

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМБИНАТА ПИТАНИЯ ПРИ ВУЗЕ

И. Н. Лукиянчук

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Комбинат питания при вузе представляет собой сложную динамическую систему, в которую входят предприятия питания различных типов. Деятельность комбината питания сосредоточена главным образом на технологии производства продукции и организации обслуживания потребителей. В то же время не уделяется достаточного внимания эффективности функционирования комбината питания в структуре вуза и выполнению возложенных на него социально-экономических функций. Из этого вытекают проблемы, присущие действующей системе управления комбинатом питания. Недостаточная их изученность приводит к высоким затратам на содержание комбината питания, использованию устаревшей, неэффективной организации его производства и реализации продукции и услуг. В статье автором выявлены и проанализированы имеющиеся проблемы функционирования комбината питания в структуре вуза, дана оценка системы управления эффективностью его деятельности как структурного подразделения вуза. Определены основные факторы, влияющие на эффективность его работы, такие как «размытый» юридический статус, отсутствие планирования и плановых показателей, единого управляющего центра, контроля затрат на сырье для производства и реализации продукции и услуг и т. д. Автор предлагает некоторые пути увеличения прибыли комбината и материального стимулирования его работников, например, расширение ассортимента выпускаемой продукции и спектра предоставляемых комбинатом услуг, увеличивая тем самым выручку и доходы. *Ключевые слова:* общественное питание, комбинат питания, социальная и экономическая эффективность, управление, эффективность функционирования.

EVALUATING THE SYSTEM OF MANAGING EFFICIENCY AT THE UNIVERSITY CATERING CENTER

Irina N. Lukiyanchuk

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The university catering center is a complex dynamic system, which includes catering enterprises of different types. The work of the catering center focuses mainly on technology of product output and organization of customer service. At the same time insufficient attention is paid to the efficiency of catering center functioning in the structure of university and to performance of social and economic functions put on it. It gives rise to problems typical to the current system of catering center management. As these problems are not adequately studied, it causes high expenses of catering center maintenance, the use of outdated, inefficient organization of production and sale. The author identifies and analyzes problems of catering center functioning in university, evaluates the system of managing its efficiency as a structural division of university. The article shows key factors influencing the efficiency of its work, such as 'vague' legal status, the absence of planning and planned figures, unavailability of a single control center, monitoring expenses on raw materials and product and service sale and others. The author puts forward certain ways of increasing the catering center profits and material incentives for workers, for example, enlarging the range of products and service, which could raise proceeds and income.

Keywords: public catering, catering center, social and economic efficiency, management, functioning efficiency.

Комбинат питания (бизнес-система) в структуре вуза представляет собой сложную динамическую систему, нуждающуюся в управлении. Базовыми элементами данной системы являются производственные факторы, представленные материальными, трудовыми, финансовыми и информационными ресурсами, и экономические отношения между объектом и субъектом управления по поводу выполнения функций, вмененных комбинату питания для выполнения поставленной перед ним цели.

Специфика данной бизнес-системы, типичного представителя ряда предприятий общественного питания, обусловлена необходимостью обеспечивать услугой питания поток клиентов, состоящий из студентов и сотрудников вуза [1]. Производственное предприятие должно обеспечивать поставку качественного готового питания, продуктов и полуфабрикатов для приготовления блюд непосредственно в вузах. Предлагаемая продукция, в свою очередь, должна гарантировать высокое качество продукции и услуг в сочетании с доступностью цен и производиться на современном оборудовании [2].

В связи с тем, что этот вид деятельности в вузах не является приоритетным, возникают проблемы эффективности функционирования комбината питания в структуре вуза и выполнения возложенных на него социально-экономических функций. Недостаточная изученность этой проблемы и отсутствие регламента управления комбинатом питания в вузе приводят к неоправданно высоким затратам на его содержание, использованию неэффективной и устаревшей организации производства и реализации продукции и услуг [5].

Повышение эффективности бизнес-системы является приоритетной задачей руководителей, в рамках которой на постоянной основе необходимо осуществлять поиск новых решений и проектов, которые позволили бы устранить потери в процессах и повысить их результативность [3].

Социальное предназначение и экономическая деятельность комбината питания в вузе нуждаются в оценке его эффективности, которая может в соответствии с общепринятой методикой рассчитываться как соотношение социально-экономического результата (эффекта) к затратам на его получение или используемым ресурсам.

Как правило, потребность в оценке эффективности деятельности важна для предприятий, имеющих юридическую и хозяйственную самостоятельность с целью определения их самоокупаемости, самофинансирования и перспектив развития. Отсутствие подобных характеристик у комбината питания *не исключает необходимости расчета и оценки его эффективности*. Расчет соотношения конечного результата и его затрат, полученного комбинатом питания, всегда важен для того, чтобы *понять, какова цена социально-экономических функций*, выполняемых комбинатом питания, и каковы возможности ее оптимизации.

Постановка и методы решения задач, направленных на повышение эффективности функционирования комбината питания, зависят от системы управления, в обязанности которой входят:

- учет специфики деятельности и определение базовой цели функционирования комбината питания в вузе;
- постановка вытекающих из данной специфики конкретных задач и комплекса мероприятий по их решению;
- выбор модели управления комбинатом питания исходя из базовой цели его развития;
- определение характера взаимоотношений с вузом и их информационное сопровождение;
- разработка плановых показателей, их учет, анализ и корректировка;
- формирование рациональной организационной структуры комбината питания и определение ее места в организационной структуре вуза;

– определение правил и условий осуществления текущей деятельности комбината питания.

В ходе решения этих вопросов тактика управления деятельностью комбината питания (учитывая его социально-экономическое значение) должна ориентировать систему управления на расчет и оценку социальной и экономической эффективности комбината.

Социальная эффективность с одной стороны и экономическая эффективность с другой взаимно дополняют друг друга. Они отвечают принципу комплексности при оценке эффективности деятельности комбината.

По ряду причин в практике управления комбинатом питания преимущественное внимание уделяется социальной эффективности.

Социальная эффективность комбината питания – это категория, выражающая степень удовлетворения спроса всех контингентов потребителей качеством продукции, культурой обслуживания и всеми другими аспектами, входящими в понятие сервиса.

Вопросы социальной эффективности (в отличие от экономической) реализуются более успешно, что подтверждается базовой целью функционирования комбината, заключающейся в *обеспечении студентов, преподавателей и сотрудников разнообразной кулинарной продукцией и комплексом услуг в соответствии с их спросом.*

Для достижения цели перед комбинатом питания стоит следующий комплекс задач:

1. *Создание материальных предпосылок и условий для производства и реализации продукции и услуг в целях обеспечения всех контингентов потребителей в вузе сбалансированным и полноценным питанием.*

2. *Обеспечение экономической доступности продукции и услуг комбината питания для всех контингентов потребителей в вузе.*

3. *Обеспечение безубыточной и эффективной работы комбината питания за счет:*

– увеличения объема реализации продукции и услуг;

– расширения ассортимента выпускаемой продукции и разработки рецептуры новых блюд и изделий;

– повышения качества продукции и культуры обслуживания;

– совершенствования технологических процессов производства, реализации и организации потребления готовых блюд, кулинарной продукции и кондитерских изделий;

– оптимизации затрат на производство, реализацию и организацию потребления продукции и услуг.

4. *Разработка мероприятий, стимулирующих увеличение количества и контингента потребителей, питающихся в вузе.*

Решение данных задач возложено на возглавляемую директором организационную структуру комбината питания, представленную разными типами предприятий питания (кафе, столовые, буфеты, кофе-точки, вендинговые аппараты).

В основу управления организационной структурой положен линейно-функциональный подход. Линейно-функциональная система управления призвана обеспечить:

– реальность исполнения управленческих решений руководства комбината питания при условии четкости и конкретности управленческих заданий;

– согласованность действий всех предприятий (подразделений) комбината и их работников;

– ответственность директора комбината питания и руководителей подразделений за результаты деятельности подчиненных им структур.

Выполнение этих условий *зависит от модели управления комбинатом питания, опирающейся на его организационную структуру.*

Сложившаяся организационная структура комбината питания в вузе имеет ряд специфических черт, осложняющих управ-

ление комбинатом питания и оценку эффективности его деятельности:

- система учета хозяйственной деятельности предприятий комбината питания не позволяет оперативно и достаточно достоверно получать информацию о его доходах, о полной себестоимости реализуемой продукции;

- в состав комбината питания включены разные по ценовой категории и классности предприятия, что затрудняет проведение обоснованной ценовой политики;

- большое количество мелких объектов (точек питания);

- отсутствие ряда служб, необходимых для организации товародвижения и оказания дополнительных услуг (служба экспедиции и банкетная служба).

Исходя из этого действующей системе управления комбинатом питания присущи следующие проблемы:

- управление комбинатом питания, встроенным в систему управления вуза, увеличивает дистанцию контроля деятельности предприятий питания, размывает ответственность руководителей за конечные результаты деятельности возглавляемых ими подразделений;

- отсутствует единая информационно-аналитическая система, связывающая все подразделения комбината питания;

- отсутствует центр управления движением сырья и готовой продукции по подразделениям комбината;

- из-за отсутствия контрольных плановых показателей, требующих выполнения, имеют место трудности в принятии оптимальных управленческих решений, отвечающих таким требованиям, как обоснованность, конкретность, своевременность и эффективность деятельности.

Следует отметить, что *планирование* является важной функцией в системе управления эффективностью деятельности комбината питания. Практически доказано, что если *плановые задания* установлены и ориентированы на эффективность, а управленческие решения и команды по их выполнению обоснованы и конкретны, то

это способствует эффективности и устойчивости функционирования предприятия. Однако вопросы планирования деятельности комбината питания в вузе не нашли должного воплощения.

Объяснение этому обстоятельству следует искать в положении о *статусе комбината питания и его структурной принадлежности вузу*. Проблема заключается в том, что имеет место, как уже отмечалось ранее, неопределенность статуса комбината питания в вузе и его организационно-правовой формы. В результате нет ясности в вопросах, к каким предприятиям (коммерческим или некоммерческим) следует его относить и какова должна быть степень его хозяйственной самостоятельности и ответственности.

Отсутствие юридического лица у комбината питания и вида его организационно-правовой формы исключает необходимость ведения финансового учета, анализа и контроля результатов его деятельности. В этих условиях не было потребности в разработке плановых заданий и соответствующих управленческих команд по их выполнению.

Введение в практику управления комбинатом питания контролируемых плановых показателей позволило бы решить важную для него проблему – обеспечение эффективности деятельности. Для этого плановые показатели должны соответствовать *принципу материальной заинтересованности работников в росте выручки их подразделений и оптимизации затрат*.

В настоящее время принцип мотивации работников в обеспечении эффективности деятельности комбината питания не реализуется. Это касается, в частности, таких важных аспектов деятельности комбината питания, как система оплаты труда и система обеспечения сырьем и покупными товарами.

Сложившаяся практика оплаты труда работников недостаточно заинтересовывает их в росте производительности труда, ослабляет контроль за формированием фонда заработной платы, за его зависимо-

стью от выручки, за соотношением темпов их роста. Эти проблемы могут быть решены, если процесс формирования фонда заработной платы поставить в зависимость от выручки.

Как показывает практика, сложившаяся система управления характеризуется разрозненностью различных структурных подразделений (предприятий питания), подчиненных в основном управлению по социальной работе и не объединенных единым управляющим центром, отвечающим за финансовые результаты их деятельности. Недостаточно прослеживается и содержание кадровой политики на предприятиях питания вузов в части подбора, подготовки и переподготовки кадров (даже в тех вузах, где готовятся кадры для общественного питания). *Низкая средняя заработная плата работников* при устаревшей технологии производства и реализации блюд приводит к высокому уровню текучести кадров и низкой производительности их труда [4].

Аналогичная ситуация складывается в отношении *контроля затрат на сырье для производства и реализации продукции и услуг*, поскольку со стороны комбината делаются только заказы на сырье и продукты. В таких условиях общие затраты на сырье, их структурный ассортимент и получаемый при этом валовой доход являются трудноконтролируемыми. В результате сложно решить задачу по оптимизации цен на продукцию и услуги комбината питания с целью обеспечения большей их доступности для студентов и привлечения дополнительного контингента потребителей среди всех категорий работников вуза. Для решения указанных проблем *расходы на сырье должны быть увязаны с выручкой, планироваться и контролироваться комбинатом питания*.

В контексте рассмотренного вопроса о статусе комбината питания отметим, что на эффективность его деятельности оказывают влияние правила и условия текущей деятельности и степень его хозяй-

ственной самостоятельности, которые следует учитывать в процессе управления.

Правила и условия функционирования комбината питания регламентируются вузом, поскольку он является его структурным подразделением. Это ограничивает степень хозяйственной свободы, которая компенсируется материальной и финансовой поддержкой комбината.

Комбинату питания предоставляется материальная база для выполнения его социально-экономических функций, возмещаются коммунальные услуги и покрывается часть прочих затрат. Подобная компенсация не исключает необходимости улучшения его финансового положения и эффективности деятельности, поскольку возмещаются в среднем примерно 20% затрат, а остальные расходы несет комбинат питания.

У комбината питания имеются возможности для возмещения этих затрат и получения прибыли, что вытекает из его экономической природы. Экономическая природа комбината питания уникальна по причине абсолютной востребованности продукции и услуг, устойчивости спроса. Учитывая эти особенности, комбинат питания может расширить ассортимент выпускаемой продукции и спектр предоставляемых услуг, увеличив тем самым выручку и доходы. Возможно увеличить, например, объем реализации мучных кондитерских изделий в вузе и за его пределами (в открытой сети), обеспечив конкурентоспособность продукции за счет более низких цен благодаря компенсации части затрат комбинату, отрегулировав предварительно все вопросы с руководством вуза. В настоящее время эта возможность не используется.

Вышеизложенная система управления эффективностью деятельности комбината питания в вузе показывает, что в ней имеется ряд проблем, связанных со *спецификой деятельности комбината*, на которую оказывает влияние отсутствие в учредительных документах вуза положения о статусе и миссии комбината питания, о возможно-

сти его предпринимательской деятельности. При таком положении дел постановка вопроса об эффективности деятельности комбината питания экономически затруднена.

Таким образом, управление комбинатом питания, встроенное в систему управления вузом, увеличивает дистанцию контроля его деятельности. У комбината питания, являющегося структурным подразделением вуза, отсутствуют финансовый и управленческий учет, плановые показатели и соответствующий контрольный орган. В итоге становится невозможным информационное сопровождение всех хозяйственных операций и расчет эффективности деятельности комбината.

На комбинате питания возникает проблема и в системе оплаты труда. Его работники оплачиваются по общим принципам для работников вуза *вне прямой зависимости от выручки комбината*. Это исключает мотивационный механизм из стимулирования роста выручки и эффективности деятельности.

В результате на эффективность работы предприятия существенным образом влияет проблема расчета совокупных затрат и себестоимости продукции и услуг, которая осложняет конечный расчет финансового результата деятельности комбината питания.

Список литературы

1. Кочнева О. П., Морозова Е. А. Реорганизация системы питания в вузе как направление повышения социальной защищенности студентов // Сборник материалов IV Международной конференции «Пищевые инновации и биотехнологии» (27.04.2016). – Кемерово : Кемеровский технологический институт промышленности (университет), 2016. – С. 392–394.
2. Лукиных М. И., Ракульцева Н. Г. Конкурентная среда рынка вузовского общественного питания Свердловской области // European Social Science Journal. – 2015. – № 11 (Ч. 1). – С. 47–51.
3. Ракульцева Н. Г. Применение методов имитационного моделирования для реализации проектов по повышению эффективности управления комбинатом питания в вузе // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2017. – Т. 16. – № 1. – С. 144–164. – DOI: 10.15826/vestnik.2017.16.1.008
4. Савкина Р. В. Совершенствование управления предприятиями питания в вузах // Научный альманах. – 2016. – № 11-1 (25). – С. 288–291. – DOI: 10.17117/na.2016.11.01.288
5. Савкина Р. В., Феоктистова В. И., Кlicheва Е. В., Лукиянчук И. Н. Управление экономической эффективностью деятельности предприятий питания в вузах : монография. – М. : Русайнс, 2020.

References

1. Kochneva O. P., Morozova E. A. Reorganizatsiya sistemy pitaniya v vuze kak napravlenie povysheniya sotsialnoy zashchishchennosti studentov [Reorganization of the Catering System in University as a Trend of Raising Social Protection of Students]. *Sbornik materialov IV Mezhdunarodnoy konferentsii «Pishchevye innovatsii i biotekhnologii» (27.04.2016)* [Collection of materials of the 4th International Conference 'Food Innovation and Bio-Technologies' (27.04.2016)]. Kemerovo, The Kemerovo Technological Institute of Industry (University), 2016, pp. 392–394. (In Russ.).
2. Lukinykh M. I., Rakultseva N. G. Konkurentnaya sreda rynka vuzovskogo obshchestvennogo pitaniya Sverdlovskoy oblasti [Competitive Environment of Market of

University Public Catering in the Sverdlovskaya Region]. *European Social Science Journal* [European Social Science Journal], 2015, No. 11 (Part 1), pp. 47–51. (In Russ.).

3. Rakultseva N. G. Primenenie metodov imitatsionnogo modelirovaniya dlya realizatsii proektov po povysheniyu effektivnosti upravleniya kombinatom pitaniya v vuze [Using Methods of Imitation Modeling to Implement Projects of Raising Efficiency of University Catering Center Management]. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin UrFU. Series: Economics and Management], 2017, Vol. 16, No. 1, pp. 144–164. (In Russ.). DOI: 10.15826/vestnik.2017.16.1.008

4. Savkina R. V. Sovershenstvovanie upravleniya predpriyatiyami pitaniya v vuzakh [Improving Management of Catering Enterprises in Universities]. *Nauchnyy almanakh* [Academic Anthology], 2016, No. 11-1 (25), pp. 288–291. (In Russ.). DOI: 10.17117/na.2016.11.01.288

5. Savkina R. V., Feoktistova V. I., Klicheva E. V., Lukiyanchuk I. N. Upravlenie ekonomicheskoy effektivnostyu deyatel'nosti predpriyatiy pitaniya v vuzakh, monografiya [Managing the Economic Efficiency of Catering Enterprises in Universities, monograph]. Moscow, Rusayns, 2020. (In Russ.).

Сведения об авторе

Ирина Николаевна Лукиянчук
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: Lukiyantchuk.IN@rea.ru

Information about the author

Irina N. Lukiyanchuk
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: Lukiyantchuk.IN@rea.ru