

УДК 338

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

БОЧКОВ Павел Валерьевич

кандидат экономических наук, доцент

доцент кафедры Конкурентного права и антимонопольного регулирования

Уральский государственный экономический университет

г. Екатеринбург, Россия

В статье рассматривается стратегический анализ деятельности предприятия общественного питания, который является важнейшей составляющей эффективного управления в условиях современного рынка. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности управления предприятиями общественного питания в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся рыночной среды. ООО «Континент» функционирует на высококонкурентном рынке общественного питания, где успех зависит от способности оперативно реагировать на изменения внешних условий и внутренних возможностей.

Ключевые слова: стратегический анализ, внешняя среда, конкурентные условия, матрица анализа, многоугольник конкурентоспособности.

Стратегический анализ занимает центральное место в системе управления современным предприятием, обеспечивая основу для принятия взвешенных и обдуманных решений. Его основная функция заключается в том, чтобы помочь руководству компании оценить текущее положение дел, предсказать возможные сценарии развития событий и сформировать такую стратегию, которая бы позволила достичь поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Один из ключевых аспектов стратегического анализа — это выявление внутренних ресурсов и компетенций компании, а также её уязвимых мест. Это позволяет руководству чётко осознать, на чём нужно сосредоточить усилия для укрепления позиций на рынке. Например, если компания обладает высококвалифицированным персоналом и современными технологиями, эти аспекты можно считать её сильными сторонами. В то же время, если производство зависит от одного поставщика сырья, это может стать слабой стороной, которую необходимо устранить [4].

Регулярное проведение стратегического анализа помогает компании сохранять устойчивость даже в условиях нестабильной экономической обстановки. Благодаря своевременному выявлению угроз и возможностей, руководство сможет оперативно реагировать на изменения и адаптировать свою стратегию в соответствии с новыми условиями [2].

Стратегический анализ позволяет компании постоянно совершенствовать свои процессы и повышать конкурентоспособность. Например, регулярный мониторинг конкурентной среды помогает отслеживать действия соперников и вовремя предпринимать шаги для сохранения лидирующих позиций на рынке.

Стратегическое управление направлено на обеспечение устойчивого развития организации путем эффективного распределения ресурсов и адаптации к внешним условиям. Важнейшим этапом стратегического управления является стратегический анализ, который позволяет выявить ключевые воздействия на текущее и будущее состояние организации и определить их влияние на стратегический выбор. Стратегическое управление должно быть гибким и адаптивным, учитывая возможные отклонения от запланированного хода событий и наличие неопределенностей. Стратегический анализ является ключевым инструментом для понимания текущей ситуации организации и разработки эффективных стратегий для достижения долгосрочного успеха [3]. Методы анализа, такие как PESTEL и модель пяти сил Майкла Портера, помогают оценить внешнюю среду и конкурентные условия, в которых работает организация. Анализ

конкурентоспособности и продукта позволяет выявить сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами, а также определить возможности для улучшения [1]. Постоянный мониторинг и корректировка стратегий необходимы для поддержания конкурентоспособности в динамично меняющейся среде. Стратегический анализ играет критически важную роль в управлении современной организацией, предоставляя руководству инструменты для объективной оценки текущих условий и прогнозирования будущих сценариев. Этот процесс помогает выявить внутренние сильные и слабые стороны компании, а также распознать внешние возможности и угрозы. На основе полученных данных формируется стратегия, направленная на достижение долгосрочных целей и повышение конкурентоспособности.

Один из главных показателей успеха любого бизнеса – это доходность. Для предприятий общественного питания важно отслеживать многие метрики. Средний чек отображает среднюю сумму, затраченную одним гостем в заведении.

Этот показатель может варьироваться в зависимости от типа заведения (кафе, ресторан, фастфуд). По официальным данным средний чек ООО «Континент» (Шоколадницы) равен 800-1100рублей. Средний чек в кофейнях российских аэропортов, как правило, выше, чем в обычных городских заведениях. Это связано с особенностями местоположения, ограниченностью выбора и высокой стоимостью аренды торговых площадей в аэропортах. По разным оценкам, средний чек в кофейнях российских аэропортов может составлять от 800 до 1500 рублей. В московских аэропортах Шереметьево и Домодедово, где представлены как международные сети быстрого питания, так и местные кафе, средний чек может быть ближе к верхней границе этого диапазона.

Эффективность работы персонала напрямую влияет на качество обслуживания и общую производительность заведения. А уровень удовлетворенности клиентов является ключевым фактором долгосрочного успеха. Время ожидания посетителей от момента заказа до получения блюда. Быстрое обслуживание

повышает лояльность клиентов. Матрица анализа сервиса ООО «Континент» рисунок 1.

В матрице визуализируется положение качества сервиса на локальном рынке, базируясь на данных отзывах гостей и показателях среднего чека. Можно сделать вывод, что ООО «Континент» следует придерживаться стратегии концентрированного роста.

Реализация стратегии концентрированного роста в сфере общественного питания требует комплексного подхода, включающего улучшение продукта, развитие рынков, диверсификацию каналов сбыта, оптимизацию операций и активное продвижение.

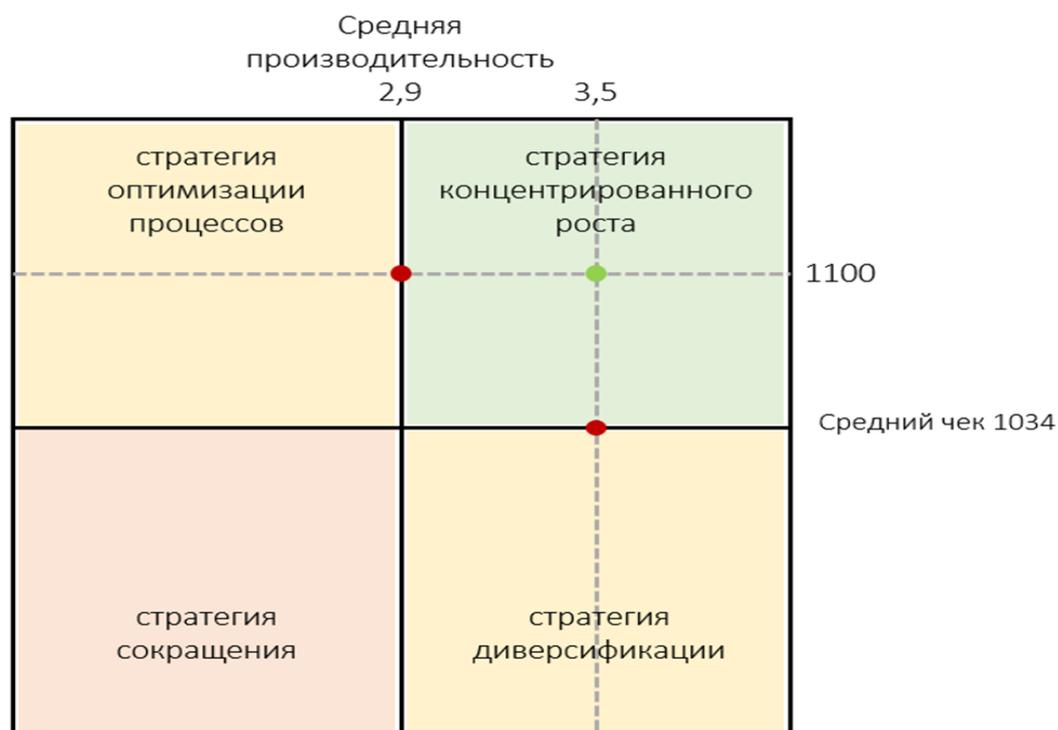


Рисунок 1. Матрица анализа сервиса ООО «Континент» [5]

Следуя этим направлениям, предприятие сможет укрепить свои позиции на рынке, увеличить долю рынка и повысить конкурентоспособность.

Анализ ключевых показателей эффективности в сфере общественного питания позволяет предпринимателям принимать обоснованные решения и корректировать стратегию ведения бизнеса. Регулярное отслеживание этих метрик

помогает оптимизировать процессы, улучшать качество обслуживания и увеличивать прибыльность заведения.

Конкурентоспособность организации общественного питания в аэропорту и её продукта отличается некоторыми особыми характеристиками, связанными с уникальной средой и потребностями пассажиров.

Конкурентоспособность организации эффективнее и нагляднее всего оценивается в сравнении с эталонной организацией, для ООО «Континент» (Шоколадница) это ООО «Кафе хамовники» (Шпатен хаус) в таблице 1, в которой дана экспертная оценка показателей.

Таблица 1.

Конкурентоспособность ооо «КОНТИНЕНТ» и Ооо «кафе хамовники» [5]

Критерии конкурентоспособности	ООО «Континент»	ООО «Кафе Хамовники»
Выручка	9	7
Доля рынка	4	3
Рентабельность продаж	1	6
Узнаваемость бренда	9	8
Инновационность	75	4
Эффективность операционной деятельности		8
Качество персонала	8	6
Качество предоставляемого товара	9	8
Рост и перспективы	3	1

Есть необходимость в усовершенствовании таких показателей, как рентабельность продаж и эффективность операционной деятельности.

Когда речь идет о франшизе общественного питания с неполным циклом кухни, где готовая продукция производится на собственной фабрике, важно учесть ряд факторов, которые помогут улучшить рентабельность продаж и повысить эффективность операционной деятельности. Рассмотрим основные направления для оптимизации. Внедрение современных технологий и

оборудования для автоматизации производства. Оптимизация производственных линий для минимизации простоев и повышения производительности. Регулярные аудиты и тестирование продукции для обеспечения стабильного качества. Обратная связь с точками продаж для оперативного выявления и исправления недостатков. Минимизация количества редких и дорогих ингредиентов для снижения себестоимости. Внедрение системы управления запасами (ERP) для точного прогнозирования спроса и предотвращения дефицита или перепроизводства. Использование современных упаковочных материалов и технологий для сохранения качества продукции. Регулярные тренинги для повышения квалификации персонала. Введение программ наставничества и обмена опытом между сотрудниками. Анализ загруженности и перераспределение обязанностей для повышения эффективности работы. Внедрение гибких графиков работы для минимизации затрат на зарплату. Мониторинг и анализ затрат на сырье, материалы и производственные процессы. Применение принципов бережливого производства для повышения эффективности и качества. Оптимизация процессов с целью минимизации потерь и дефектов.

В условиях ограниченного времени пассажиров быстрое обслуживание становится ключевым фактором. Автоматизация процессов, наличие самообслуживания и предварительных заказов через мобильные приложения могут значительно повысить привлекательность заведения.

Несмотря на высокую скорость, обслуживание должно оставаться качественным и дружелюбным. Персонал должен уметь быстро и точно выполнять заказы, оставаясь при этом внимательным к нуждам клиентов [4].

Учитывая международный характер пассажиропотока, важно предлагать блюда и напитки, соответствующие различным культурным и диетическим предпочтениям. Включение национальных кухонь, вегетарианских и веганских опций, халяльной и кошерной пищи повышает привлекательность заведения для широкой аудитории. Создать уютную атмосферу даже в условиях аэропорта не просто, но это важный элемент конкурентоспособности. Удобные сиденья,

качественное освещение, чистый интерьер и возможность зарядки электронных устройств могут сделать пребывание в заведении более приятным.

Многоугольник конкурентоспособности – это инструмент стратегического анализа, разработанный Майклом Портером для оценки конкурентных преимуществ компании. Он представляет собой графическое отображение ключевых факторов успеха в отрасли и позволяет компаниям определить свои сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами. На рисунке 2 представлен многоугольник конкурентоспособности.



Рисунок 2. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Континент» [5]

На рисунке отображается реальное положение конкурентоспособности ООО «Континент» (Шоколадница) и эталонной организации ООО «Кафе Хамовники» (Шпатен хаус). Многие показатели Шоколадницы выше показателей эталонной организации, однако ООО «Кафе Хамовники» (Шпатен хаус) имеет высокий показатель рентабельности продаж, который является самым значимым из показателей деятельности общественного питания.

Поскольку большинство пассажиров находятся в пути длительное время, они склонны обращать особое внимание на свежесть и качество продуктов.

Использование свежих и натуральных ингредиентов повышает доверие к заведению. Быстрота приготовления блюд без ущерба качеству — важнейшее условие для конкурентоспособности в аэропорту. Готовые блюда должны быть доступны сразу или готовиться максимально быстро. Многие пассажиры берут еду с собой на борт самолета, поэтому упаковка должна быть удобной для переноски и герметичной, чтобы еда оставалась свежей и горячей/холодной. В условиях рынка аэропорта необходимо рассматривать продукт имеющий наиболее гибкий спрос и это бизнес-ланчи для сотрудников аэропорта.

Моно café продает бизнес ланчи по фиксированной цене 330 рублей с 11:00 до 06:00 и включает в себя салат, первое блюдо, второе блюдо, чай или морс и хлеб.

Шпатен хаус продает бизнес-ланчи по фиксированной цене 345 рублей круглосуточно и включает в себя салат или блины, первое блюдо, второе блюдо, чай, кофе или морс и хлеб.

Шоколадница продает бизнес-ланчи по цене 460-560рублей с 10:00 до 16:00 и с 22:00 до 04:00 и включает в себя салат или блины, первое блюдо, второе блюдо, чай, кофе или морс.

Экспертная оценка для основных показателей конкурентоспособности продукта в таблице 2.

Таблица 2.

Конкурентоспособность продукта ООО «Континент» [5]

Организация	Цена	Время	Комплектация	Ассортимент	Итого
Моно café	9	2	4	8	23
Шпатен	6	3	4	4	17
Шоколадница	3	1	2	12	18

Самый конкурентоспособный продукт имеет Моно café, имея самое выгодное предложение бизнес-ланча для сотрудников по стоимости. Однако, наше

заведение, занимая 2-е место по конкурентоспособности продукта, нельзя считать отстающим, так как организации невыгодно продавать такие же блюда в 3 раза дешевле стоимости меню, но мы имеем спрос даже при данных условиях.

Для анализа конкурентоспособности необходимо рассматривать и силы давления внешней среды, для того чтобы оценивать возможности организации к повышению конкурентоспособности. Анализ 5-ти факторной модели Портера отобразит все внешние силы, которые давят, однако в силу вида организации и расположения, получается 7-ми факторная модель Портера, добавляя силу давления франшизы и арендодателя.

Заключение. Проведенный стратегический анализ деятельности ООО «Континент» позволил выявить его сильные и слабые стороны, а также определить перспективы для дальнейшего развития. Разработанные мероприятия по внедрению стратегий направлены на повышение эффективности работы предприятия и улучшение его конкурентоспособности. Реализация предложенных рекомендаций обеспечит устойчивый рост и развитие ООО «Континент» в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бочков, П. В. Управление бизнес-процессами предприятия питания и гостеприимства / П. В. Бочков // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 11. – С. 282–283
2. Королев Г.В., Анохина М.Е. Развитие стратегии компании в условиях нестабильной экономической ситуации // Бюллетень науки и практики. – 2019. – №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-strategii-kompanii-v-usloviyah-nestabilnoy-ekonomicheskoy-situatsii> (дата обращения: 23.10.2024)
3. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 463 с.
4. Рябов А. А. Стратегический анализ состояния и направлений развития предприятия // Вестник науки. – 2023. – № 11 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/strategicheskiy-analiz-sostoyaniya-i-napravleniy-razvitiya-predpriyatiya
(дата обращения: 19.10.2024)

5. Финансовая отчетность ООО «Континент» / [Электронный ресурс] // Спарк: [сайт]. — URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/29B751A3FAC246469F91DBCE5D61F15D/101> (дата обращения: 29.11.2024).

STRATEGIC ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF A PUBLIC CATERING ENTERPRISE

BOCHKOV Pavel Valerievich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Competition Law and

Antimonopoly Regulation

Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

The article examines the strategic analysis of the activities of a public catering enterprise, which is the most important component of effective management in the conditions of the modern market. The relevance of this study is due to the need to improve the efficiency of catering enterprises management in the conditions of high competition and a rapidly changing market environment. ООО Continent operates in a highly competitive catering market, where success depends on the ability to quickly respond to changes in external conditions and internal capabilities.

Keywords: strategic analysis, external environment, competitive conditions, analysis matrix, competitiveness polygon.

© П.В. Бочков, 2024