

УДК 005.21/642.5



Гордиенко Алена Андреевна
магистрант,
кафедра экономики предприятия
и предпринимательской деятельности,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация
e-mail: alyonagordienko@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются понятия «стратегии» и «стратегического планирования». Проанализировано состояние рынка общественного питания за последние годы на основе статистических данных. Предлагается несколько этапов для разработки стратегии компании в сфере общественного питания. Описаны факторы внешней и внутренней среды, влияющие на данную сферу деятельности, предложены рекомендации к формированию миссии компании, ее целей и задач, классификация стратегий компании и критерии, которым она должна соответствовать, рекомендации по внедрению стратегии, и ее последующей оценке.

Ключевые слова: стратегия компании, разработка стратегии, рынок общественного питания, разработка стратегии, факторы внешней и внутренней среды компании, классификация стратегий, критерии выбора стратегии.

Статья издана по результатам проведенной III Международной научно-практической конференции «Развитие малого предпринимательства в Байкальском регионе» в рамках Всемирной недели Предпринимательства, кафедра Экономики предприятий и предпринимательской деятельности (ФГБОУ ВО Байкальский государственный университет, Иркутск, Российская Федерация, 20.11.2020 г.).

Alena A. Gordienko
Master's Degree Student,
Department of Enterprise Economics
and Entrepreneurship,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: alyonagordienko@yandex.ru

FEATURES OF DEVELOPMENT AND SELECTION OF THE COMPANY'S STRATEGY IN THE FIELD OF PUBLIC CATERING

Abstract. The article discusses the concepts of «strategy», «strategic planning» and «strategic management». The state of the public catering market in recent years is analyzed on the basis of statistical data. Several stages are proposed for developing the company's strategy in the field of public catering. It describes the factors of the external and internal environment that affect this area of activity, offers recommendations for the formation of the company's mission, its goals and objectives, classification of the company's strategies and criteria that it should meet, recommendations for the implementation of the strategy, and its subsequent evaluation.

Keywords: company strategy, strategy development, catering market, strategy development, factors of external and internal environment of the company, strategy classification, strategy selection criteria.

Стратегия представляет собой специально разработанный план, с помощью которого компания может достичь установленной заранее цели. Существует большое количество разных видов стратегии, которые нацелены на решение определенных проблем. Компания в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющимся положением на рынке должна не только концентрироваться на внутреннем состоянии дел организации, но и разрабатывать стратегию долгосрочного выживания. Руководство каждого предприятия стремится к эффективной работе компании, а также возможности адаптироваться под сложные рыночные и политические условия и увеличению собственного потенциала. Такие цели и помогает достичь правильно разработанная стратегия.

Целью исследования являются рассмотрение процесса разработки стратегии для компаний, работающих в сфере общественного питания.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» компании.
2. Рассмотреть базовые этапы разработки стратегии и специфику их влияния на сферу общественного питания.
3. Привести статистические данные, подтверждающие необходимость разработки стратегии компании.

Методы исследования. Для решения поставленных задач были использованы методы теоретического и эмпирического исследования, относящиеся к научному познанию.

Полученные результаты. Стратегическое управление представляет собой комплекс определенных мероприятий по стратегическому анализу, реализации, контролю и развитию стратегии компании. Задача стратегического управления, как правило, заключается в усилении позиций на рынке, а также адаптации компании к возникающим изменениям со стороны внешней среды: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах [1].

Рынок общественного питания ежегодно развивается, при этом оставаясь востребованным, так например, только в г. Иркутске зарегистрировано 1225 предприятий общественного питания. Оборót общественного питания за 2019 год по Иркутску составил 17 263 млрд. руб., что превысило на 10,5% показатели 2018 года и на 21,2% к 2017 году [4]. Но с каждым годом все сложнее успешно реализовать деятельность на данном рынке, а уж тем более завоевать лидирующие позиции относительно конкурентов. Именно для этого так важно разработать качественную стратегию для компании опираясь на определенные требования потребительского рынка.

В свою очередь стратегическое планирование предпринимательской деятельности является своеобразным фундаментом для компании, на основе которого необходимо принимать решения различного уровня управления, осуществлять контроль всех процессов работы, мотивировать и поощрять сотрудников.

Существует несколько базовых этапов разработки стратегии [2]:

- анализ внешней среды функционирования предприятий и производственно-технических возможностей компании;
- определение миссии, ключевых целей компании и постановка задач;
- выбор стратегии, на основании проведенного анализа и сформированной миссии и цели компании;
- реализация стратегии;
- оценка эффективности стратегии.

Наличие собственной и уникальной стратегии является неоспоримым преимуществом, однако далеко не все компании, работающие в сфере общественного питания, занимаются ее разработкой. Причиной этому чаще всего становится трудоемкий процесс сбора и анализа данных для малых и средних предприятий, которые преобладают на рынке [6]. А ведь без них невозможно разработать качественную стратегию, соответствующую индивидуальности компании. Но стоит лишь начать и уже сразу становится видно все уязвимые факторы, которые могут погубить компанию, а также различные варианты, с помощью которых можно развивать бизнес и достигать улучшения финансовых показателей [7].

Факторы внешней среды, влияющие на все сегменты рынка общественного питания:

- политические факторы (законодательные ограничения, взаимоотношения с другими государствами, налоговое законодательство);
- экономические факторы (темпы инфляции, уровень безработицы, инвестиционный климат);
- социальные факторы (демографическое положение, менталитет, традиции и обычаи нации, тенденции образа жизни);
- технологические факторы (доступ к технологиям, лицензии и патенты, развитие конкурентных технологий).

Классификация факторов внутренней среды компании:

- производство (объем и технологии производства, обеспеченность сырьем и материалом, контроль качества);
- персонал (соответствие квалификации, текучесть кадров, размер выработки);
- управление (организация и методы управления, цели руководства, внутрифирменный климат);
- маркетинг (доля рынка, ценообразование, мероприятия и акции, план реализации, реклама);
- финансы (наличие свободных денежных средств, производственно-финансовые показатели деятельности).

В процессе разработки стратегии для компании, которая реализует деятельность на рынке общественного питания, необходимо несколько уточнить и преобразовать базовые этапы, опираясь на особенности рынка, тем самым делая их уникальными для данной сферы (табл. 1).

В первую очередь при разработке стратегии на этапе анализа внешней среды необходимо определить, какой сегмент рынка занимает компания [5]. В результате это позволит наиболее точно определить факторы макроокружения, которые влияют на деятельность.

Таблица 1

Влияние факторов внешней среды на рынок общественного питания

| Сегмент | Фактор |
|----------------------|---|
| Рестораны | снижение доходов населения; отток местных жителей в другие города; уменьшение туристов; ограничения на импорт со стороны государства. |
| Бюджетные кафе | увеличение доходов населения; закрытие близкорасположенных офисов; переход сотрудников офисов на удаленный режим работы. |
| Бары | мода на здоровый образ жизни (отказ от алкоголя); ужесточение контроля продажи алкоголя; ограничения на импорт со стороны государства. |
| Кофейни | мода на здоровый образ жизни (отказ от сахара и молочной продукции) ограничения на импорт со стороны государства; закрытие близкорасположенных офисов; переход сотрудников офисов на удаленный режим работы. |
| Доставка готовой еды | появление новых технологий, позволяющих самостоятельно легко готовить еду; строительство новых жилых комплексов, не входящих в зону доставки. |

Окончание табл. 1

| | |
|----------|---|
| Фаст фуд | мода на здоровый образ жизни (отказ от жирной пищи и сахара); уменьшение числа торговых центров; жесткие требования на размещение кафе в торговых центрах; запреты на продажу еды на улице; закрытие близкорасположенных офисов; переход сотрудников офисов на удаленный режим работы. |
|----------|---|

Проанализировав факторы внешней среды следом необходимо реально оценить имеющиеся мощности компании, состояние основных средств, надежность поставщиков, исправность программного обеспечения, квалифицированность персонала, скорость обслуживания, соответствующие качество и хранение сырья и полуфабрикатов, технологические карты, процессы приготовления блюд, а также имидж. Одним из наиболее важных аспектов является концепция кафе. Известно, что особой популярностью пользуются кафе, в которых наблюдается единый дизайн, такой фактор приятен для посетителей, создает уютную и располагающую атмосферу. При этом дизайн и концепция заведения должны прослеживаться не только в интерьере, но и в кухне, оформлении меню, подаче блюд, внешнем виде персонала, маркетинговых мероприятиях и т.д. В первую очередь концепция должна отвечать требованиям целевой аудитории, для которой и работает компания. Так для семейного кафе недопустимы ночные мероприятия или для ресторана класса люкс недопустимо наличие в меню типичных «домашних» блюд.

Следующий этап заключается в определении миссии и ключевых задач. На данном этапе необходимо четко сформировать миссию заведения и задачи, придерживаясь которых компания сможет реализовать стратегию и собственные цели. Миссия компании разрабатывается на основе истории развития бизнеса, предпочтению руководителей и управляющих, с учетом рыночной среды, ресурсного внутрифирменного потенциала, деловых способностей и возможностей компании, ключевых компетенций обозначенных как стратегические направления [9].

Стоит отметить, что миссия должна представлять не только взаимодействие компании с внешней средой, но и что она собой представляет в целом, а именно внутрифирменную политику, философию, ценности. Помимо этого правильно сформулированная и запоминающаяся миссия может помочь компании закрепить своеобразный имидж и положительную репутацию. Например, для кафе здорового питания миссия может звучать так: «Мы предлагаем культуру правильного питания, опираясь на вкусовые пожелания, способствуя здоровому образу жизни современного человека».

Следом на основе миссии утверждаются цели и задачи компании. Так для рынка общественного питания характерны следующие цели:

- получение максимальной прибыли;

- удовлетворение потребности питания жителей города и туристов;
- формирование у жителей города привычки к употреблению здоровой пищи;
- формирование комфортной жизни населения с помощью сокращения временных затрат на приготовление пищи.

Задачи в свою очередь должны отражать шаги, благодаря которым компания сможет достичь основной цели. Чем более сфокусированы задачи на особенности какой-либо компании, тем легче им придерживаться.

Четко проработав первые этапы, определив факторы, оказывающие угрозу бизнесу и сформировав индивидуальную миссию можно приступать к выбору стратегии. На данном этапе уже известно, какую цель стремится руководство компании достичь, а значит можно определить ту или иную стратегию для компании. Иногда имеет смысл принять одну основную стратегию и несколько вспомогательных [8].

Придерживаться можно универсальной классификации базовых стратегий, которые определяют в целом дальнейшие этапы деятельности компании [3, с. 153]:

- стратегия концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развития рынка, развитие продукта), применяется для компаний, стремящихся к завоеванию рынка с помощью освоения новых сегментов сферы общественного питания, а также при вводе новых позиций в меню или совершенствовании блюд;
- стратегия интегрированного роста (назад идущая интеграция, вперед идущая интеграция), применяется в тех компаниях, которые имеют узкую спецификацию меню, и имеет возможность создать собственный объект производства сырья, но такая стратегия имеет малое распространение для сферы общественного питания;
- стратегия диверсификации (вертикальная, горизонтальная, конгломеративная), применяется для тех компаний, которые помимо заведения общественного питания стремятся к освоению рынка розничной торговли и реализации своей продукции в розничных магазинах (свежевыжатые соки, сэндвичи), а также применению новые технологии и оборудование для приготовления блюд;
- стратегия сокращения (ликвидация, снятие сливок, сокращение затрат, сокращение размеров компании), характерна для компаний, которые в результате анализа пришли к решению пересмотреть меню заведения в пользу сокращения определенных блюд, либо при целенаправленном и спланированном сокращении компании.

Помимо этого выбранная стратегия должна соответствовать одному из следующих критериям:

- стратегия должна соответствовать виду деятельности, которым занимается компания;
- стратегия обязана отвечать ресурсно-потенциальным возможностям компании;

- стратегия должна отражать конкурентоспособные преимущества компании;
- стратегия должна отражать достижение лидерства в области деятельности и снижение издержек;
- стратегия должна отражать инновационность, гарантировать стратегическое развитие и рост предприятия [10].

Мало просто принять стратегию необходимо в дальнейшем вести деятельность опираясь только на стратегию, миссию, цели и задачи компании, иначе никаких результатов, о которых мечтало руководство не достичь. Исключительно все решения, начиная от введения новых позиций в меню, заведения общепита, заканчивая наймом определенного сотрудника должно соответствовать выбранной стратегии. При этом рекомендуется разработать план в соответствии, с которым будет работать заведение, установить временные промежутки, в которых будет выполняться то или иное действие.

Также руководство должно презентовать стратегию подчиненным, ведь когда коллектив преследует общую цель и соответствует ей, тем легче осуществляется ее достижение. Необходимо делегировать обязанности и назначить ответственных лиц за выполнение той или иной задачи.

Завершающий этап — оценка эффективности стратегии. Оценка ориентирована на текущие и будущие результаты деятельности, а также связана с документальной проверкой хозяйственных операций. Основные задачи контроллинга заключаются в планировании, контроле и регулировании. Объектами данного этапа являются факторы производства и оказания услуг, показатели эффективности их использования, потенциал предприятия и показатели финансового состояния.

Вся процедура оценки, в результате, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей. Это является основным критерием оценки. Если стратегия соответствует целям фирмы, то стратегия выбрана правильно.

Вывод. Для компаний общественного питания необходима собственно разработанная стратегия, которая позволит ей одержать конкурентное преимущество на рынке, занять желаемое положение в отрасли, достичь эффективной реализации всех процессов производства, скоординировать работу персонала и в итоге прийти к динамичному и гармоничному сочетанию экономического роста и устойчивости.

Список использованной литературы

1. Акимова Е. В. Какую стратегию выбрать для успешного функционирования предприятия / Е. В. Акимова // Планово-экономический отдел. — 2015. — № 9. — С. 97–102.
2. Вурганов М. Г. Современные подходы к определению понятия «устойчивое развитие» и разработка стратегии устойчивого развития компании / М. Г. Вурганов, А. С. Хабалова, Н. Ю. Павлова // Global & Regional Research. — 2020. — № 1. — С. 169–176.

3. Должикова А. И. Менеджмент для бакалавров сервиса: учебное пособие / А. И. Должикова, Т. Ю. Ефремова. — Ростов н/Д : Феникс, 2013. — 412 с.
4. Иркутскстат: офиц. сайт. Иркутск, 2020. — URL: https://irkutskstat.gks.ru/storage/mediabank/L7PFo6Vf/obsch_pitanie092020.html (дата обращения 28.10.2020).
5. Лубсанова Ч. Г. Эффективное управление предприятиями общественного питания / Ч. Г. Лубсанова, Н. А. Брянская // Global & Regional Reaserch. — 2019. — № 1. — С. 12–15.
6. Пономаренко Д. Г. Теоретические подходы к разработке стратегии развития малых и средних предприятий / Д. Г. Пономаренко, И. Б. Королёва // Global & Regional Reaserch. — 2020. — № 1. — С. 76–84.
7. Светник Т. В. Управление эффективностью бизнеса на стадии интенсивного роста малого предприятий / Т. В. Светник, Е. В. Федюкович // Известия Байкальского Государственного Университета. — 2014. — № 4. — С. 133–143.
8. Туренко Б. Г. О новом подходе к формированию стратегии развития предприятий малого бизнеса / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко // Известия Байкальского Государственного Университета. — 2019. — № 3. — С. 484–490.
9. Фатеев С. В. Принципы разработки стратегии и системы управления развитием компании / С. В. Фатеев // Студенческий научный журнал. — 2018. — № 5(25). — С. 18–22.
10. Якушева В. В. Разработка стратегии развития организации [Электронный ресурс] / В. В. Якушева // Молодой ученый. — 2017. — №51. — С. 201–204. — URL: <https://moluch.ru/archive/185/47425/> (дата обращения 30.09.2020).