"**п**ейте воду, воду, господа..."

виды ограничений в деятельности предприятий общественного питания

В переходный период, переживаемый экономикой России, существенно усложнились условия функционирования субъектов хозяйствования сферы услуг, в том числе и предприятий общественного питания. Это связано с возникновением и развитием конкурентной среды, нестабильностью экономической ситуации, сужением потребительского рынка, усилением риска предпринимательской деятельности, необходимостью совершенствования системы управления потребительским рынком. Эти факторы усложнили процесс планирования и принятия управленческих решений.

Гнедых Н.Н.
ст. преподаватель Красноярского государственного торгово-экономического института

При построении эффективной системы управления предприятиями общественного питания необходимо учитывать ряд ограничений в их деятельности, которые можно разбить на два вида: *внешние* и *внутренние*.

Внешние ограничения связаны со спросом, динамикой изменения денежных доходов населения, цен на потребительские товары, тарифов на услуги, а также с государственной политикой в отношении отрасли общественного питания [1]. Наиболее важным здесь является спрос, который весьма специфичен. Это обусловлено как характером самой продукции общественного питания, так и условиями ее реализации и потребления во времени и пространстве.

Важнейшим ограничителем выступает также государственная политика по отношению к общественному питанию как отрасли современной экономики. Прежде всего, это касается инвестиционной и кредитной политики. Барьеры и трудности в получении кредита часто явля-

ются сдерживающими факторами развития сети организаций общественного питания и создания новых предприятий.

временные ограничения в деятельности предприятий связаны с инфляцией и оборачиваемостью товарных запасов и кредитов

Внутренние ограничения связаны с уровнем эффективности использования ресурсов и затрат предприятия. Они рассматриваются как факторы, которые зависят от результативности управления деятельностью предприятия и должны обеспечивать не только повышение эффективности его хозяйственной деятельности, но и поддержание требуемой конкурентоспособности.

В числе внутренних ограничений наиболее важное значение имеют *финансовые,* когда денежные расходы предприятия не должны превышать его денежные ресурсы. К *денежным расходам* относятся затраты на инвестиции, обслуживание и погашение займов, общие издержки, налоговые и другие выплаты. *Денежные ресурсы* – это доходы от реализации собственной продукции, покупных товаров и услуг, займы, средства, полученные из централизованных фондов и т.д.

Необходимость учета внутренних ограничений предопределяет особую важность того, сколько и в какой период понадобится денег предприятию. Временные ограничения в деятельности предприятий связаны с инфляцией и оборачиваемостью товарных запасов и кредитов. Этот вид ограничения вызывает необходимость максимального ускорения оборачиваемости денежной наличности предприятия [1].

На любом предприятии функционируют следующие виды ресурсов, необходимые для осуществления управленческой деятельности: материальные *(МР)*, финансово-экономические *(ФЭР)*, человеческие *(ЧР)* и информационные ресурсы *(ИР)*. В стоимостной оценке человеческие ресурсы оцениваются через расходы на оплату труда *(РОТ)*. Все примененные ресурсы называются совокупными ресурсами *(СР)*, ко-

торые равны сумме отдельных видов ресурсов [2; 3]:

$$СР = МР + ФЭР + РОТ + ИР, \quad (1)$$

В качестве внутренних ограничений следует также рассматривать и факторы, связанные с соединением живого и овеществленного труда в деятельности предприятия. Это означает, что максимальная эффективность хозяйственной деятельности достигается тогда, когда ресурсы сбалансированы по структуре, то есть на предприятии нет «лишних» или «избыточных» ресурсов. В противном случае это приведет к снижению эффективности его деятельности.

Если какой-то ресурс является «лишним» для запланированных объемов деятельности, то он не приносит отдачи и снижает эффективность использования данного вида ресурсов. Если какой-то ресурс предприятие имеет в недостаточном объеме, то остальные виды ресурсов тоже как бы не «дорабатывают», так как экономический эффект формируется при взаимодействии всех видов ресурсов.

Предприятия имеют определенные возможности для регулирования ресурсов. Так, наиболее легко поддаются регулированию человеческие ресурсы (что весьма спорно – *ред.*). Если предприятие испытывает нехватку оборотных средств, теоретически это легко урегулировать через привлечение дополнительных кредитных ресурсов. При излишках денежных средств регулирование проводится через вложение их в другие сферы или виды деятельности (диверсификацию деятельности).

если какой-то ресурс предприятие имеет в недостаточном объеме, то остальные виды ресурсов тоже как бы не "дорабатывают"...

Наиболее трудно поддаются регулированию материальные ресурсы в виде основных фондов, относящиеся к труднореализуемым активам. В случае их избытка стабилизация эффективности использования основных фондов

может быть обеспечена диверсификацией деятельности, сдачей в аренду неиспользуемых помещений и оборудования, временной консервацией и т.п.

учет внешних и внутренних ограничений важен при разработке концепции системы управления потребительским рынком общественного питания

Особое место в системе внутренних ограничений в деятельности предприятия занимают те из них, которые связаны с соотношением постоянных и переменных затрат в структуре издержек производства и обращения предприятий общественного питания. Это соотношение определяет экономические границы в деятельности предприятия, характеризующиеся *«точками» безубыточности, минимальной рентабельности и критической точкой продаж.*

Критическая точка продаж определяет товарооборот, при котором за счет валового дохода обеспечивается покрытие только условно-постоянных издержек производства и обращения. Критическая величина товарооборота *(Тк)* рассчитывается с использованием следующей зависимости:

$$Тк = Тр\ (И_{пост.} / И), \qquad (2)$$

где *Тр.* – плановый товарооборот общественного питания; $И_{пост.}$ – условно-постоянные затраты; *И* – общая сумма издержек производства и обращения

Если предприятие имеет убытки, но его товарооборот выше критической точки продаж, выгодно поддерживать такой товарооборот, так как при этом обеспечивается покрытие условно-постоянных расходов и части переменных затрат. Если же объемы деятельности предприятия ниже критической точки продаж, то становится более выгодным закрыть его, чем продолжать хозяйственную деятельность.

С экономическими границами деятельности предприятия тесно связано понятие *валовой маржи*, определяемой как разность между ва-

ловым доходом от реализации товаров за вычетом условно-переменных затрат. Валовую маржу *(ВМ)* можно также представить как сумму прибыли *(П)* и условно-постоянных затрат предприятия ($И_{пост.}$). Она рассчитывается по формуле:

$$ВМ = П + И_{пост.} \quad (3)$$

Маржинальный анализ связан также с понятием операционного риска, расчет которого базируется на определении силы операционного рычага по формуле:

$$ОР = ВМ / П, \quad (4)$$

где ОР – операционный рычаг.

Эффект операционного рычага состоит в том, что любое изменение выручки от реализации приводит к еще более интенсивному изменению финансового результата.

Доля валовой маржи в валовом доходе от реализации *(ДВМ)* является основой для определения порога рентабельности *(ПР)* как отношения суммы условно-постоянных затрат к этой доле:

$$ПР = Ипост./ ДВМ, \quad (5)$$

Соответственно, запас финансовой прочности *(ЗФП)* определяется как разность между валовым доходом и порогом рентабельности [1]:

$$ЗФП = (ВД - ПР) / ВД, \quad (6)$$

Учет рассмотренных внешних и внутренних ограничений важен при разработке концепции системы управления потребительским рынком общественного питания. Поэтому в ней должны быть отражены следующие важнейшие, на наш взгляд, стороны:

- стратегического плана развития потребительского рынка общественного питания, адекватного стратегии города, который должен служить не только экономическим целям, но и социальным и культурным потребностям населения;

- мнения населения (потребителей) и корректировки (устранения) имеющих место аргументированных негативных последствий;
- поддержки малого предпринимательства как реальной движущей силы прогресса потребительского рынка общественного питания;
- научно-обоснованной системы управления потребительским рынком общественного питания. Поэтому органы городского управления должны озаботиться сохранением научных школ и кадров города, улучшением их материальной базы, созданием заделов в новых направлениях науки.

В стратегических планах города необходимо предусматривать:

а) четкие механизмы (финансово-кредитный, информационный, маркетинговый) поддержки малых предприятий общественного питания;

б) создание гарантийных и страховых фондов и правового пространства малого предпринимательства;

в) организацию под эгидой городской администрации системы лизинга оборудования;

г) формирование субконтрактной системы для привлечения малых предприятий к производственно-технологической кооперации.

В рамках последнего пункта можно обратиться, например, к опыту Нижнего Новгорода [4].

Литература

1. Емельянова Т. В. Экономика общественного питания: учеб. пособие / Т. В. Емельянова, В. П. Кравченко. – Минск: Вышэйш. шк., 2003. – 286 с.

2. Коротков Э. М. Концепция менеджмента – М.: ДеКА, 1997. – 304 с.

3. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента: учебно-практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 352 с.

4. Чаплина А. Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография. – Красноярск, 2002. – 231 с.

рп