



обеспечении эффективного функционирования и оптимизации этих систем.

Подводя итог, следует отметить, что в современных условиях контроллинг должен рассматриваться как самостоятельная комплексная межфункциональная процессно-ориентированная концепция управления, нацеленная на обеспечение долгосрочного функционирования предприятия и увеличение его стоимости.

Достижение целей контроллинга обеспечивается за счет реализации им общих (планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование) и специальных функций (информационно-аналитическая, координационно-интеграционная, интерпретационно-консультационная).

Задачи контроллинга определяются целями, стоящими перед предприятием, причем можно выделить три универсальных задачи: построение основных систем контроллинга, обеспечение их эффективного функционирования и оптимизации.

Примечательно, что в ряде случаев полемичными являются не только отдельные теоретические аспекты, требующие уточнения, дополнения или расширения, но и сами базовые подходы к изучению и анализу этих проблем (например, еще не определены и однозначно не интерпре-

тированы основные принципы контроллинга на предприятиях).

#### Примечания

- <sup>1</sup> Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. С. 895.
- <sup>2</sup> Анашкина Е. А., Данилочкин С. В. [и др.]. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 2002. С. 6–7.
- <sup>3</sup> Там же.
- <sup>4</sup> URL: [buhcon.com/knigi-stati-uchebniki/kontrolling-lit/134-d.khan-pik-koncepcija-kontrollinga.-ii-chast.-5.1..html](http://buhcon.com/knigi-stati-uchebniki/kontrolling-lit/134-d.khan-pik-koncepcija-kontrollinga.-ii-chast.-5.1..html) (дата обращения: 10.11.2012).
- <sup>5</sup> См.: Лихтарев Л. Ю. Контроллинг как объект исследования. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/03/25/1268014633/Lixtarev.pdf> (дата обращения: 10.11.2012).
- <sup>6</sup> См.: Новая философская энциклопедия, 2003. URL: (<http://www.term.ru/dictionary/175/word/funkcija/>) (дата обращения: 10.11.2012).
- <sup>7</sup> Пырков С. А. Комплексная модель системы контроллинга предприятий строительного комплекса // Вестн. Самар. гос. эконом. ун-та. 2009. № 10(60). С. 56.
- <sup>8</sup> Ефимов В. В. Размышления о процессном подходе. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/trp.htm> (дата обращения: 10.11.2012).

УДК 338.46

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СФЕРОЙ УСЛУГ

Н. А. Воронина, Л. В. Шпакова

Институт развития бизнеса и стратегий  
Саратовского государственного технического университета  
E-mail: vesna-muguet@yandex.ru, Shpakova-LV@yandex.ru

Высокие темпы развития сферы услуг вызывают необходимость изучения механизмов управления данным сегментом национальной экономики. В статье дается характеристика экономического механизма управления сферой услуг, описываются методы и инструменты управления.

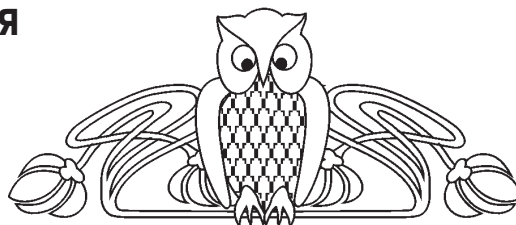
**Ключевые слова:** сфера услуг, управление, методы управления, экономический механизм управления.

### Economic Mechanism of Managing the Regional Service Sector

N. A. Voronina, L. V. Shpakova

The pace of development of the service sector needs the thorough study of the mechanisms of managing this particular segment of national economy. The authors of the article characterize the economic mechanism of managing service sector and describe the techniques and tools of management.

**Key words:** service sector, management, management technique, economic mechanism of management.



На современном этапе хозяйствования роль сферы услуг существенно возрастает. В целом по стране наблюдается устойчивая положительная динамика роста объема потребления бытовых и других услуг, однако в условиях экономического кризиса и посткризисного развития большая часть населения ограничивается минимальным спектром услуг. В связи с этим необходимо формирование и развитие экономического механизма управления сферой услуг.

Понятие «механизм» в научных трудах было введено во второй половине XX в. и почти сразу получило широкое распространение. Современные экономические исследования наполнены такими понятиями, как «механизм управления», «финансовый механизм», «механизм социально-экономического развития», «хозяйственный механизм» и др.<sup>1</sup> В первом случае под механизмом



понимается совокупность состояний системы, например, «хозяйственный механизм» (совокупность состояний хозяйственной системы); «механизм социально-экономического развития» (совокупность социально-экономических состояний хозяйственной системы), во втором случае – главный двигатель развития (основной элемент структуры системы, особенности его взаимодействия с другими элементами).

В современной экономической литературе под хозяйственным механизмом часто понимается «совокупность процессов, конкретных форм и методов управления, организационных структур, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в особых условиях экономические законы, процесс воспроизводства»<sup>2</sup>. Хозяйственный механизм в данном определении представлен как нечто самодвижущееся во времени и пространстве в соответствии с определенными закономерностями. Следуя такой логике, исследователи представляют экономический механизм как «совокупность средств и методов воздействия на экономические процессы и их регулирование»<sup>3</sup>. Также экономический механизм рассматривается как рыночный, сочетающий саморегулирование деятельности хозяйствующих субъектов с регулирующими функциями государства<sup>4</sup>.

Некоторые авторы говорят об экономическом механизме в том случае, когда некое исходное экономическое явление влечет за собой ряд других, причем для их возникновения не требуется дополнительного импульса. Они следуют одно за другим в определенной последовательности и ведут к неким очевидным результатам<sup>5</sup>. В результате механизму приписывают признак «самодвижимости».

Многие известные ученые определяют экономический механизм не простым набором инструментов и экономических рычагов, а как их систему, то есть взаимообусловленное и взаимосвязанное сочетание конкретных экономических регуляторов<sup>6</sup>.

В период плановой экономики экономический механизм трактовался как составная часть хозяйственного механизма. Он определялся как совокупность подсистем (составных частей), обеспечивающих его функционирование. Так, Л. Н. Павлова отмечает, что в этот период исследовалась категория экономического механизма, в состав которой включались следующие элементы: планирование и прогнозирование, организация общественного производства, экономическое стимулирование, ценообразование, финансово-кредитный механизм<sup>7</sup>.

О. В. Козлова определяет категорию «экономический механизм» как целостную систему в виде двух взаимодействующих подсистем – функциональной и обеспечивающей. В состав первой подсистемы она включает планирование,

стимулирование и ответственность, социалистическое соревнование, в состав второй – финансирование.

В. П. Москаленко предлагает более четкую схему экономического функционирования механизма<sup>8</sup>, состоящего из функциональных подсистем, целевых и подсистем обеспечения. В состав функциональных подсистем он включает оценку результатов, планирование, стимулирование, социалистическое соревнование. В то же время в его предложениях не отражены такие функции, характеризующие экономические методы управления, как регулирование, прогнозирование, система оплаты труда, анализ, учет и ценообразование. Отсутствуют подсистемы информационного и правового обеспечения.

Существует и другой подход к определению понятия «экономический механизм», к структуре его построения. Ю. Лысенко и П. Егоров организационно-экономический механизм определяют как систему формирования целей и стимулов, что позволяет в процессе трудовой деятельности преобразовать движение материальных и духовных потребностей членов общества в движение средств производства и его конечных результатов, направленных на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей<sup>9</sup>.

Таким образом, проблема экономического механизма в первую очередь связана с определением его *содержания*, которое до сих пор не выработано ни в экономической теории, ни на практике.

По нашему мнению, экономический механизм управления сферой услуг представляет собой совокупность экономических методов, способов, форм, инструментов, рычагов воздействия на экономические отношения и процессы, происходящие в сфере услуг (рис. 1).

Такое терминологическое толкование понятия «экономический механизм» является новым, более точным, устраняет неопределенность. Кроме того, оно встроено в соответствующий процесс (группу процессов), что выгодно отличает его от существующих теоретических положений современной экономики.

Учитывая, что рыночные отношения вносят в организацию сферы услуг саморегулирование, следует отметить, что в формировании и развитии данной сферы особую роль играет административный ресурс. Активная функция властных структур предусматривает видение перспективы и наличие объективного представления о комплексе задач региона в контексте развития национальной экономики.

В этой связи одной из ключевых задач развития инфраструктурного обеспечения является исследование условий формирования и реализации потенциала предприятий сферы услуг, определяемого ресурсными и геополитическими факторами региона.

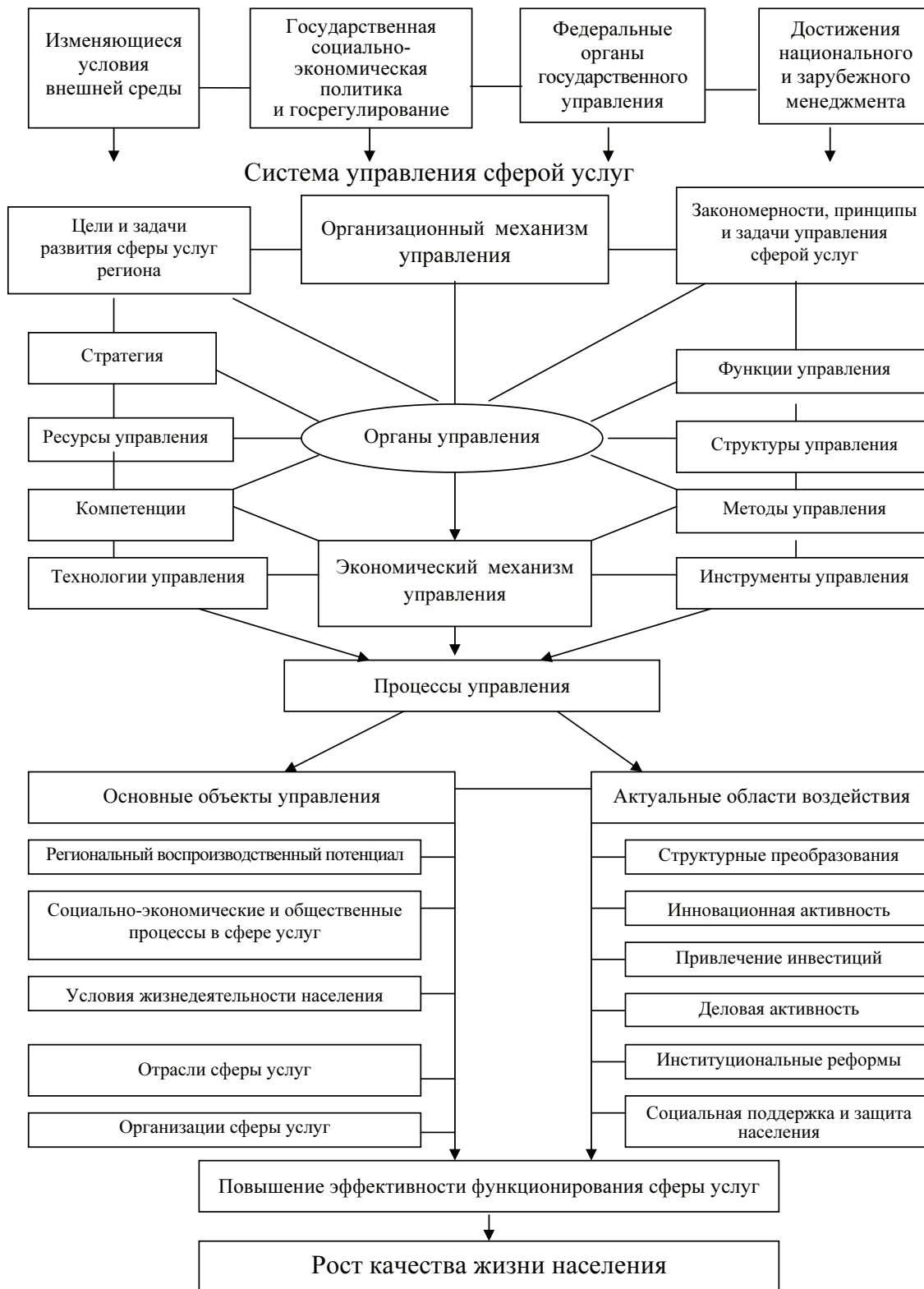


Рис.1. Концептуальная модель системы управления сферой услуг

Нами разработана концептуальная модель исследования региональной производственно-экономической системы предприятий сферы

услуг (рис. 2). На региональном уровне должны быть сосредоточены также рычаги воздействия на развитие сферы услуг территории.



Рис. 2. Концептуальная модель исследования условий реализации потенциала предприятий сферы услуг

Можно выделить следующие основные аспекты этой проблемы:

- цели регионального управления сферой услуг;
- методы воздействия на хозяйственные объекты сферы услуг;
- условия, при которых региональные органы управления осуществляют политику экономического благоприятствования объектам сферы услуг.

В качестве основных целей регионального управления сферой услуг Л. И. Ерохина выделяет обеспечение на территории региона:

- 1) всего комплекса услуг, необходимого населению;
- 2) доступности услуг населению с точки зрения их размещения и времени работы предприятий;
- 3) наличия услуг разного уровня классности (и, соответственно, цен) для населения с разным уровнем доходов;
- 4) услугами первой необходимости социально незащищенных слоев населения<sup>10</sup>.

Авторы отмечают, что цели регионального управления сферой услуг как на федеральном, так и на местном уровне совпадают, однако различны методы их достижения. Экономический кризис обострил проблему взаимоотношений между местными органами власти и предприятиями и организациями различных форм собственности – предприятия и организации еще настойчивее, чем раньше, уходят от участия в социально-

экономическом развитии территории. В новых условиях хозяйствования взаимоотношения главных участников развития регионов – органов управления как выразителей интересов населения и хозяйственных субъектов – должны строиться на принципиально новых подходах, преимущественно на базе экономических интересов на взаимовыгодной основе. Основной тенденцией здесь является использование экономических методов регулирования деятельности предприятий.

Экономические методы управления все больше выходят на первый план как основные рычаги регулирования деятельности предприятий сферы услуг на региональном уровне. В современных условиях посткризисного развития муниципальные органы управления уже не вправе и не в состоянии оказывать воздействие на низовые звенья на административном уровне. Управление на экономической основе должно, с одной стороны, дать предпринимателю большую свободу в осуществлении своих задач, с другой стороны, одновременно обеспечить население региона достаточным количеством услуг в соответствии с потребительскими предпочтениями.

Важнейшими инструментами влияния местных органов власти на развитие предприятий в настоящее время являются налоговая политика, формирование регионального заказа, механизм ценового и кредитного регулирования, платность региональных ресурсов, выпуск ценных бумаг и др.



В условиях кризисного развития предпринимаются шаги по организации взаимоотношений на преимущественно экономической основе как на федеральном, так и на местном уровне (введение налоговых льгот, предложение различных мер поддержки малого бизнеса и т.д.). Однако нестабильность экономической ситуации, неопределенность государственной и региональной политики, нехватка опыта в кризисном хозяйствовании не дают возможности эффективного использования системы регулирования на основе экономических методов управления.

Основные рычаги региональной политики, применяемые в разных европейских странах, объединяют в четыре большие группы<sup>11</sup>:

– предоставление инфраструктурного обеспечения в проблемных районах и доведение его до среднего уровня развития инфраструктуры в целом по стране либо даже на порядок выше;

– выделение отраслей региона, находящихся под контролем государства, которые можно стимулировать путем либо размещения своих производств, либо направления соответствующих капиталовложений для развития существующих производств;

– антистимулы или факторы, сдерживающие развитие в проблемных районах (на данном этапе развития экономики они теряют свое значение);

– политика стимулирования либо финансовые и бюджетные средства, направляемые на поощрение фирм, решивших размещать и развивать производство в выделенных проблемных районах.

Представленная классификация в основном очерчивает возможности государственного уровня. Первые три группы для использования на местном уровне неприемлемы. Исключение составляет четвертая – политика стимулирования, и сфера применения этих методов распространяется и на федеральное, и на муниципальное управление и регулирование.

Совокупность методов достижения целей регионального управления сферой услуг представлена на рис. 3.

Представляется, что одним из методов решения этого вопроса является создание адекватных экономическим отношениям коммерческих структур, которые призваны укрепить финансовую и материальную базу как отдельных предпринимателей, так и региона в целом.

Н. М. Яшкин предлагает следующие виды таких структур<sup>12</sup>:

– акционерные компании (общества), создающиеся по инициативе местных органов управления (и без нее) в интересах как малых, так и крупных акционеров;

– региональные финансовые фонды, которые могут использоваться в инвестиционных целях, для социальной поддержки, финансирования отдельных сфер производства и т.д.;

– холдинговые компании акционерного типа, в том числе холдинг по развитию территории и холдинг по отраслевому развитию социальной сферы деятельности.

Как отмечает Н. М. Яшкин, с формированием новых структур коммерческой деятельности в регионах возникнут принципиально новые формы деятельности:

– центры инвестирования, в которых инвесторами выступают зарубежные заинтересованные фирмы, государственные региональные структуры и заинтересованные отечественные держатели акций, других ценных бумаг, капиталов;

– фонды социальной поддержки и защиты коммерческой деятельности;

– фонды социальной помощи населению региона, поддержки индивидуальной коммерческой деятельности жителей.

Безусловно, учитывая специфику регионов, наибольший интерес представляют холдинговые компании. Их следует рассматривать как акционерные компании, представляющие собой наиболее развитую коммерческую структуру, которая может организационно завершить и интегрировать деятельность различных по размерам и формам частных фирм и акционерных предприятий. Мировая практика развития рыночной экономики убедительно свидетельствует о достаточно высокой жизнеспособности холдингов, владеющих контрольными пакетами акций нескольких фирм с целью регулирования их деятельности, аккумулирующих прибыль контролируемых ими акционерных обществ в виде дивидендов, минимизируя при этом риск потерь капитала ориентацией на разные фирмы.

Холдинги следует рассматривать как один из возможных источников улучшения финансового положения региона в целом. Являясь акционерной компанией, холдинги вряд ли могут представлять интерес как форма объединения для столь мелких хозяйственных единиц, как предприятия сферы услуг. Однако вполне оправданно создание различных союзов и объединений для мелких предпринимателей. Учитывая тот факт, что для многих предприятий сферы услуг приватизация и выделение подразделений оказались отнюдь не лучшим вариантом перехода на рыночную основу хозяйствования, можно предположить, что создание организаций такого типа в какой-то мере поможет предприятиям решить некоторые из своих проблем. В регионах возможно формирование объединений собственников в форме кооперативов на основе принадлежащей им собственности, арендованного или находящегося в их пользовании имущества. Возможно также создание союзов предпринимателей по видам деятельности и технологической кооперации.

Создание холдингов требует выполнения ряда условий, которые должны соблюдаться пред-



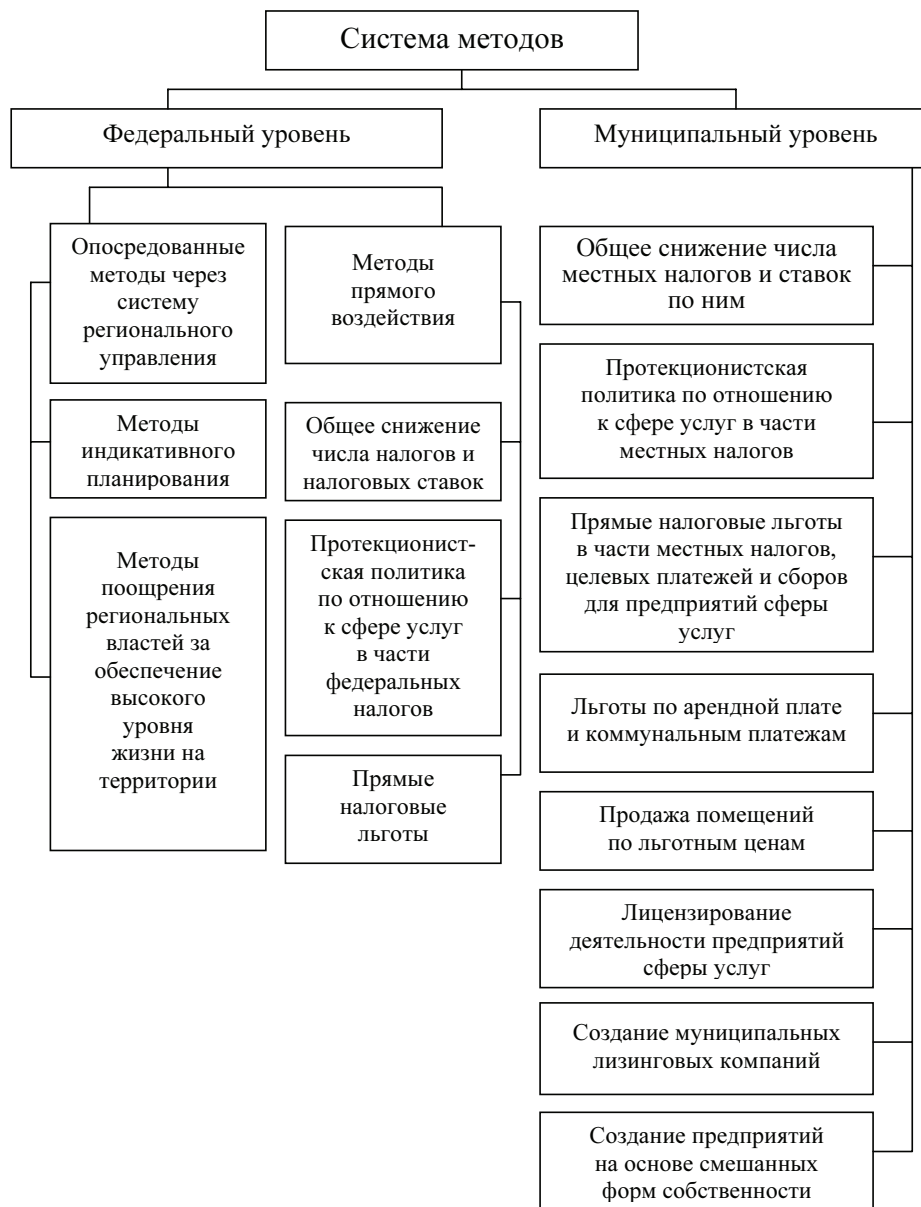


Рис. 3. Система методов достижения целей регионального управления

приятиями сферы услуг при предоставлении им экономических льгот и оказании поддержки со стороны региональных органов управления. Наиболее важными из них являются:

- сохранение профиля;
- сохранение числа рабочих мест и работников;
- сохранение объема реализации услуг в натуральном выражении;
- увеличение числа рабочих мест и объема реализации услуг;
- сохранение уровня цен;
- льготное или бесплатное обслуживание социально незащищенных слоев населения;
- создание филиалов, приемных пунктов;
- расширение ассортимента услуг.

Только неукоснительное соблюдение перечисленных условий сможет дать реальные шансы на действительно эффективное применение рассмотренных рычагов региональной политики по отношению к сфере услуг.

**Примечания**

- 1 См.: Байделл Т. Как улучшить управление организацией : пособие для руководителя. М. : ИНФРА-М, 2008. С. 12.
- 2 Волков О. И., Склярченко В. К. Экономика предприятия : курс лекций. М. : ИНФРА-М, 2009. С. 9.
- 3 Гудушаури Г. В. Управление современным предприятием : учеб. пособие. М. : Экмос, 2008. С.16.
- 4 См.: Волков О. И., Склярченко В. К. Указ. соч. С.10.



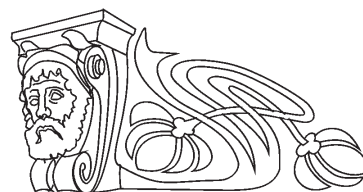
- <sup>5</sup> См.: Райзберг Б. А. Основы экономики и предпринимательства : учебник. М. : Просвещение, 2008. С. 44.
- <sup>6</sup> См.: Поршнев А. Г. [и др.]. Управление организацией : учебник для вузов по специальности «Менеджмент организации» / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 24.
- <sup>7</sup> См.: Бердников Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 11–12.
- <sup>8</sup> См.: Байделл Т. Указ. соч. С. 7–9.
- <sup>9</sup> См.: Яшкин М. Н. Развитие новых форм организации управления в регионе. Тольятти : Довгань, 2001. С. 86.
- <sup>10</sup> См.: Ерохина Л. И. Управление сферой бытовых услуг в условиях смешанной экономики. Тольятти : Довгань, 1995. С. 124.
- <sup>11</sup> Там же. С. 218.
- <sup>12</sup> См.: Яшкин М. Н. Указ. соч. С. 62.

УДК 005 (075.8)

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РЕСТОРАННЫХ СЕТЕЙ

С. М. Гвоздева

Саратовский государственный университет  
E-mail: gvsveta@inbox.ru



В статье рассмотрена корпоративная культура ресторанных сетей России, выделены ее основные элементы. Сформулировано влияние корпоративной культуры на процессы управления ресторанных сетей, работающих на основании договора франшизы.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, ценности, корпоративный стиль, ресторанные сети, корпоративные стандарты.

### Corporate Culture of Restaurant Chains

S. M. Gvozdeva

The article describes the corporate culture of restaurant chains in Russia, and the main elements of the corporate culture. Formulated impact of corporate culture on the management processes restaurant chains operating under a franchise agreement.

**Key words:** corporate culture, values, corporate identity, restaurant chains, corporate standards.

На российском рынке в настоящее время 60–70% ресторанов открывается крупными организациями, что составляет около 20% от общего количества уже существующих. Если рассматривать российскую и зарубежную практику, чаще всего крупные инвесторы развивают сети ресторанов, линии фаст-фуда. Для индивидуальных предпринимателей предпочтительно открывать небольшие заведения, например кофейни, в связи с тем, что на развитие сетей требуется гораздо больше денежных средств. В настоящее время, по разным оценкам, доля сетевых ресторанов составляет 25–35% рынка и продолжает увеличиваться. На протяжении последних 10–15 лет на российском рынке наблюдается активная экспансия глобальных сетей. Так, первыми международными игроками, которые вышли на российский рынок, стали «Pizza Hut» (с 1989 г.), «McDonald's»

(с 1990 г.), «KFC» (с 1989 г., с 2005 по 2011 г. в рамках «Ростик'с-KFC»), «Baskin-Robbins» (с 1992 г.), «Sbarro» (с 1997 г.) и «Subway» (с 1998 г.). В 2008 г. в России уже работало около 30 сетей общественного питания, под управлением которых находилось около 690 заведений. В I квартале 2011 г. международные сети занимали около 18% рынка общественного питания (по числу заведений)<sup>1</sup>.

В настоящее время деятельность большинства ресторанных сетей в России построена на основании договора франшизы. Для франчайзинговой системы характерна сильная корпоративная культура, которая функционирует на уровне общих целей, ценностей, традиций и представлений. Франчайзер продает в виде франшизы свою интеллектуальную собственность, а именно: корпоративный стиль, корпоративную культуру, меню, стандарты работы, а в случае известных брендов – лояльных клиентов.

По мнению автора, корпоративный стиль – это набор графических форм в виде оригинального названия, логотипа, знака, интерьерного дизайна, рекламы, которые помогают ресторану выделяться и быть узнаваемым среди других заведений общественного питания.

Корпоративная культура определяет уникальность и неповторимость каждой организации. По мнению Л. И. Дорофеевой, сильная организационная культура определяется следующими составляющими: сильным лидерством; наличием четкой системы ценностей, признаваемой и разделяемой работниками организации; направленностью ценностей на достижение целей организации; степенью преданности работников ценностям организации<sup>2</sup>.