разработать, внедрить и эффективно применять системы обеспечения и поддержки лояльности гостей в целях

удержания целевой аудитории; поддерживать индивидуальную позицию предприятия на профильном рынке; оценивать эффективность маркетинговых мероприятий и затрат на них по доходности ресторана.

«В общем случае к предприятиям, на продукт которых имеется стабильный спрос, можно отнести: компании по доставке обедов в офис и на дом; кейтеринговые компании; предприятия социального питания; предприятия организованных коллективов; фабрики-кухни, заготовительные цеха; предприятия быстрого питания. При этом важно отметить, что к формату вышеперечисленных в нашей стране относится порядка 16,5 % предприятий. Остальные работают исключительно для посетителей с улицы, испытывают наибольшие трудности с посещаемостью (наполняемостью). Поэтому проблемы, которые может решить маркетинг, для них очень важны». Перечисленные проблемы маркетинг решает следующим образом:

1. *Определение целевой аудитории и ее удержание.* Необходимо оценить потенциальную заполняемость предприятия, определить общую характеристику посетителей с использованием классических типов деления потребителей (по социально-демографическим характеристикам, стилю жизни, потреблению). Главное, надо ответить на вопросы — почему гости питаются вне дома и в чем их жизненные ценности. Это будет способствовать определению потенциальных посетителей и поддержке общей концепции предприятия.

2. *Позиционирование через дифференциацию.* Предприятию важно в условиях жесткой конкуренции обладать уникальностью, самобытностью, которая поможет выделиться среди подобных предприятий. Если же предприятие не в состоянии найти свой стиль и поддержать позицию, то ему лучше иметь низкие цены и соответствующую доходность.

3. *Участие в разработке и реализации ценовой и ассортиментной политики.* Маркетолог помогает определить с точки зрения потенциального потребителя допустимую стоимость блюда в едином ассортиментном перечне ресторана на основе: отчетов о популярности блюд, товаров и услуг за определенный период; аналогичных предложений конкурентов; результатов опроса гостей предприятия; ассортимента продуктов и товаров, предлагаемых на рынке поставщиками с целью удовлетворения потребностей гостей.

4. *Продвижение предприятия и его продукции.* Данная задача решается посредством рекламы и PR. Особенность состоит в том, что продвигать каждое блюдо или услуги невозможно, поэтому продвигать нужно позицию предприятия. При этом следует учитывать отношение к источникам рекламы потенциальных гостей и факторы, определяющие ее успех: правильная оценка целевой аудитории; точное определение конкретных целевых задач рекламной кампании; формулирование рекламных материалов в виде конкретных сообщений; выбор сроков, средств, места и времени проведения рекламной кампании, доступных для выбранной целевой аудитории.

### Тема 3. Основные бизнес-процессы ресторана : фронт-хаус

1. Современный ресторан должен обладать свойствами, обеспечивающими ему стабильность. Для успешного противостояния любым перипетиям существования как современного бизнеса в целом, так и окружающей среды, ему необходимо развиваться, учитывая следующие тенденции:

- транснациональное развитие структур ресторанного бизнеса и конкуренция между сетевыми структурами и независимыми заведениями в связи с глобализацией;
- диверсификация продуктов питания в рамках различных сегментов рынка;
- обеспечение высокого качества продукции;
- увеличение числа гостей, которое ведет к увеличению количества продуктов, что может снизить показатели эффективности;
- расширение сектора casual ресторанов для среднего класса из-за последствий экономического кризиса;
- замедление роста или даже прекращение развития ресторанов японской кухни, так как сектор близок к насыщению;
- рост количества ресторанов с блюдами европейской и русской кухонь;
- авторский подход к оформлению и архитектуре ресторана;
- рост сетевых проектов, которые пользуются спросом у потребителей и быстрее привлекают внимание клиента;
- приглашение на работу иностранного шеф-повара, который применяет современные технологии в приготовлении пищи, характерной для различных национальных культур.

Основным инструментом для воплощения в жизнь задуманных идей является мотивированный и обученный персонал и использование в обслуживании клиентоориентированного подхода. Такую возможность предоставляет постоянная, правильно отлаженная, активно и эффективно функционирующая система управления в зоне фронт-хаус.

К помещениям, предназначенным для обслуживания посетителей, относятся торговый зал, магазины кулинарии, а к вспомогательным помещениям — вестибюль, гардероб, туалетные комнаты, аванзал.

Площадь торгового зала (без раздаточной) зависит от количества посадочных мест при норме площади на одно место в зале не менее (кв. м):

- в ресторанах — 1,8;
- в ресторанах с эстрадой и танцплощадкой — 2;
- в столовых общедоступных и при высших учебных заведениях — 1,8;
- в кафе, закусочных и пивных барах — 1,6;
- в кафе-автоматах, предприятиях быстрого обслуживания и безалкогольных барах — 1,4.



Для диетических столовых необходимо дополнительное помещение для отдыха посетителей из расчета 0,2 кв. м/место в зале и кабинет врача площадью 9 кв. м.

В молодежном кафе необходимо помещение для руководства из расчета 0,1 кв. м/ место в зале; в детском кафе — помещение для игр из расчета 0,24 кв. м/ место в зале.

Обеденные залы, как правило, располагают на одном уровне с горячим и холодным цехами, а также моечной столовой посуды.

На предприятиях с самообслуживанием раздаточную линию необходимо размещать на площади зала в непосредственной близости от горячего цеха, их отделяют от обеденного зала барьером, экраном и т. п. Расстояние от раздаточного оборудования до ограничивающих барьеров в зале:

- при проходе посетителей в один ряд — 0,9 м;
- с предусмотренным обгоном очереди — 1,2 м.

Ширина рабочей зоны за технологической раздаточной линией — не менее одного метра.

Раздаточные зоны и буфеты на предприятиях с обслуживанием официантами размещаются на площадях производственных помещений.

Зал ресторана или кафе допускается разделять на зоны перегородками (стационарными или раздвижными), ширина прохода определяется между спинками стульев (при расстоянии от спинки стула до края стола 0,5 м), между свободными сторонами (углами) столов.

В столовых ширину основного прохода, обслуживающего более 200 мест, допускается увеличивать на 0,2 м на каждые 100 мест свыше 200, но не более, чем на 1,2 м.

На предприятиях питания, связанных с отдыхом посетителей, предусматриваются эстрады и танцевальные площадки в соответствии с нормами площади на одну пару — 0,15-0,2 кв. м из расчета 50—70 % от общего количества мест в зале.

Первое помещение, куда прежде всего попадает посетитель, — это *вестибюль*, именно здесь начинается обслуживание гостей. Красивый интерьер, интересное цветовое решение, наличие элементов информации эмоционально воздействуют на посетителя ресторана, его настроение. К вестибюлю примыкают *гардероб* и *туалетные комнаты*. В зависимости от того, насколько любезен обслуживающий персонал, начиная от швейцара и гардеробщика, складывается впечатление об уровне обслуживания в данном ресторане.

При планировании вестибюля, гардероба и туалетных комнат необходимо учитывать площадь зала ресторана. Недопустима малая площадь вестибюля, где в тесном помещении гостям приходится ждать обслуживания в гардеробе и свободных мест в зале. Площадь вестибюля должна равняться примерно четверти площади зала (из расчета 0,3—0,4 кв. м на одно посадочное место). В некоторых ресторанах в вестибюлях размещают

информацию об услугах ресторана, а также организуют продажу газет, сувениров, сигарет и т. д.

Оборудуют вестибюль зеркалами, мягкой мебелью (кресла, полукресла, банкетки), журнальными столиками. Интерьер вестибюля должен соответствовать общему стилю ресторана.

На некоторых предприятиях питания в вестибюлях или отдельных помещениях (нишах) перед обеденными залами устанавливаются умывальники из расчета не менее одного крана на 50 мест в зале. В закусочных без вестибюлей умывальники допускается устанавливать в зале.

Помещение гардероба предназначено для приема верхней одежды от посетителей. Обычно гардероб располагают при входе в вестибюль, иногда в зале вестибюля. Количество мест в гардеробе верхней одежды для посетителей должно на 10 % превышать вместимость зала. Гардероб оборудуется металлическими двухсторонними секционными вешалками с раздвижными кронштейнами, они наиболее гигиеничны и удобны для работы. Длина вешалок определяется из расчета 6 крючков для одежды на один погонный метр вешалки. Расстояние между вешалками должно быть не менее 70 см. Крючки вешалок располагают на расстоянии 1,5 м от пола. Крючки и номерки могут быть изготовлены по индивидуальному заказу. Сумки, портфели кладут в шкафы-ячейки. Гардероб должен иметь оборудование для хранения сменной обуви.

Во время приема вещей от посетителей гардеробщик обязан сразу же вручить им жетоны (номерки) и только затем вешать одежду. При таком порядке работы не только ускоряется процесс обслуживания, но и предотвращаются всевозможные недоразумения. При уходе посетителя из ресторана, в первую очередь, подают пальто, затем уже головной убор.

Туалетные комнаты располагаются, как правило, рядом с гардеробом. Для гостей ресторана должна быть обеспечена возможность вымыть руки, поправить прическу и т. д. Уборные проектируются отдельными для мужчин и женщин. К их санитарному состоянию предъявляются высокие требования: безупречная чистота, хорошая вентиляция, зеркала, яркое освещение, снабжение горячей и холодной водой, обеспечение туалетным мылом и сушильными электрополотенцами. В ресторанах «люкс» и высшего класса гостям после мытья рук предоставляют свежие полотняные салфетки индивидуального пользования, а также бумажные салфетки. Туалетные кабины должны быть обеспечены туалетной бумагой и озонаторами. Желательно иметь в туалетной комнате одежные и обувные щетки или автомат для чистки обуви.

Количество унитазов рассчитывается следующим образом; при общем количестве мест в залах до 300 — один унитаз на каждые 60 мест, свыше 300 — дополнительно один унитаз на каждые последующие 100 мест.

В мужских уборных на каждый унитаз следует предусматривать один писсуар (в уборных пивных баров — 2 писсуара). В шлюзах уборных следует иметь не менее одного умывальника на каждые 4 унитаза. В рестора-

барах и кафе с обслуживанием официантами в шлюзах уборных следует предусматривать дополнительную площадь не менее 4 кв. м. При количестве мест в зале менее 50 допускается проектировать одну уборную на один унитаз с умывальником. При числе мест в залах более 100 следует дополнительно предусматривать специальную кабину для посетителей-инвалидов на кресле-коляске. При меньшей вместимости необходимость кабины оговаривается техническим заданием.

*Курительная комната.* В комнате для курения размещают удобную мягкую мебель, пепельницы на ножках. Для отделки интерьера запрещается применять легковоспламеняющиеся материалы. Удаление дыма из помещения обеспечивают интенсивная вентиляция и мощные кондиционеры. Так, кроме общеобменной вентиляции, при которой воздух удаляется из верхней зоны помещений, в курительной комнате рекомендуется устраивать вытяжку на расстоянии 1,75 м от пола. [19]

*Аванзал (зал ожидания).* Ожидая друг друга, гости ресторана могут посидеть, отдыхая в аванзале. Помимо этого, аванзалы используют для ожидания свободных мест в зале ресторана, а также для встречи посетителей при организации приемов, банкетов, свадебных и других вечеров.

Интерьер аванзала, его художественное оформление должно быть стилистически связано с декоративным решением основного зала. Оборудуют аванзал мягкой мебелью, журнальными столиками, цветочницами. Кресла в аванзале должны быть хорошо приспособлены для отдыха, с подлокотниками и высотой сиденья гораздо меньше (а глубиной больше), чем те кресла, которые используются в торговом зале.

В ресторанах высшего класса часть площади аванзала или вестибюля иногда используют для создания уголка живой природы, где можно полюбоваться экзотическими растениями и цветами, послушать журчание небольшого ручья и водопада, услышать пение живых птиц. Все это вызывает у посетителей ресторана хорошее настроение, особенно когда за окном ненастная холодная погода. Здесь также уместно расположить банкетки, диваны, кресла, журнальные столики.

В настоящее время стало модным украшать интерьер аванзалов ресторанов высокого класса картинами, скульптурами и другими произведениями молодых художников.

Материалы и конструктивное решение потолков, стен и перегородок в посетительской группе помещений должны обеспечивать акустический комфорт и оптимальный микроклимат, быть экологически безвредными, а также негорючими или трудногорючими. Форма и фактура вертикальных поверхностей на высоту до 2 м в местах скопления посетителей и на путях передвижения должны быть травмо-безопасными. Также отделка стен на высоту до 2 м должна быть водостойчивой. Влагостойкостью должна обладать отделка потолков над раздаточными и буфетами.

Звукопоглощающая способность материалов отделки стен и потолка должна быть в диапазоне 250—300 Гц.

*Зал ресторана* — это основное помещение, где осуществляется обслуживание посетителей. Одно из основных требований к планировке размещения зала — это четкая организация связи зала с производственными помещениями — кухней, сервизной, барами (буфетами), моечной столовой посуды.

Зал ресторана является центром архитектурно-планировочного решения. Его декоративные и архитектурные элементы должны располагать посетителей к отдыху в уютной обстановке.

Гармоничное сочетание цвета стен, формы мебели, освещения зала, красиво сервированных столов с живыми цветами на них, негромкой музыкой — все это создает у гостей ресторана праздничное настроение и вызывает желание посетить его еще раз.

В ресторане должна ощущаться атмосфера комфорта, непринужденности, уединенности, что достигается условным разделением зала ресторана на зоны, боксы с помощью невысоких стационарных перегородок или раздвижных декоративных мягких стен.

Планировка зала создает впечатление гармонии в том случае, когда соотношение его длины и ширины определяется правилами «золотого сечения». Так, при прямоугольной форме зала отношение его длины к ширине находится в пределах от 2 : 3 до 1 : 3.

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

Большую роль в создании интерьера современного ресторана играет художественное конструирование, или дизайн. Рассматривая каждый проектируемый предмет — будь то мебель, светильник и т. п. — как часть комплекса предметов, окружающих человека в ресторане, дизайнер создает удобные и эстетически полноценные комплексы. Ведь для каждого элемента интерьера необходимо точно найденное место, определяющее его характер и стиль.

При выборе интерьера ресторана дизайнерами несомненно учитывается его тематическая направленность (рестораны «Москва», «Прага», «Пекин», «Океан» и т. д.). Название ресторана часто связано с местом его расположения, историческим прошлым, что предопределяет не только интерьер, но и ассортимент блюд (блюда национальной кухни, только рыбные блюда и др.).

Например, рестораны с такими названиями, как «Старая мельница», или всевозможные «почтовые станции», «кавказские аулы», «избы лесника» и т. д., подсказывают определенный характер интерьеров, особенность кухни, посуды, сервировки столов, костюмов официантов и метрдотелей.

*Танцевальная площадка.* Выбор места для танцевальной площадки во многом зависит от размера и композиции зала. Она может находиться в его центре, становясь при этом композиционной серединой.

*Магазины кулинарии* размещаются, как правило, в составе предприятия питания. Также они могут быть и самостоятельным предприятием при торговой площади зала свыше 130 кв. м, Причем дополнительно предусматривается приемочная продуктов площадью 16 кв. м и служебные бытовые помещения из расчета 1,4 кв. м на 10 кв. м торговой площади.

В магазинах кулинарии на 3 и более рабочих мест необходима охлажденная камера, расположенная на площади подсобного помещения из расчета 1,5 кв. м на одно рабочее место, при этом на одно рабочее место предусматривается реализация 600 блюд в день

*Раздаточная*, где производится отпуск готовых кулинарных блюд, может сообщаться с торговым залом двумя арками-проходами: через один из них официанты проходят на раздачу, через другой выходят в зал с полученными блюдами. Могут быть и иные варианты планировки, но с учетом удобной связи торговых помещений с производством. Помещение перед раздачей должно быть достаточно просторным для удобства официантов. Кроме этого, раздаточная должна располагаться рядом с сервисной, кассами, хлеборезкой.

*Требования к оборудованию помещений.* Воздухообмен в помещении обеденного зала и в холодных цехах предусматривается по схеме «сверху-вверх». В залах вместимостью более 100 мест устанавливается дежурная система отопления, рассчитанная на поддержание температуры помещения при отсутствии посетителей в пределах 5—8 °С. В рабочее время теплоотдача системы дежурного отопления совмещается с теплоотдачей приточной вентиляции данного помещения.

В залах ресторанов и кафе, а также в залах общедоступных столовых с общим количеством мест более 300 предусматривается кондиционирование воздуха. Оно может осуществляться с помощью центральных или местных кондиционеров или бескомпрессорной системой кондиционирования воздуха. На каждом предприятии питания раковины для мытья рук должны быть предусмотрены с подводкой горячей и холодной воды и устройством смесителей.

Дистанционное централизованное управление освещением рекомендуется предусматривать в залах с количеством мест свыше 300. При проектировании осветительных устройств в залах следует не превышать восьми-десятикратный перепад освещенности на столах и в проходах.

Сети связи и сигнализации в залах, административных помещениях и в местах скопления людей устанавливаются скрытым способом.

В залах ресторанов и кафе следует предусматривать звукоусиление в виде звуковых колонок или громкоговорители мощностью 2 Квт каждый.

При выборе категории освещенности помещений следует учитывать класс предприятия питания:

- I категория — рестораны (люкс; высший), бары (люкс; высший), кафе (высший);

- II категория — рестораны (первый), бары (первый), кафе (первый) и другие предприятия питания.

Тщательная, последовательная подготовка к рабочему дню в ресторане обеспечивает четкую организацию обслуживания, способствует облегчению труда официантов. Различают подготовку торгового зала (уборка помещений, расстановка столов, накрывание их скатертями, получение посуды и приборов, сервировка столов) и личную подготовку официанта.

Ежедневная подготовка торгового зала начинается утром и заканчивается за 1—2 часа до открытия ресторана, она включает в себя проветривание помещения (если нет кондиционеров), уборку полов, обметание пыли, протирание мебели и оборудования. Специальной заботы требуют осветительные приборы — настольные лампы, бра. С них тщательно удаляют пыль, проверяют их действие, заменяют перегоревшие лампочки.

Особое внимание необходимо обращать на уход за декоративными растениями, украшающими торговые залы: аккуратно поливать их, подрезать желтые листья и т. п.

Уборка должна быть закончена с таким расчетом, чтобы метрдотель (администратор зала) мог заранее внимательно осмотреть помещение и дать указание о расстановке столов.

Востребованность ресторана у гостей зависит, прежде всего, от **месторасположения**. Рестораны делятся на: • городские — расположены в городской черте — среди них можно выделить две подгруппы: предприятия общественного питания, расположенные в центре, куда гости стремятся из любого конца города, отдавая должное уникальной концепции, интерьеру, кухне ресторана, а также вокзальные, расположенные на железнодорожных и аэровокзалах, работающие круглосуточно, где относительно быстрое обслуживание, хотя и ограниченный набор блюд, закусок и напитков;

- вагоны-рестораны — в поездах дальнего следования, предназначены для обслуживания пассажиров в пути. В меню входят холодные закуски, первые и вторые блюда, горячие напитки, комплексные обеды, дорожные наборы в пакетах и др.;

- рестораны на теплоходах — для обслуживания пассажиров и туристов в пути следования, предоставляются завтраки, обеды и ужины;

- рестораны для автотуристов — расположены возле шоссе или крупных автостоянок. В целях экономии времени клиенты обслуживаются официантами через окно-раздаточную или прямо в машине.

Кроме того, анализируя обслуживаемый ресторанами контингент, можно прийти к выводу, что они нацелены на определенный сегмент потребителей. По этому принципу рестораны делятся на *общедоступные* и *связанные с обслуживанием определенного контингента*. Иногда применение данной классификации затруднительно. Например, рестораны, кафе и бары, расположенные в гостиничных комплексах, в первую очередь предназначены для обслуживания гостей гостиницы, но одновременно они являются и общедоступными.

В зависимости от **широты ассортимента** предлагаемой продукции прежде всего можно выделить две категории предприятий питания: *полносервисные* и *специализированные*.

В большинстве случаев полносервисными могут быть только рестораны и кафе, поскольку они предлагают широкий выбор закусок, блюд, хлебобулочных и мучных кондитерских изделий, различных напитков. В меню полносервисных предприятий питания высока доля фирменных и заказных блюд, которые относят к разряду блюд «высокой кухни» (фр. *haute cuisine*).

Для полносервисных ресторанов характерен высокий уровень обслуживания: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд, обращает внимание на их особые качества, сомелье советует, какое вино выбрать. Оформление таких ресторанов обычно выдержано в определенном стиле. Роскошная еда, хорошее обслуживание и приятная атмосфера — все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление.

Специализация предприятий питания может быть различной: от широкой — на блюдах определенной кухни (французской, итальянской, китайской и т. д.) до узкой специализации на одном или нескольких наименованиях блюд. На приготовлении одного главного блюда специализируются обычно предприятия быстрого обслуживания, которые предлагают: гамбургеры — McDonald's, Burger King, Wendy's; пиццу — Pizza Hut, Domino, Little Ceasar; морепродукты — Red Lobster, John Silver's; блюда из цыпленка — KFC, Church's; бифштексы — Sizzler, Ponderosa, Bonanza; сэндвичи — Subway; блинчики — International House of Pancakes, Country Kitchen. Наиболее просто специализировать бары в зависимости от ассортимента реализуемых напитков (винные, пивные, молочные, коктейль-бары и др.).

Упомянутые категории предприятий питания носят весьма условный характер, так как один и тот же ресторан может быть одновременно и полносервисным и специализированным. Так, специализируясь на блюдах французской кухни, ресторан одновременно предлагает широкий (не менее 15 блюд) ассортимент их наименований.

Важной характеристикой для ресторана является его **вместимость**. Есть рестораны, которые больше похожи на домашние заведения, рассчитанные на небольшое число клиентов, другие рестораны отличаются просторными залами, способными вместить несколько сотен человек. Особую роль вместимость зала играет при выборе ресторана для проведения торжеств, например свадьбы, где ведущими параметрами становятся количество приглашенных гостей и организация зоны для конкурсов и танцев. Для ресторанов вместимость может составлять от 50 до 500 мест, кафе — от 50 до 150 мест, столовых — 50, 100, 200, 500 и более мест.

Применение **методов и форм обслуживания** на предприятиях общественного питания зависит от определенных факторов: контингента

потребителей, места приема пищи, способа ее получения и доставки потребителям, степени участия персонала в обслуживании, применения средств механизации и автоматизации и др.

*Метод обслуживания потребителей* — способ, с помощью которого потребителям реализуется продукция. На предприятиях общественного питания существуют следующие методы: самообслуживание; обслуживание официантами; комбинированное обслуживание. *Форма обслуживания* — организационный прием, представляющий собой разновидность или сочетание методов обслуживания потребителей.

Формы обслуживания отличаются: характером производимых услуг; местом и условиями их выполнения; характером труда обслуживающего персонала; формой расчета с потребителями.

Примером форм обслуживания могут быть реализация кулинарной продукции через торговые автоматы или столы саморасчета, по типу «шведского стола», отпуск скомплектованных обедов.

*Самообслуживание* — это метод обслуживания, при котором потребители сами выполняют ряд операций, оно бывает:

- полное, когда потребитель выполняет самостоятельно все операции;
- частичное, часть работ выполняется обслуживающим персоналом или механизмами (сбор посуды, доставка посуды, конвейер для сбора посуды и т. д.).

В зависимости от формы расчета различаются:

1) *самообслуживание с предварительным расчетом:*

♦ потребитель знакомится с меню, приобретает в кассе чек, согласно которому на раздаче получает блюда. Отрицательные стороны данной формы обслуживания: потребитель не видит выбранные блюда, имеет дело с деньгами;

♦ организация комплексного питания по заранее приобретенным абонеентам и чекам: предварительно сервируются столы, затем осуществляется отпуск скомплектованных завтраков, обедов и ужинов, что позволяет ускорить процесс обслуживания. Используется данная форма для организации питания туристов, учащихся, участников семинаров и конференций;

2) *самообслуживание с расчетом:*

♦ *после получения блюд.* Потребитель знакомится с меню, выбирает блюда на раздаче, рассчитывается за выбранные блюда, потребляет их и, наконец, убирает посуду. Преимуществом этой формы обслуживания является возможность наглядного выбора блюд потребителями; отрицательные моменты: потребитель стоит в очереди, имеет дело с деньгами;

♦ *после приема пищи.* Потребитель знакомится с меню, выбирает блюда, получает чек на блюда, принимает пищу и после этого рассчитывается при выходе из зала. Положительные стороны: ускоряется процесс обслуживания; отрицательные: увеличивается количество



обслуживающего персонала; 3) *самообслуживание с непосредственным расчетом*. Потребитель одновременно выбирает, получает блюда и оплачивает их стоимость. При данной форме обслуживания отпуск продукции и расчет с потребителем производится одним работником. Эта форма обслуживания применяется в буфетах, закусовых, через барную стойку в барах.

Метод обслуживания официантами применяется в ресторанах, барах, закусовых, а также некоторых столовых (при санаториях, домах отдыха и т. д.). При этом весь процесс обслуживания посетителей, начиная с их встречи и заканчивая расчетом, производится официантами. Этот вид характеризуется высокой культурой обслуживания и применяется на предприятиях класса «люкс» и «высший» в течение всего времени работы зала и при проведении банкетов и приемов, на предприятиях с организацией отдыха — в вечернее время.

Частичное обслуживание официантами предполагает выполнение ряда операций потребителями. Официанты доставляют продукцию с раздаточной в зал, ставят блюда на стол, за которым посетители сами обслуживают себя. Такая форма позволяет ускорить процесс обслуживания посетителей, увеличить пропускную способность зала и сократить численность обслуживающего персонала.

*При обслуживании официантами* применяются следующие формы расчета:

- предварительная: потребитель, ознакомившись с меню, приобретает в кассе чек (абонемент) на питание. Эта форма применяется при обслуживании участников конференций, семинаров ит. д.;
- последующая: расчет осуществляется в конце обслуживания официантами.

Рассмотренные формы расчета имеют две разновидности: непосредственный и безналичный расчет.

Обслуживание официантами *по характеру труда* делится на две формы:

- индивидуальная. Все операции с посетителем выполняет один официант, за которым закреплено определенное количество столов в зале;
- бригадная. Бригада из нескольких официантов делит между собой все операции по обслуживанию потребителя (один встречает клиента, принимает заказ; двое подают блюда и напитки и т. д.). Такая форма позволяет ускорить процесс обслуживания потребителей, также используется при обслуживании банкетов и приемов.

*Комбинированный метод* обслуживания потребителей заключается в сочетании различных методов обслуживания (например, самообслуживание с частичным обслуживанием официантами).

Кроме традиционных методов и форм обслуживания на предприятиях общественного питания применяются специальные (прогрессивные) формы обслуживания, целью которых является ускорение обслуживания большого

количества посетителей. Такие формы используются для обслуживания участников конгресса, конференций, семинаров и т. д. К ним относятся: залы-экспресс, столы-экспресс, «шведский стол».

*Зал-экспресс* (как правило, на 40-50 мест) организуется в ресторанах и кафе для ускорения обслуживания клиентов с ограниченным запасом времени. Меню представляет собой комплексный обед. Ко времени обеда все столы в зале-экспресс сервируются, на каждый стол кладут меню. Как только посетители сядут за стол, официанты ставят закуски и сладкие блюда, затем приносят суп, а вслед за ним — горячие блюда. Затраты времени потребителя на такой обед составляют 15-20 минут.

*Стол-экспресс* организуют в ресторанах при гостиницах, аэропортах, железнодорожных вокзалах. Он рассчитан на 20 человек, имеет круглую форму с поворотной центральной частью, на которой устанавливаются закуски, блюда, кулинарные и кондитерские изделия, напитки. Неподвижную поверхность стола сервируют закусочными тарелками, приборами, салфетками. Посетители, сев за стол, самостоятельно выбирают продукцию с поворотной части стола. Официанты приносят горячие блюда и напитки, осуществляют расчет с потребителями.

Обеспечение питания по типу «шведский стол» чаще всего организуется на предприятиях общественного питания при гостиницах. На столы выставляются холодные закуски, сладкие блюда и кондитерские изделия, а для реализации супов и горячих блюд устанавливаются мармиты. Работа официантов сводится к помощи в порционировании.

При организации обслуживания в ресторанах (кафе) гостиничных комплексов обычно предлагаются следующие условия питания: полный пансион, т. е. трехразовое питание (завтрак, обед и 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 (вместе с трехразовым питанием в течение дня предлагается большой выбор бесплатных закусок, алкогольных и иных напитков) — All inclusive (все включено в стоимость).

В гостиничных ресторанах особое внимание уделяется сервису завтраков. От его организации во многом зависит, будет ли начало дня для гостей хорошим или плохим. В отличие от обеда и ужина на завтрак приходят практически все гости, проживающие в гостинице. В этой связи необходимо уделять внимание следующим моментам: помещение, в котором организуется завтрак, должно быть чистым и хорошо проветренным; несмотря на раннее время (завтрак может начинаться уже с 6.00 часов) сотрудники должны быть бодрыми и проявлять активность; должен быть обеспечен бесперебойный процесс обслуживания.

При организации завтраков, обедов и ужинов используются различные методы обслуживания: *обслуживание «а ля карт»*; *«а парт»*; *«табльдот»*; *шведский стол*; *буфетное обслуживание*.

Обслуживание «о 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.

В данном случае уместно говорить о суггестивном сервисе (суггестия — внушение). Умение внушить гостю идею заказать то или иное блюдо или напиток — мощное средство увеличить прибыль ресторана. Элементы такого сервиса нисколько не обижают клиентов и даже наоборот, клиенты довольны, что официант что-то им советует, стараясь угодить их вкусам и пристрастиям. Часто официант может посоветовать попробовать какое-то блюдо, о котором гость просто никогда не слышал и не знает, что это такое. Советы о том, какие вина сочетаются с блюдами, заказанными гостями, всегда принимаются персоналом с благодарностью, поскольку в таких вещах мало кто сведущ. Цель суггестивного сервиса — превратить обслуживающий персонал в умелых продавцов ресторанных услуг, в совершенстве знающих свой товар. Несмотря на то, что метод «а ля карт» считается самым трудоемким, в настоящее время он является и самым распространенным методом обслуживания в ресторанах, так как больше всего соответствует желаниям гостей.

«А парт» (*apart*). При данном методе обслуживания гости, предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленный промежуток времени. Очень часто 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. Обслуживание начинается тогда, когда все гости соберутся за столом. Часто используется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни ограничены.

*Шведский стол*. Представляет широкий выбор 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 принимающей страны. Данный метод обслуживания имеет ряд преимуществ: увеличивает пропускную способность ресторана; ускоряет сам процесс обслуживания; требует меньшего числа квалифицированного персонала и т. д.

Все категории гостей, как правило, с одобрением воспринимают этот метод обслуживания, поскольку он позволяет выбирать себе пищу по вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит.

*Буфетное обслуживание*. Буфеты предполагают самообслуживание гостей. Обслуживающий персонал лишь пополняет ассортимент блюд и закусок, приносит дополнительные порции, дает гостям советы при выборе

еды, открывает бутылки с напитками, готовит чай или кофе, убирает использованную посуду и приборы. Ассортимент буфетной продукции зависит от условий ее приготовления и отпуска и может быть самым разнообразным: бутерброды, закуски, прохладительные и горячие напитки, хлебобулочные и кондитерские изделия, молочнокислые продукты, фрукты и т. д.

В последнее время данный метод обслуживания стал популярен при организации завтраков (так называемый завтрак-буфет). Также он широко используется при обслуживании участников конференций, симпозиумов, совещаний, переговоров.

По времени функционирования рестораны подразделяются на постоянно действующие; сезонные; а также на работающие в дневное и вечернее время и работающие только в ночное время (ночные бары).

По уровню обслуживания все предприятия питания подразделяются на следующие категории: люкс; высшая; первая; вторая; третья. Согласно ГОСТ Р 50762-95 рестораны подразделяются на три категории — люкс, высшая, первая.

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, категории и оснащения рестораны используют различные виды сервиса. Наиболее распространенными считаются сервисы: *французский, английский, американский, немецкий, русский*. При всех видах сервиса обслуживание осуществляется официантами.

*Французский сервис.* Этот вид сервиса обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность обслуживания. Французский сервис считается самым впечатляющим и дорогостоящим в мире. Большое блюдо с разложенной на нем пищей демонстрируется гостям. При этом учитывается визуальное восприятие человеком красиво сервированной пищи, что несомненно возбуждает аппетит. Подходя с левой стороны, официант накладывает пищу с большого блюда в тарелки гостей. Существует и такой вариант французского сервиса, когда официант предлагает блюдо гостю, который обслуживает себя сам.

Для французского сервиса необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть: менеджер ресторана (фр. *maitre d'hotel*); старший официант (фр. *Chef de rang*), ответственный примерно за четыре столика. Он встречает гостей, дает пояснения по поводу меню и принимает заказ, следит за оперативностью обслуживания и лично раскладывает пищу по тарелкам гостей, нарезает мясо и т. д.; помощник старшего официанта (*demi chef de rang*) — принимает заказы на напитки, подает блюда; официант, подающий воду (*commis de rang*). Он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола; официант по винам (*sommelier*). Французский вид сервиса может быть использован как при обслуживании отдельных столиков, так и банкетных столов.

Преимущества французского сервиса: постоянный контакт с гостями; гость сам определяет желаемый объем еды. Недостаток французского сервиса — высокая трудоемкость.

*Английский сервис* (обслуживание с приставного столика). При этом методе официант накладывает пищу на тарелку гостя на приставном столике, затем подает ее с правой стороны. Если требуется добавка, официант использует чистую тарелку. При этом также меняется столовый прибор. Этот вид сервиса является трудоемким, поэтому он рекомендуется только для обслуживания отдельных столиков. Параллельно с термином «английский сервис» употребляется термин «gueridon». Продукты накладываются на сервировочное блюдо, которое ставится на столик с колесиками. Столик подвозится к столу, за которым сидит гость. Гость сам выбирает порцию, и официант начинает оформлять блюдо у него на глазах.

Преимущества английского сервиса: идеальный контакт с гостями; свобода движений для обслуживающего персонала. Недостаток английского обслуживания — большие затраты времени. *Американский сервис*. Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне. Официанты разносят и расставляют тарелки гостям. Этот вид пользуется популярностью благодаря простоте и оперативности.

Преимущества американского сервиса: низкая трудоемкость; требуется мало персонала. Недостатки американского обслуживания: слабый контакт с гостем; установленный объем порций.

*Немецкий сервис*. Еда раскладывается на большое блюдо и ставится на стол на доступном от гостя расстоянии, чтобы он мог обслужить себя сам.

Преимущества немецкого сервиса: гость сам определяет желаемый объем еды, берет добавку; низкая трудоемкость. Недостаток немецкого сервиса — использование большого количества посуды, так как все блюда должны сервироваться отдельно.

*Русский сервис*. Еда приносится на сервировочном блюде. Официант на глазах у гостей разделяет ее на порции, далее гости сами перекладывают эти порции в тарелки.

Преимущество русского сервиса — гость сам определяет желаемый объем еды. Недостатки русского сервиса: высокая трудоемкость; при перекладывании еды неопытными гостями нарушается вид блюда.

#### **Тема 4. Мебель, посуда и сервировка в организации ресторанного бизнеса**

Существенную роль в интерьере ресторана играет мебель, которая должна гармонировать с его общим характером, отвечать эстетическим требованиям, предъявляемым к ней как к важному элементу интерьера. Форма мебели, ее цвет, расстановка — все это связывается с архитектурным решением зала, его декоративным оформлением.

*Мебель* для ресторана — это часть интерьера общественного заведения, призванная быть удобной для посетителей и обслуживающего персонала. Она создает неповторимую атмосферу ресторана — места общественного питания, где можно просто пообедать или поужинать, отведать изысканных блюд и напитков, хорошо повеселиться, наслаждаясь шоу-программой.

Владельцы ресторанов вкладывают немало средств в обустройство своего интерьера, чтобы человек, посетивший ресторан, был очарован не только отличной кухней, вежливостью персонала, но и почувствовал себя комфортно и удобно, сидя на мягких диванчиках или стульях, за столом из натурального дерева или за барной стойкой из массива. Все эти факторы несомненно влияют на посещаемость. Мебель для ресторана определяет статус заведения, а чем выше статус, тем выше доход заведения. Мебель для ресторана должна отвечать определенным требованиям:

- соответствовать стилю интерьера;
- обладать эргономическими свойствами (удобство в эксплуатации);
- иметь повышенную износостойкость, связанную с большим количеством посетителей.

*Столы.* Ресторанные столы отличаются от столов, применяемых на других предприятиях общественного питания, своими размерами, отделкой, характером использования.

Большие размеры крышки ресторанного стола определяются более полной сервировкой, широким и разнообразным ассортиментом блюд. По традиции большой стол, уставленный яствами и напитками, символизирует гостеприимство, изобилие, комфорт. Как показала практика, наиболее приемлемая ширина ресторанного стола — 80—120 см. Этого вполне достаточно для сервировки и обеспечения удобства посетителей и обслуживающего персонала.

В ресторанах в основном используются круглые столы диаметром 100 см, квадратные 90 \* 90 см и прямоугольные 85 x 120 и 90 x 80 см. Прямоугольная форма крышки стола более удобна, так как позволяет экономнее использовать площадь обеденного зала. Кроме того, прямоугольные и квадратные столы можно при необходимости сдвигать в один ряд. В тех ресторанах, где используют круглые столы, их обычно размещают в центральной части зала, а прямоугольные — вдоль стен. При сочетании шести- и четырехместных прямоугольных столов можно получить стол на 10 человек.

В большинстве ресторанов столы покрывают скатертями, но иногда посетителей обслуживают без них. При этом хорошо отделанную, с красивой текстурой крышку стола накрывают небольшими салфетками.

Эти два различных вида обслуживания определяются разницей в материалах и конструкции столов. Ресторанные столы, предназначенные для обслуживания со скатертями, как правило, изготавливаются из древесины. Для обеспечения устойчивого положения предметов сервировки можно под скатерть надевать чехол из холста на шнурах или резинке, удобный для

смены и стирки. Однако применение индивидуальных салфеток вместо общей скатерти более гигиенично и позволяет использовать для покрытия крышек столов эстетически привлекательные декоративные цветные пластики.

К ресторанным столам относятся также банкетные и фуршетные столы. *Фуршетный стол* несколько выше обычного ресторанный: 100—110 см, ширина 120—150 см. Длина *банкетного стола* определяется из расчета 60—80 см на человека. Ширина банкетного стола — 100—120 см. При организации банкета могут быть использованы квадратные или прямоугольные обычные обеденные столы, из них составляют банкетный стол необходимых размеров. Для устройства выездных фуршетов и буфетов применяются также разборные столы с крышками и складными ножками. Фуршетные столы применяются в ресторанах главным образом при обслуживании приемов, когда приглашенные едят и пьют стоя. Их можно использовать для накрытия «шведского стола». Фуршетный стол сервируют заранее. Множество блюд с закусками, бутылок с напитками, тарелок, рюмок, фужеров, столовых приборов, которые ставят на стол одновременно, требуют больших, чем у обычного ресторанный стола, размеров крышки. Столы накрывают банкетными скатертями. Стол ставят в длину в зависимости от количества приглашенных из расчета один погонный метр с двух сторон на 8 человек.

*Кресла и стулья.* Ресторанное кресло должно обеспечивать удобное положение человека не только во время еды, но и во время отдыха, беседы. Кресла обычно несколько шире и глубже стульев, но чрезмерная ширина делает их громоздкими и неэкономичными, особенно в залах, где используются прямоугольные столы. Квадратные столы дают большую возможность для применения широких кресел, так как ширина кресла при всех условиях будет меньше ширины стола.

Ресторанные *полукресла* отличаются от кресел меньшими габаритами. Однако, несмотря на определенную экономию места, которую они дают, следует помнить, что достигается это за счет некоторого снижения комфорта. Для удобства работы официанта высота спинки стула или кресла не должна превышать 90—100 см от пола. В ресторанах с большими площадями залов рекомендуется применять *диваны*. Их размещают у стен или в центре, образуя изолированные ложи.

Как правило, в ресторанах подбор столов и кресел к ним зависит от художественного решения интерьера. Лучше всего, когда каркасы столов и стульев (кресел) сделаны из одного материала, одинаково обработанного и окрашенного. На практике в ресторанах чаще всего применяют деревянные столы (при обслуживании со скатертями) в сочетании с креслами на металлическом основании. К большим ресторанным столам не следует ставить малогабаритные стулья, в сравнении они кажутся чересчур миниатюрными, а столы — огромными.

*Подсобные столы* применяются для подготовки блюд к подаче; на них также ставят использованную посуду. Как правило, они изготавливаются из такого же материала, что и обеденные столы в зале. Высота этих столов должна соответствовать высоте обеденных столов, их длина и ширина 50 x 50 или 60 x 80 см.

*Передвижные сервировочные столики* предназначены для транспортировки блюд к обеденному столу. Монтируются они на двух, трех или четырех колесиках. Также используются сервировочные столики со съемными металлическими крышками-подносами или с электроподогревом. Оптимальная высота их — 72 см.

*Серванты* (шкафы официантов) предназначены для запаса столовых приборов, столового белья и т. п. Верхняя крышка серванта, оклеенная пластиком (иногда с дополнительной откидывающейся доской), выполняет функции сервировочного стола. Отделка серванта должна соответствовать общему оформлению мебели в зале. Предпочтительнее более скромные, сдержанные цвета отделки покрытия обеденных столов в зале. Размещают серванты обычно в простенках, у колонн и т. д. В небольших залах иногда применяют столы, заменяющие серванты.

В ресторане обычно организуют *буфеты*: основной, кофейный. Вся продукция из буфетов отпускается официантам.

*Основной буфет* оборудуют для отпуска винно-водочных изделий, воды, пива, фруктов, кондитерских и табачных изделий. Этот буфет обычно располагают в смежном с торговым залом помещении, состоящем из двух отделений: одного для отпуска продукции и подсобного, для хранения товаров. В первом оборудуются прилавки с витриной для показа буфетной продукции, также необходимы циферблатные весы и горка с мензурками для дозировки вина и водки. В буфете должен быть холодильный шкаф с несколькими полками, где поддерживается требующийся температурный режим для хранения напитков, которые при подаче должны иметь различную температуру (шампанское — 5—6°, безалкогольные напитки — 10—12°). В буфетах больших ресторанов для хранения крупных партий товаров, кроме холодильных шкафов, расположены холодильные камеры. Раковину оборудуют с подводкой холодной и горячей воды.

*Кофейный буфет* предназначен для приготовления и отпуска кофе, а также других горячих напитков — чая, какао, шоколада. Основным оборудованием этого буфета являются экспресс-кофеварка, кофемолка, электроплита, кипятильник для приготовления чая и холодильный шкаф для молока, сливок и охлаждения кофе, пирожных и тортов. Кофейный буфет может быть оборудован хлеботорезкой.

*Буфет-хлеботорезка* предназначен для подготовки и отпуска хлеба различных видов. Для резки используется хлеботорезательная машина или рычажный нож. Запасы хлеба хранятся в шкафах со стеллажами. Рабочее место хлеботорезчика оборудуется столом, весами и инвентарем: хлеботорезными досками, ножами, бруском для точки ножей, щипцами,



двухрожковыми вилками, совком и щеткой для удаления крошек. Существуют определенные правила нарезки хлеба. Его нарезают ломтиками весом 40—50 г и перед отпуском укладывают на пирожковые тарелки мякишем влево. Для фуршетов каждый ломтик хлеба еще раз разрезают пополам и рядами укладывают на мелкие тарелки. В буфете желательно иметь тостер. Национальные виды хлеба нарезают и укладывают иначе: калачи подают целиком или разрезанными пополам, узбекские лепешки — в целом виде и т. д.

*Сервизная* — помещение для хранения и отпуска официантам столовой посуды и приборов, которую оборудуют рядом с моечной. Основное оборудование сервизной — шкафы и стеллажи с полками, удобны подвесные полки для хранения стеклянной и фарфоровой посуды и приборов. Предметы сервировки хранят в сервизных в установленном порядке. Так, столовые приборы хранят в ящиках с гнездами отдельно для ножей, вилок, ложек; для различных видов посуды отведены определенные места. Порядок отпуска посуды зависит от характера работы ресторана. В небольших ресторанах из сервизной отпускается также столовое белье.

*Основные принципы расстановки мебели.* Существуют два наиболее распространенных варианта расстановки мебели в зале. Первый из них — расстановка столов по прямой линии, второй — в шахматном порядке. Каждый из них выбирается в зависимости от планировочных решений, наличия колонн, количества окон, расположения дверей или других конструктивных особенностей помещения. Но необходимо придерживаться строгих технических норм, принятых в этой области.

Прежде всего, существенные ограничения касаются ширины прохода между столами. Для того чтобы перемещение по залу персонала или посетителей заведения было удобным, в основных проходах рекомендуется оставлять не менее 2 м свободного пространства. В случае со вспомогательными проходами можно ограничиться 1,5 м. Что касается расстояния между столами, сформированными в группы, то здесь все зависит от концепции заведения и индивидуальных особенностей помещения. Однако в любом случае желательно оставить достаточные проходы, чтобы можно было свободно подойти к столу и сесть за него, отодвинув стул.

Важен еще один момент. Специалисты в области организации пространства и дизайна помещений категорически не рекомендуют ставить столы напротив входной двери, так как посетители в этом случае будут чувствовать себя неудобно. Если мебель расставляется вдоль стен, оптимальное расстояние от стены — 20 см. При расстановке мебели учитывают возможность обслуживания одним официантом около 10 столов.

Помимо традиционных вариантов расстановки столов существует несколько оригинальных решений, которые в состоянии кардинально преобразить интерьер помещения, сделать его более «свежим», оригинальным, изменить его до неузнаваемости.

Во-первых, это произвольная расстановка мебели. Такой прием часто используется в больших по площади залах для зонирования пространства, благодаря чему удается создать эффект своеобразного перетекания пространства из одной зоны в другую. В этом случае нельзя ограничиться стандартными формами мебели. Для создания эффекта требуется грамотное сочетание столов различных конструкций и дизайна. Это могут быть криволинейные диваны, круглые, овальные и многогранные столы.

Во-вторых, сегодня практикуется боксовая расстановка мебели, при которой используются криволинейные, угловые или П-образные приемы. Цель такого способа — создание обособленных зон в рамках одного помещения. Они изолированы друг от друга и объединяются общими дизайнерскими штрихами. Часто для создания уединенной атмосферы используются декоративные перегородки.

Особая категория мебели для кафе и ресторанов — *барные стойки и стулья*. Традиционно практикуется пристенная компоновка бара, но многие современные дизайнеры отдают предпочтение более оригинальным решениям. Это, в частности, центральное расположение стойки, которая является одновременно и центром композиции. По форме стойки бара могут быть Т или П-образными, а также криволинейными. Что касается размеров столов, используемых в кафе, то ширина их должна быть не менее 80 и не более 90 см. Если говорить о круглых столах, то их диаметр также составляет в среднем около 80 см. Наиболее комфортная высота стола 76—78 см. Расстояние между верхней плоскостью столешницы и сиденьем стула должна быть в пределах 29-31 см.

Оптимальный температурный режим ресторана должен находиться в пределах 16—18° при влажности воздуха 60—65%. Необходимым условием является кондиционирование воздуха. Очень важно добиться бесшумной работы кондиционеров.

В торговых залах ресторанов, коктейль-барах следует устраивать самостоятельную механическую вентиляцию. Важную роль здесь играет высота помещений.

Правильный выбор системы освещения, соблюдение гигиенических норм освещенности различных участков зала имеют большое значение для посетителей и персонала ресторана. Кроме того, освещение играет большую роль при оформлении интерьера.

В ресторанах естественное освещение зала с одной стороны варьируется с двух-, трехсторонним и верхним естественным освещением, чем достигается ощущение связи интерьера с окружающим ландшафтом. Чтобы создать видовой обзор местности вокруг ресторана, используются большие оконные витрины. С наступлением темноты рекомендуется понизить яркость освещения зала или выключить ряд источников света. Одновременно следует увеличить яркость наружного света, например с помощью направленного прожекторного освещения подчеркнуть некоторые выразительные детали окружающей местности.

Свет способен сделать помещение более просторным или более интимным. Он психологически воздействует на человека: может способствовать шумному оживлению или настраивать на тихую беседу.

Освещение залов имеет свои законы. Когда нужно быстро обслужить, например, участников съезда, форума, фестиваля, включается полный свет. Если же посетители не спешат и хотят подольше посидеть и отдохнуть, освещение включается частично. При исполнении музыки могут быть включены цветные прожекторы и различные иллюзионные приборы освещения.

Устройства освещения, как и все в интерьере, должны гармонировать с архитектурными элементами залов. Самая распространенная система освещения — смешанное или комбинированное освещение, при которой весь зал освещается общим не очень ярким светом, а некоторые места выделяются при помощи направленных потоков света. Это дает возможность изменять освещенность зала, направление светового потока, создавать дополнительные световые эффекты.

Для общего освещения торгового зала наиболее целесообразны светильники рассеянного света. Использование таких светильников позволяет достигнуть достаточной равномерности освещения, ослабления теней.

Для оформления торговых залов ресторана используются разные материалы, в зависимости от общего интерьера и стиля ресторана, от дорогих пород дерева до современных отделочных материалов, которые весьма разнообразны по внешнему виду, обладают поверхностью всевозможных цветов и оттенков.

В целях уменьшения шума в зале при отделке стен и потолка рекомендуется применять звукопоглощающие плиты. При универсальном использовании помещения торгового зала могут применяться специальные панели, благодаря которым улучшаются акустические качества зала для проведения в нем концертов, эстрадных выступлений и т. п.

Основные требования к полам в ресторанах — ровная нескользкая поверхность, влагоустойчивость и сопротивляемость истиранию. Часто всю поверхность полов, за исключением танцплощадки, покрывают синтетическим ковром, чаще однотонным.

Аналогичны принципы оформления и банкетного зала, предназначенного для устройства приемов, банкетов, свадебных вечеров, празднования товарищеских встреч, дней рождения и пр. При банкетных залах иногда устраивают кофейно-винные бары.

Для успешного функционирования ресторанного бизнеса необходимо всерьез позаботиться о выборе таких элементов комплектации ресторана, как красивая посуда и столовые приборы. Приборы для сервировки стола смогут стать важной частью, подчеркивающей общий стиль ресторана и его интерьер. В некотором смысле они отображают качество сервиса и уровень ресторана. Требования, которые рестораны, заботящиеся о своем имидже, предъявляют столовым приборам, являются достаточно жесткими. Приборы,

которыми сервируется столик, должны иметь безупречный внешний вид и изготовлены из гигиеничного и экологически чистого материала, а их использование должно быть удобным, ведь их функциональность и привлекательный внешний вид оказывают большое влияние на формирования качественного сервиса обслуживания ресторана.

По своему предназначению посуда подразделяется на столовую, предназначенную для сервировки стола и приема пищи, и кухонную, предназначенную для приготовления блюд.

*Столовая посуда* — чашки, бокалы, тарелки, салатницы, соусницы и столовые приборы. Помимо удобства, для такой посуды важен внешний вид. Очень эффектно смотрится посуда, подобранная в едином стиле, гармонично сочетающаяся с дизайном интерьера.

*Кухонная посуда* — кастрюли, сковородки, миски, наборы ножей, венчики, мерные емкости и разделочные доски. Важные требования к кухонной посуде — удобство использования, долговечность, качество и гигиеничность материала используемого для изготовления посуды.

Кухонная посуда изготавливается из различных материалов, у каждого из которых есть свои достоинства и недостатки:

- керамическая посуда отличается высокими термоизолирующими свойствами. Она способна длительное время сохранять нужную температуру еды или напитков. Как правило, керамика используется для изготовления столовой посуды, однако в посуде из керамики можно и готовить. Однако керамическая посуда хорошо впитывает жир и ее сложнее отмыть;

- металлическая посуда используется как для сервировки стола, так и для приготовления блюд. Кухонная металлическая посуда может быть произведена из алюминия, нержавеющей стали, чугуна, эмалированного металла и металла с тефлоновым покрытием;

- чугунная посуда используется для блюд, требующих длительного приготовления при равномерном нагреве всего содержимого. Посуда из чугуна тяжелая, но при этом достаточно хрупкая, кроме того, она имеет свойство ржаветь при длительном контакте с водой. После мытья посуду из чугуна следует быстро высушить. Хранить готовое блюдо в ней не рекомендуется;

- посуда из алюминия легкая, долговечная и дешевая, обладает высокой теплопроводностью, т. е. быстро нагревается и остывает. Однако она имеет много недостатков. Алюминий вступает в химические реакции с продуктами, содержащими кислоты и щелочь, такими как некоторые супы, соусы, молочные продукты, поэтому хранить готовую еду в посуде из алюминия не рекомендуется. Лучше всего она подходит для кипячения воды, варки овощей и макаронных изделий;

- посуда из нержавеющей стали прочна и функциональна. Важная характеристика стальной посуды — это толщина дна и стенок, чем они толще, тем равномернее распределяется тепло и, следовательно, лучше готовится пища. При правильной эксплуатации такая посуда позволяет

избегать пригорания и даже готовить без масла, также как на тефлоновой сковороде;

- эмалированная посуда характеризуется отсутствием химических реакций с пищей и привлекательным внешним видом, однако блюдо, готовящееся в такой посуде, имеет свойство пригорать. Требует правильного ухода, поскольку при повреждении эмали посуда начнет ржаветь;
- тефлоновая посуда. Основное преимущество посуды с тефлоновым покрытием — это антипригарность. Посуда требует бережного обращения, на ней во избежание повреждения тефлоново-го покрытия нельзя готовить, используя металлические ложки и лопатки. В тефлоновой посуде с поврежденным покрытием готовить не рекомендуется. *Фарфоровая и фаянсовая посуда* относится к группе керамических изделий. По своим декоративным свойствам она должна соответствовать общему стилю оформления интерьера и придавать дому индивидуальный характер.

Для лучшей сервировки рекомендуются сервизные комплекты посуды, включающие до 40 различных наименований. Все персональные тарелки, используемые сегодня для сервировки стола, делятся на глубокие и мелкие. Глубокие тарелки служат для подачи горячих и холодных заправочных супов (щей, борща, окрошки и т. д.). Мелкие тарелки для сервировки стола отличаются большим разнообразием. Различают мелкие столовые тарелки для вторых блюд, закусочные или десертные тарелки (для холодных и горячих закусок), пирожковые тарелки (для подачи хлеба, булочек, тостов). Закусочные тарелки могут также использоваться в качестве десертных (для десертов: свежих и консервированных фруктов, пудингов).

Также есть специальная группа посуды для сервировки стола общими блюдами, такими как холодные закуски, салаты, нарезки, для подачи сыров, мясных и рыбных. Из фарфора (или фаянса) используют также горчичницы; солонки; перечницы, пепельницы, сигаретницы и подставки для яиц.

Для подачи чая следует использовать заварочный чайник, чайные пары — чайная чашка и блюдце. Для подачи кофе сливочник, кофейную пару.

Столовые приборы могут быть *мельхиоровыми, серебряными* или из *нержавеющей стали*. Мельхиоровые и серебряные приборы менее практичны, чем нержавеющие. Не рекомендуется частый или длительный контакт серебра с пищей, так как оно является общеклеточным ядом (т. е. убивающим все живое), на чем и основано его бактерицидное действие.

Посеребренный мельхиор внешне не отличается от столового серебра, но гораздо дешевле и при этом прочнее. Мельхиоровая посуда имеет хороший внешний вид и способствует украшению стола. Кроме того, ее можно подогревать и блюда подавать горячими. Мельхиоровая посуда практична, не бьется и может долго служить, если ее правильно мыть, полировать и своевременно серебрить. При сервировке стола для винно-водочных изделий и различных напитков применяется посуда из *стекла и хрусталя*. Широкое применение нашла цветная стеклянная посуда. Внешне

эффектная, обладающая высокими эстетическими достоинствами, эта посуда может стать органической частью оформления интерьера.

Технология изготовления стекла значительно проще, чем хрусталия; стеклянная посуда дешевле и поэтому рекомендуется для применения в повседневной практике. Хрустальная посуда, как правило, используется для торжественных случаев — приемов гостей, банкетов.

Из-за высокого содержания растворимых соединений свинца недопустимо надолго оставлять в хрустальной посуде пищу и напитки, особенно содержащие алкоголь. Поэтому же нельзя мыть хрустальную посуду горячей водой — поверхность изделия становится мутноватой, тусклой.

Хрустальная посуда отличается высокой прозрачностью, игрой света, отражающегося в гранях, и звоном. Качество хрусталия характеризуется его художественным оформлением — алмазными гранями. Простой ромбовидный рисунок — четыре алмазные грани, сложный — с мелкой сеткой граней.

Емкость бокалов, рюмок, используемых для сервировки, зависит от крепости напитка: чем крепче напитки, тем меньше должна быть емкость рюмки.

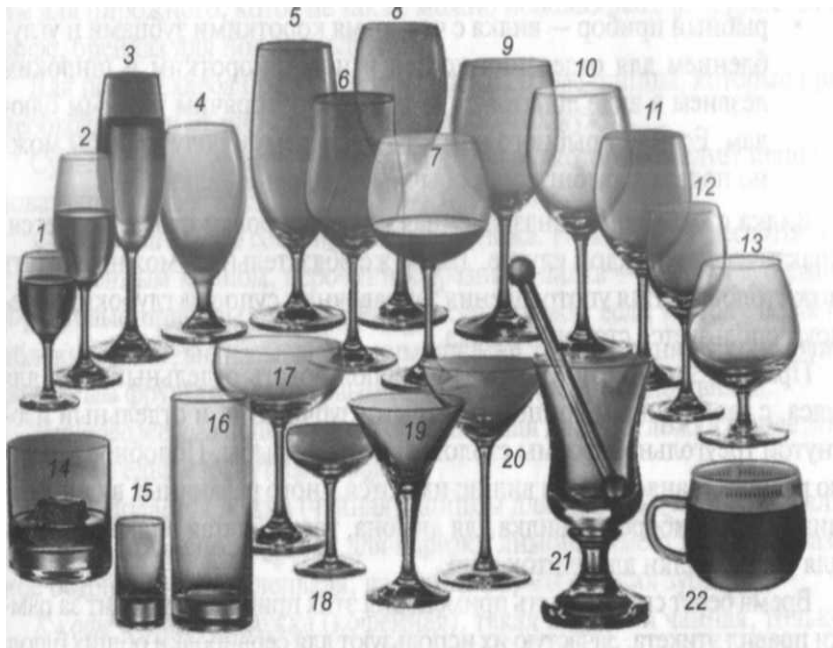
Для подачи воды, безалкогольных напитков и некоторых видов коктейлей следует использовать бокал хайбол.

Для подачи вина существует два вида бокалов, выбор которых определяется цветом вина.

Для красного вина следует использовать бокалы большого объема, это способствует насыщению вина кислородом и раскрытию букета. Примером такого бокала является бокал для красного вина 260 мл.

Белое вино наливают на 2/3 бокала меньшим размером, чем для красного, и охлажденным. Примером такого бокала является бокал для белого вина 210 мл.

Шампанское следует подавать в бокале для шампанского флюте. Он заужен к вершине, что позволяет напитку оставаться газированным. Также существуют бокалы для пива. Они расширены к центру и на ножке. Эти бокалы могут также быть использованы для подачи различных коктейлей. Водку следует подавать в маленьких рюмках для водки объемом 50 мл либо в стаканчике шот. Виски подают в бокале роке или, как его еще называют, олд фешен. Следует помнить о льде, который необходимо подавать отдельно, используя специальные щипцы для льда. Для того чтобы ваши гости получили истинное наслаждение коньяками и бренди, их необходимо подавать в специальном бокале для бренди и коньяка — снифтере. Желательно наличие фужеров, ликерных и коньячных рюмок (25 мл), рейнвейных, мадерных и лафитных рюмок, бокалов и вазочек для шампанского, водочных стопок и рюмок, бокалов и кружек для пива.



**Рис. 1.** Посуда из стекла:

1 — рюмка для ликера; 2 — бокал для хереса; 3 — бокал для шампанского;  
 4 — бокал для минеральной воды; 5 — бокал для пива; 6 — бокал для розового вина; 7 — бокал для шампанского; 8 — бокал для бургундского вина; 9 — рюмка лафитная для красного столового вина; 10 — рюмка для белого столового вина;  
 11 — рюмка рейнвейная (светло-зеленая); 12 — бокал для десертного вина;  
 13 — коньячная рюмка; 14 — стопка для виски; 15 — стопка для водки; 16 — фужер для минеральной / фруктовой воды; 17 — бокал для шампанского; 18 — рюмка для ликера; 19 — рюмка для мартини; 20 — рюмка для коктейля; 21 — бокал для грога;  
 22 — бокал для чая или пунша

Ножи, вилки, ложки во второй половине XX в. стали отличаться от используемых ранее. Так, ложки приобрели более округлую форму по образцу русской деревянной ложки; вилки и ножи стали укороченными. Помимо большой экономии металла эти приборы стали отличаться более простой конструкцией, современностью формы и удобством в обращении.

Все приборы делятся на индивидуальные (основные) и общие (вспомогательные). Индивидуальные приборы предназначены для приема блюд, общие — для раскладывания их.

## **Тема 5. Основы бизнес- планирования в ресторанном бизнесе**

Организация ресторанного бизнеса требует привлечения значительных финансовых средств. Предпринимательская деятельность в сфере ресторанного бизнеса — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск экономическая деятельность с целью получения прибыли.

Эффективность ресторанного бизнеса зависит от поиска ответов на три ключевых вопроса:

- Какие средства необходимы для достижения поставленных целей и задач?
- Где найти источники финансирования?

- Как обеспечить платежеспособность и финансовую устойчивость ресторана?

Для получения дополнительных финансовых средств от финансовых структур (банки, инвестиционные компании и фонды) и частных инвесторов разрабатывается бизнес-план, который должен обосновать экономическую результативность создаваемого ресторанного бизнеса.

В рыночных условиях возрастает роль *бизнес-планирования*, которое включает разработку бизнес-плана, его практическую реализацию и контроль над выполнением. Очевидно, что каждый предприниматель при организации ресторанного бизнеса должен отчетливо представлять потребности в ресурсах (финансовых, материальных и трудовых), источники их получения.

Заказчиками бизнес-планов являются физические и юридические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность в ресторанном бизнесе. Разработчиками бизнес-планов выступают фирмы, специализирующиеся в области проектирования и маркетинга, отдельные авторы и коллективы. Поэтому бизнес-план имеет две группы пользователей — внутренних (инициатор бизнес-идеи, учредители и персонал фирмы) и внешних (потенциальные инвесторы, кредиторы, партнеры).

Таким образом, *бизнес-план* — это:

- документ, на основе которого осуществляется планирование предпринимательской деятельности;
- основная форма плана, разрабатываемая коммерческими организациями в условиях рыночной экономики;
- конфиденциальный документ, в котором дается описание основных разделов развития фирмы на конкретном рынке с учетом собственных и заемных источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков;
- кратко сформулированная программа перспективного и текущего планирования предпринимательской деятельности, необходимая для оценки реальности прогнозируемого дела и обоснования внешних источников финансирования.

В ресторанном бизнесе можно выделить следующие *цели* бизнес-планирования:

- разработка нового продукта, услуги;
- получение кредита, привлечение инвестиций;
- определение тактических и стратегических ориентиров;
- выбор новых видов направлений и способов осуществления предпринимательской деятельности.

Исходя из целей, формулируются *задачи* бизнес-планирования в ресторанном бизнесе:

1. Проведение маркетинговых исследований.
2. Оценка возможностей (материальных, финансовых, кадровых) ресторана и предполагаемых рисков.



3. Разработка управленческих мероприятий и организация производственного процесса.

4. Разработка финансового плана и стратегии финансирования. 6. Практическая реализация бизнес-плана и контроль над его выполнением.

На практике могут быть реализованы четыре типа бизнес-планов:

- для получения кредитов;
- для привлечения инвесторов;
- для финансового оздоровления;
- внутренний бизнес-план.

Таким образом, бизнес-план ресторана позволяет привлечь финансовые средства и определить стратегию его функционирования.

Вопросы бизнес-планирования достаточно подробно рассмотрены в отечественной и зарубежной литературе. При этом не существует единых стандартов и методик при разработке бизнес-плана и оценке его эффективности. Существуют общие принципы, не зависящие от отрасли экономики. В то же время состав и структура бизнес-плана конкретного предприятия определяются целью составления, спецификой вида деятельности и размером предприятия. Бизнес-план обычно является перспективным документом, рассчитанным на 3-5 лет. При этом анализируются и прогнозируются условия и результаты деятельности предприятия.

Примерная структура бизнес-плана включает следующие разделы:

1. *Реквизиты предприятия* — название, адрес, организационно-правовая форма, состав учредителей.

2. *Резюме* представляет собой краткий обзор бизнес-плана (не более трех страниц машинописного текста), составляется в последнюю очередь. Главная задача резюме — представить в сжатой форме основные идеи бизнес-плана, а также привлечь внимание и заинтересовать потенциального кредитора, инвестора или потенциального партнера. Например, резюме может содержать следующую информацию: цель и задачи бизнес-плана; назначение и описание видов деятельности (продукции, услуг); степень готовности и перспективность реализации проекта; величина необходимых инвестиций; ожидаемая рентабельность, срок окупаемости; социально-экономические последствия от реализации проекта. 3. *Описание продукции {работ, услуг}* состоит в оценке продукта (услуги): потребительские свойства, отличие от конкурентов, прогноз цены и затрат на производство, организацию сервиса.

4. *Анализ рынка и конкурентов* — оценка положения дел в отрасли и емкости рынка, характеристика потенциальных потребителей и оценка ожидаемого спроса, характеристика потенциальных конкурентов (оценка объемов продаж, основных характеристик уровня качества и дизайна продукции, ценовой политики).

5. *Маркетинговый план* — определение ценового диапазона продаж и ценообразование, организация рекламы, прогноз развития рынка, формирование заказов и оформление договоров о поставках.

6. *План производства* — дается описание производственного процесса и его экологичности; приводится перечень имеющегося и недостающего основного оборудования; указываются основные поставщики сырья и материалов; дается характеристика производственных помещений (с указанием формы собственности и условий аренды); оцениваются масштабы производства; определяется динамика себестоимости производства единицы продукции.

7. *Организационный план* — раскрывается организационно-правовая форма и обосновывается организационная структура предприятия; указываются собственники (по долям вклада) и величина уставного капитала; дается характеристика кадров и партнеров по бизнесу; приводятся графики (таблицы) реализации инвестиций по времени освоения бизнеса, а также графики финансирования проекта и возврата кредита

8. *Оценка риска и страхование* — указываются возможные виды рисков, из которых особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам; риск потери прибыли (снижения рентабельности) в результате неустойчивого спроса (положение на новом рынке) на планируемую продукцию может быть рассчитан с помощью статистических методов; указываются альтернативные стратегии, разрабатывается программа страхования рисков; оцениваются слабые стороны бизнеса и вероятность появления конкурентов, услуг, технологий; оценивается надежность поставщиков, партнеров по бизнесу; устанавливается возможный диапазон изменения конечных результатов (выручки, прибыли и т. п.) с учетом изменяющихся условий ведения бизнеса.

9. *Финансовый план* — включает прогноз объемов реализации, распределения чистой прибыли, план доходов и расходов, сводный баланс активов и пассивов предприятия, график достижения безубыточности; рассчитываются показатели эффективности проекта, и дается заключение об его экономической целесообразности.

10. *Приложения* — содержат копии документов, аргументирующих основные положения бизнес-плана, а также копии контрактов, договоров о поставках, прейскурантов и т. п.

Разработанный бизнес-план должен соответствовать требованиям Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП). Критерии ФФПМП соответствуют неофициальному международному стандарту UNIDO (организация ООН по промышленному развитию), которым руководствуются банковские кредиторы. Данный стандарт предполагает использование пакетов юридических документов, специальных методов маркетинговых исследований рынка и финансовых расчетов.

Инвестиционная деятельность ресторанный предприятия — это наиболее сложный вид управленческой деятельности, связанной с реализацией

инвестиционных проектов, созданием и выпуском новой продукции (услуги), преобразованием организационной структуры и т. п.

*Инвестиции* — это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и(или) иной деятельности в целях получения прибыли и(или) достижения иного полезного эффекта.

*Инвестиционная политика предприятия* — планируемая деятельность предприятия, определяющая основные направления капиталовложений и их источники.

*Инвестиционный проект* — это обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Основные характеристики инвестиционного проекта: ограниченность времени и ресурсов; уникальность; координирование действий из различных областей; разделение потоков по различным проектам. *Эффективность инвестиционных проектов* по методике ЮНИДО характеризуется следующими показателями:

- чистый дисконтированный доход NPV (Net Present Value);
- индекс доходности PI (Profitability Index);
- внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return);
- период окупаемости проекта PP (Payback Period).

*Чистый дисконтированный {приведенный} доход (NPV)* — характеризует интегральный эффект, определяется за весь расчетный период при постоянной норме дисконта, основан на сопоставлении величины инвестиций ( $I_0$ ) и общей сумме дисконтированных чистых денежных поступлений ( $PV$ ):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

где  $t = 1, 2, n$  — шаг расчета (день, месяц, год);  $n$  — число периодов реализации проекта;  $CF_t$  — величина денежного потока на шаге  $t$ ;  $r$  — заданная норма дисконта (например,  $r = 0,08$ ).

### 3. ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### Тема 1. История становления ресторанного дела

*Проведение круглого стола* по теме «История становления ресторанного дела» требует подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать 7-8 минут, материал должен быть тщательно проработан.

К проведению круглого стола привлекаются все желающие в нем участвовать студенты. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующие их вопросы. На заключительном этапе круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты. После завершения дискуссии путём голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола. Затем по результатам обсуждения одним из студентов готовится проект резюме, которое рассматривается и принимается участниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

План круглого стола:

1. Вступительное слово руководителя
2. Заслушивание докладов на темы:
  - ✓ Лучший ресторан России.
  - ✓ Лучший ресторан мира.
  - ✓ Лучший ресторан г. Ульяновска.
3. Обсуждение докладов
4. Избрание счётной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)
5. Подведение итогов круглого стола
6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

*Практические задания к теме 1.*

1. Найти в мировой и русской художественной литературе фрагменты, где упоминаются различные средства размещения.
2. Написать эссе на тему «Лучший ресторан России», «Лучший ресторан мира» (регион или страна по выбору).
3. Провести сравнительный анализ блюд (например, пельмени — ravioli; пицца — открытый пирог; полента — мамалыга и т. д.).

## **Тема 2. Основные бизнес-процессы ресторана: Бэк-хау**

*Цель занятия:* на основе прослушанной лекции и изучения дополнительной литературы подготовить ответы на следующие вопросы:

1. Основные бизнес-процессы на предприятиях гостеприимства.
2. Бизнес-процесс зоны бэк-хаус – логистика.
3. Бизнес-процесс ресторана зоны бэк-хаус – производство.
4. Бизнес-процесс ресторана зоны бэк-хаус – маркетинг.

*Заслушивание и обсуждение рефератов.*

*Практические задания к теме 2.*

1. Кратко обсудите проблемы, с которыми ежедневно сталкивается руководитель службы логистики в ресторане.

2. Перечислите показатели, используемые для определения доходов и убытков службы логистики.

3. Опишите проблемы, с которыми сталкивается ресторан, пытающийся сделать прибыльными следующие направления своей деятельности: бары и обслуживание в номерах. 4. Организуйте встречу с менеджером ресторана, расположенного в вашем районе. Обсудите вопрос о недопущении мелких хищений и злоупотреблений на производстве. Достаточно ли быстро обслуживают гостей? Какие участки бэк-хауса работают хорошо? Насколько, по вашему мнению, полно укомплектован штат работников ресторана?

5. Попросите менеджера сообщить ожидаемую и фактическую процентную долю стоимости от выручки, и как менеджер поступает при выявлении отклонений между этими показателями.

## **Тема 3. Основные бизнес-процессы ресторана : фронт-хаус**

*Цель занятия:* на основе прослушанной лекции и изучения дополнительной литературы подготовить ответы на следующие вопросы:

1. Характеристики ресторана, влияющие на его востребованность со стороны гостей.

2. Бизнес-процесс ресторана зоны фронт-хаус – продажи.

3. Бизнес-процесс ресторана зоны фронт-хаус – прием и обслуживание гостей.

4. Бизнес-процесс ресторана зоны фронт-хаус – управление персоналом ресторана.

*Заслушивание и обсуждение рефератов*

*Практические задания к теме 3.*

1. Разберите ситуацию, в которой, вам необходимо решить, что сделать, чтобы гости ресторана остались довольными при обслуживании.

2. Сфотографируйте или принесите фотографию зала ресторана. Какие изменения необходимо произвести в расстановке мебели, чтобы в ресторане прошла вечеринка/свадьба/дискотека.

3. Как вы поступите, если из четырех официантов, приглашенных на обслуживание банкета, вышли только двое?

4. Представьте, что к 19.00 на кухне начались перебои с продуктами, в том числе стейк и цыпленок. Гости начали выражать свое недовольство, что не могут заказать те или иные блюда. Кому бы вы позвонили/пошли бы в первую очередь? Какие меры вам необходимо предпринять, если проблему немедленно решить не удастся.

5. Разделитесь на группы по два человека и подготовьте сценку: гость и официант. После каждой ролевой игры обсуждайте и давайте рекомендации по заказу и предложению приобрести более дорогие товары и услуги.

6. Приведите пример материальной и нематериальной мотивации в ресторане японской/русской/европейской кухни.

#### **Тема 4. Мебель, посуда и сервировка в организации ресторанного бизнеса**

*Цель занятия:* на основе прослушанной лекции и изучения дополнительной литературы подготовить ответы на следующие вопросы:

1. Мебель в ресторане.

2. Микроклимат и освещение ресторана.

3. Посуда и сервировка.

4. Применение столовой посуды при сервировке. Официальный обед.

*Заслушивание и осуждение рефератов*

*Практические задания к теме 4*

1. Посетите местный ресторан и опишите мебель, которая находится в нем. Какой стиль она поддерживает? Опишите сервировку столов, сфотографируйте.

2. Объясните на примере различие между банкетом и кейтерингом. Приведите пример применения банкетов и кейтеринга при туристском обслуживании.

3. Каким на ваш взгляд должен быть ресторан, если Россия стремится привлекать иностранных туристов? Нарисуйте схему ресторана и предложите меню.

4. Как влияет освещенность на привлекательность ресторана. Приведите примеры.

## Тема 5. Основы бизнес- планирования в ресторанном бизнесе

*Цель занятия:* на основе прослушанной лекции и изучения дополнительной литературы подготовить ответы на следующие вопросы:

1. Основные понятия, цели и задачи бизнес-планирования.
2. Содержание и структура бизнес-плана.
3. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

*Заслушивание и обсуждение рефератов*

*Практические задания к теме 5*

**Задача 1.** Определить целесообразность вложения средств в инвестиционный проект по открытию ресторанного бизнеса на основе следующих данных: принятая норма дисконта — 10 %; инвестиции в нулевой год реализации проекта — 6 млн руб. Предполагаемые результаты от реализации проекта за три года: 1-й год - 2,1 млн руб., 2-й год — 2,2 млн руб., 3-й год — 4,0 млн руб.

**Задача 2.** Руководство ресторана рассматривает два варианта инвестиционного проекта, руб.:

Вариант	$I_0$	$CF_t$	$PV_t$	$NPV$
№ 1	-200 000,00	320 400,00	254 025,42	54 025,42
№2	-900 000,00	1 220 000,00	954 125,77	54 125,77

Принятая норма дисконта составляет 8 %. Какому варианту проекта следует отдать предпочтение в случае невозможности совместной реализации обоих вариантов.

**Задача 3.** Составьте примерную смету затрат, необходимых для открытия ресторанного бизнеса, если ваш ресторан русской кухни занимает не более 100 кв. м и находится в спальном районе города.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального обучения предусматривается выделение в учебных планах ВУЗов времени, отводимого на самостоятельную (внеаудиторную) работу студентов. Главное в её правильной организации - планирование, задаваемое тематическими планами и последовательностью изучения экономических дисциплин. Известно, что в процессе обучения в ВУЗе удельный вес самостоятельной работы достаточно велик. Поэтому для студента крайне важно овладеть её правильной методикой.

Краткие рекомендации по тем видам самостоятельной работы, которые могут быть использованы при изучении данного курса. К таким видам относятся:

- => работа над лекционным материалом;
- => работа над учебными пособиями, монографиями, научной периодикой;
- => изучение и конспектирование нормативного материала;
- => подготовка к семинарам;
- => написание рефератов;
- => подготовка к зачету.

Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Самостоятельная работа начинается до прихода студента на лекцию. Целесообразно использование «системы опережающего чтения», т.е. предварительного прочтения лекционного материала, содержащегося в учебниках и учебных пособиях, закладывающего базу для более глубокого восприятия лекции. Работа над лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления - речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника - документа, статьи, книги и т.п.).

Методика работы при конспектировании устных выступлений значительно отличается от методики работы при конспектировании письменных источников. Конспектируя письменные источники, студент имеет возможность неоднократно прочитать нужный отрывок текста, поразмыслить над ним, выделить основные мысли автора, кратко сформулировать их, а затем записать. При необходимости он может отметить и свое отношение к этой точке зрения. Слушая же лекцию, студент большую часть комплекса указанных выше работ должен откладывать на другое время, стремясь использовать каждую минуту на запись лекции, а не на ее осмысление - для этого уже не остается времени. Поэтому при



конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию или составив ее конспект, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Нужно проделать как можно раньше ту работу, которая сопровождает конспектирование письменных источников и которую не удалось сделать во время записи лекции: прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации. Работая над текстом лекции, необходимо иметь под рукой справочные издания: словарь-справочник, энциклопедический экономический словарь, в которых можно найти объяснение многим встречающимся в тексте терминам, содержание которых студент представляет себе весьма туманно, хотя они ему и знакомы.

Свою специфику имеет работа с учебными пособиями, монографиями, периодикой. Перечень вопросов, подлежащих изучению, приведен в учебно-методическом комплексе по данной дисциплине. Не все эти вопросы будут достаточно полно раскрыты на лекциях. Отдельные вопросы будут освещены недостаточно полно или вообще не будут затронуты. Поэтому, проработав лекцию по конспекту, необходимо сравнить перечень поднятых в ней вопросов с тем перечнем, который приведен в указанном источнике по данной теме, и изучить ряд вопросов по учебным пособиям, дополняя при этом конспект лекций. Как видно из примерного тематического плана курса, на сессии будут прочитаны лекции не по всем вопросам курса. Часть тем будет вынесена на самостоятельное изучение студентами, прежде всего с помощью учебных пособий. Следует хорошо помнить, что работа с учебными пособиями не имеет ничего общего со сквозным пограничным чтением текста. Она должна быть направлена на поиски ответов на конкретно поставленные в программе вопросы или вопросы для подготовки к зачету. Работая с учебными пособиями, не следует забывать о справочных изданиях.

Все, сказанное выше, в равной степени относится и к работе в монографической литературой и научной периодикой. При работе над темами, которые вынесены на самостоятельное изучение, студент должен самостоятельно выделить наиболее важные, узловые проблемы, как это в других темах делалось преподавателем. Здесь не следует с целью экономии времени подходить к работе поверхностно, ибо в таком случае повышается опасность, упустить центральные проблемы. Результатом самостоятельной работы должно стать собственное самостоятельное представление студента об изученных вопросах.

Работа с периодикой и монографиями также не должна состоять из сквозного чтения или просмотра текста. Она должна включать вначале ознакомительное чтение, а затем поиск ответов на конкретные вопросы. Основная трудность для студентов заключается здесь в необходимости усвоения, понимания и запоминания значительных объемов материала. Эту трудность, связанную, прежде всего, с дефицитом времени, можно преодолеть путем усвоения интегрального алгоритма чтения.

Подготовка к семинарскому практическому занятию требует, прежде всего, чтения рекомендуемых нормативных и монографических работ, их реферирования. Особенно это актуально при использовании новых форм обучения: проведении круглого стола.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации с преподавателем, в ходе которых можно решить многие проблемы изучаемого курса, уяснить сложные вопросы. Беседа студента и преподавателя может дать многое - это простой прием получения знаний. Самостоятельная работа носит сугубо индивидуальный характер, однако вполне возможно и коллективное осмысление проблем науки.