УДК 658.1

Е.П. Лаптева, А.В. Ивашкина
Дальневосточный государственный технический рыбохозяйственной университет,
690087, г. Владивосток, ул. Луговая, 52б

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Рассматривается процесс совершенствования методического подхода формирования стратегии конкурентоспособности предприятий общественного питания. Проанализированы факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий, предложен алгоритм действий по формированию стратегии в виде блок-схемы. Обоснованы и сформированы принципы, подходы и методы для разработки стратегии предприятий общественного питания.

Ключевые слова: *стратегия, конкурентоспособность, факторы, методы, алгоритм.*

E.P. Lapteva, A.V. Ivashkina

IMPROVEMENT OF THE METHODICAL APPROACH OF FORMATION OF THE STRATEGY OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES OF PUBLIC CATERING

The process of improving the methodological approach of forming the strategy of competitiveness of public catering enterprises is considered. The factors influencing competitiveness of the enterprises are analyzed, the algorithm of actions on formation of strategy in the form of the block diagram is offered. The principles, approaches and methods for developing the strategy of catering enterprises are substantiated and formed.

Key words*: strategy, competitiveness, factors, methods, algorithm.*

Одной из наиболее важных, стратегически и социально значимых отраслей экономики страны является общественное питание. Питание как процесс употребления пищи удовлетворяет потребность человека и выступает одной из главных составляющих его существования. В современных условиях развития все более актуальной становится потребность в формировании стратегических ориентиров данных предприятий.

Целью разработки стратегии любого предприятия является установление основных направлений ее деятельности на данный момент и перспективу, а также обеспечение ресурсами для выполнения выбранных направлений. Формирование стратегии предприятиями общественного питания является важным процессом, так как от правильно сформированной стратегии зависит качество предоставляемых услуг, а также технический и технологический уровень предприятия.

В условиях конкуренции большинство предприятий общественного питания стремятся к необходимому качеству приготовления пищи и обслуживания посетителей. Присутствие на рынке большого числа предприятий общественного питания формирует высокий уровень конкурентной борьбы в этой сфере экономической деятельности. В этом смысле примечательно понятие, предложенное Г.Я. Беляковой, базирующееся на определениях классиков конкурентоспособности стран. «Конкурентоспособность – это способность реализовать основную целевую задачу функционирования предприятия – устойчивое социально-экономическое развитие региона с обеспечением высокого качества жизни его населения» [1].

Поэтому понятно, что деятельность по повышению качества в условиях конкурентных рыночных отношений является приоритетной в рамках предприятий общественного питания, но для того, чтобы повысить свою конкурентоспособность, предприятия должны правильно формировать свою стратегию.

Несмотря на то, что разработано достаточно большое количество методов формирования стратегии предприятий, вопросы разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания освещены недостаточно, отсутствует четкость в определении последовательности действий по разработке стратегии повышения конкурентоспособности, нет полного понимания необходимых для ее разработки принципов, подходов и методов. В связи с этим существует потребность в формировании методического подхода, который бы учитывал сложность структуры предприятий общественного питания и динамичность задач, обусловленных нестабильностью внешней и внутренней среды организации для реализации тактических и стратегических целей предприятия. Кроме этого, выбор и актуальность данной темы основаны на объективной необходимости разработки механизмов повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания путем формирования эффективной стратегии развития предприятий в современных рыночных условиях.

Исходя из актуальности рассматриваемой проблемы, целью научного исследования является совершенствование методического подхода формирования стратегии конкурентоспособности предприятий общественного питания.

Для достижения поставленной цели необходимо было решать следующие задачи:

- исследовать тенденции теории и практики развития стратегического менеджмента в рыночных условиях;
- исследовать и выявить основные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий общественного питания;
- обосновать и сформировать алгоритм разработки стратегии предприятия общественного питания;
- обосновать и сформировать принципы, подходы и методы для разработки стратегии предприятий общественного питания.

В литературе, посвященной проблеме формирования стратегии предприятия, определение термина «стратегия», как правило, начинается со слов о том, что термин исходит из военного лексикона и означает «искусство развертывания войск в бою». В широком значении под стратегией понимают интегрированную модель действий, предназначенных для достижения целей компании. Так, по мнению профессора Гарвардской школы бизнеса А. Чадлера, стратегия – «это определение основных долгосрочных задач и целей предприятия и утверждение курса дальнейших действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения данных целей» [2].

Приведенное выше определение является классическим и, по мнению многих ученных, нет ничего более деструктивного, чем колебания высшего руководства в определении будущей ориентации или регулярное изменение целей развития. Частая и быстрая смена целей развития предприятия может окончиться весьма плачевно для предприятия, так как действия станут непонятны как партнерам и потребителям, так и работникам самого предприятия. Долгосрочные цели не должны быть подвержены пересмотру до внесения изменений во внутренние или внешние условия среды функционирования предприятий.

В связи с этим проведенные исследования тенденции теории и практики развития стратегического менеджмента в рыночных условиях показали, что разработка стратегии является одной из основных задач и функций менеджмента. Но одной из самых главных целей стратегического управления и менеджмента в целом является повышение конкурен-

тоспособности предприятий. Эффективность стратегического управления определяет, будет ли предприятие жизнеспособным или потеряет свои позиции под давлением конкурентов. Стратегия позволяет сформировать свой вектор развития на конкурентном рынке, оценить свои конкурентные преимущества и угрозы со стороны рынка. Успешная реализация эффективного стратегического менеджмента на предприятии может обеспечить повышение конкурентоспособности как произведенных им товаров и оказываемых услуг, так и самого предприятия.

На следующем этапе проводимых исследований проводилась работа по анализу факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятия.

Факторы конкурентоспособности – причины или движущая сила какого-либо процесса, определяющая сильные и слабые стороны как в деятельности самого предприятия, так и в работе его конкурентов. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, условно можно разделить на внешние и внутренние.

К числу внешних факторов относятся:

- политические – это общая политическая ситуация в стране, принимаемые нормативно-правовые документы;
- экономические – это изменение курса валюты, инфляция, уровень дохода населения, налоги;
- социальные – это демографическая ситуация в стране, уровень занятости населения, особенности менталитета, вкусы и предпочтения потребителей;
- фактор спроса – это объемы рынка, динамика его развития;
- технологические – это уровень развития науки, отраслевые технологии, инновации;
- природно-экологические – это климатическая зона, экология.

Внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий общественного питания, проанализированы и представлены в таблице.

Внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий

Internal factors affecting the competitiveness of enterprises

Факторы	Направления воздействия
1	2
Структурные	- Воздействие, направленное на прогрессивность взглядов высшего руководства; - воздействие, направленное на разработку миссии предприятия в части установления оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров; - воздействие, направленное на совершенство организационной структуры предприятия, переход от функционального подхода к процессному
Ресурсные	- Людские ресурсы – достаточность, квалификация и мотивация; - денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование предприятия; - информационные ресурсы – сведения, сообщения, материалы, данные, определяющие меру потенциальных знаний о процессах и их взаимосвязи

Окончание таблицы

1	2
Технические	- Воздействие направлено на удельный вес патентованных технологий, оборудования; - воздействие направлено на уровень использования современных средств измерений, - воздействие направлено на инновации (частота внедрения инноваций, степень новизны, срок окупаемости вложенных средств)
Управленческие	- Воздействие направлено на уровень конкурентной стратегии предприятия; - воздействие направлено на уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами; - воздействие направлено на действующие системы управления качеством на предприятии
Экономические	- Воздействие направлено на показатели рентабельности производства; - воздействие направлено на скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов; - воздействие направлено на финансовую устойчивость функционирования предприятия; - доля экспорта наукоемких товаров; - воздействие направлено на маркетинг (эффективность рекламы, отклик потребителей услуг, ассортимент, уровень цен, дополнительные услуги, обслуживание клиентов)

Проведенный анализ основных факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий общественного питания, показал, что они условно делятся на внешние и внутренние. Отсюда можно сделать вывод, что между внешней и внутренней средой предприятия существует тесная взаимосвязь. Внешнее окружение предприятия, безусловно, оказывает влияние на внутреннюю структуру и на все предприятия в целом. Важнейшими факторами, на которые в первую очередь должны направлять воздействие предприятия, являются ресурсные факторы (людские ресурсы, денежные ресурсы, информационные ресурсы) и управленческие факторы (уровень конкурентной стратегии предприятия, уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами, уровень действующей системы управления качеством на предприятии). Для того чтобы предприятие могло учесть все эти факторы и проводить работу по их минимизации, необходимо разрабатывать и выстраивать стратегию своей деятельности. Только проведя анализ и внешней, и внутренней среды предприятия, хорошо изучив все факторы и учтя все нюансы, можно выработать правильную конкурентоспособную стратегию.

Разработку стратегии предприятиями общественного питания можно считать не только важным, но и необходимым условием дальнейшего их развития. Стратегия нужна предприятию для определения направления, в котором будет функционировать предприятие, она помогает владельцу иметь представление о развитии предприятия и его сотрудниках, позволяет составить эффективную структуру организации и сделать предприятие конкурентоспособным на рынке. В настоящее время существует много видов стратегий управления предприятием, но не все они подходят предприятию, так как каждое предприятие уникально и должно формировать стратегию под себя, под свою концепцию, под свои возможности, т.е. стратегия должна быть индивидуальна.

В результате проведенных исследований был обоснован и сформирован алгоритм для успешного формирования стратегии развития предприятий общественного питания с целью повышения его конкурентоспособности (рисунок). Данный алгоритм позволяет наглядно увидеть все этапы и их взаимодействия, необходимые для установления стратегических целей деятельности предприятия, и регулируется через формализацию и отладку процессов, связанных с анализом внешней и внутренней среды предприятия; анализом факторов, влияющих на устойчивое развитие предприятия; установления сильных и слабых сторон организации; выбора подхода для разработки стратегии и ее проектирования.

Для предприятий общественного питания процесс разработки стратегии уникален и формировать стратегию предприятие должно под себя, под свою концепцию, под свои возможности, следовательно, стратегия должна быть индивидуальна.

На следующем этапе исследований нами проводилась работа, направленная на формирование методов, принципов и подходов для реализации каждого этапа сформированного алгоритма разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания.

При разработке эффективной стратегии предприятий общественного питания должны быть:

- учтены правильно выбранные долгосрочные цели;
- проведена оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия;
- проведен анализ внешней среды предприятия с целью определения основных возможностей и угроз.

Для того чтобы учесть вышеперечисленные позиции, предприятие должно оценивать внешнюю и внутреннюю среду, рассмотреть сильные и слабые стороны и на основе выявленных факторов определить разработку своей долгосрочной цели. Все это возможно сделать, используя метод SWOT-анализа.

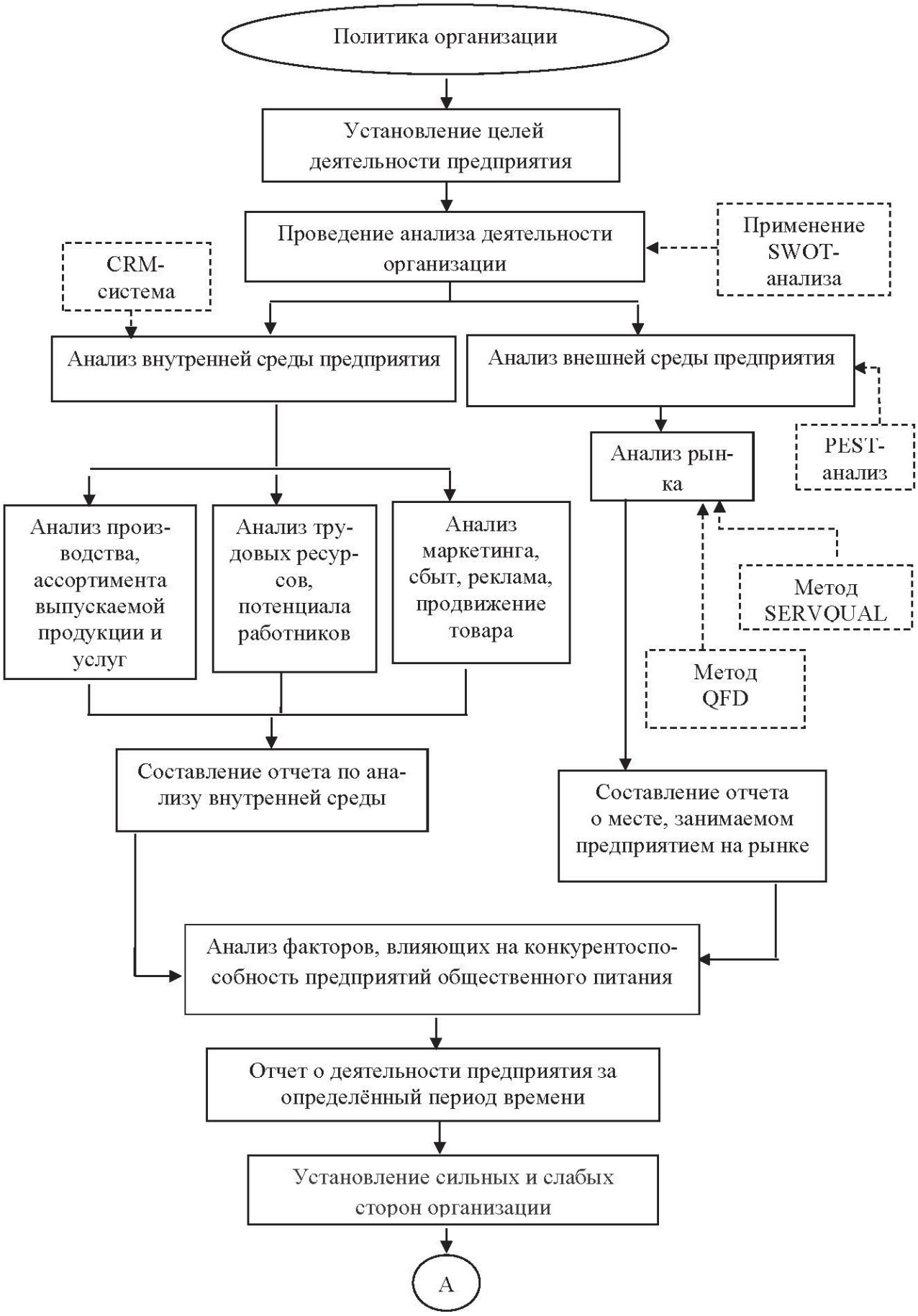
Данные SWOT-анализа позволяют увидеть сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы, что позволит выбрать правильное решение при формировании стратегии предприятия.

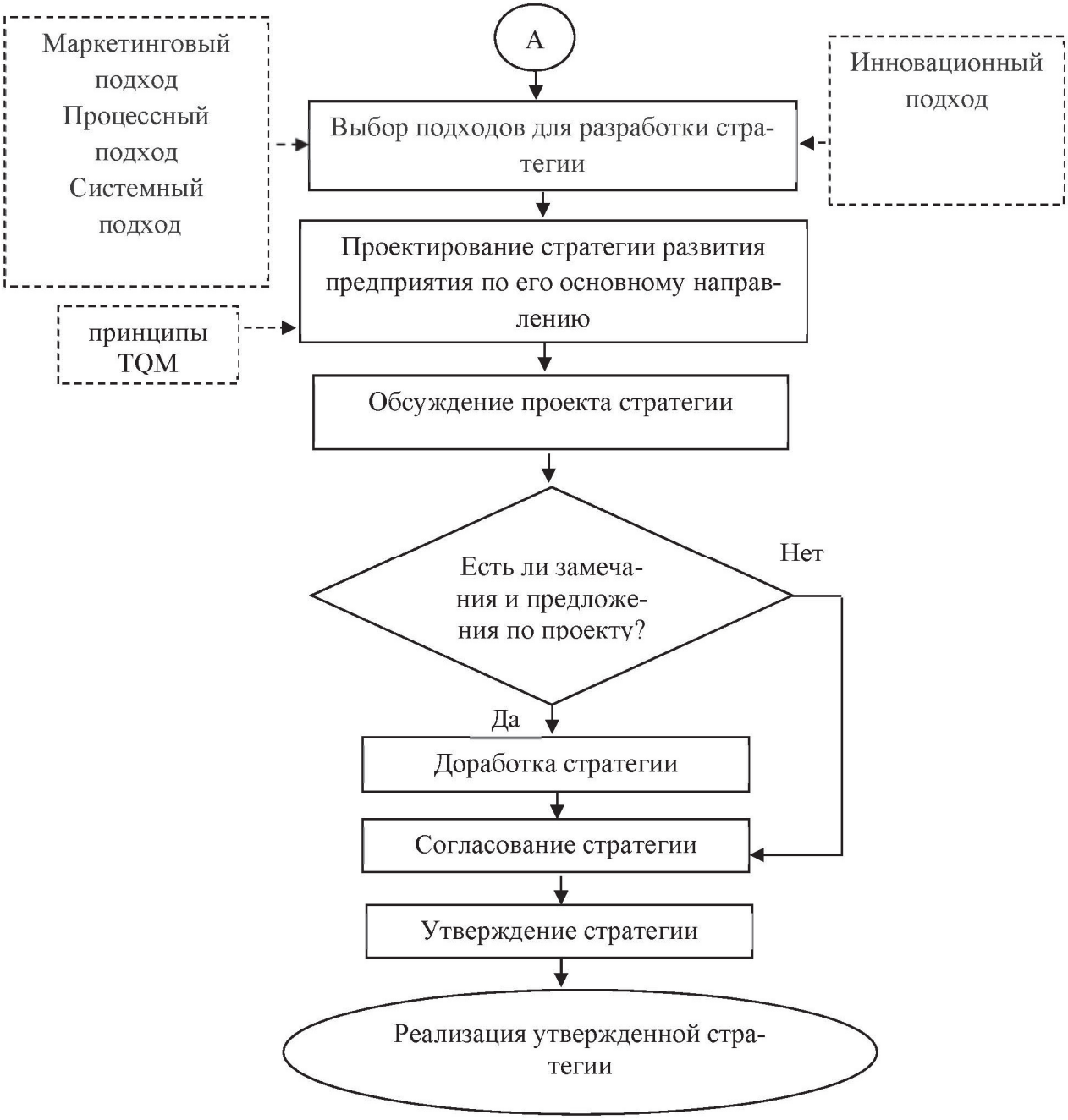
Для анализа внутренней среды предприятия также можно применить CRM-метод (система управления взаимоотношениями с клиентами) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для повышения качественного взаимодействия с поставщиками и обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними. Данная система позволит предприятию общественного питания улучшить взаимодействие с потребителями, понять вкусы и предпочтения посетителей, а также понять, нравится ли данное заведение и то, как обслуживают в нем.

Для анализа внешней среды предприятие также может воспользоваться PEST-анализом, который является простым и удобным методом оценки внешнего окружения предприятия.

Кроме данного метода при анализе внешней среды необходимо проводить оценку потребителей. Оценка потребителей является основным показателем качества предоставляемой услуги, что в конечном итоге влияет на эффективность работы предприятия и соответственно на его устойчивость. Одним из методов оценки удовлетворенности потребителей является модель с учетом методики SERVQUAL [3].

Стратегическое развитие предприятий общественного питания в первую очередь должно быть направлено на повышение конкурентоспособности предприятия. Предприятие общественного питания будет конкурентоспособным только в том случаи, если потребители будут удовлетворены оказываемыми услугами. В связи с этим предлагаем использовать метод QFD, адаптированный для сферы услуг. Прогрессивность и актуальность использования адаптированной технологии QFD подтверждается тем, что данную технологию возможно применять для того, чтобы повысить эффективность деятельности организации в целом и в результате достичь максимальной удовлетворенности потребителя.


Политика организации
Установление целей деятельности предприятия
Проведение анализа деятельности организации
Применение SWOT-анализа
CRM-система
Анализ внутренней среды предприятия
Анализ внешней среды предприятия
Анализ рынка
PEST-анализ
Анализ производства, ассортимента выпускаемой продукции и услуг
Анализ трудовых ресурсов, потенциала работников
Анализ маркетинга, сбыт, реклама, продвижение товара
Метод SERVQUAL
Метод QFD
Составление отчета по анализу внутренней среды
Составление отчета о месте, занимаемом предприятием на рынке
Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий общественного питания
Отчет о деятельности предприятия за определённый период времени
Установление сильных и слабых сторон организации
A



Алгоритм формирования стратегии предприятия общественного питания
The Algorithm of formation of strategy of the enterprise of public catering

Таким образом, в результате проведенных исследований были обоснованы и сформированы принципы, подходы и методы, позволяющие сформировать стратегию устойчивого развития предприятия общественного питания с целью повышения его конкурентоспособности. Данные принципы, подходы и методы позволят учесть специфику предприятия, четко определить его сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. Спроектировать стратегию предприятия по его основному направлению, используя маркетинговый, процессный, системный, инновационный подходы. Применяя совместно методику SERVQUAL и QFD, предприятие общественного питания сможет оценить качество своих

услуг и определить желание и потребности своих потребителей, что послужит основой для установления стратегических целей и задач.

Список литературы

1. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития: монография / Г.Я. Белякова; Мин-во образования Российской Федерации. Сиб. гос. технол. ун-т. Красноярск: СибГТУ, 2001. 230 с.

2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 208 с.

3. Федоськина Л.А. Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг // Креативная экономика. 2008. Т. 2. № 3. С. 73–83.

***Сведения об авторах*:** Лаптева Евгения Петровна, кандидат технических наук, доцент, e-mail: Laptevaep@mail.ru;

Ивашкина Анастасия Владимировна, магистрант, e-mail: anast_iv10@mail.ru.