

# ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ

**И. Н. Лукиянчук**

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

Организация питания студентов, преподавателей и сотрудников, являющаяся важным условием образовательной деятельности вузов, осуществляется за счет выполнения предприятиями питания возложенных на них социально-экономических функций. Экономические функции включают производство, реализацию и организацию потребления произведенной продукции и услуг. Они неотрывны от социальных функций, касающихся обеспечения доступности питания за счет низких цен, минимизации затрат времени на обслуживание потребителей и предоставления физиологически полноценного здорового питания. Деятельность предприятий питания, направленная на выполнение этих функций, сосредоточена главным образом на технологии производства продукции и организации обслуживания потребителей, не уделяя при этом достаточного внимания эффективности функционирования и расчету соответствующих показателей. В статье рассматривается новый подход к управлению эффективностью деятельности предприятий питания как структурных подразделений вузов. Недостаточная изученность этой проблемы и отсутствие регламента управления предприятиями питания в вузах приводят к неоправданно высоким затратам их содержания, использованию неэффективной и устаревшей организации производства и реализации продукции и услуг. Автором дана оценка имеющихся проблем эффективности функционирования предприятий питания в структуре вузов, разработана и обоснована система контрольных показателей деятельности предприятий питания, включающая выручку, долю сырья в выручке, долю затрат на оплату труда в выручке. Обоснована возможность использования инструментов контроллинга в управлении эффективностью деятельности предприятий питания при данном подходе.

*Ключевые слова:* вуз, эффект, эффективность, управление, показатели эффективности.

## INNOVATION APPROACH TO EFFICIENCY MANAGEMENT IN CATERING ENTERPRISES

**Irina N. Lukiyanchuk**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Organization of catering for students, lecturers and employees is an important condition of university education activity and it is carried out by performing social and economic functions on the part of catering enterprises. Economic functions include production, sale and organization of consumption of products and services. They are quite close to social functions dealing with affordability of meals due to low prices, minimum amount of time for customer service and provision of healthy food. The work of catering enterprises aiming at these functions' performing focuses on technology of meals production and organization of customer service and ignores efficiency of functioning and calculation of relevant indicators. The article studies a new approach to managing efficiency of catering enterprises' work as structural divisions of universities. Insufficient understanding of the problem and absence of regulations in the field of catering enterprise management in university can cause high costs of their functioning, use of inefficient and out-dated organization of production and sale of meals and services. The author assesses the current problems of efficiency in catering enterprises' work in universities and substantiates the system of control indicators of enterprises' work, including receipts, a share of raw materials in the receipts, a share of remuneration in the receipts. The possibility to use controlling tools in managing efficiency of catering enterprises' work was grounded.

*Keywords:* university, efficiency, management, indicators of efficiency.

Решение задачи, направленной на анализ, оценку и последующее повышение эффективности деятельности предприятий питания, невозможно без количественного измерения эффективности на основе системы показателей и последующего использования их в планировании и стимулировании эффективности деятельности [4].

Из этого следует, что для оценки эффективности деятельности предприятий питания необходимо:

- определить систему оценочных показателей, характеризующих экономическую и социальную эффективность деятельности предприятий питания как целевых параметров управления;

- обосновать, позволяют ли они реально оценить экономическую и социальную эффективность деятельности предприятий питания.

При определении оценочных показателей эффективности деятельности предприятий питания важно руководствоваться следующими принципами:

- учет специфики деятельности предприятий питания в вузе;

- обеспечение заинтересованности работников предприятий питания в повышении эффективности их деятельности;

- ориентация на конечные результаты деятельности предприятий питания;

- конкретность показателей эффективности, реальность их расчета и достижения;

- наличие информационной базы для их расчета;

- обеспечение комплексности и системности показателей эффективности.

Функционирование предприятий питания осуществляется в условиях сложного взаимодействия целого комплекса факторов, поэтому важной проблемой является обоснование развернутой системы показателей, характеризующих экономическую и социальную эффективность предприятия [2].

Система показателей эффективности деятельности предприятий питания исходя из их экономического и социального значения может быть подразделена на две группы:

- показатели экономической эффективности;

- показатели социальной эффективности.

Система показателей эффективности предприятий питания представлена на рис. 1.



Рис. 1. Система показателей экономической и социальной эффективности предприятий питания

Система показателей эффективности деятельности предприятий питания пока-

зывает, что для полной оценки их деятельности необходимо разработать показатели

экономической эффективности, которые подразделяются на общий показатель результативности (эффект и эффективность) и частные показатели эффективности использования ресурсов, а также показатели социальной эффективности, дифференцированные по таким факторам, как качество продукции (услуг) и качество обслуживания [5].

В системе показателей экономического эффекта в качестве основного выступает выручка, так как это один из основных функциональных показателей, характеризующих соотношение спроса и предложения на продукцию и услуги предприятий питания. При этом выручка в определенной мере характеризует такой социальный показатель эффективности, как охват услугами общественного питания студентов и сотрудников.

В то же время выручка – это необходимый, но недостаточный показатель для характеристики экономической эффективности предприятий питания. Для полной характеристики и оценки эффективности важны показатели, характеризующие соотношение конечного финансового результата (прибыли) к выручке, а также долю основных статей затрат (сырья и фонда заработной платы) к выручке.

В связи с тем что федеральные государственные бюджетные образовательные учреждения высшего образования являются некоммерческими организациями, прибыль не является самоцелью. Кроме того, система отчетности не позволяет достаточно объективно и оперативно определить прибыль от деятельности предприятий (расчетные показатели по многим позициям носят условный характер). Поэтому речь может идти об оптимизации затрат, которые в отчетности носят конкретный характер (затраты на сырье и затраты на оплату труда работников, занятых на предприятиях питания).

В системе показателей социальной эффективности в качестве общего показателя может выступать степень охвата контингента потребителей как количественный

эквивалент степени удовлетворенности потребителей качеством продукции и культурой обслуживания на предприятиях питания. Данный показатель подтверждается базовой целью функционирования предприятий питания и отражается в положении о предприятии питания. Этот показатель рассчитывается на основе выручки, среднего чека и числа потребителей. Оценочные показатели эффективности деятельности предприятий питания представлены на рис. 2.

Данная система оценочных показателей позволит ответить на вопрос о возможности реальной оценки эффективности деятельности предприятий питания, поскольку устанавливает причинно-следственные связи и взаимозависимость между основными процессами формирования конечного результата деятельности предприятий, формализуемых как «выручка – затраты = прибыль». При этом создается возможность для диагностики текущего состояния предприятий питания и принятия соответствующих управленческих решений, направленных на повышение эффективности их деятельности в составе вузов, т. е. система показателей может служить механизмом управления эффективностью их деятельности.

Эффективность деятельности предприятий питания зависит от многих факторов объективного и субъективного характера и вытекающих из них проблем, которые необходимо учитывать при выборе и обосновании показателей эффективности [3].

Можно выделить следующие проблемы, осложняющие выбор показателей эффективности и оценку результатов деятельности предприятий питания:

- у предприятий питания, входящих в структуру вузов, не выделен блок плановых показателей и соответствующий контрольный орган за их выполнением;
- отсутствие финансового и управленческого учета осложняет контроль за движением производственного и торгового процессов на всех его стадиях – от закупок

сырья и продуктов до реализации готовой продукции и услуг;

- принятая система оплаты труда работников предприятий питания (при которой работники предприятий питания включены в штат сотрудников вузов и оплачиваются по тем же принципам, что и все остальные категории работников вузов) затрудняет анализ формирования фонда заработной платы, зависимости фонда за-

работной платы от результатов деятельности (выручки, валовых доходов) и соотношения темпов роста выручки и заработной платы;

- отсутствие системы финансово-управленческого учета на предприятиях питания вузов осложняет решение проблемы расчета полной себестоимости продукции и услуг и прибыли как конечного финансового результата их деятельности.



Рис. 2. Оценочные показатели эффективности деятельности предприятий питания

Преодолеть указанные проблемы можно за счет инновационного подхода и внедрения в практику контроля и учета эффективности деятельности предприятий питания таких показателей, как план выручки, доля затрат на сырье в процентах к выручке, уровень фонда заработной платы работников в процентах к выручке.

Использование данных показателей в качестве инструментов управления позволит решить ряд важных задач в достиже-

нии эффективности деятельности этих предприятий.

Абсолютные показатели (затраты на сырье и расходы на заработную плату) выступают в качестве основных структурных элементов цены на продукцию и услуги предприятий питания, контроль за которыми особенно актуален. С одной стороны, затраты на сырье являются источником формирования валового дохода предприятий питания (через соответствующие наценки на сырье и товары) и роста при-

были. С другой стороны, оптимизация наценок может способствовать снижению цен на продукцию и услуги предприятий питания и привлечению дополнительного притока потребителей и росту выручки. Поэтому такой показатель, как валовой доход в процентах к выручке, так важен и необходим в качестве оценочного показателя эффективности деятельности предприятий питания.

Таким образом, использование показателя фонда заработной платы в процессе управления эффективностью может стимулировать рост производительности труда, повышение средней заработной платы работников предприятий питания, что также способствует росту выручки, прибыли и эффективности деятельности. Этой цели отвечает уровень фонда заработной платы в выручке как контрольный и оценочный показатель.

Приведенная система оценочных показателей эффективности деятельности предприятий питания показывает реальную возможность управления ими по конечным результатам.

На основании вышеизложенного можно заключить следующее:

1. Оценка системы управления предприятиями питания и характера их деятельности не позволяет в настоящее время сделать вывод об их нацеленности на достижение эффективности функционирования. Эта цель может быть реализована посредством разработки контрольных

плановых показателей деятельности предприятий, ориентированных на эффективность, но для этого они должны быть механизмом мотивации для работников предприятий питания. Разработка и внедрение в процесс управления предприятиями питания таких плановых показателей (обязательных к выполнению), постоянно анализируемых и контролируемых, запустит механизм, который будет работать на эффективность деятельности предприятий.

2. К числу контрольных плановых показателей, отвечающих этой цели, безусловно, можно отнести план выручки, долю затрат на сырье в процентах к выручке и уровень фонда заработной платы работников предприятий питания в процентах к выручке.

Предлагаемая система оценочных показателей эффективности деятельности предприятий питания при вузах, таких как плановая выручка, уровень расходов на сырье и заработную плату, являющихся целевыми параметрами управления, делает возможным управление ими на основе контроллинга, учитывая, что контроллинг – это система управления по результатам. Все это позволит предприятиям питания при вузах получить максимальный финансовый результат (прибыль) при минимуме затрат, выявить проблемные точки, повысить эффективность функционирования всей системы управления.

#### Список литературы

1. Гажур А. А., Зобнева Е. В., Куреева Е. А. Анализ структуры и проблем предприятий питания в университете // Инновации: перспективы, проблемы, достижения : материалы Пятой Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 151–166.
2. Карх Д. А., Фадеева З. О., Гаянова В. М. Методические подходы к оценке эффективности предприятия общественного питания на современном этапе развития экономики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10. – № 2. – С. 62–70.
3. Мартышенко Н. С. Исследование проблем организации питания студентов университета: социально-экономические аспекты // Теоретическая и прикладная экономика. – 2017. – № 3. – С. 70–89.

4. Савкина Р. В., Феоктистова В. И., Кlicheва Е. В., Лукиянчук И. Н. Управление экономической эффективностью деятельности предприятий питания в вузах : монография. – М. : Русайнс, 2016.

5. Соломатин А. Н., Харитоновна Е. В. Оценка эффективности деятельности предприятий индустрии питания: подходы и альтернативы // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 347–354.

6. Шарохина С. В., Гороховицкая Т. Н. Инновации в сфере общественного питания как фактор стратегического управления // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9. – № 3. – С. 78.

#### References

1. Gazhur A. A., Zobneva E. V., Kireeva E. A. Analiz struktury i problem predpriyatiy pitaniya v universitete [Analyzing Structures and Problems of Catering Enterprises in University]. *Innovatsii: perspektivy, problemy, dostizheniya, materialy Pyatoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Innovation: Prospects, Challenges, Achievement, materials of the 5th International Conference]. Moscow, 2017, pp. 151–166. (In Russ.).

2. Karkh D. A., Fadeeva Z. O., Gayanova V. M. Metodicheskie podkhody k otsenke effektivnosti predpriyatiya obshchestvennogo pitaniya na sovremennom etape razvitiya ekonomiki [Methodological Approaches to Assessing Efficiency of Public Catering Enterprises at the Current Stage of Economic Development]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of the South-Urals State University. Series: Economics and Management], 2016, Vol. 10, No. 2, pp. 62–70. (In Russ.).

3. Martyshenko N. S. Issledovanie problem organizatsii pitaniya studentov universiteta: sotsialno-ekonomicheskie aspekty [Investigating Issues of Organizing Meals for University Students: Social and Economic Aspects]. *Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika* [Theoretical and Applied Economics], 2017, No. 3, pp. 70–89. (In Russ.).

4. Savkina R. V., Feoktistova V. I., Klicheva E. V., Lukiyanchuk I. N. Upravlenie ekonomicheskoy effektivnostyu deyatelnosti predpriyatiy pitaniya v vuzakh, monografiya [Managing Economic Efficiency of Catering Enterprises in Universities, monograph]. Moscow, Rusayns, 2016. (In Russ.).

5. Solomatin A. N., Kharitonova E. V. Otsenka effektivnosti deyatelnosti predpriyatiy industrii pitaniya: podkhody i alternativy [Estimating Efficiency of Enterprises of Public Catering: Approaches and Alternatives]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2014, No. 4, pp. 347–354. (In Russ.).

6. Sharokhina S. V., Gorokhovitskaya T. N. Innovatsii v sfere obshchestvennogo pitaniya kak faktor strategicheskogo upravleniya [Innovation in the Field of Public Catering as a Factor of Strategic Management]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [E-Journal 'Naukovedeniye'], 2017, Vol. 9, No. 3, pp. 78. (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