

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ПИТАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Кличева Евгения Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент кафедры ресторанного бизнеса РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: evklicheva@mail.ru

Лукиянчук Ирина Николаевна

кандидат технических наук, доцент кафедры ресторанного бизнеса РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: lukin06@yandex.ru

Савкина Раиса Васильевна

доктор экономических наук, профессор кафедры ресторанного бизнеса РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: raisasavk@yandex.ru

Феоктистова Валентина Ивановна

кандидат экономических наук, доцент кафедры ресторанного бизнеса РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: feoktistova.valentina.1914@mail.ru

Действующая система управления пунктами питания в образовательных учреждениях требует модернизации с учетом социальной значимости этого вида деятельности. Преобразования должны носить комплексный, системный характер и охватывать все элементы системы управления. Авторами статьи показано, что наиболее адекватной технологией управления предприятиями питания в вузах является оперативный контроллинг, позволяющий интегрировать процессы планирования, регулирования и контроля для получения высоких конечных результатов. При этом бюджетирование рассматривается как информационно-аналитическая поддержка контроллинга, позволяющая выделить центры ответственности и обосновать целевые плановые и контрольные показатели: выручку на единицу физического показателя, предельную долю сырья в выручке, долю затрат на оплату труда в выручке.

Ключевые слова: вуз, организация питания, контроллинг, центры ответственности, мотивация.

THE USE OF ADVANCED TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT FOR CATERING ORGANIZATION IN EDUCATION INSTITUTIONS

Klicheva, Evgeniya V.

PhD, Assistant Professor of the Department for Restaurant Business of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: evklicheva@mail.ru

Lukiyanchuk, Irina N.

PhD, Assistant Professor of the Department for Restaurant Business of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: lukin06@yandex.ru

Savkina, Raisa V.

Doctor of Economics, Professor of the Department for Restaurant Business of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: raisasavk@yandex.ru

Feoktistova, Valentina I.

PhD, Assistant Professor of the Department for Restaurant Business of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: feoktistova.valentina.1914@mail.ru

The current system of administrating catering facilities in education institutions requires modernization with regard to social importance of this work. Nature of reforms should be complex, systematic and should include all components of the management system. The authors showed that the most adequate technology of administrating catering enterprises in universities is operative controlling, which gives an opportunity to integrate processes of planning, regulation and control to achieve high results. Budgeting is considered as an information-analytical support of controlling, as it allows us to identify centers of responsibility and substantiate target planned and control indicators: receipts per unit of physical indicator, max share of raw material in receipts, share of costs for remuneration in receipts.

Keywords: university, catering organization, controlling, centers of responsibility, motivation.

Оптимизация управления предприятиями питания в образовательных учреждениях должна носить комплексный, системный и непрерывный характер с учетом поставленных долгосрочных целей и решаемых задач (изменение локальной части системы управления практически всегда сопровождается негативными последствиями, необходимо все время видеть систему в целом).

Выбор адекватных технологий управления – достаточно сложный процесс, так как он затрагивает персонал, который не всегда положительно принимает изменения. Проектирование любой системы «управления включает три отдельных этапа:

- создание информационного пространства, необходимого для определения управленческих воздействий;

- разработка методологии синтеза управления (автоматизированного синтеза управленческих решений);

- создание форм (в том числе экранных) представления информации о рекомендуемых управленческих решениях и обоснованиях выданных рекомендаций» [1. – С. 4].

Эти основные принципы формирования целостной, эффективной и адаптивной системы управления достаточно известны, но их использование в вузах не всегда последовательно. Так, локальные меры по изменению управления в вузах, как правило, не охватывают такую сферу деятельности, как организация питания студентов и сотрудников по месту их учебы и работы. Если рассматривать нормативную базу по организации питания в образовательных учреждениях, то она касается школ и дошкольных учреждений [2; 3].

Можно отметить, что в школах и дошкольных учреждениях процессы организации питания регламентированы (хотя эти правила в определенной мере уже устарели, а вопросы управления и логистики остались на уровне 20-летней давности). Такой точечный подход приводит к тому, что при развитой информационно-аналитической управленческой деятельности в

сфере образования система управления предприятиями питания (как второстепенной сферой деятельности) в образовательных учреждениях носит консервативный и устаревший (технологически и организационно) характер.

Следует подчеркнуть, что в научных исследованиях проблемы управления предприятиями питания в образовательных учреждениях не находят должного освещения.

Прежде чем создать адекватную систему управления предприятиями питания в вузах, необходимо определиться с их статусом и миссией. Если предприятия питания находятся в ведении вуза, студентов и сотрудников которого они обслуживают, то их миссией будет организация доступного, полноценного (здорового) питания студентов и сотрудников.

В то же время эти предприятия должны работать эффективно с точки зрения получения доходов, компенсирующих произведенные затраты на выполнение ими функций по организации питания. С этих позиций – это предпринимательская структура, функционирующая в некоммерческой образовательной организации (учреждении). Поэтому система управления предприятиями питания в вузах будет специфичной по отношению к вузам (приближена по многим параметрам к коммерческим организациям, но с ограничениями, связанными с обеспечением выполняемой социальной миссии).

Результативность управления зависит от типа управленческого решения, его целевого характера, временных последствий его реализации, форм контроля и мотивации. Всякое управленческое действие (с долгосрочными или кратковременными последствиями) по развитию или функционированию предприятий питания как структурных единиц вуза должно быть экономически обоснованным при обеспечении реализации социальных функций. Такие разнонаправленные управленческие цели могут достигаться, если механизм (технология) оценки и мо-

тивации труда работников предприятий питания будет определяться с учетом критериев (не более трех), измеряющих степень достижения поставленных социальных и экономических целей.

Измерение результатов и сопоставление их с затратами (или с использованными ресурсами) – важный момент как в оценке последствий управленческих решений, так и при выборе оптимальных вариантов этих решений.

Параметрами социальной эффективности могут быть:

- уровень предельной наценки на продукцию и услуги предприятий питания (как показывает исследование, величина наценки не может быть более 100% к стоимости сырьевого набора);
- качество продукции и услуг на предмет безопасности, здорового питания;
- качество обслуживания (максимально допустимое время на получение продукции и услуг).

Эти социальные параметры должны быть отражены в коллективных договорах. Их оценка (контроль) может быть возложена на профсоюзную организацию вуза.

Когда речь идет об экономических критериях результативности управления предприятиями питания при вузах, то к ним можно отнести:

- объем выручки, привязанный к мощности предприятия (количеству мест, торговой площади);
- долю затрат на оплату труда в выручке (эта доля не должна быть более 40%, включая отчисления в фонды страхования).

Если учесть, что расходы на содержание помещений, коммунальные платежи принимает на себя вуз (учредитель вуза выплачивает средства на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества), то наценка в 100% вполне может компенсировать текущие затраты, относимые на предприятия питания.

Управленческие решения включают следующие элементы:

- административно-распорядительные (приказы, распоряжения);
- организационные (должностные инструкции, утвержденная система управленческих отношений и документооборота по горизонтали и по вертикали);
- экономические (система мотивации и стимулирования труда, плановая и аналитическая работа, показатели оценки эффективности и надежности);
- финансовые (определение и распределение финансовых результатов деятельности организации, оптимизация инвестиционной деятельности).

Рассматривая оптимизацию системы управления как комплексную процедуру, все ее элементы должны быть синхронизированы и нацелены на достижение поставленных целей. При этом на каждом из этапов оптимизации проводится оценка результативности изменений и последствий управленческих решений.

Необходимость оценки результативности управленческих решений на предприятиях питания в вузах определяется следующими условиями:

- каждое управленческое решение имеет последствия (кратковременные или долговременные), которые носят как позитивный, так и негативный характер;
- система делегирования полномочий внутри структуры управления предприятиями питания (руководитель передает часть своих полномочий по принятию управленческих решений заместителям или подчиненным) приводит к размыванию ответственности за конечные социально-экономические результаты, что предопределяет необходимость формализации предварительной, аналитической и заключительной оценки эффективности принятых решений;
- корпоративная солидарная ответственность за результаты деятельности предприятий питания предопределяет выделение показателей и мотиваций, отражающих степень влияния управленче-

ских действий на внешнюю и внутреннюю среду организации;

– высокие риски сочетания предпринимательской деятельности и выполняемых социальных функций, неопределенность внешних условий ведут к необходимости мобильной оценки последствий тех или иных решений и их своевременной корректировки с учетом изменяющихся условий (и здесь нужен инструмент, обеспечивающий измерение как риска, так и социально-экономической эффективности деятельности предприятий питания).

Оценивая современные технологии управления на предмет их использования на предприятиях питания при вузах, наиболее приемлемой является система оперативного контроллинга.

Учитывая интегрированный характер контроллинга, для его построения необходимо использовать инструменты, которые охватывают все его подсистемы и позволяют комплексно использовать имеющиеся ресурсы.

Преимущества бюджетирования как инструмента оперативного контроллинга обусловлены тем, что оно наиболее полно соответствует процессу управления как совокупности взаимосвязанных функций:

1) функция планирования – определение результирующих показателей (выручка от продаж, уровень фонда заработной платы в процентах к выручке, уровень расходов на сырье в процентах к выручке) в разрезе структурных подразделений центра организации питания; разработка сводных бюджетов и их утверждение;

2) функция администрирования – организация исполнения бюджетов, учет и распределение ресурсов;

3) функция контроля – контроль процесса исполнения бюджетов; анализ результатов исполнения бюджетов; принятие корректирующих управленческих решений в целом по центру организации питания.

Логика включения контроллинга с использованием бюджетирования в систему управления предприятиями питания вуза

базируется на создании единого информационного пространства для принятия управленческих решений на основе одновременного структурирования подсистем планирования, учета, контроля и анализа деятельности по центрам ответственности (бизнес-единицам). Это позволяет сформировать систему эффективного взаимодействия между функциональными составляющими менеджмента центра организации питания (как структурного головного подразделения вуза по организации питания студентов и сотрудников), поддерживать замкнутость управленческого цикла.

Для наилучшего достижения установленных целей основными направлениями оперативного контроллинга должны быть:

– снижение затрат, сгруппированных по условно-постоянным и условно-переменным статьям;

– увеличение выручки каждой бизнес-единицы;

– оперативное управление материальными и трудовыми ресурсами бизнес-единиц центра организации питания и повышение эффективности их использования;

– оперативное управление денежными потоками;

– укрепление финансовой дисциплины;

– интеграция усилий всех подразделений на достижение поставленных краткосрочных целей;

– обеспечение информационно-аналитической поддержки менеджмента;

– повышение прозрачности внутренних процессов и результатов.

Применение бюджетирования в системе управления предприятиями питания вуза позволит повысить обоснованность принимаемых управленческих решений и оптимально обеспечить выполнение приоритетных задач оперативного контроллинга за счет:

– организации согласованной работы всех предприятий питания как бизнес-единиц и увязки вклада каждого центра

ответственности с конечным финансовым результатом для оценки результативности и эффективности их работы;

- способности повысить материальную заинтересованность работников бизнес-единиц центра организации питания в выполнении установленных целевых показателей;

- постоянного мониторинга финансового состояния центра организации питания;

- установления прозрачности системы управления предприятиями питания вуза.

Таким образом, можно отметить, что бюджетирование позволяет в полной мере реализовать сервисную функцию оперативного контроллинга по обеспечению планово-информационной и аналитической поддержки менеджмента за счет однотипности решаемых задач, направленных на достижение установленных целей центра организации питания.

Организация бюджетирования основана на разработке порядка взаимодействия структурных подразделений. При распределении функций и ответственности в процессе бюджетирования необходимо учитывать степень загруженности сотрудников предприятия питания, вовлеченных в этот процесс. Формирование бюджетов не должно отнимать много времени у персонала, который занят производством и реализацией продукции общественного питания.

Распределение функций бюджетирования между подразделениями может быть следующим:

- центры доходов и затрат (бизнес-единицы) и центры затрат отвечают за учет своих бюджетных документов в разрезе контрольных показателей, а также за своевременное и полное предоставление информации в финансово-экономический отдел центра организации питания;

- служба закупок отвечает за составление плановых и отчетных документов по определению общей потребности в материальных ресурсах и разработку бюджета

закупок на основе бюджет-заявок от бизнес-единиц;

- финансово-экономический отдел центра организации питания осуществляет разработку лимитов и нормативов в соответствии с установленными целями и на основе информации от структурных подразделений (бизнес-единиц) составляет сводные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств), отчеты об исполнении этих бюджетов, проводит план-факт контроль и анализ исполнения бюджетов, вносит согласованные корректировки в бюджетные документы на следующий период;

- дирекция центра организации питания осуществляет общее руководство процессом бюджетирования, определяет основные цели и задачи деятельности предприятий питания вуза, утверждает бюджетные документы, принимает решения при возникновении конфликтных ситуаций на этапе корректировки в процессе составления и исполнения бюджетов.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что учет может быть, как нам представляется, децентрализованным, а функции планирования, контроля, анализа и осуществления корректирующих управленческих воздействий должен реализовывать централизованно финансово-экономический отдел центра организации питания.

Стоит отметить, во-первых, что основную работу в процессе бюджетирования, по нашему мнению, следует возлагать на финансово-экономический отдел центра организации питания, который должен также оказывать информационную, методическую и консультационную помощь структурным подразделениям при реализации бюджетирования как инструмента оперативного контроллинга. Во-вторых, степень децентрализации функций бюджетирования должна зависеть от масштабов деятельности и квалификации работников предприятий питания вуза. Так, например, нет необходимости в выделении отдельного управленческого органа для реализации

контроля системы бюджетирования, и эта функция должна возлагаться на дирекцию центра организации питания.

Определение роли и места каждого центра ответственности (бизнес-единицы) в бюджетном процессе и установление сроков бюджетного процесса позволяют обеспечить организацию бюджетирования на основе разработанного порядка взаимодействия структурных подразделений, который должен включать два этапа: разработку и утверждение годового бюджета; исполнение бюджета (отчеты об исполнении, проведение план-факт контроля и анализа, разработка согласованных корректирующих мероприятий).

Первый этап. При организации бюджетирования в рамках оперативного контроллинга необходимо помнить, что применение этого инструмента управления построено на принципе целесо согласования, предполагающем не только взаимосвязь стратегических и оперативных целей по времени, но и согласование в рамках оперативного контроллинга усилий всех подразделений на достижение поставленных краткосрочных целей предприятий питания вуза в целом. Поэтому разработка бюджетирования, по нашему мнению, должна начинаться сверху вниз путем установления высшим руководством основных результирующих показателей, которые должны быть достигнуты в бюджетном периоде, и направления бюджетного послания, а также информации об установленных нормативах и лимитах всем бизнес-единицам.

Финансово-экономический отдел должен составлять сводные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств) по центру организации питания в целом. До начала бюджетного периода сводные бюджеты передаются на утверждение дирекции центра. Следует отметить, что на этом процесс разработки комплексного бюджета завершается.

Второй этап. В начале месяца, следующего за текущим, все структурные подразделения (центры доходов и затрат) подго-

тавливают отчеты об исполнении бюджетов и передают их вместе с подотчетными документами в финансово-экономический отдел центра организации питания. На основе полученной информации финансово-экономический отдел центра организации питания в установленные сроки обрабатывает полученную информацию от центров ответственности и составляет отчет об исполнении сводных бюджетов предприятий питания вуза.

При проведении контроля и анализа, по нашему мнению, во-первых, следует установить нормативы отклонений и проанализировать более детально только те показатели, значения которых выходят за установленные рамки; во-вторых, использовать метод ABC или правило Паретто, позволяющие концентрировать внимание только на тех статьях, которые занимают наибольший удельный вес; в-третьих, уделять внимание анализу показателей, характеризующих результат работы бизнес-подразделений (выручка от продаж, уровень расходов на оплату труда, уровень расходов на сырье).

Финансово-экономический отдел финансового управления готовит скорректированные варианты бюджетов, которые утверждаются дирекцией центра организации питания и доводятся до соответствующих центров ответственности.

Все участники бюджетного процесса по окончании бюджетного периода должны анализировать плюсы и минусы разработанной структуры объектов бюджетирования адаптивных бюджетных форматов и вносить изменения в бюджетные документы.

В заключение можно сделать вывод, что организация всего бюджетного процесса в рамках оперативного контроллинга позволит, по нашему мнению, взаимоувязать усилия всех бизнес-единиц центра организации питания в бюджетный механизм как совокупность процессов планирования, учета, контроля, коммуникации, анализа деятельности и принятия управленческих решений, внося свой вклад в информаци-

онно-аналитическую, методическую и организационную поддержку менеджмента в оптимальном достижении установленных целей предприятий питания вуза.

Список литературы

1. *Альтшулер И.* Современные технологии управления: тенденции и перспективы [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/management/stuالت.shtml>
2. *Безряднова А. С., Липатова Л. П., Беркетова Л. В.* Анализ структуры питания студентов высшей школы // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 5 (89). – С. 153–159.
3. *Бодункова А. Г.* Организационно-экономические механизмы управления предпринимательскими университетами в системе обеспечения инновационного развития сферы услуг : дис. ... канд. экон. наук. – Пушкино, 2014.
4. *Кочешкова Л. О.* Технология управления инновационной деятельностью в образовательных учреждениях : методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений. – Вологда : Издательский центр ВИРО, 2005.
5. Проектирование системы управления организацией. – URL: www.betec.ru/bstudio/metodika.sistemy.upravleniya.doc
6. *Савкина Р. В., Феоктистова В. И., Кличева Е. В., Лукиянчук И. Н.* Оптимизация управления хозяйственно-финансовой деятельностью предприятий питания в вузах // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 1 (91). – С. 117–123.

References

1. Al'tshuler I. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya: tendentsii i perspektivy* [Modern Management Technologies: Trends and Prospects]. (In Russ.). Available at: <http://www.cfin.ru/management/stuالت.shtml>
2. *Bezryadnova A. S., Lipatova L. P., Berketova L. V.* Analiz struktury pitaniya studentov vysshey shkoly [Analyzing the Structure of University Students' Nutrition]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 5 (89), pp. 153–159. (In Russ.).
3. *Bodunkova A. G.* Organizatsionno-ekonomicheskie mekhanizmy upravleniya predprinimatel'skimi universitetami v sisteme obespecheniya innovatsionnogo razvitiya sfery uslug. Diss. kand. ekon. nauk [Organizational and Economic Mechanisms to Manage the Business of Universities in the System of Providing Innovative Development Services. PhD sci. diss]. Pushkino, 2014. (In Russ.).
4. *Kocheshkova L. O.* Tekhnologiya upravleniya innovatsionnoy deyatel'nost'yu v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh, metodicheskie rekomendatsii dlya rukovoditeley obrazovatel'nykh uchrezhdeniy [Technology Innovation Management in Educational Institutions]. Vologda, Izdatel'skiy tsentr VIRO, 2005. (In Russ.).
5. *Proektirovanie sistemy upravleniya organizatsiey* [Design of Management System]. (In Russ.). Available at: www.betec.ru/bstudio/metodika.sistemy.upravleniya.doc
6. *Savkina R. V., Feoktistova V. I., Klicheva E. V., Lukiyanchuk I. N.* Optimizatsiya upravleniya khozyaystvenno-finansovoy deyatel'nost'yu predpriyatiy pitaniya v vuzakh [Optimizing Management of Business and Finance Work at Catering Enterprises in Universities]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 1 (91), pp. 117–123. (In Russ.).