

ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В данной статье рассмотрены проблемы, с которыми столкнулись предприятия общественного питания России, в период 2015–2016 гг. Проанализированы возможные стратегии функционирования предприятия в условиях кризиса и обосновано предпочтение выбора стратегии концентрации на определённой нише на рынке. Также исследован рынок предприятий общественного питания в городе Иркутске и выделены его характерные особенности.

Ключевые слова: общественное питание, менеджмент предприятий общественного питания, стратегия функционирования предприятия, рынок предприятий общественного питания города Иркутск.

Одним из самых трудных периодов для российского рынка предприятий общественного питания можно, без сомнения, назвать период с 2015 г. по 2016 г. Снижение уровня доходов населения привело к падению потребительской активности, также отрицательный эффект был усугублен влиянием запрета на некоторую продовольственную продукцию и обвалом курса национальной валюты. Совокупность данных факторов привела к значительному росту стоимости производственного сырья для организаций. Сокращение продаж и увеличение затрат создали крайне напряженные условия, справиться с которыми удалось не каждому предприятию.

По итогам года ключевой индикатор рынка, а именно оборот общественного питания, впервые с 2009 г. показал отрицательный прирост на уровне 5,5 %. Как мы видим из рис. 1, период 2015–2016 гг. оказался кризисным для российского рынка предприятий общественного питания.

В числе наиболее пострадавших сегментов российского рынка предприятий общественного питания оказались рестораны среднего ценового сегмента. Оборот сегмента по итогам 2015 г. составил 396 млрд р. Столь стремительное падение было обусловлено действием продовольственных контр-санкций. Рост издержек компаний, переход на отечественные продукты, изменение меню, повышение цен на блюда, – все это является болезненным эффектом от введенного эмбарго.

Камнем преткновения стал и обвал национальной валюты, который привел к росту стоимости импортных продуктов, активно используемых предприятиями, которые позиционируют себя в качестве заведений премиум сегмента со средним чеком на одного гостя от 1500 р. Потеря лояльных посетителей стала неизбежным результатом скопившихся проблем. Крайне высокая инфляция на товары и услуги в условиях падения доходов населения также усложнила задачу

* Солянова Кристина Сергеевна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: chris2503@list.ru.

менеджмента предприятий общественного питания. Многие россияне стали отказываться себе в посещении заведений среднего ценового сегмента, предпочитая им менее дорогие организации.

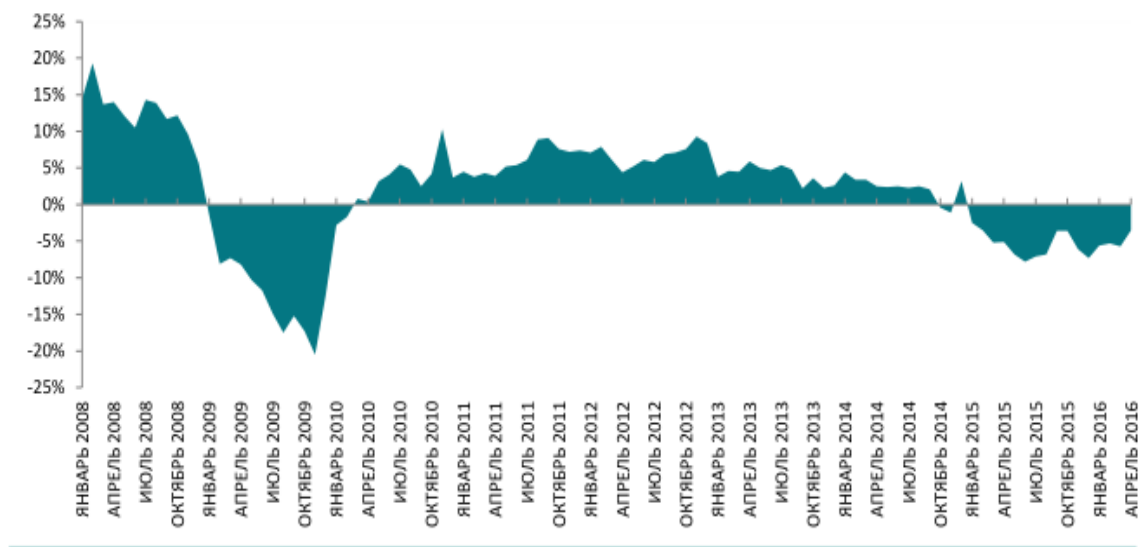


Рис. 1. Относительный темп прироста оборота общественного питания, % к соответствующему месяцу предыдущего года

Негативное влияние продовольственного эмбарго, ослабление курса рубля, снижение доходов населения, а также рост цен на продукты питания и алкоголь не исчерпали себя, и стали серьезным вызовом, как для рядовых россиян, так и для рестораторов [4]. Сложившиеся неблагоприятные условия изменили потребительскую модель в сторону более экономичных стратегий. При этом повышенные требования к качеству блюд и гиперчувствительность к цене стали отличительными чертами посетителей российских ресторанов. Изменение поведения посетителей в условиях стремительного роста себестоимости создало для бизнеса крайне сложные условия для развития.

Помимо проблем, к которым можно отнести увеличение арендных ставок, снижение качества ингредиентов и рост их стоимости, ресторанный бизнес в 2016 г. столкнулся и с новыми законодательными нормами, требующими значительных финансовых вложений. С 1 января 2016 г. предприятия общественного питания должны в обязательном порядке подключиться к системе ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции). Оператором системы, отвечающим за ее работу, является Федеральная Служба по регулированию алкогольного рынка (ФС РАР) [1]. Согласно приказу ведомства «организации, осуществляющие розничную продажу алкогольной продукции в городских поселениях обязаны регистрировать в ЕГАИС информацию, в части подтверждения факта закупки алкоголя с 01.01.2016», а «в части розничной продажи – с 01.07.2016».

Таким образом, в актуальности выбранной темы сомневаться не приходится: большое количество организаций столкнулось с необходимостью иметь

четкую стратегию действий в условиях нестабильной экономической и финансовой ситуации. Новизна исследования стратегической ориентации менеджмента предприятий общественного питания в свете изменений, произошедших в 2015 и 2016 гг., очевидна, так как появились новые условия ведения бизнеса, новые возможности и ограничения, связанные с данным видом коммерческой деятельности.

Рынок общественного питания, как в целом по России, так и по городу Иркутску, достаточно насыщен и представлен предприятиями общественного питания разного типа: от уличных закусочных до ресторанов авторской кухни высокого класса. Для того чтобы менеджмент организации был выстроен грамотно, а стратегия развития и позиционирования на рынке была конкурентоспособной, необходим анализ текущей ситуации на отраслевом рынке и выявление основных тенденций его развития.

В настоящее время, для российского ресторанного бизнеса не разработана общепринятая, строгая классификация заведений [2]. Чаще всего встречается следующая классификация: элитные заведения, заведения среднего уровня и фаст-фуды.

Однако нам представляется целесообразным производить классификацию по следующим критериям:

- 1) по концепции (по основной идее);
- 2) по типу кухни (русская, восточная, японская и так далее);
- 3) исходя из средней суммы чека на одного гостя;
- 4) по целевой аудитории;
- 5) по занимаемой площади (количеству посадочных мест);
- 6) по географии размещения.

Приведенная классификация, без сомнений, достаточно условна. На самом деле, количество критериев, категорий, типов и, даже, подтипов – гораздо больше. Кроме того, всегда и везде есть частные случаи: встречаются заведения, которые явно выделяются среди остальных и являются единственными в своем роде.

Анализируя типологию заведений в Иркутске, представляется целесообразным отметить преобладание так называемых «заведений национальной кухни», количество которых составляет примерно одну треть от общего числа заведений, зарегистрированных в городе [10].

На втором месте находятся заведения паназиатской кухни (суши-бары, лапшичные, заведения корейской, тайской кухни). Стоит отметить, что несколько лет назад заведений, которые занимали эту нишу на рынке, было меньшинство. Затем данный вид кухни прочно занял позицию лидера на рынке предприятий общественного питания. Вследствие этого в городе за небольшой временной промежуток появилось внушительное количество заведений с паназиатской кухней («Васаби», «Сушиед», «Мандарин», «Sushi-Studio», «Кабуки») [11].

Третье место твердо занимает представителями «кавказской кухни», которые отличаются от всех остальных типов заведений более низкими ценами (Чайхана, Кинза, Осетинские пироги).

Также сейчас наблюдается тенденция «популяризации пабов», что напоминает недавно закончившийся «японский бум». За последние несколько месяцев в Иркутске появилось множество пабов (активно развивается сеть Harat's Pub, Aberdour Pub, Revolver, Grot).

Китайская кухня представлена, как правило, ценовым сегментом чуть ниже среднего, больше напоминая фаст-фуды ввиду отсутствия полного цикла обслуживания и низкой квалификации персонала.

Для определения направленности менеджмента предприятий общественного питания необходимо произвести их количественное распределение в соответствии с концепцией обслуживания гостей и форматом [12]. Результаты данного распределения представлены в табл.

**Заведения общественного питания Иркутска
в соответствии с выбранным форматом**

Формат	Краткая характеристика формата заведения	Количество заведений данного формата в Иркутске
Ресторан	Ресторан стоит на самой высокой ступени системы общественного питания. Это место элитного отдыха и изысканного питания. Здесь обязательны сервировка стола, качественное обслуживание, оригинальное меню с фирменными блюдами	232
Кафе	Кафе – самое распространенное заведение общественного питания. Цены на блюда невелики, что достигается, прежде всего, за счет ассортимента предлагаемых блюд: это либо традиционная национальная кухня, либо полуфабрикаты быстрого приготовления, а также недорогие напитки и закуски	452
Бары и пабы	Бар – это питейное заведение, основная прибыль извлекается за счёт потребления алкогольной продукции. Здесь подают блюда несложного приготовления, которые являются символическим дополнением к алкогольным напиткам. Наполняемость пабов неоднородна по времени: пиковые продажи приходятся после 21.00, особенно с пятницы по воскресенье	169
Доставка	Заведение общественного питания, которое не имеет посадочных мест и характеризуется приготовлением блюд кухни только одного типа	192
Столовые	Столовая – это предприятие общественного питания с линией самообслуживания, производящее и реализующие блюда с традиционным подразделением на первое, второе и третье. Основные инвестиции вкладываются в производственные цеха. Для быстрого обслуживания устанавливают линию раздачи. Оформление интерьера простое и функциональное	87

Формат	Краткая характеристика формата заведения	Количество заведений данного формата в Иркутске
Кондитерские и пекарни	Основная прибыль заведения извлекается продаж кофе и выпечки. Предприятие широко востребовано общественностью и своим появлением заполнили вакуум между столовой и питейными заведениями. Кофейня может работать и в формате магазина, где продаётся кофе на вынос, а так же и как полноценное заведение с сидячими местами, где можно провести время за деловой беседой попробовать различные сладости и попить кофе	52
Пиццерии	Пиццерия – это такое заведение общественного питания, которое представляет одну узкую линейку продукции	56

Таким образом, всего в Иркутске представлено 1240 предприятий общественного питания. Самой многочисленной группой заведений являются кафе.

На наш взгляд, это обусловлено тем, что под формат кафе можно записать практически любое заведения ввиду отсутствия четких рамок и разграничений, согласно которым заведение могло бы претендовать на тот или иной статус. Отсутствует также законодательное регулирование форматов заведений и стандартизация. Более наглядная информация по количественному распределению заведений представлена на рис. 2.

Далее рассмотрим территориальное распределение предприятий общественного питания. Наибольшее их количество располагается в Правобережном округе Иркутска, всего 413 организаций. Данное распределение объясняется тем, что большинство заведений находится в центре города, соответственно, в Правобережном округе. Наименьшее количество заведений располагается в Ленинском округе – 115 организаций. Такое количество определяется, в первую очередь, тем, что, жилых зон в Ленинском округе значительно меньше, чем промышленных. Более детальная информация представлена на рис. 3.

Также важно отметить, что в последние три года появилась тенденция к предоставлению дополнительных услуг на территории предприятия общественного питания. К ним можно отнести удобную парковку, круглосуточный режим работы заведения, наличие детской игровой комнаты и детских стульчиков для кормления, наличие развлекательной программы, танцевальной площадки, живой музыки, бизнес-ланчей, банкетного зала, изготовление паровых коктейлей [9].

Вследствие желания владельцев и управляющих заведениями повысить доходность предприятия, в заведениях появляется все больше и больше дополнительных услуг из перечисленных выше. Данная тенденция ведет к размытию концепции и идеи заведения, оно перестает быть особенным, уникальным [7].

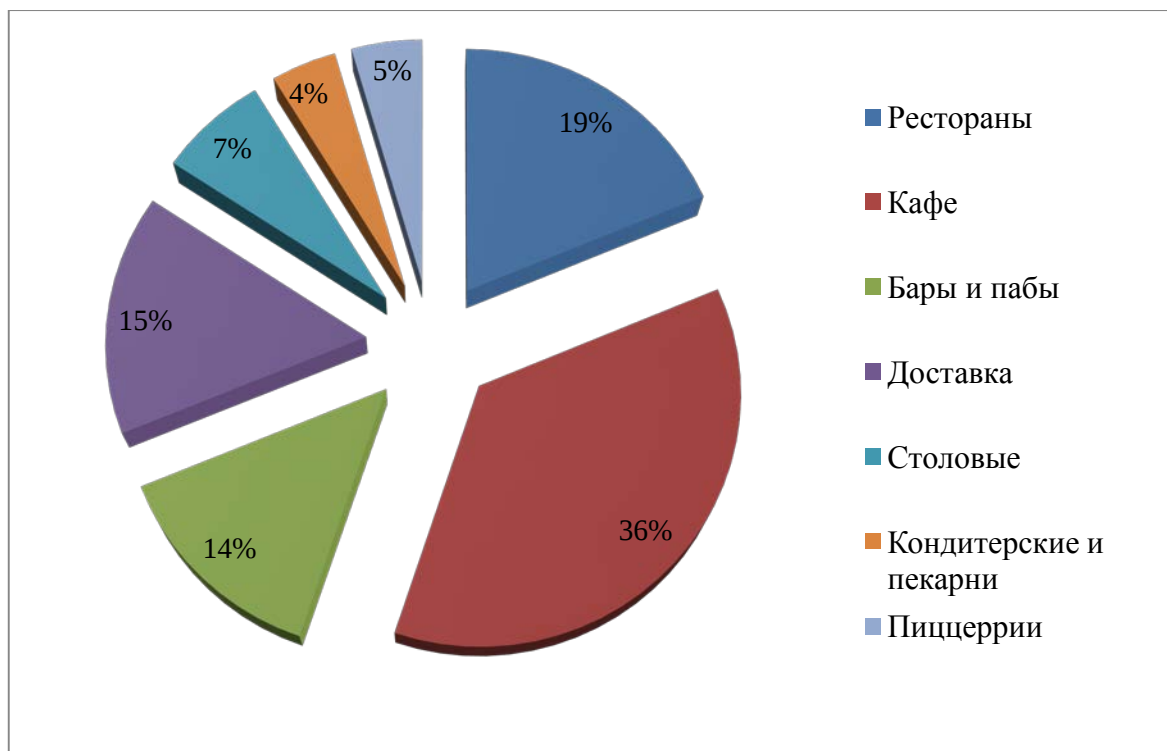


Рис. 2. Распределение заведений общественного питания в городе Иркутск по формату

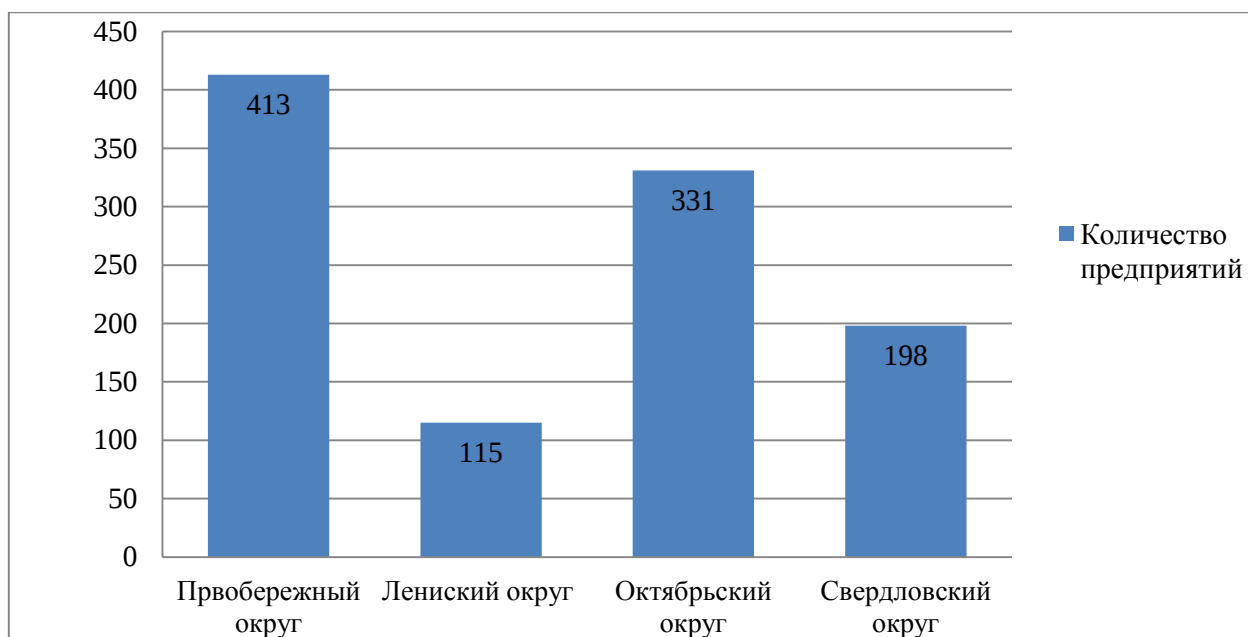


Рис. 3. Территориальное распределение предприятий общественного питания в Иркутске

Происходит процесс универсализации предприятия, и вместо стратегии концентрации на удовлетворении потребностей конкретного клиента, специализации на определенном ассортименте продуктов, управляющие предприятием принимают решение повысить его доходность любыми путями и «плавают» от

использования одной стратегии к использованию другой [8]. Результат, как правило, печален – посетители быстро утрачивают интерес к заведению, выручка падает и предприятие становится банкротом.

Для грамотного управления предприятием общественного питания важно рационально позиционировать свою компанию на рынке, изучить внешнюю и внутреннюю среду, оценить собственные конкурентные преимущества и уже на основании этих данных прибегать к инструментарию стратегического планирования менеджмента в организации [6].

К сожалению, на сегодняшний день самая главная проблема отсутствия стратегической ориентации менеджмента предприятий общественного питания кроется в отсутствии квалифицированного управленческого персонала, имеющего спецификацию именно в сфере сервиса и гостеприимства [5]. Зачастую знания управляющих штатных единиц основаны лишь на практике и не имеют никакой теоретической базы. На наш взгляд, это связано с тем, что сфера обслуживания в целом для нашей страны не является престижной и высокооплачиваемой. Также важным фактором является отсутствие качественных и современных образовательных программ для специалистов данной сферы. Обучение предоставляют лишь средние специальные образовательные учреждения, информация, которую они предоставляют, является архаичной и устаревшей.

Итак, для описания общей ситуации, сложившейся на данный момент на рынке предприятий общественного питания, мы разработали следующую схему, представленную на рис. 4.



Рис. 4. Визуализация взаимосвязи факторов, влияющих на выбор стратегии развития предприятия общественного питания и возможные стратегии

Таким образом, в условиях кризисной ситуации, происходит снижение покупательской активности посетителей, а также появляются негативные эффекта

от изменившихся условий ведения бизнеса. Оба этих фактора заставляют управляющий персонал предприятия общественного питания пересмотреть выбранную стратегию функционирования. Как доказал проведенный нами анализ, большинство заведений выбирают первую стратегию: универсализация услуг, предоставляемых на территории заведения. Как уже было отмечено ранее, данная стратегия подразумевает максимальное увеличение спектра предоставляемых услуг и неизбежно влечет за собой размытие концепции и идеи заведения, а следовательно, потерю уникальности, которая, в свою очередь, приводит к уменьшению количества посетителей и снижению доходности предприятия. Посетителю становится «неинтересно» в заведении, которое неоригинально и не имеет никаких отличий от конкурентов.

Недостаток финансовых средств, который может быть вызван изменением условий ведения бизнеса, вполне вероятно приведет к закрытию заведения, если управляющий персонал не будет предпринимать каких-либо действий по адаптации к изменившейся ситуации на рынке.

На наш взгляд, самой оптимальной стратегией функционирования предприятия общественного питания является стратегия концентрации на определенной нише на рынке, то есть выделения портрета клиента заведения, определение конкретного ассортимента предоставляемых услуг и стремление предоставлять выбранные услуги для выбранного клиента максимально качественно и быстро [3]. Таким образом, возможно избежать большого количества расходов, связанных с расширением ассортимента услуг.

В заключение, проведя анализ рынка предприятий общественного питания, можно сделать следующие выводы:

- 1) кризис 2015–2016 гг. значительно осложнил деятельность предприятий общественного питания и создал новые условия для их функционирования;
- 2) главным затруднением для анализа сферы общественного питания является отсутствие релевантной и правдивой информации в открытом доступе;
- 3) отсутствует официально зафиксированный стандарт для каждого типа предприятий общественного питания, который бы позволил отнести предприятие к тому или иному типу, вследствие этого классификация достаточно размыта;
- 4) руководство большинства предприятий общественного питания производится неквалифицированным управляющим персоналом, не имеющим профильного образования в данной сфере;
- 5) подавляющее большинство заведений не имеют стратегической ориентации менеджмента и в условиях кризиса стремятся к универсализации предприятия, что приводит к снижению его доходности.

Список использованной литературы

1. Басовский Л.Е. Управление качеством : учеб. для вузов / Л.Е. Басовский. – М. : «ИНФРА-М», 2010. – 212 с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление : учеб. пособие / В.Р. Веснин. – СПб. : ПИТЕР, 2009. – 256 с.

3. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М. : Экономист, 2013. – 420 с.
4. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева. – М. : Дашков и К, 2009. – 294 с.
5. Малый бизнес : учеб. пособие / под ред. В.Я. Горфинкеля. – М. : КНОРУС, 2009. – 336 с.
6. Маркетинг : учеб. пособие / под ред. А.П. Мищенко. – М. : Кнорус, 2010. – 288 с.
7. Мартынова О.К. Контроль качества на предприятии / О.К. Мартынова // Приложение к журналу «Стандарты и качество». – 2014. – 43 с.
8. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб. : Питер, 2011. – 267 с.
9. Кубина Н.Е. Исследование проблем и перспектив развития регионального рынка общественного питания / Н.Е. Кубина, Е.И. Наркун // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 5. – С. 107–109.
10. Индексы потребительских цен (тарифов) на товары и услуги по Иркутской области в 2017 году [Электронный ресурс] / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области. – Режим доступа: <http://irkutskstat.gks.ru> (дата обращения 15.04.2017).
11. Где поесть в Иркутске [Электронный ресурс] / 2GIS. – Режим доступа: <https://2gis.ru/irkutsk> (дата обращения 10.04.2017).
12. Список заведений общественного питания [Электронный ресурс] / Твой Иркутск. – Режим доступа: <https://www.irk.ru/obed> (дата обращения 10.04.2017).