

# СИСТЕМНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

ДАНІАЛІ Ф.

УДК 334.7

## Даніалі Ф. Системність управління малими підприємствами громадського харчування

Досліджено загальне поняття громадського харчування як специфічної галузі національної економіки. Проаналізовано економічний зміст поняття «управління». Виявлено структурні елементи, що здійснюють управління малими підприємствами громадського харчування. Ідентифіковано типізації та різновиди підприємств громадського харчування. Визначено структурно-галузеві особливості громадського харчування. Визначено вплив галузевих особливостей на стан управління в громадському харчуванні. Досліджено стан функції підприємств громадського харчування, визначено системність управління малими підприємствами громадського харчування. Виокремлено ознаки підприємств громадського харчування. Проаналізовано основні елементи механізму управління підприємством громадського харчування: господарський (комерційний) розрахунок, внутрішньофірмове планування, ціноутворення та фінанси, кредит, маркетинг і стимулювання ефективної господарської діяльності.

**Ключові слова:** мале підприємство, громадське харчування, типізація, функції, підприємства громадського харчування, управління.

**Рис.:** 1. **Формул:** 4. **Бібл.:** 9.

*Даніалі Фарзам* – аспірант, кафедра економіки підприємств, Європейський університет (бульв. академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)  
E-mail: farzam.dani@gmail.com

УДК 334.7

## Даниали Ф. Системность управления малыми предприятиями общественного питания

Исследовано общее понятие общественного питания как специфической отрасли экономики. Проанализировано экономическое содержание понятия «управление». Выявлены структурные элементы, которые осуществляют управление малыми предприятиями общественного питания. Идентифицированы типизации и разновидности предприятий общественного питания. Определены структурно-отраслевые особенности общественного питания. Определено влияние отраслевых особенностей на состояние управления в общественном питании. Исследовано состояние функции предприятий общественного питания. Определена системность управления малыми предприятиями общественного питания. Выделены признаки предприятий общественного питания. Проанализированы основные элементы механизма управления предприятием общественного питания: хозяйственный (коммерческий) расчет, внутрифирменное планирование, ценообразование и финансы, кредит.

**Ключевые слова:** малое предприятие, общественное питание, типизация, функции, предприятия общественного питания, управление.

**Рис.:** 1. **Формул:** 4. **Библ.:** 9.

*Даниали Фарзам* – аспірант, кафедра економіки підприємств, Європейський університет (бульв. академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)  
E-mail: farzam.dani@gmail.com

UDC 334.7

## Daniali F. Systemacy of Managing Small Public Catering Enterprises

The article studies a general notion of public catering as a specific branch of economy. It analyses economic essence of the "management" notion. It reveals structural elements, which carry out management of small public catering enterprises. It identifies typification and types of public catering enterprises. It identifies structural and branch specific features of public catering. It identifies influence of the branch specific features upon the state of management in public catering. It studies the state of the function of public catering enterprises. It identifies systemacy of management of small public catering enterprises. It underlines features of public catering enterprises. It analyses main elements of the mechanism of management of a public catering enterprise: economic (commercial) accounting, internal planning, pricing, financing and crediting.

**Key words:** small enterprise, public catering, typification, functions, public catering enterprises, management.

**Рис.:** 1. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 9.

*Daniali Farzam* – Postgraduate Student, Department of Business Economy, European university (bulv. akademika Vernadskogo, 16-V, Kyiv, 03115, Ukraine)  
E-mail: farzam.dani@gmail.com

Малий бізнес є важливою складовою ринкової економіки. Досвід розвинених країн свідчить, що 60% валового внутрішнього продукту забезпечує малий бізнес. На підприємствах цього сектора працює понад 50% загальної чисельності зайнятих [8]. В Україні управління є слабкою ланкою, особливо на підприємствах, які представлені у секторі малого бізнесу [3]. Питанням взаємозв'язку між розміром підприємства та процесом управління, а також особливостям управління малими підприємствами приділяється недостатньо уваги, тому вони потребують більш глибокого вивчення.

Таким чином, актуальність проблеми, а також недостатня теоретична і практична розробленість багатьох питань вдосконалення управління малими підприємствами громадського харчування зумовили вибір теми дослідження.

Метою статті є визначення системності управління малими підприємствами громадського харчування.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання дослідження: проаналізувати економічний зміст поняття «управління», що склався в сучасній літературі; визначити вплив галузевих особливостей на стан управління в громадському харчуванні.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові роботи провідних українських і зарубіжних учених-економістів у сфері управління малими підприємствами К. Ваганова [3], О. Кириченко [3], І. Падеріна [9]. Особливості побудови систем управління розглянуто у статтях Н. Гладких [5] і Г. Чумаченка [13]. У праці Ю. Бусек [2] проаналізовано політику та управління малими підприємствами. Сватюк О. Р. аналізує діяльність підприємств громадського харчування.

Наукова новизна даної роботи полягає в дослідженні специфічних рис в управлінні малими підприємствами громадського харчування, а саме: у визначенні потреби щодо оптимального числа місць (розмірів підприємства) відповідно до потенційних потоків відвідувачів. Доведено, що цей показник є одним з основних факторів, що впливає на ефективність роботи підприємств громадського харчування.

**М**але підприємство відрізняється від великого цілями і завданнями, які воно здатне вирішувати. Малі підприємства реалізують підприємницький інтерес й ініціативу власника, який найчастіше є і керівником, і генератором ідей, і фінансовим керівником. Відповідно, більшість рішень з діяльності даного підприємства ґрунтується на авторитетній думці власника-керівника. Якщо перед великим підприємством постають завдання максимізації вартості, поліпшення показників капіталізації, зростання курсової вартості акцій, то мале підприємство створюється з метою реалізації амбіцій власника, які можуть полягати в тому, що власник прагне:

- ✦ бути самостійним;
- ✦ реалізувати свої організаторські здібності;
- ✦ бути корисним суспільству;
- ✦ поліпшити свій добробут.

Слід зазначити, що на малих підприємствах відбуваються ті ж управлінські процеси, що й на великих. Але управління малими підприємствами має свої особливості, які пов'язані з малим масштабом діяльності, що обумовлює недосконалість організаційної структури й відсутність чіткого поділу праці. При розгляді управління такого підприємства необхідно мати на увазі гнучкість і динамічність останнього, об'єднання прав, обов'язків і відповідальності власника з функціями управління.

Специфіка управління і значення галузі громадського харчування, *по-перше*, полягає в тому, що вона виконує взаємопов'язані функції: виробництво, реалізацію продукції та обслуговування споживачів. Саме цим галузь відрізняється від харчової промисловості, яка займається лише виробництвом продуктів харчування, і від роздрібною торгівлі, функція якої – їх реалізація. По-друге, у діяльності підприємств спостерігається залежність від зміни попиту споживачів, а маркетингові служби зобов'язані передбачити коливання потоків населення і «конвеєр» операцій. *По-третє*, момент виготовлення широкого асортименту продукції майже збігається з часом її реалізації в часі й просторі безпосередньо споживачам. *По-четверте*, кулінарна продукція, крім замороженої, не підлягає довготривалому зберіганню. *По-п'яте*, територіальне розосередження невеликих за розмірами підприємств і створення умов для споживачів вимагає максимального наближення мережі підприємств до місць роботи, навчання, відпочинку, проживання. Отже, функції громадського харчування, а також єдиний об'єкт діяльності – людина (як споживач) обумовлюють особливі зв'язки галузі в територіальному продовольчому комплексі, складовою частиною якої вона є.

В економічній літературі відсутня термінологічна єдність щодо узагальнюючого поняття громадського

харчування як специфічної галузі національної економіки. Використовуються поняття «громадське харчування», «масове харчування», «харчування». Така термінологічна невизначеність, на нашу думку, не дає можливість сформулювати чітке уявлення щодо змісту процесів, які відбуваються в цій галузі. Автор – прибічник позиції використання терміна «громадське харчування», оскільки підприємствам цієї галузі властиве організоване приготування їжі та обслуговування споживачів.

Під час вирішення теоретичних і практичних питань щодо типізації та різновидів підприємств громадського харчування незалежно від форми власності запропоновані такі ознаки:

- ✦ діапазон асортименту і характер послуг, що реалізуються;
- ✦ розмір націнки і торговельної надбавки підприємства;
- ✦ основний контингент відвідувачів за рівнем доходів;
- ✦ місце знаходження господарюючого суб'єкта залежно від ринкових факторів і соціально-економічної політики на місцях;
- ✦ доступність мережі підприємств.

Пропонована типізація дозволяє відобразити кількісні та якісні зміни мережі, які відбуваються в умовах стабілізації ринкових відносин. Це має велике значення для соціально орієнтованих підприємств і місцевих органів державного управління.

**З**а умов ринкової економіки існує гостра необхідність наукового аналізу діючих систем управління, актуалізованих за предметними сферами діяльності. Під системою взагалі ми розуміємо певну сукупність елементів, які утворюють єдину цілісність з особливостями, які відсутні в її складових. Найважливіша особливість системи – наявність у неї характеристик, які не можуть бути досягнуті простою зміною якостей її складових елементів, тобто, кожен елемент системи володіє певною самостійністю. Системою управління підприємством громадського харчування є взаємодія сукупності елементів у загальному організмі підприємства, при цьому вплив одного з елементів системи визначає поведінку всіх інших.

Під управлінням підприємством громадського харчування необхідно розуміти різноманітні способи упорядкованого впливу на об'єкти (господарські одиниці) з метою розвитку та вдосконалення виробничих, торгово-технологічних процесів виготовлення продукції власного виробництва, її реалізації, обслуговування споживачів при мінімальних витратах праці і засобів. Системне управління підприємствами громадського харчування є складним і супроводжується прийняттям рішень керівником з метою ефективної реалізації цілей і завдань [6, с. 36].

Виявлено структурно-галузеві особливості громадського харчування, які повною мірою відображаються в основних і конкретних функціях управління. Запропоновано типовий розподіл конкретних функцій управління між структурними підрозділами.

До основних елементів механізму управління підприємством громадського харчування можна віднести: господарський (комерційний) розрахунок, внутрішньофірмове планування, ціноутворення та фінанси, кредит, маркетинг і стимулювання ефективної господарської діяльності.

Важливу роль при цьому відіграє комерційний розрахунок як найважливіший метод господарювання, що синтезує в собі економічні важелі та інструменти, спрямовані на порівняння витрат і результатів, а також забезпечення рентабельності підприємства.

Організація комерційного розрахунку в громадському харчуванні може бути заснована на таких загальних принципах господарювання:

- ✦ окупність витрат на виробництво і реалізацію продуктів харчування і рентабельність процесу обслуговування відвідувачів;
- ✦ оперативно-господарська самостійність у розпорядженні виробничими ресурсами з орієнтацією виробництва продуктів харчування на задоволення ринкового попиту на обраному сегменті споживачів напівфабрикатів і готових продуктів харчування;
- ✦ матеріальна зацікавленість в ефективному веденні господарства всіх працівників підприємства громадського харчування;
- ✦ фінансовий контроль з боку керівництва над ходом і результатами господарської діяльності.

Іншою найважливішою функцією механізму управління підприємства громадського харчування є вдосконалення внутрішньофірмового планування. Підприємство не може ефективно функціонувати, не розробивши планів розвитку своїх виробничих потужностей з урахуванням спрогнозованих перспектив розвитку. При цьому система прогнозів, довгострокових і короткострокових, перспективних і поточних планів повинна передбачати заходи щодо досягнення всіх основних цілей розвитку підприємства громадського харчування [5, с. 32].

Важливими елементами механізму управління є ціна і фінанси, які визначають взаємодію підприємства громадського харчування із зовнішнім середовищем. Ціна створює економічні умови для формування системи фінансування, кредиту та заробітної плати. Фінансовий вплив на процес виробництва продукції підприємств громадського харчування проявляється в розподілі і перерозподілі вартості. Однак фінанси не тільки беруть участь у процесі розподілу, але й активно впливають на зміну вартісних пропорцій.

При цьому фінансовий механізм повинен сприяти переходу підприємства громадського харчування на шлях інтенсивного розвитку та економії факторів, що використовуються при виробництві продукції. Фінансова система покликана прискорити соціально-економічний розвиток підприємства громадського харчування, неухильне зростання одержуваного прибутку та інших фінансових результатів, поліпшити взаємовідносини підприємства з бюджетом на основі податків, покликаних зміцнити механізм комерційного розрахунку, забезпечити дієвий фінансовий контроль над процесами відтворення.

Важливу роль у розвитку вищевказаного механізму може відіграти перехід підприємства громадського харчування на проведення ефективної політики по самоокупності та самофінансуванню, поставивши рівень доходів свого колективу в пряму залежність від результатів його роботи [8, с. 10].

Особливе значення у підвищенні ефективності управління також має аналіз витрат обігу, який зводиться не тільки до перевірки виконання плану, але й до об'єктивної оцінки дотримання кошторису витрат, а також до виявлення резервів відносного скорочення витрат, розроблення заходів щодо усунення непродуктивних витрат, безгосподарності, марнотратства. У процесі аналізу необхідно вивчити динаміку витрат обігу, виявити і виміряти вплив окремих факторів на їх величину.

Підприємства громадського харчування виконують три тісно пов'язані між собою функції: виробництво власної продукції; реалізацію випущеної продукції і покупних товарів й організацію споживання їжі. У зв'язку з цим витрати громадського харчування включають поряд з витратами на виробництво даної продукції витрати з реалізації та організації споживання власної продукції і покупних товарів. За даними проведених досліджень, понад 50% усіх витрат підприємств громадського харчування припадає на витрати виробництва; приблизно 30% – на витрати з організації споживання їжі та до 20% – на витрати реалізації. У плануванні та обліку витрати громадського харчування, таким чином, не підрозділяються, а відображаються в сукупності, хоча вказаний поділ дозволяє дати їм більш глибоку оцінку. Витратами в громадському харчуванні прийнято називати витрати виробництва й обігу. При цьому основне завдання управління виробничим процесом на підприємстві громадського харчування пов'язане з виявленням шляхів і можливостей відносного скорочення витрат і розробкою заходів з їх використання [1, с. 18].

Для цього на підприємстві громадського харчування повинен постійно здійснюватися контроль виконання поставлених завдань. Основним же завданням самого контролю є своєчасне виявлення відхилень від заданої програми, оперативне застосування заходів щодо ліквідації або попередження відхилень. Контроль за виконанням рішень здійснюється шляхом глибокої перевірки стану справ на місці, бесід з виконавцями, отримання від них необхідних довідок (інформації), регулярного заслуховування звітів відповідальних за виконання осіб (менеджери й фахівці) на нарадах, отримання і переробки інформації на нарадах з керівними працівниками про хід виконання планів роботи, аналізу статистичних даних про діяльність колективу, критичних зауважень і пропозицій працівників, листів і заяв [4, с. 15].

Практичну роботу з контролю за виконанням рішень можуть здійснювати генеральний менеджер підприємства громадського харчування, його помічник, а також особи, на яких покладається контроль.

При відкритті підприємства громадського харчування для забезпечення ефективної його роботи виникає потреба у визначенні оптимального числа місць (розмірів підприємства) відповідно до потенційних потоків відвід-

увачів. З одного боку, така необхідність зумовлена тим, що цей показник є одним з основних факторів, що впливає на ефективність роботи підприємств громадського харчування. З іншого боку, усі відвідувачі повинні отримати обслуговування на найвищому сервісному рівні.

Даний показник в основному визначається інтенсивністю потоку відвідувачів або залежить від середнього числа людей, що користуються послугами підприємства громадського харчування. Таким чином, знаючи інтенсивність потоку відвідувачів, виникає можливість визначення найбільш раціонального числа посадочних місць на підприємствах громадського харчування.

**А**ля оцінки та регулювання даного показника на підприємстві громадського харчування розглянемо модель у вигляді багатоканальної системи масового обслуговування з необмеженою чергою. Останнє припущення обумовлене тим, що якщо у клієнта виникла потреба в послугі певного виду, то він її рано чи пізно отримає, простоявши у черзі деякий інтервал часу [3, с. 86].

На вході такої системи діє потік відвідувачів з інтенсивністю  $\lambda$ , а на виході спостерігається потік обслугованих відвідувачів з інтенсивністю  $\mu$ . При цьому має місце формальна система з дискретними станами і безперервним часом, яку можна представити у вигляді схеми загибелі й розмноження, визначальною закономірністю переходу системи з одного стану в інший. Структура даної системи може бути представлена таким чином (рис. 1).

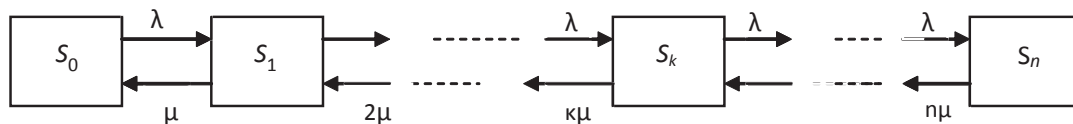


Рис. 1. Графік станів багатоканальної системи обслуговування

Для вирішення поставленого таким чином завдання необхідно знайти фінальні ймовірності перебування системи в станах  $S_0 - S_n + u$ . Природною умовою наявності таких фінальних ймовірностей є співвідношення:

$$\rho / n < 1,$$

де  $\rho$  – коефіцієнт завантаження посадочних місць (каналів системи), обумовлений відношенням  $\lambda / \mu$ ;

$\lambda$  – середнє число відвідувачів підприємства в одиницю часу;

$\mu$  – середнє число відвідувачів, що обслуговуються підприємством в одиницю часу;

$S_0$  – перший стан системи, коли відвідувачі відсутні;

$S_1$  – зайнято одне посадочне місце, решта вільні;

$S_2$  – зайняті два посадочні місця, решта вільні;

... ..

$S_n$  – зайняті всі посадочні місця;

... ..

$S_{n+r}$  – зайняті всі посадочні місця, і  $r$  відвідувачів знаходиться в черзі.

Таким чином, прогножуючи потік відвідувачів на заданому інтервалі часу, можна відкрити таку кількість посадочних місць  $n$ , при якій підприємство функціонує найбільш ефективно і виконувалася б умова  $\rho / n < 1$ . Пере-

ймаючись пороговим значенням такого співвідношення, можна регулювати число посадочних місць, на яких відкривається підприємство громадського харчування. Знаючи також норми площі на одне посадочне місце, можна визначити необхідну площу приміщення, на яке відкривається підприємство.

Для більш точної оцінки раціонального числа посадочних місць необхідно визначити фінальні ймовірності перебування системи в різних станах. Зазначені ймовірності інтерпретуються як частка часу, протягом якого на підприємстві громадського харчування зайнято відповідну кількість посадочних місць. Порівнюючи отримані фінальні ймовірності для різного числа посадочних місць із заданим пороговим значенням, можна визначити їх кількість, при якому в середньому підприємство буде завантажено заданим чином.

Тоді, використовуючи формули оцінки фінальних ймовірностей багатоканальних систем масового обслуговування з необмеженою чергою, можна знайти ймовірності завантаження посадочних місць підприємства, які залежать від кількості, за такими формулами:

$$P_0 = \left( 1 + \frac{\rho}{1!} + \frac{\rho^2}{2!} + \dots + \frac{\rho^n}{n!} + \dots + \frac{\rho^{n+r}}{n!(n-r)} \right)^{-1};$$

$$P_1 = \frac{\rho}{1!} P_0; \dots P_k = \frac{\rho^k}{k!} P_0; \dots$$

$$P_n = \frac{\rho^n}{n!} P_0; \dots P_{n+r} = \frac{\rho^{n+r}}{n^r n!} P_0.$$

Враховуючи, що фінальні ймовірності в системі масового обслуговування інтерпретуються як частка часу перебування системи у відповідному стані на звітному інтервалі часу, можна знайти ефективність функціонування підприємства громадського харчування за формулою:

$$E' = \sum_{i=1}^n E_i P_i,$$

де  $P_i$  – фінальна ймовірність перебування підприємства в  $i$ -му стані;

$E_i$  – ефективність, якою володіє підприємство громадського харчування, коли воно перебуває в  $i$ -му стані.

При цьому, якщо в розглянутому режимі функціонування робота підприємства не задовольняє керівництво, то шляхом регулювання числа посадочних місць  $n$  можна домогтися необхідної ефективності його функціонування при заданому потоці відвідувачів, що характеризується інтенсивністю  $\lambda$ .

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що для малих і великих підприємств в цілому характерні одні і ті самі управлінські процеси. Але управління

малими підприємствами громадського харчування має специфічні риси: при відкритті підприємства громадського харчування для забезпечення ефективної його роботи виникає потреба у визначенні оптимального числа місць (розмірів підприємства) відповідно до потенційних потоків відвідувачів. Необхідність зумовлена тим, що цей показник є одним з основних факторів, який впливає на ефективність роботи підприємств громадського харчування. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19.10.2000 № 2063-III // zakon1.rada.gov.ua

2. Бусек Ю. Малые и средние предприятия: политика и управление / Ю. Бусек // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 64 – 70.

3. Ваганов К. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні / К. Ваганов, О. Кириченко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 103 – 118.

4. Виговська В. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами малих підприємств / В. Виговська // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 35 – 40.

5. Гладких Н. Использование системы контроллинга для рационализации процесса управления на мелких и средних предприятиях / Н. Гладких // Вісник Тернопольської академії народного господарства. – 2000. – № 15. – Ч. 5. – С. 293 – 297.

6. Клименко С. Використання власного капіталу малих і середніх підприємств в операційній діяльності / С. Клименко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 12. – С. 94 – 98.

7. Коуз Р. Природа фирмы. Вехи экономической мысли. – Т. 1: Теория потребительского поведения и спроса / Р. Коуз / Под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1999. – С. 154-173.

8. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. Максимцова и проф. В. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник, 2007. – 269 с.

9. Сватюк О. Р. Поділ управлінської праці в галузі громадського харчування споживчої кооперації / О. Р. Сватюк // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : Коопосвіта, 2001. – № 8. – С. 249 – 252.

**Науковий керівник: Ястремський О. І.,** доктор економічних наук, професор

## REFERENCES

Busek, Yu. "Malye i srednie predpriiatiia: politika i upravlenie" [Small and medium-sized enterprises: policy and management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 2 (2002): 64-70.

Hladkykh, N. "Yspolzovanye systemy kontrolynha dlia ratsyonalizatsyy protsessa upravleniya na melkykh y srednykh predpriatyakh" [The use of a controlling system for streamlining the management of small and medium-sized enterprises]. *Visnyk Ternopil'skoi akademii narodnoho hospodarstva*, vol. 5, no. 15 (2000): 293-297.

Klymenko, S. "Vykorystannia vlasnoho kapitalu malykh i serednykh pidpriemstv v operatsiinii diialnosti" [Using the equity of SMEs in operating activities]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12 (2006): 94-98.

Kouz, R. *Priroda firmy. Vekhi ekonomicheskoy mysli* [Nature of the Firm. Landmarks of economic thought]. St. Petersburg: Ekonomicheskaya shkola, 1999.

[Legal Act of Ukraine] (2000). zakon1.rada.gov.ua

*Menedzhment malogo biznesa* [The management of small businesses]. Moscow: Vuzovskiy uchebnyk, 2007.

Svatiuk, O. R. "Podil upravlinskoi pratsi v haluzi hromadskoho kharchuvannia spozhyvchoi kooperatsii" [Separation of administrative work in the foodservice industry consumer cooperatives]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii*, no. 8 (2001): 249-252.

Vyhovska, V. "Vdoskonalennia systemy upravlinnia finansovymy resursamy malykh pidpriemstv" [Improving the financial management of small businesses]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2004): 35-40.

Vahanov, K., and Kyrychenko, O. "Stratehiia rozvytku maloho ta serednyoho biznesu v Ukraini" [The strategy of small and medium business in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (2008): 103-118.