

## **Тема 8. Организация и управление службой общественного питания гостиничных предприятий**

Управление комплексом предприятий общественного питания в составе гостиниц обеспечивает директор службы питания, который подчиняется владельцу или исполнительному директору заведения размещения. Директор несет ответственность за эффективность функционирования основных структурных звеньев – ресторана, кафе, бара, кухни, кондитерского цеха, складских помещений, ему подчиняются ответственные за их работу лица. Заместитель директора осуществляет управление процессом обслуживания в зале ресторана, ему подчиняются метрдотели, официанты, музыканты оркестра, буфетчики.

Должность директора службы питания в гостиницах является одной из наиболее ответственных. Помимо высокого качества предлагаемых гастрономических услуг, безопасности жизни и здоровья гостей, комплекс предприятий питания должен обеспечивать высокий уровень гостеприимства.

Рационально организованное функционирование ресторана в отеле может обеспечить 10% его рентабельности (5% налога и 5% прибыли). Однако для этого необходимы усилия, значительно большие, чем в работе гостиничных служб, которые при меньших затратах дают до 40% доходов (15% отчислений в виде налога и 25% чистого дохода). Доходы от ресторана более 10% возможны при рациональной организации управления, широких маркетинговых исследованиях.

Эффективное функционирование гастрономического заведения в значительной степени связывается с квалификацией, коммуникабельностью, опытом работы руководителя службы. Директор службы питания должен иметь опыт работы, знать особенности технологического процесса во всех подразделениях службы. Основные профессионально-квалификационные требования к руководителю службы общественного питания в гостиницах включают:

- высшее профессиональное или среднее специальное образование по профилю деятельности или экономическое;
- опыт работы в сфере услуг питания, знание особенностей работы во всех подразделениях службы;
- тщательное использование результатов мониторинга спроса клиентов по ассортименту блюд и напитков, отслеживание основных тенденций этого сегмента рынка;
- качества волевого, авторитетного руководителя;
- подбор и удержание способных сотрудников;
- рациональное распределение персонала на предприятии, определение принципов взаимодействия между отдельными структурными подразделениями службы;
- создание необходимых условий для повышения персоналом квалификации;

- умение мотивировать персонал отдела на добросовестный труд;
- оптимизацию работы каждого подразделения и обеспечение их рентабельности;
- контроль снабжения предприятия необходимым сырьем и расходными материалами, инвентарем, оборудованием, рабочей одеждой и др.;
- контроль соблюдения санитарных правил приготовления блюд, их эстетического вида и подачи;
- контроль норм расхода сырья, качества и своевременной доставки на производство;
- внедрение современных методик расчета бюджета, контроль за правилами ведения отчетов, а также калькуляции стоимости блюд и пересчета дневной выручки на счет гостиницы;
- утверждение графика работы персонала с учетом периодов наибольшего наплыва посетителей и контроль за соблюдением трудовой дисциплины.

В течение рабочего дня директор последовательно должен:

- 1) проверить сообщения, поступившие из торговых подразделений и службы охраны;
- 2) проинспектировать работу буфета по приготовлению завтраков;
- 3) ознакомиться со списком предварительных заказов;
- 4) провести совещание с заместителем и менеджерами подразделений;
- 5) проверить специальные цены на сутки;
- 6) проконтролировать обслуживание номеров, подготовку работы секции банкетов и выяснить состояние подготовки зала к вечерним праздничным мероприятиям;
- 7) проверить меню и сервировку завтрака;
- 8) проанализировать текущие проекты: новое летнее меню, разработку новой концепции ресторана, переоборудование помещений (например, фойе танцевального зала), приобретение оборудования на кухню, склады и др.;
- 9) провести анализ текущих счетов прибыли и расходов;
- 10) ознакомиться с работой ресторана – процессом обслуживания, выяснить проблемы;
- 11) провести совещание по вопросам составления меню на текущие сутки;
- 12) посетить совещание по вопросам специальных проектов, проконтролировать стойки бара;
- 13) проверить специальные заказы на продукты и напитки для VIP-персон, которые остановились в гостинице, продегустировать блюда;
- 14) ознакомиться с заказами на праздничный ужин, проконтролировать работу комнат для отдыха.

Директор службы общественного питания должен следить за изменениями в сфере гостеприимства, быть в курсе нормативных правовых, организационных, технических новшеств, посещать совещания

исполнительного совета директоров отеля, совещания по вопросам кредитования, финансовых вопросов и др.

В структуре персонала службы общественного питания выделяются категории административно-хозяйственного, производственного, торгово-обслуживающего персонала. Количество персонала в отдельных категориях работников зависит от структуры и оборудования службы общественного питания, категории, объемов работы и квалификации работников.

Административно-хозяйственную категорию персонала в ресторане отеля, рассчитанного более чем на 100 мест, представляет директор, заместитель директора по обслуживанию, заместитель директора по производству и поставкам, заведующий продовольственного склада, кассир-контролер, санитарный врач.

Представленная схема с незначительными поправками используется почти во всех заведениях общественного питания средних и крупных гостиничных предприятий. В больших по размерам службах общественного питания выделяются дополнительные руководители отдельных структурных звеньев, например, директор ресторана, директор кафе, директор кондитерского цеха, директор ночного клуба и др. Организационно-функциональная структура службы общественного питания в гостиницах отражена на рис. 1.

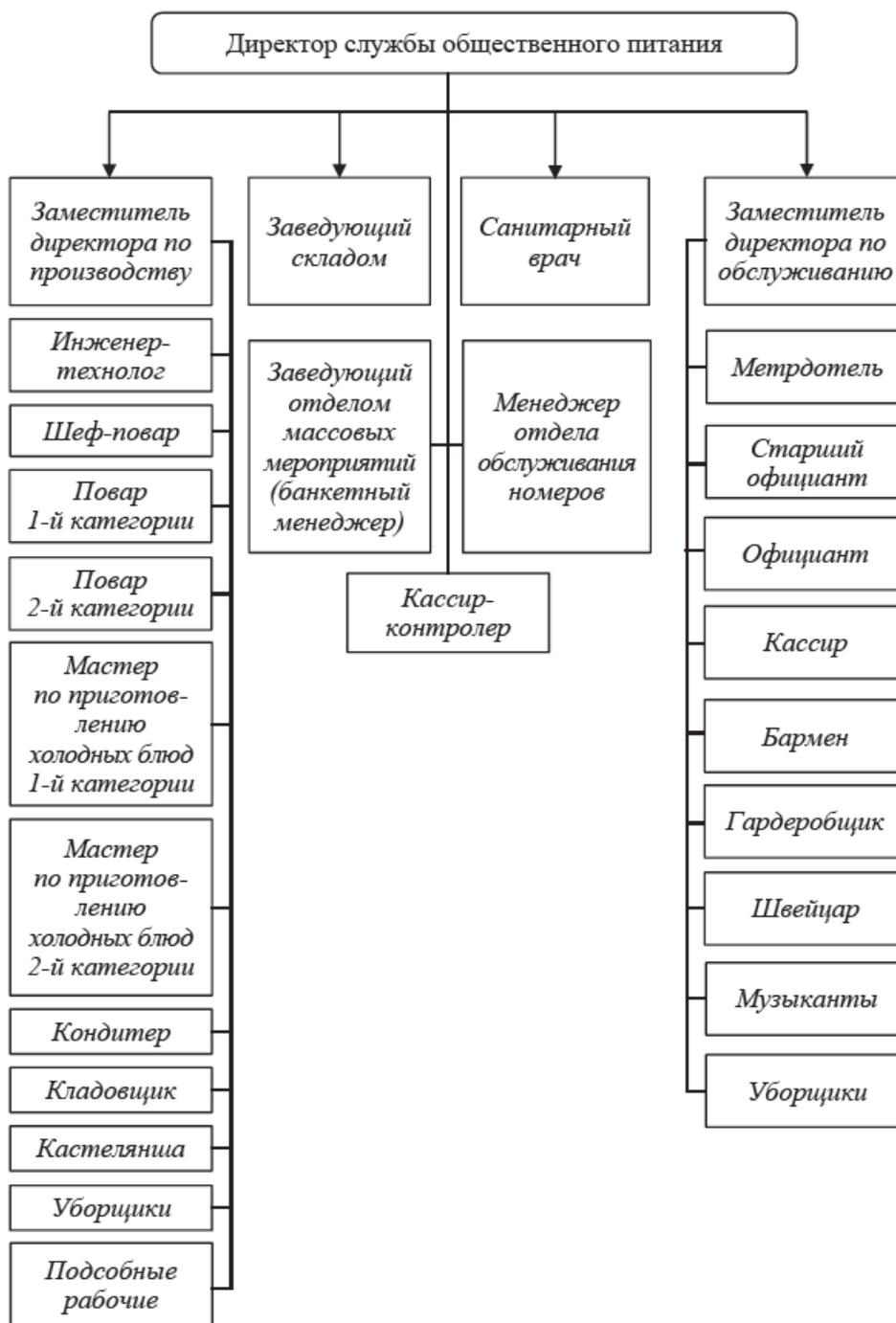


Рис. 1. Организационно-функциональная структура службы общественного питания в гостиницах

Шеф-повар координирует работу кухни, подчиняется заместителю директора по производству и поставкам, несет ответственность за качество и объем производства пищи, ее сервировки, своевременную доставку готовых блюд (горячие блюда должны подаваться горячими, а холодные закуски – холодными). Шеф-повар непосредственно контролирует соблюдение утвержденных кулинарных рецептов, основ технологии и санитарных правил приготовления пищи. В крупных гостиничных комплексах он имеет несколько заместителей, отвечающих за работу дневной смены – один-два заместителя, один вечерней смены и один ответственный за банкеты.

Должность шеф-повара играет одну из главных функций в презентации заведения питания в гостиницах. В производственном звене ресторанного хозяйства шеф-повар наделен всей полнотой власти. В небольших и средних гостиничных предприятиях он часто выполняет функции директора ресторанного хозяйства, что обусловлено тенденциями сокращения персонала и оптимизации размеров службы общественного питания в целях экономии финансовых ресурсов.

Заместитель директора по производству и поставкам службы общественного питания играет главную роль в организации и управлении производственным процессом в службе. Эта должность типична для отелей с рестораном вместимостью более 100 человек. В малых и средних гостиницах функции заместителя директора по производству и поставкам выполняет шеф-повар.

Менеджеру производства и поставки подчиняется весь персонал производственных цехов и подсобных помещений (рис. 2).



Рис. 2. Структура пищевого комплекса

Основные функциональные обязанности заместителя директора включают:

- организацию работы персонала, эффективное управление производственным процессом;
- обеспечение своевременного, бесперебойного снабжения пищевыми продуктами и полуфабрикатами надлежащего качества;

– поддержание постоянной связи с поставщиками пищевых продуктов и полуфабрикатов, расходных химических средств и технологического оборудования;

– контроль технического состояния оборудования в производственных цехах и помещениях хранения сырья;

– организацию работы производственных цехов с учетом норм и правил безопасности, соблюдения норм санитарной гигиены;

– обеспечение тесного сотрудничества с менеджером по обслуживанию и координирование процесса производства с процессом обслуживания;

– проведение постоянного мониторинга спроса гостей, совершенствование вкусовых характеристик, консистенции и общего качества, ассортимента; разработку фирменных блюд и напитков в гостиницах и ресторанах высшей категории;

– проведение маркетингового анализа спроса на короткий (сутки, неделя) и длительный (месяц, год) период;

– контроль за рациональным использованием и соблюдением норм безопасности сырья;

– ежедневную корректировку меню с учетом имеющихся продуктов и ассортиментного минимума;

– осуществление контроля производственной дисциплины, обеспечение мотивации персонала.

*Заместитель директора по обслуживанию* организует и осуществляет управление работой в торговом зале ресторана. Основная функция управляющего ресторана заключается в обеспечении гостеприимного приема, предоставлении гастрономических услуг, создании эффективного отдыха с развлечениями, уюта и комфорта, безопасности пребывания. Должность заместителя директора по обслуживанию характерна для всех средних и крупных отелей.

Функции заместителя директора по обслуживанию включают:

- 1) обеспечение высокого качества обслуживания гостей;
- 2) контроль за состоянием контрольно-обслуживающих помещений;
- 3) контроль за соблюдением требований по сервировке столов;
- 4) координирование работы официантов, барменов, уборщиц торговых помещений, мойщиков посуды, швейцаров, музыкантов и артистов;
- 5) составление меню и согласование его с кухней;
- 6) контроль за соблюдением персоналом требований опрятности и правил личной гигиены, организацию изучения персоналом правил поведения и обслуживания клиентов, принятых в заведении ресторанного хозяйства;
- 7) учет заказов на проведение коллективных праздников, тематических вечеров, банкетов и организацию подготовки к их проведению;
- 8) контроль за ведением официантами регистрации счетов и проведение расчетов с гостями;
- 9) контроль внесения в кассу официантами авансовых сумм и выручки за день;

10) решение конфликтных ситуаций между клиентами и обслуживающим персоналом ресторана;

11) организацию обслуживания в номерах, мини-барах, коктейль-барах.

Заместитель директора по обслуживанию основную часть рабочего времени должен находиться в зале, он встречает и общается с гостями. В процессе обслуживания менеджер контролирует персонал в производственном процессе, учит и инструктирует его.

Функции заместителя директора включают проведение постоянного маркетингового анализа работы торговых залов ресторана.

Маркетинговые исследования позволяют рассчитать необходимый объем приготовления пищи и напитков, количество гостей на протяжении определенного времени, в частности на длительный период. Среднее количество гостей, которые пользуются услугами питания в гостинице, называют уровнем охвата, и оно является основным показателем для прогнозирования деятельности предприятий питания.

С целью увеличения количества гостей в ресторане отеля, менеджер должен использовать различные экономические методы – ценовые скидки, розыгрыш призов, предоставлять клиентам ресторанные купоны на определенную сумму и др.

Профессионально-квалификационные обязанности заместителя директора по обслуживанию в ресторане связаны с необходимостью знать:

– основы технологии приготовления блюд, требования относительно их качества и оформления;

– технологию и форму обслуживания в предприятиях гастрономического профиля гостиницы;

– ценообразование в заведениях ресторанного хозяйства;

– иностранные языки международного общения согласно категории отеля;

– технику безопасности для гостей и персонала в пределах помещений функциональной ответственности.

*Метрдотель* координирует работу в торговой части ресторана. Он уполномочен вмешиваться в работу кухни в случае несоблюдения качественных и количественных характеристик блюд и напитков, является заместителем директора по обслуживанию в период его отсутствия. В крупных ресторанных комплексах может работать 2–3 метрдотеля.

Основные обязанности метрдотеля включают:

1) определение зоны ответственности официанта в зале обслуживания ресторана;

2) прогнозирование на сутки, неделю объем кухонного производства;

3) контроль за состоянием официантов на рабочем месте;

4) закрепление за отдельными официантами стажеров;

5) срочное вмешательство в работу официантов в случае нарушений ими технологии и трудовой дисциплины;

6) контроль за выполнением оркестром и артистами программы выступления;

7) проведение мероприятий по повышению морального и профессионального уровня подчиненных работников;

8) контроль по счетам официантов;

9) контроль за техническим состоянием оборудования, устранение недостатков в работе через соответствующие функциональные службы гостиницы;

10) составление меню и передача заказа на кухню;

11) получение и передача сервизов и столовых приборов, необходимых для обслуживания приемов и банкетов, организованных за пределами ресторана.

*Старший официант.* В случае отсутствия метрдотеля на рабочем месте его обязанности (кроме функций заместителя директора по обслуживанию) выполняет старший официант. Старший официант координирует работу нескольких официантов, контролирует соблюдение процедуры передачи официантами полученной посуды и столового белья, организует обслуживание. Кроме этого, старший официант выполняет функции, аналогичные функциям официанта.

Среди основных обязанностей официанта выделяют:

– подготовку зоны обслуживания в ресторане к работе в соответствии с действующими нормами и специальными указаниями метрдотеля;

– тщательное ознакомление перед началом работы с меню блюд и напитков;

– приветствие каждого гостя, предложение ему меню и помощи в выборе блюд и закусок;

– заполнение чека и передача его в производственный отдел для реализации;

– дополнительную сервировку стола в период ожидания заказанных блюд и напитков;

– быстрое и четкое обслуживание гостей;

– постоянную заботу о гостях и уборку лишней сервировки, подачу приправ и напитков, прием новых заказов;

– передачу метрдотелю или ночному аудитору всей выручки согласно сумме счетов;

– информирование гостей об услугах, предоставляемых отелем;

– информирование метрдотеля о замечаниях и пожеланиях гостей по работе ресторана;

– соблюдение санитарных правил и личной гигиены.

Старший официант (официант) несет материальную ответственность за соблюдение оформления чека согласно требованиям за предоставленные гостям услуги и за порученное ему имущество. Официант должен выполнять обязанности в форменной одежде и носить идентификатор с указанием логотипа отеля и имени официанта. Одежда должна быть в безупречном состоянии – чистой, выглаженной, без повреждений.

Должность официанта в торговом зале гастрономического предприятия является основной в обеспечении непосредственного обслуживания гостей.

От культуры обслуживания гостей, четкости и скорости выполнения функций, толерантного отношения к гостям в значительной степени зависит презентабельность и эффективность работы гастрономического заведения.

*Бармен* осуществляет общий контроль и несет ответственность за функционирование бара. Он должен организовать поставки в бар расходных ресурсов в необходимом количестве и ассортименте, обеспечить надлежащее их хранение. Бармен ответственен за соблюдение в баре и его подсобных помещениях чистоты, эстетически привлекательного вида, надлежащего визуального восприятия товаров и определение экономически целесообразного уровня цен.

Основные обязанности бармена включают:

- 1) составление заявок на необходимое количество закусок, напитков и других товаров;
- 2) получение расходных продуктов и товаров из кухни и склада;
- 3) приготовление коктейлей и других смешиваемых напитков, салатов, десерта;
- 4) проведение расчета с официантом, кухней и складами;
- 5) составление отчетов, согласно действующим на предприятии правилам.

Рабочее место бармена должно обеспечиваться столовым бельем, посудой, инвентарем. Слева на рабочем месте бармена, согласно обычной технологии обслуживания, должен располагаться поднос, покрытый льняными салфетками или полотенцем с подготовленной посудой для подачи коктейлей, мерная посуда, щипцы, штопор, сейнер, полотенца для протирания стойки. С правой стороны располагаются напитки, сиропы, соки, ингредиенты для коктейлей.

Приготовление коктейлей, отдельных его компонентов, гарнира осуществляет лично бармен. Бармен готовит кофейные, чаевые, цитрусовые сиропы, отдельные виды соков (апельсиновый, лимонный), из гарниров – вишня в сиропе, лимонные или апельсиновые дольки, фрукты на шпажках, придающие эстетически привлекательный вид напиткам. Продукты сложного приготовления – бутерброды, кондитерские изделия, салаты и другие – бармен получает из ресторана или кафе.

### **Рекомендуемая литература**

1. Горенбургов, М. А. Экономика ресторанного бизнеса : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по направлению «Гостин. дело» (квалификация «бакалавр») / М. А. Горенбургов ; Балт. акад. туризма и предпринимательства. – М. : Академия, 2012. – 234 с.

2. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учеб. пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. – 400 с.

3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб.-практ. пособие / Н. И. Кабушкин ; Белорус. гос. эконом. ун-т. – Минск : [БГЭУ], 2007. – 411 с.

4. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие для студентов учреждений сред. проф. образования / А. В. Сорокина. – М. : АЛЬФА-М : ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

#### Нормативные правовые акты

1. Инструкции о порядке классификации объектов общественного питания по типам и классам [Электронный ресурс] : утв. постановлением М-ва торговли Респ. Беларусь, 29 июля 2014 г., № 29 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

2. Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих, рабочих гостиничного хозяйства и работников общественного питания [Электронный ресурс] : письмо М-ва жилищ.-коммун. хоз-ва Респ. Беларусь, 24 сент. 2004 г., № 12 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

3. О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 8 янв. 2014 г., № 128-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

4. О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 9 янв. 2002 г., № 90-З : в ред. от 04.01.2014 г., № 106-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

5. О некоторых мерах государственной поддержки развития туризма в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 2 июня 2006 г., № 371 : в ред. от 11.06.2012 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.

6. Об утверждении Правил проживания в гостиницах Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление М-ва жилищ.-коммун. хоз-ва Респ. Беларусь, 17 мая 2006 г., № 23 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

7. Перечень продукции, услуг, персонала и иных объектов оценки соответствия, подлежащих обязательному подтверждению соответствия в Республике Беларусь : утв. постановлением Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Респ. Беларусь, 30.07.2004 г., № 35. – Минск : БелГИИС, 2004. – 65 с.

8. Услуги населению. Термины и определения : ГОСТ 30335-95 : введ. 01.03.1999. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации : Гос. ком. стандартизации и сертификации Респ. Беларусь, 1999. – 8 с.