

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”**

СВАТЮК ОКСАНА РОБЕРТІВНА

УДК 338.46: 65.014.1+640.4

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ**

Спеціальність: 08.06.01. –
економіка, організація і управління підприємствами

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Львів 2002

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту Львівської комерційної академії Укоопспілки.

Науковий керівник - кандидат економічних наук, доцент

Батьковець Галина Андріївна

Львівська комерційна академія, доцент кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти:

— доктор економічних наук, професор

Карсекін Валерій Іванович

Київський університет туризму, економіки і права,
професор кафедри менеджменту

- кандидат економічних наук, доцент

Маркіна Ірина Анатоліївна

Полтавський університет споживчої кооперації,
завідувач кафедри менеджменту

Провідна установа — Тернопільська академія народного господарства,
кафедра менеджменту, Міністерства освіти і науки України, кафедра менеджменту, м. Тернопіль.

Захист відбудеться “25” грудня 2002 року о 15⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 35.052.03 при Національному університеті «Львівська політехніка» за адресою: 79013, м. Львів, вул. С.Бандери, 12, корпус 4, ауд. 301-б

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» за адресою: 79013, м. Львів, вул. Професорська, 1.

Автореферат розісланий “22” листопада 2002 року

Вчений секретар
спеціалізованої Вченої ради
к.е.н., доц.

Пащенко І.Н.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку національної економіки докорінно змінюється мета й пріоритети економічної діяльності. Виробництво дедалі більше переорієнтовується на інтереси й потреби споживача.

Ринкові перетворення в Україні, перехід від адміністративно-командної, деформованої, штучно сконструйованої економічної системи до ринку вимагають адекватних змін в організації суспільного виробництва, у структурі управління, в тому числі й у громадському харчуванні. До складу основних проблем, на яких концентрується науковий пошук вітчизняних вчених-управлінців у нинішній час, належать: дослідження закономірностей становлення і розвитку управління в перехідній економіці; розробка моделі управління економікою в цілому та її ланками в умовах утвердження і стабілізації ринкових відносин в Україні; структурно-функціональне обґрунтування організаційної побудови підприємств; створення механізму взаємодії держави і підприємців; вдосконалення системи функцій і методів управління; дослідження механізмів поточного ефективного управління трудовими, матеріальними, фінансовими ресурсами виробництва; розробка сучасної технології управління тощо.

Питанням становлення і розвитку теорії та практики управління в торгівлі чи в громадському харчуванні присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних вчених, до яких відносяться Я.Антоненко, В.Апопій, Л.Балабанова, І.Бланк, В.Блістер, С.Борсук, А.Ванукевич, Ю.Василів, В.Геєць, Я.Гончарук, Т.Данько, В.Жигалов, В.Карсекін, І.Корольков, Л.Кравченко, Є.Крикавський, О.Кузьмін, М.Мартиненко, І.Маркіна, В.Марцин, Б.Мізюк, А.Омаров, Й.Петрович, С.Скибінський, Н.Тарнавська, Н.Ушакова, Ф.Хміль, А.Чухно, А.Шегда, Б.Шелегеда, Дж.Терле та інші. Наукові розробки у цій сфері відрізняються широким спектром досліджень. У них проаналізовано історичну ретроспективу; визначено зміст управління, розкрито його структуру, принципи, функції, методи управління; досліджено будову організаційних структур; розглянуто особливості управління персоналом.

Разом із тим, системне обґрунтування організаційно-структурних характеристик й елементів механізму управління підприємствами громадського харчування, комплексне удосконалення управління процесами виробництва, реалізації та обслуговування є дискусійними в теоретичному плані, недостатньо розробленими і не доведеними до практичного рівня застосування в ринкових умовах. Актуальність вирішення цих проблем обумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації пов'язана із загальнодержавними програмами реформування економіки, зокрема, із Державною програмою стратегічного розвитку “Україна – 2010”, Указами Президента України “Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах” (2000 р.) та “Про основні напрями соціальної політики на період до 2004 року”. Матеріали дисертації використано при виконанні кафедральних науково-дослідних тем: “Формування механізму менеджменту в підприємствах невиробничої сфери” (2000-2005 рр.) та “Удосконалення системи управління споживчою кооперацією” (1996-1999 рр.) в рамках комплексної науково-дослідної теми “Перспективи розвитку споживчої кооперації у ринковому середовищі” (номер держреєстрації 0197V017310). Тема дисертації входить до плану науково-дослідних робіт Львівської комерційної академії.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних положень і відповідного методологічного підходу та практичних рекомендацій щодо формування адаптованого до ринкових умов механізму управління підприємствами громадського харчування споживчої кооперації. Відповідно до цього були поставлені задачі теоретичного й практичного характеру:

- дослідити особливості громадського харчування, його місце і роль в економіці України;

- визначити галузеві особливості процесів управління підприємствами громадського харчування;
- дати організаційну та економічну оцінку стану підприємств громадського харчування споживчої кооперації та їх соціального значення;
- теоретично обґрунтувати склад та порядок взаємодії елементів механізму управління підприємствами громадського харчування і визначити комплекс чинників його впливу на ефективність функціонування галузі в умовах стабілізації ринкових відносин в економіці України;
- сформувати комплекс економіко-математичних моделей управління виробничо-господарськими процесами щодо об'єкта дослідження та розробити практичні рекомендації.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси, що протікають у системі управління підприємствами громадського харчування споживчої кооперації. Вивчення процесів здійснювалося у 164 підприємствах.

Предметом наукового дослідження є теоретичні та прикладні підходи до формування динамічного механізму управління підприємствами громадського харчування споживчої кооперації України.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукове пізнання сучасних теорій управління і ринкової економіки. У процесі дослідження використано: вибірку статистичних та облікових даних, групування, анкетування, побудову динамічних рядів, графічних зображень, розрахунки середніх величин, пошук причинно-наслідкових зв'язків, експертні оцінки, чинниковий, порівняльний та системно-структурний аналізи, комп'ютерні технології.

Наукова новизна одержаних результатів. Поставлена мета й розв'язання наведених вище задач дозволили отримати результати, наукова новизна яких полягає в такому:

- удосконалено методичний підхід до нової типізації суб'єктів господарювання галузі громадського харчування незалежно від форм власності за такими ознаками: діапазон асортименту і характер послуг, що реалізується; розмір націнки і торговельної надбавки; основний контингент відвідувачів; місце знаходження об'єкта залежно від ринкових чинників і соціально-економічної політики на місцях; доступність мережі підприємств;
- дістало подальшого розвитку уточнення суттєвих рис управління підприємствами громадського харчування і його відмінностей від систем управління підприємствами інших галузей (структура керуючої й керованої систем; векторна спрямованість управління на одночасне забезпечення виробництва, реалізації продукції та обслуговування споживачів; блочність побудови; мета й завдання, взаємозв'язок основних і конкретних функцій, методів та інструментів механізму управління);
- вперше в умовах ринку визначено місце і напрями розвитку громадського харчування: значення соціального спрямування, розрахунок частки громадського харчування у створенні валового внутрішнього продукту за авторською методикою, науковий організаційно-економічний аналіз галузі; представлено нове теоретичне обґрунтування сутності й системного взаємозв'язку понять: "господарська одиниця", "підприємство" та "об'єднання підприємств" громадського харчування стосовно особливостей їхнього функціонування в системі споживчої кооперації України;
- з нових позицій обґрунтовано поняття "механізм управління" підприємствами громадського харчування споживчої кооперації, який складається із внутрішніх елементів (мета, принципи, функції, методи управління, управлінські рішення, інформаційне й кадрове забезпечення) і зовнішніх елементів (державне правове і нормативне регулювання виробничо-господарської діяльності, ринкові важелі регулювання торговельної діяльності й обслуговування) та визначено основні напрями його редукції у ринково орієнтованому середовищі (удосконалення організаційних форм і структур управління підприємствами громадського харчування; застосування нових форм організації праці й виробництва; розширення асортименту продукції, послуг);
- із сучасних позицій розроблено і запропоновано комплекс економіко-математичних моделей уп-

равління виробничо-господарськими процесами в підприємствах громадського харчування в контексті нинішніх соціально-економічних умов (модель функціонування підприємства, моделювання матеріального стимулювання й узгодження інтересів працівників та оцінка економічної доцільності функціонування підприємств), що дозволить підвищити оперативність й економічну ефективність управління процесами виробництва продукції, її реалізації та обслуговування споживачів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці методик, рекомендацій, пропозицій, зокрема:

- обґрунтовано склад, порядок функціонування та взаємодії елементів механізму управління, що є практичною передумовою вдосконалення процесів управління підприємствами громадського харчування;
- уточнено іманентні ринковій економіці організаційно-правові форми підприємств громадського харчування системи споживчої кооперації (госпрозрахункове об'єднання підприємств, госпрозрахунковий комбінат, підприємство, господарська одиниця тощо), які можуть бути використані при розробці конкретних заходів, спрямованих на удосконалення управління;
- розроблено методику визначення раціональної чисельності працівників управління, розподілу їх за посадами і конкретизації службових обов'язків, удосконалено форму посадової інструкції, що дозволить підвищити економічність використання трудових ресурсів і продуктивність праці;
- самостійного практичного значення набули: оптимізаційна модель, на основі якої визначено комплекс завдань, пов'язаних із формуванням виробничої програми на підприємствах із повним технологічним виробничим циклом в умовах лімітування сировини; визначенням фонду заробітної плати з урахуванням матеріального стимулювання й узгодження інтересів працівників; встановленням оптимального обсягу й асортименту продукції, що випускається і відображає організаційно-технологічну структуру модельованого об'єкта; методика оцінки економічної доцільності функціонування (диверсифікації, модифікації) підприємств громадського харчування, що дозволяє здійснювати реорганізаційні зміни в системі споживчої кооперації України.

Основні практичні рекомендації та пропозиції дослідження прийняті до впровадження в Укоопспілці (довідка №148 від 18.07.02), Львівській облспоживспілці (довідка №118 від 19.11.01 р.), Сокальській райспоживспілці (довідка № 172 від 14.11.01 р.).

Матеріали дисертації використовуються у навчальному процесі для проведення лекційних та практичних занять з дисциплін “Менеджмент підприємства”, “Організація особистої праці менеджера” та курсовому і дипломному проектуванні (довідка № 650 / 01- 029 від 13.11.01 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові дослідження здійснено автором одноосібно.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації відображалися в публікаціях автора, навчально-методичних розробках кафедри, доповідалися та обговорювалися на: міжнародних науково-практичних конференціях “Проблеми розвитку споживчої кооперації України в ринковому середовищі” (Київ, 1998 р.) і “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” (Полтава, 2000 р.); міжнародній міжвузівській науково-практичній конференції “Потребительская кооперация Республики Беларусь накануне XIV съезда” (Гомель, 1999 р.); міжвузівській науково-практичній конференції “Кооперативна освіта: проблеми і перспективи” (Львів, 1998 р.); міжнародній науково-практичній конференції “Регіональна політика України: наукові основи, методи, механізми” (Львів, 1998 р.); науково-практичній конференції “Економічні проблеми в розвитку західних областей України” (Львів, 2001 р.); наукових конференціях професорсько-викладацького складу й аспірантів Львівської комерційної академії (1997-2002 рр.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 7 наукових праць загальним обсягом 2,1 д.а.

Структура дисертації складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг дисертації 198 стор., в т. ч. 154 стор. ос-

новного тексту, 25 таблиць, 21 рисунок, 41 формула, 21 додаток (32с.). Список використаних джерел нараховує 167 найменувань (11с.).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми, її зв'язок із загальнодержавними програмами реформування економіки і науковими темами Львівської комерційної академії, Укоопспілки. Сформульовані головна мета й задачі дослідження, наукова новизна та практичне значення отриманих результатів, наведені дані про апробацію й публікації основних положень дисертації.

У *першому розділі* “**Теоретичні та прикладні засади управління підприємствами громадського харчування**” розглядається місце галузі громадського харчування в суспільному поділі праці, у сфері матеріального виробництва, її соціально-економічна сутність діяльності в умовах ринку, особливості системи управління підприємствами громадського харчування та проблеми їхнього розвитку в системі споживчої кооперації.

Специфіка управління та 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 роздрібної торгівлі, функція якої – їхня реалізація. По-друге, в 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 співпадає з часом її реалізації у часі та 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 якого воно є.

В економічній літературі відсутня термінологічна єдність щодо узагальнюючого поняття громадського харчування як специфічної галузі національної економіки. Використовуються поняття “*громадське харчування*”, “*масове харчування*”, “*харчуван-ня*”. Така термінологічна невизначеність, на нашу думку, не дає можливості сформулювати чітке уявлення щодо змісту процесів, які відбуваються у цій галузі. Автор стоїть на позиції використання терміну “громадське харчування”, оскільки підприємствам цієї галузі властиве організоване приготування їжі й обслуговування споживачів.

Під час вирішення теоретичних і практичних питань щодо типізації та різновидностей підприємств громадського харчування незалежно від форми власності запропоновано такі ознаки: а) діапазон асортименту і характер послуг, що реалізуються; б) розмір націнки та торговельної надбавки підприємства; в) основний контингент відвідувачів за рівнем доходів; г) місце знаходження господарюючого суб'єкта залежно від ринкових чинників та соціально-економічної політики на місцях; д) 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.

У 1985 р. ринок продукції громадського харчування був поділений між підприємствами споживчої кооперації та державними підприємствами (табл. 1).

З 1995 р. прослідковується процес утворення колективних і приватних підприємств громадського харчування як за рахунок приватизації державних, так і шляхом зменшення кількості підприємств споживчої кооперації. Частка підприємств громадського харчування у загальній кількості за 2000 р. складала: державних – 22,5%, приватних – 7,6%, колективних – 70%, у т. ч. споживчої коопе-

рації - 20,4%. Наведені зміни потребують наукового дослідження чинників зменшення кількості підприємств громадського харчування.

Таблиця 1

Темпи зміни кількості підприємств громадського харчування України за 1995-2000 рр.¹

(тис. од.)

Показники	Роки			В % до під-сумку 1995 р.	В % до під-сумку 2000 р.	Темпи зміни (2000р. до 1995 р.), %	Структурні зміни за 1995-2000 рр. (+,-)
	1985	1995	2000				
Всього підприємств	59,4	40,3	33,1	100	100	82,1	-7,2
- за формами власності							
державні	37,8	16,1	7,7	40,0	23,3	47,8	-8,4
приватні	-	1,3	3,1	3,2	9,4	238	1,8
колективні	-	22,9	22,9	56,8	69,2	100	0
у т. ч. споживчої кооперації	21,6	12,8	5,7	31,8	16,5	44,5	-7,1
- за місцем розташування							
у міських поселеннях	41,6	29,4	22,9	73,0	69,2	102,2	0,5
у сільській місцевості	17,8	10,9	10,2	27,0	30,8	93,6	-0,7
в розрахунку на 10 тисяч чоловік населення:							
- кількість підприємств	12,0	8,0	7,0	19,9	21,5	87,5	1,0
- кількість посадкових місць	795	548	389	-	-	71,0	-159

¹ Розраховано за даними статистичного щорічника України за відповідні роки.

За умов ринкової економіки існує гостра необхідність наукового аналізу діючих систем управління, актуалізованих за предметними сферами діяльності. Під системою взагалі ми розуміємо певну сукупність елементів, що утворюють єдину цілісність з особливостями, які відсутні у її складових. Найважливіша особливість системи – наявність у неї характеристик, які не можуть бути досягнуті простим сумуванням якостей її складових елементів, тобто, кожний 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 й удосконалення виробничих, торговельно-технологічних процесів виготовлення продукції власного виробництва, її реалізації, обслуговування споживачів за мінімальних витрат праці та коштів. Системне управління підприємствами громадського харчування є складним і супроводжується прийняттям рішень керівником із метою ефективної реалізації цілей та завдань.

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.

Дослідження показало, що перехід громадського харчування споживчої кооперації до ринку супроводжувався виникненням таких проблем: 1) загальний кризовий стан економіки України відобразився на функціонуванні підприємств; 2) потужні конкуренти з боку підприємств громадського харчування різних форм власності; 3) недосконалість структури управління та розподілу функцій між організаційними рівнями управління; 4) консервативність організаційних форм управління; 5) скорочення обсягів діяльності призвели до значних структурних змін у соціальних функціях підприємств; 6) держава повністю усунулася від підтримки споживчої кооперації у здійсненні нею основних цілей; 7) кадрове забезпечення споживчої кооперації виявилось нездатним для управління в умовах ринку. Систематизація комплексу проблем дозволяє визначити систему

заходів для стабілізації економічного становища підприємств громадського харчування.

У другому розділі «Аналіз системи та механізму управління підприємствами громадського харчування Укоопспілки» викладено авторське бачення сучасного управління підприємствами, здійснено економіко-організаційний аналіз стану підприємств, досліджено діючий механізм управління підприємствами, організаційні форми і структури управління підприємствами громадського харчування.

У процесі дослідження системи споживчої кооперації здійснено об'єктивну оцінку динаміки загального обсягу товарообороту громадського харчування, рівня випуску продукції власного виробництва, встановлено причини та чинники зниження цих показників у 22 облспоживспілках і Кримспоживспілці, виявлено поточні та перспективні резерви зростання виробничо-торговельної діяльності та обслуговування споживачів, посилення соціальної спрямованості функціонування підприємств.

За останні 10 років відбулися значні кількісні та якісні зміни переважно негативного спрямування (табл. 2). За даними табл. 2 можна зробити висновок, що зниження купівельної спроможності населення призвело до різкого зменшення чисельності відвідувачів підприємств і зумовило закриття значної їх кількості переважно в сільських населених пунктах, які консервувалися, здавалися в оренду або продавалися. Особливо нерентабельними є великі підприємства, оскільки обсяги виробництва й реалізації продукції різко скоротилися, а витрати на підтримку й обслуговування підприємств зросли.

Таблиця 2

Динаміка мережі підприємств громадського харчування споживчої кооперації за 1980 – 2000 рр.¹

Роки	Всього підприємств громадського харчування Укоопспілки				Динаміка, %	
	Одиниць	Тисяч місць	Відхилення до попереднього року (+,-)		до 1980 року	до 1990 року
			одиниць	тис. місць		
1980	21116	982,6	-	-	-	-
1985	21653	1165	+537	+182,4	102,5	-
1990	22133	1226,2	+480	+61,2	104,8	-
1995	12849	700,9	-2648	-172,4	60,8	58,1
1996	11352	581,1	-1497	-119,7	53,8	51,2
1997	11061	530,5	-291	-49,8	52,4	50,0
1998	9774	435,8	-128	-94,7	46,3	44,2
1999	8358	372,1	-141	-63,7	39,6	37,9
2000	8243	351,4	-115	-20,7	39,0	36,4

¹ Розраховано за даними статистичної звітності Укоопспілки.

У дисертації обґрунтовано сутність механізму управління підприємствами громадського харчування, яку визначає його основна мета – забезпечення задоволення потреб споживачів за рахунок зростання конкурентної позиції на ринку товарів і послуг. Механізм управління підприємствами формується під дією загальних особливостей і закономірностей розвитку ринкової економіки: високий динамізм, локальний характер і територіальна сегментація ринку товарів і послуг. Цей механізм також визначається особливостями діяльності підприємств громадського харчування: переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі та висока швидкість обороту капіталу; велика чутливість до ринкової інфраструктури; індивідуальність і нестандартність технологій виробництва продукції та послуг; динамічність організаційних форм і структур управління. Нами побудована модель діючого механізму управління підприємствами громадського харчування (рис. 1).

Зовнішніми рушійними силами є такі елементи механізму управління: а) державне правове й нормативне регулювання виробничо-господарської діяльності підприємств громадського харчу-

вання, яке базується на дотриманні законів та нормативних актів у контексті напрямів формування соціальної політики держави; б) ринкові умови господарювання підприємств - це співвідношення попиту й пропозиції, рівня цін на продукцію та послуги тощо. У складі внутрішнього механізму управління підприємствами громадського харчування споживчої кооперації ми виділяємо провідні (мета і принципи, функції й методи управління, управлінські рішення) і забезпечувальні елементи (інформаційне та кадрове забезпечення управління).

Для виявлення комплексу чинників організаційного характеру, які визначають функціонування організаційних форм у громадському харчуванні, нами було проведене групування підприємств Львівської та Івано-Франківської областей (табл. 3).



Рис. 1. Механізм управління підприємствами громадського харчування споживчої кооперації.

Аналіз наведених даних, показує, що в середньому одне підприємство громадського харчування у своєму складі об'єднує 8 господарських одиниць. Однак щодо роздрібного товарообороту, то на цю групу падає 36,9 %. Основна частина підприємств мають у своєму складі незначну кількість малопотужних господарських одиниць. Досліджено, що найбільшу оборотність посадкових місць мають бари. Товарооборот барів у розрахунку на одне місце перевищує показники кафе, закусочних, буфетів на 29, 2 грн., або 15%, ресторанів – на 34,2 грн. або 20,4%, їдалень – на 110 грн. або 196%. 60,2% підприємств громадського харчування працювали у 1998 р. збитково. В них із зростанням обсягів роздрібного товарообороту зростають і рівні витрат обігу та виробництва, тобто порушується відома економічна закономірність, згідно з якою зростання обсягів діяльності повинне сприяти скороченню витрат обігу й виробництва. Позитивний результат можна зауважити у групі об'єднань підприємств громадського харчування з річним роздрібним товарооборотом біль-

шим за 480 тис. грн. В них різко скорочується рівень витрат обігу й виробництва порівняно з підприємствами, що перебувають у групах із більш низьким середнім обсягом товарообороту. Отже, можна стверджувати, що в нинішніх умовах об'єднання підприємств ефективні при досягненні середньорічного товарообороту більше 480 тис. грн.

Таблиця 3

Групування підприємств громадського харчування обстеженої сукупності за величиною роздрібно-го товарообороту станом на 1 січня 1999 р.

Групи за величиною роздрібно-го товарообороту, тис.грн.	Кількість підприємств у групі		Середнє значення роздрібно-го товарообороту на 1 підприємство, тис. грн.	Середнє значення товарообороту продукції власного виробництва на 1 підприємство, тис.грн.	Кількість господарських одиниць у розрахунку на одне підприємство	Кількість посадкових місць у розрахунку на одне підприємство, од.	Середній фінансовий результат, тис. грн.	Середнє значення рівня витрат обігу й виробництва, %
	Одиниць	Частка до підсумку, %						
До 79	80	48,8	36,7	25,8	4	190	-2,4	29,38
80-159	27	16,5	120,3	57,7	7	371	-7,2	31,20
160-239	17	10,4	187,9	97,6	9	415	-30,1	31,41
240-319	15	9,1	272,3	129,7	12	586	-34,7	38,57
320-479	17	10,4	386,2	169,8	19	1038	-20,1	36,00
Більше 480	8	4,9	672,2	415,8	14	719	+34,4	28,60
В середн.	23	14,3	151,3	81,9	8	393	-9,1	32,64

З метою дослідження ефективності діючих організаційних форм управління підприємствами нами побудовані регресивні залежності між товарооборотом і факторними ознаками за даними 101 споживчого товариства (1); 63 об'єднань підприємств громадського харчування (2) та об'єднання в одну сукупність 164 споживчих товариств і об'єднань підприємств громадського харчування (3):

$$y = -2,173 + 2,234x_1 + 2,670x_2 + 0,817x_3; \quad (1)$$

$$R^2 = 0,94;$$

$$y = 6,051 + 0,103x_1 + 3,221x_2 + 1,775x_3; \quad (2)$$

$$R^2 = 0,957;$$

$$y = 6,262 + 0,602x_1 + 2,919x_2 + 0,964x_3; \quad (3)$$

$$R^2 = 0,947,$$

де y – роздрібний товарооборот, тис. грн.; x_1 – кількість господарських одиниць, од.; x_2 – витрати обігу та виробництва, %; x_3 – фінансовий результат, тис. грн.; R^2 – коефіцієнт кореляції. Рівняння (3) дозволяє розрахувати середнє значення товарообороту, але його можна використовувати у точках близьких до значень змінних: x_1 – від 4 до 20 одиниць; x_2 – від 28% до 39%; x_3 – від -34 тис. грн. до +34 тис. грн. З рівнянь можна зробити висновки, що суттєвих відмінностей в ефективності управління названими формами управління не прослідковується, а отже на величину товарообороту більше впливають обсяги та якісні параметри виробничо-господарської діяльності.

Нами класифіковано організаційні форми управління підприємствами галузі за основними ознаками: організаційно-правовий статус іманентний для споживчої кооперації та технологія виробництва, реалізації продукції та обслуговування споживачів (рис. 2).

Під об'єднанням підприємств громадського харчування необхідно розуміти організаційно-територіальне об'єднання госпрозрахункових і негоспрозрахункових підприємств громадського харчування, що діє на правах юридичної особи. Відносно об'єднаних підприємств громадського харчування об'єднання виконують функції загального організаційно-господарського керівництва, а стосовно господарських одиниць – весь комплекс функцій управління. Комбінат громадського хар-

чування – це виробничо-торговельне господарське об'єднання підприємств, створене на базі однієї заготівельної одиниці, або кількох, які мають відповідну матеріально-технічну базу.

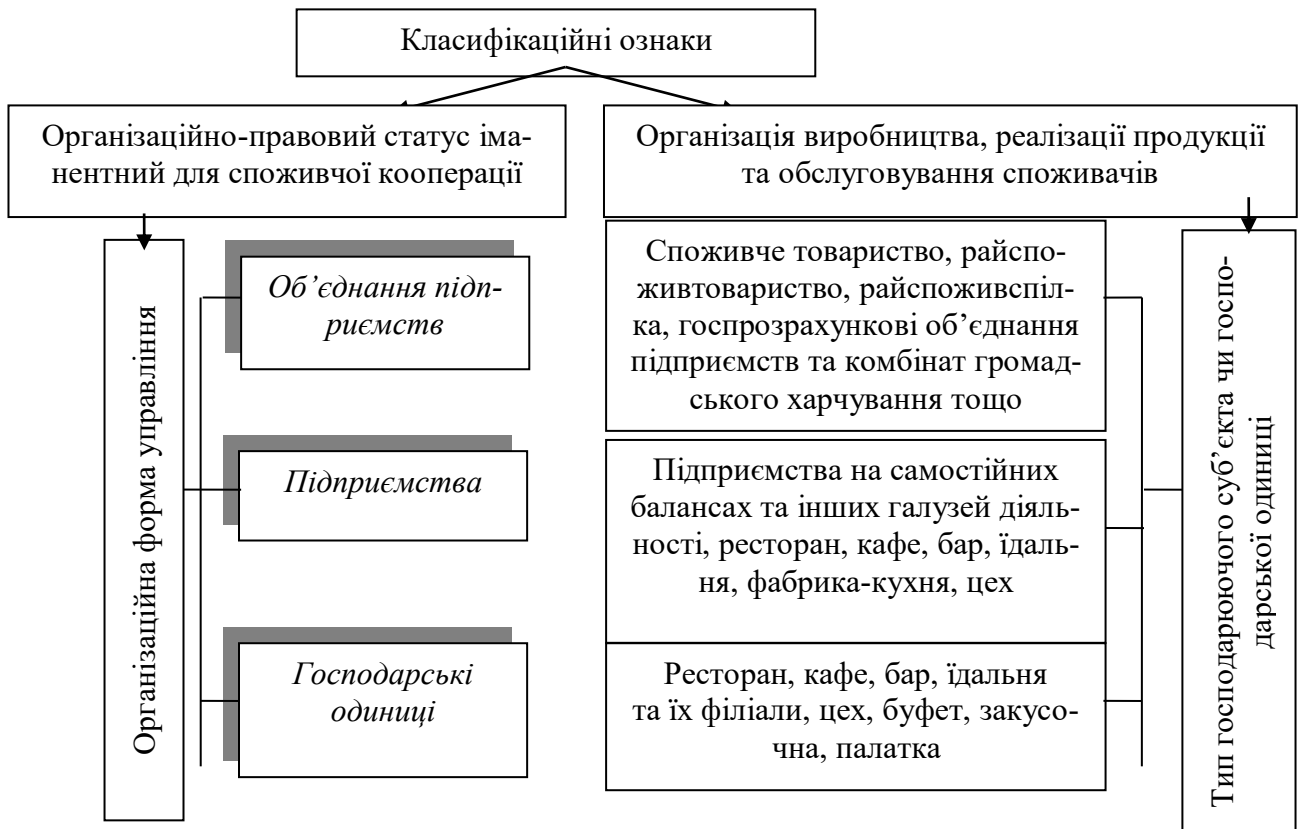


Рис. 2. Класифікація організаційних форм управління підприємствами громадського харчування споживчої кооперації.

Під підприємством громадського харчування споживчої кооперації необхідно розуміти самостійний суб'єкт господарювання, який володіє правами юридичної особи (ресторан, кафе, їдальня, цех виготовлення півфабрикатів або кондитерський, фабрика-кухня тощо), здійснює повний чи частковий цикл приготування їжі, реалізує її та покупні товари безпосередньо на місці або через мережу господарських одиниць. Господарською одиницею (виробничою, торговельною, торговельно-виробничою) громадського харчування споживчої кооперації є організаційно-виробничі підрозділи: кондитерські цехи, цехи виготовлення півфабрикатів, бари, їдальні, їх філіали, кафе, закусо-чні, буфети, палатки тощо, які не мають прав юридичної особи, а їх підрозділи – відділів та ана-логічних їм внутрішніх підрозділів.

У *третьому розділі «Напрями та шляхи удосконалення управління підприємствами громад-ського харчування споживчої кооперації України»* сформульовано пропозиції щодо удосконалення організаційних форм і структур управління; рекомендовано удосконалити механізм оперативного уп-равління ресурсами підприємств; розроблено адаптивні моделі управління підприємствами громадсько-го харчування в умовах ринку.

Запропоновано організаційну структуру управління підприємствами громадського харчуван-ня, яка відображає кількісний та якісний склад елементів і підсистем системи управління в їхній єдності й взаємодії у процесі досягнення цілей, властивих певній організації. Дістали подальший розвиток пропозиції щодо етапів проектування (удосконалення) організаційних структур.

За даними анкетного опитування 164 підприємств громадського харчування Львівської та Іва-но-Франківської облспоживспілок виявлено, що чисельність працівників управління в основному є більшою від необхідної (табл. 4).

Наведені дані свідчать про те, що раціональна чисельність працівників управління 10 - 12 осіб. У цій групі підприємств відносно високий товарооборот, оптимальна чисельність працюючих на 10 тис. грн. та відповідна продуктивність праці.

Таблиця 4

Чисельність працівників управління обстеженої сукупності підприємств громадського харчування Львівської та Івано-Франківської областей на 1 січня 1999р.

Чисельність працівників управління,чол.	Кількість гос-подарських одиниць, од.	Середньомісячний товарооборот, тис. грн.	Загальна чисельність працівників на 10 тис. грн. товарообороту, чол.	Продуктивність праці працівників, тис. грн.
3 - 6	33	68,5	30	0,33
7 - 9	35	76,8	30	0,33
10 -12	45	202,0	40	0,25
13 -15	21	306,1	50	0,20
16 -18	16	213,1	48	0,22
19 - 25	14	236,9	45	0,22
В середньому	34	189,3	32	0,26

За допомогою комп'ютерної програми STATISTICA 5.0 побудовано модель регресивної залежності між чисельністю працівників управління і чинниками, а саме:

$$y = 6,01 + 0,08 x_1 - 0,01 x_2 - 0,01 x_3 + 0,07 x_4 ; \quad (4)$$

$$R^2 = 0,54,$$

де y – чисельність працівників управління, чол.; x_1 – витрати обігу та виробництва, %; x_2 – кількість господарських одиниць, од.; x_3 – роздрібний товарооборот, тис. грн.; x_4 – кількість посадкових місць, од.; R^2 – коефіцієнт кореляції. Слід зауважити, що рівняння можна використовувати для розрахунку залежної змінної (y) в межах значень: x_1 - від 28% до 39%; x_2 - від 4 до 20 одиниць; x_3 - від 36 тис. грн. до 672 тис. грн.; x_4 – від 195 до 1110 одиниць. Співставлення оптимальних значень, розрахованих на основі кореляційно-регресійного аналізу, із фактичними, дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства громадського харчування та дає підставу рекомендувати побудовану модель для практичного використання.

На основі рівняння (4) розраховано рекомендовану чисельність працівників управління підприємств громадського харчування з товарооборотом від 180 до 200 тис. грн. – 9 чоловік, від 201 до 220 тис. грн. – 10 чоловік, від 221 до 240 тис. грн. - 11 чоловік від 241 до 260 тис. грн. - 12 чоловік. Рекомендовано розподіл за посадами працівників управління підприємств громадського харчування, які мають як нижчі, так і вищі за наведені вище параметри (табл. 5).

Виявлено безпосередній зв'язок між запропонованими посадами та посадовими інструкціями працівників. Останні мають низку суттєвих недоліків. Розроблено форму посадової інструкції, яка дає можливість збалансувати обов'язки, права, відповідальність, формує чітку систему взаємовідносин між керівниками й підлеглими.

Запропоновано заходи, що передбачають функціонування моделі оперативного управління підприємствами громадського харчування, яка базується на вбудованому блоці саморегулювання, що дозволяє за допомогою комплексу внутрішніх показників підприємства визначити джерело і силу негативних відхилень у їх діяльності. Основою моделі є узгодження цілей управління та принцип само регульованого механізму, що дає можливість вносити у процес управління необхідний динамізм і забезпечити оперативність прийняття рішень. Рекомендовано для практичної реалізації оперативні форми завдань, карт-планів, заборних листів, оперативних звітностей на підприємствах громадського харчування тощо.

Моделюванню в підприємствах громадського харчування підлягають такі управлінські та еко-

номічні процеси: а) виробнича програма підприємства; б) матеріальне стимулювання й узгодження інтересів працівників; в) оцінка ефективності функціонування підприємства. Автором побудовано графічна модель функціонування підприємства громадського харчування в сучасних умовах, на основі якої здійснено економіко-математичне моделювання його виробничо-господарської діяльності (рис. 3). Як видно зі схеми, управління підприємством громадського харчування охоплює керовану систему, яка реалізує процеси перетворення сировини та енергії, і керуючу систему, яка здійснює процеси обробки інформації та забезпечує процес планування й управління виробництвом. Структурно запропонована модель відображає функціонування підприємства громадського харчування у складі об'єднання. Вона має блочну побудову й розв'язується ітераційним методом. Кожний блок цієї моделі описує виробничий об'єкт (негоспрозрахункове підприємство), яке входить до складу об'єднання підприємств громадського харчування. Невідомими для блоку беруться інтенсивності виконання технологічних операцій. З'єднувальними рівняннями характеризуються ресурси, які належать об'єднанню загалом і підлягають розподілу на цьому рівні.

Таблиця 5

Пропонований розподіл за посадами працівників управління підприємств громадського харчування

Посада	Розподіл чисельності працівників управління залежно від валового товарообороту (тис. грн.)			
	180-200	201-220	221-240	241-260
Директор (голова правління)	1	1	1	1
Заступник із маркетингу	1	1	1	1
Заступник із виробництва	1	1	1	1
Заступник із фінансів	1	1	1	1
Заступник із кадрів			1	1
Бухгалтер	1	1	1	1
Касир	1	1	1	1
Товарознавець	1	1	1	1
Завідувач виробництва	1	1	1	1
Завідувач складу	1	1	1	1
Менеджер громадського харчування		1	1	1
Інструктор із техніки безпеки				1
Разом	9	10	11	12

Вихідними передумовами для побудови моделі узгодження інтересів працівників у напрямі позитивного впливу їх на виробничі можливості підприємств громадського харчування, нами були обрані такі: а) поточне виробниче рішення приймається безпосередньо певним суб'єктом (наприклад, завідувачем виробництва підприємства громадського харчування), який враховує інтереси окремих працівників й інтереси виконання виробничої програми. Оскільки ці інтереси, як правило, не співпадають, рішення є певним компромісом, тобто не обов'язково є найкращим із будь-якого погляду; б) як самі працівники, так і суб'єкт, який приймає поточне рішення, не володіють повною інформацією про виробничий процес; в) процес прийняття поточних рішень носить імовірнісний характер, тобто на нього можуть впливати різні випадкові чинники; г) процесу прийняття поточних рішень властиві елементи адаптації.

Зіставляючи поточні результати з планом, враховуючи вимоги працівників відносно розподілу робочого часу й завдань, суб'єкт навчається приймати рішення, які все більше враховують названі інтереси. Це означає, що в наявності є механізми, які забезпечують певну стійкість стану компромісів інтересів. Якщо під час прийняття конкретного поточного рішення чийсь інтереси виявилися неврахованими, то в подальшому цей компроміс буде відновлено. Важливе значення має

оцінка показників ефективності функціонування підприємств (валовий дохід, витрати обігу й виробництва, прибуток, рентабельність), яку можна зробити на основі розробленої методики і прийняти висновки про доцільність функціонування (диверсифікацію, модифікацію) підприємства громадського харчування. Автором проілюстровано розрахунки на прикладі підприємства, яке знаходиться на самостійному балансі й зроблено висновок, що підприємство є мало рентабельне, а отже, необхідно визначитися з можливістю його репрофілювання.

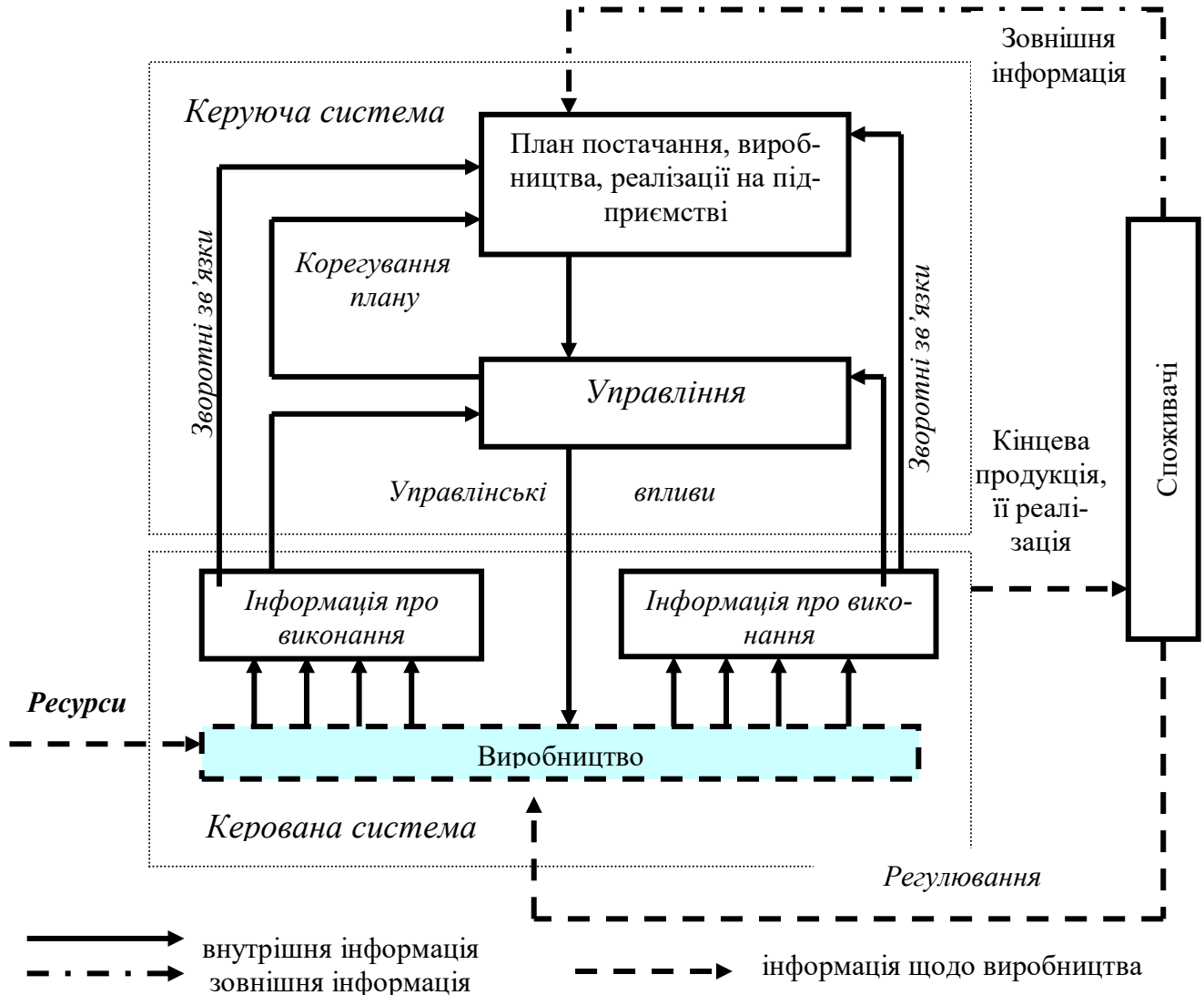


Рис. 3. Графічна модель функціонування підприємства громадського харчування.

Пропонована методика дозволяє підвести розрахунково-аналітичну базу для прийняття рішень щодо функціонування підприємства і може бути використаною для підприємств інших галузей діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертації поставлено й розв'язано наукову задачу розробки теоретичних концептуальних засад механізму управління підприємствами громадського харчування в ринкових умовах на основі комплексного теоретичного дослідження економічних та соціальних процесів у підприємствах громадського харчування споживчої кооперації.

1. Громадське харчування є самостійною галуззю національної економіки, яка включає технологічно однорідні підприємства, виконує взаємопов'язані специфічні функції: виробництво продукції,

реалізацію, обслуговування. Частка валового суспільного продукту, створеного у громадському харчуванні, розрахована за авторською методикою знаходиться у межах 1%. Проведено проблемний аналіз структурно-галузевих особливостей підприємств громадського харчування і теоретично обґрунтовано системні складові управління підприємствами: елементи, структура, форми, зв'язки із зовнішнім середовищем.

2. Дисертантом систематизовано сучасні проблеми громадського харчування, пов'язані з ринковими умовами господарювання. На основі проведеного дослідження ринку товарів і послуг України та стану громадського харчування споживчої кооперації встановлено, що: намітилася чітка тенденція до зниження обсягу продукції власного виробництва; прослідковується істотна зміна структури попиту й споживання внаслідок різкого зменшення грошових доходів населення, зростання цін на продукцію та послуги; більше 90% підприємств за останні роки є збиткові; спостерігається зростання конкуренції продуктів імпортного виробництва; перекидання робочої сили в інші галузі.

4. У роботі проведено науковий організаційно-економічний аналіз стану підприємств громадського харчування споживчої кооперації, теоретично обґрунтовано і доведено до практичної реалізації нову модель механізму управління підприємствами, складовими якої є: державне правове й нормативне регулювання фінансово-господарської діяльності; ринковий механізм регулювання торговельної діяльності та послуг; внутрішні елементи регулювання виробництва, обслуговування, реалізації продукції власного виробництва й покупних товарів (мета, принципи, функції та методи управління, управлінські рішення, кадрові та інформаційне забезпечення).

5. Для дослідження ефективності організаційних форм і структур управління підприємств громадського харчування економісти-плановики можуть використовувати побудовану економіко-математичну модель, що встановлює залежність товарообороту підприємств від чинникових ознак (кількість господарських одиниць, витрати обігу та виробництва, фінансовий результат). Розроблена модель є основою у проектуванні нових структур. Уточнено класифікацію організаційних форм управління (об'єднання підприємств, підприємство, господарська одиниця) за типом господарюючого суб'єкта.

6. Менеджери можуть використовувати принципові методологічні засади становлення нових організаційних форм і структур управління підприємствами громадського харчування: спеціалізація і концентрація завдань, які потребують виконання однорідних видів діяльності; концентрація в одному органі управління всієї повноти відповідальності за наслідки господарської діяльності об'єкта; виключення дублювання функцій різними органами управління; забезпечення максимально можливої узгодженості мети та інтересів органів управління різних рівнів; зведення до мінімуму числа рівнів управління, на яких приймаються остаточні рішення; обов'язкове поєднання в кожному органі управління повноважень із прийняття рішень і відповідальності та контролю їх виконання; завершення розмежування й закріплення власності у споживчій кооперації, які охоплюють: створення умов переходу до економічних методів управління, розширення економічної самостійності господарюючих суб'єктів, впровадження структурних зрушень у вертикальні й горизонтальні зв'язки та відносини.

7. Ефективність процесу управління значною мірою визначається якістю оперативного управління, що дозволяє керівникам середнього рівня систематично здійснювати збір, передачу, обробку та узагальнення необхідної інформації, забезпечувати точне і повне відображення фактичних процесів руху керованого об'єкта, а за рахунок комплексних внутрішніх чинників підприємства визначити джерело й силу негативних відхилень у діяльності. У роботі обґрунтовані й доведені до практичної реалізації рекомендації щодо форм завдань, карт-планів, заборних листів та оперативної звітності на підприємствах громадського харчування, які є ефективним інструментом для управління.

8. У дисертації побудовано економіко-математичну модель виробничо-господарських процесів на підприємстві громадського харчування з повним технологічним виробничим циклом, що може використовуватися керівниками як основа підвищення ефективності управління діяльністю підприєм-

ства за рахунок вирішення комплексу задач виробничої програми в умовах лімітування сировини, фонду заробітної плати, обсягу та асортименту продукції.

9. На підставі результатів дослідження правління споживспілок системи Укоопспілки запропоновано удосконалити методи централізованого управління галуззю, а саме:

- на основі розробленої методики провести оцінку економічної доцільності функціонування (перепрофілювання) мережі підприємств громадського харчування;
- диференціювати асортимент кулінарної продукції й купованих товарів за типами підприємств з метою підвищення ефективності їхньої діяльності; запровадити багатопрофільні та комбіновані підприємства з розширеним асортиментом послуг, новими формами обслуговування споживачів та сервісом шляхом орієнтації на специфічні категорії споживачів (діти, молодь, люди старшого віку, тощо);
- надати фінансову підтримку конкурентоспроможним підприємствам шляхом внутрішньосистемного перерозподілу коштів з тим, щоб в подальшому ці підприємства стали осередками відродження й розвитку мережі споживчої кооперації;
- регламентувати чисельність працівників відповідно до складу і трудомісткості функцій та внутрішньої структури підрозділів управлінського апарату, їх прав і обов'язків; визначити систему пріоритетів виконання основних і конкретних функцій для кожного рівня управління;
- запровадити нову систему оплати й стимулювання праці працівників підприємств громадського харчування, розроблену в дисертації.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у фахових виданнях

1. Шльома О.Р. Вдосконалення державного регулювання підприємствами масового харчування // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник ДУ “Львівська політехніка”. – Львів: ДУ “Львівська політехніка”, 1998. - № 329. – С. 66-70
2. Сватюк О.Р. Деякі параметри господарсько-фінансової діяльності підприємств громадського харчування споживчої кооперації // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: Коопосвіта, 1999.- № 6.- С.189-193
3. Сватюк О.Р. Організаційні структури менеджменту в організаціях, підприємствах та господарських одиницях громадського харчування споживчої кооперації // Вісник Львівської комерційної академії. - Львів: Коопосвіта, 2000.- №7. – С. 174-180
4. Сватюк О.Р. Організаційні форми управління громадським харчуванням у системі споживчої кооперації України // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник ДУ “Львівська політехніка”. – Львів: ДУ “Львівська політехніка”, 2000.- № 384. - С. 309-314
5. Сватюк О.Р. Поділ управлінської праці в галузі громадського харчування споживчої кооперації // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: Коопосвіта, 2001. - №8. – С. 249-252
6. Сватюк О.Р. Напрями вдосконалення відносин власності та організаційних форм і структур управління в громадському харчуванні споживчої кооперації // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: Коопосвіта, 2002.- №12. – С. 182-186

Додаткова публікація

7. Шлёма О.Р. Социальный аспект деятельности предприятий общественного питания Украины // Потребительская кооперация Республики Беларусь накануне XIV съезда: Сб. науч. работ участников межвузовской научно-практической конференции. Ч.2 – Гомель: ГКИ, 1999. - С. 194-198

АНОТАЦІЯ

Сватюк О.Р. Удосконалення управління підприємствами громадського харчування.– Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01. – Економіка, організація і управління підприємствами. Національний університет “Львівська політехніка”, Львів, 2002.

Дисертація присвячена комплексному дослідженню теоретичних проблем і практики управління підприємствами громадського харчування. Містить нові узагальнення і нові методологічні підходи щодо створення і функціонування системи управління виробничо-торгівельною та обслуговуючою діяльністю підприємств громадського харчування. У дисертаційному дослідженні вперше вказано місце і роль в ринковому середовищі галузі громадського харчування в національній економіці України. Обґрунтовано механізм управління підприємствами громадського харчування, його внутрішні та зовнішні складники.

Запропоновано організаційну структуру об'єднання підприємств громадського харчування, якісний та кількісний склад працівників управління, форму посадової інструкції. Побудована графічна модель функціонування підприємства, на якій базується економіко-математичне моделювання виробничо-господарських процесів його діяльності. Розроблена методика економічної доцільності функціонування підприємства громадського харчування.

Ключові слова: організаційно-економічні основи, управління, товарооборот, працівники управління, механізм управління, функції та методи управління, підприємство громадського харчування, організаційна форма і структура.

АННОТАЦИЯ

Сватюк О.Р. Совершенствование управления предприятиями общественного питания.– Рукопись.

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01. – Экономика, организация и управление предприятиями. Национальный университет “Львовская политехника”, Львов, 2002.

Диссертация посвящена комплексному исследованию теоретических процессов и практики управления предприятиями общественного питания. Содержит новые обобщения и новые методологические подходы к созданию и функционированию системы управления производственно-торговой деятельностью и обслуживанием посетителей предприятий общественного питания. В диссертационном исследовании впервые в рыночных условиях определено место и роль отрасли общественного питания в национальной экономике Украины. Обосновано механизм управления предприятиями общественного питания и его внутренние и внешние составляющие. Усовершенствовано организационную структуру объединения предприятий общественного питания, качественный и количественный состав работников управления, форму должностной инструкции. Построена графическая модель функционирования предприятия, на которой базируется экономико-математическое моделирование производственно-хозяйственных процессов его деятельности. Разработана методика определения экономической целесообразности функционирования (диверсификации) предприятия общественного питания.

Ключевые слова: организационно-экономические основы, управление, товарооборот, работники управления, механизм управления, функции и методы управления, предприятие общественного питания, организационные форма и структура.

ANNOTATION

Svatiuk O.R. Improvement of managing the public catering enterprises. - Manuscript.

A thesis for the academic degree of a candidate in economic sciences in specialty 08.06.01.- Economics, organization and managing of enterprises. Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2002.

The work proves the actuality of the theme, its connection with the state programs of reforming of economics and with scientific themes of Lviv Commercial Academy and Ukrainian Cooperative Union. The main aim and purposes of the investigation, as well as scientific novelty and practical importance of the results

have been formulated. The work also gives the information about the approbation and publishing of the main principles of the thesis.

For the first time the place of the public catering branch in the national economics has been identified in the market environment, and the process of switching to the international system of classification of economic activities types has been given the start to. The part of the gross social product, created in the public catering, which is calculated by the author's methods, amounts to 1% . The thesis substantiates the social-economic essence of the enterprise activity; special features of the managing system of public catering enterprises and its features, which are different from the managing systems of enterprises of other branches; the problems of their development in the system of consuming cooperation, which allows identifying the system of activities for stabilization of the economic status of enterprises.

The method approach to the new typological classification of the subjects of management in the branch of public catering regardless of the property forms has been improved. They are classified according to following features: a) the range of assortment and character of services, which is realized; b) the amount of extra charge and trade addition; c) the main customers' batch; d) the location of the object, depending on the market factors and local social-economic policy; e) the availability of the enterprise system.

The concept of a category "managing mechanism" has been substantiated for the first time. The work also identifies the main vectors of its reduction in a market-oriented environment (improvement of organizational forms and structures of managing the public catering enterprises; using new forms of work and production organization; increasing of the production assortment and services). Application of the mechanism of managing public catering enterprises of consuming cooperation has been suggested for the first time. The mechanism consists of inner elements (aim, principles of managing, managing functions and methods, informational and personnel provision) and outer elements (state legislative and nominative regulation of productive-managing activity, market levers of trade and service regulation). The author's view of modern public catering enterprises managing is laid out in a modern context. In the process of investigation the author offers a new theoretical substantiation of the essence and systematic interconnection of the following concepts: "managing unit", "enterprise" and "enterprise consolidation" according to the specific features of their functioning in the system of the consuming cooperation of Ukraine.

The new economic-organizational analysis of the consuming cooperation system has been made: the objective evaluation of the dynamics of general amount of public catering commodity circulation and of the own production output level has been made; the reasons and factors of decreasing of these indices in 22 regional consuming unions and Crimea consuming union have been identified; the current and prospective reserves of increasing of productive-trade activity and customers service as well as intensification of social purpose of enterprise functioning have been revealed.

As a result of the investigation held on the 164 public catering enterprises of Lviv and Ivano-Frankivsk regional consuming unions, the following notions have acquired the independent practical meaning: the suggested organizational structure of public catering enterprises consolidation; methods of calculating the rational number of management workers and their distribution for the posts; methods of concretization of working responsibilities; the form of the post instruction that would allow making the usage of working resources more economical and the work – more productive.

The complex of economic-mathematical models of managing the productive-managing processes in public catering enterprises in the context of current social-economic conditions has been elaborated and suggested from the modern point of view (a two-level model of functioning of enterprises as parts of an organization; modeling of material stimulating and coordinating of workers' interests and the evaluation of economic expediency of functioning of enterprises). This would allow increasing of quick reaction and economic effectiveness of processes of goods' production management, its realization and customers' service.

Key-words: organizational-economic bases, managing, commodity circulation, management workers,

managing mechanism, managing methods and functions, public catering enterprise, organizational form and structure.