

УДК 338.24

***ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ
СРЕДЫ В РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ***

Суслов Е.Ю.

к.э.н., доцент,

Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,

Санкт-Петербург, Россия

Оруджова Г.О.

магистрант,

Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются технологии стратегического анализа конкурентной среды в ресторанной индустрии. Особое внимание уделяется роли стратегического анализа в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития ресторанных предприятий. Делается вывод о целесообразности комплексного использования различных инструментов стратегического анализа для повышения обоснованности управленческих решений.

Ключевые слова: стратегический анализ, ресторанная индустрия, конкурентная среда, конкурентоспособность, позиционирование.

***TECHNOLOGIES FOR STRATEGIC ANALYSIS OF THE
COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE RESTAURANT INDUSTRY***

Suslov E.Y.

PhD, Associate Professor,

North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,

Saint Petersburg, Russia

Orudzhova G.O.

Master's student,

North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,

Saint Petersburg, Russia

Abstract

The article discusses the technologies of strategic analysis of the competitive environment in the restaurant industry. Special attention is paid to the role of strategic analysis in ensuring the competitiveness and sustainable development of restaurant enterprises. It is concluded that it is advisable to use various strategic analysis tools in an integrated manner to increase the validity of management decisions.

Keywords: strategic analysis, restaurant industry, competitive environment, competitiveness, positioning.

В условиях жесткой конкуренции и нестабильной среды предприятия ресторанной индустрии вынуждены постоянно адаптироваться к новым вызовам. Для сохранения конкурентоспособности и устойчивого развития необходимо проводить стратегический анализ конкурентной среды, выявлять возможности и угрозы, сильные и слабые стороны. Методологические подходы к стратегическому анализу играют ключевую роль в этом процессе, обеспечивая руководство четкими инструментами и алгоритмами действий.

Цель данной статьи заключается в рассмотрении технологий, используемых для стратегического анализа конкурентной среды в ресторанной индустрии. Анализируются основные методы стратегического анализа, характерные особенности конкурентной среды в сфере общественного питания, такие как модель пяти сил конкуренции М. Портера, PEST и SWOT-анализ, Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

матрица BCG и др. Особое внимание уделяется практическим аспектам применения данных технологий в ресторанном бизнесе.

Стратегический анализ конкурентной среды представляет собой комплексный процесс, направленный по мнению А.А. Рябова на решение следующих задач: оценка текущей конкурентоспособности компании на рынке; выявление потенциальных препятствий и барьеров, которые могут замедлить развитие бизнеса; понимание основных тенденций и изменений на рынке, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения; формирование оптимальной организационной, а также управление рисками и принятие стратегических решений [6].

Результаты стратегического анализа служат основанием для разработки и корректировки стратегии развития, позволяющей организации эффективно позиционировать свою продукцию на рынке и достигать долгосрочных конкурентных преимуществ.

Важную роль в проведении стратегического анализа играют управленческие технологии, предоставляющие аналитический инструментарий для структурирования процесса исследования, обеспечивающие системность и комплексность анализа. Применение апробированных в теории и практике методик стратегического анализа способствует повышению обоснованности принимаемых управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды.

Само по себе применение известных методов стратегического анализа, по мнению Е.А. Шомантай не гарантирует выбор правильной стратегии развития организации, так как процесс разработки стратегического плана не может быть полностью формализован, и окончательное решение остается за менеджерами компании [7].

В связи с этим, при проведении стратегического анализа необходимо осуществлять тщательный отбор наиболее релевантных для конкретной

ситуации технологий, которые позволят получить максимально полную и достоверную информационную базу для последующей выработки стратегии.

Для результативности процедур стратегического анализа в условиях множественности имеющихся методик необходим взвешенный подход к их выбору, руководствуясь вышеперечисленными принципами. Только тщательно отобранные инструменты позволят получить достоверную информационно-аналитическую базу для разработки стратегии, максимально соответствующей специфике деятельности и рыночной ситуации компании.

Среди наиболее широко применяемых методов стратегического анализа исследователи особо выделяют SWOT-анализ [2; 4; 6]. Популярность данного инструмента обусловлена его относительной простотой, доступностью для понимания и универсальностью использования в различных отраслях. Вместе с тем SWOT-анализ позволяет обеспечить комплексный взгляд на организацию и факторы ее внешней деловой среды.

В рамках данного метода осуществляется систематизация и анализ соответствующих внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность компании. Сильные стороны представляют собой внутренние преимущества организации, которые обеспечивают ей определенные конкурентные преимущества на рынке. Слабые стороны, напротив, отражают недостатки или ограничения внутренней среды компании, создающие трудности в ее функционировании и развитии. Примерами могут служить устаревшее оборудование, недостаточные компетенции менеджмента, неэффективные бизнес-процессы и т.п.

Возможности представляют собой благоприятные внешние факторы, использование которых может принести организации дополнительные выгоды и преимущества. Это могут быть изменения в законодательстве, выход на новые рынки, появление новых технологий и т.д. Угрозы, в свою очередь, отражают негативные тенденции во внешней среде, способные нанести ущерб деятельности компании. К ним относятся усиление конкуренции, рост

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

налогового бремени, нестабильность экономической ситуации и прочие неблагоприятные факторы [6].

Результаты SWOT-анализа служат информационной базой для формирования стратегических альтернатив развития организации, основанных на максимальном использовании имеющихся сильных сторон и возможностей, а также нивелировании слабых сторон и потенциальных угроз. Таким образом, данный метод позволяет выявить и систематизировать ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность компании.

В ходе настоящего исследования были рассмотрены три кейса применения SWOT-анализа для стратегической оценки предприятий ресторанной индустрии от разных авторов.

В работе В.О. Лихоноса представлены результаты обобщенного SWOT-анализа для типового предприятия общественного питания (ресторана) [4]. В ходе анализа внутренней среды были выявлены ключевые сильные стороны, такие как высококвалифицированный персонал, конкурентоспособный уровень оплаты и возможности для карьерного роста, высокий уровень обслуживания и использование безналичного расчета. К слабым сторонам отнесены высокая арендная плата из-за выгодного местоположения, текучесть кадров обслуживающего персонала, нестабильные объемы реализации и недостатки в маркетинговой деятельности. Анализ внешней среды выявил благоприятные возможности в виде государственных программ социально-экономического развития, роста платежеспособного спроса населения, внедрения новых технологий и оборудования, а также увеличения численности трудовых ресурсов. В качестве потенциальных угроз были определены изменения в законодательстве и регуляторных требованиях, демографические изменения, связанные со снижением численности населения, а также усиление конкуренции со стороны товаров-заменителей.

В работе В.А. Колобковой и А.А. Семеновой представлены результаты SWOT-анализа сети кофеен «Старбакс» на рынке г. Москвы [1], которые
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

свидетельствуют о высокой конкурентной среде, где лидерами выступают «Шоколадница» и рассматриваемая сеть. Сравнительный анализ характеристик «Старбакса» и основных конкурентов («Даблби», «Синнабон», «Коста Кофе» и др.) показал, что к слабым сторонам относятся отсутствие алкогольных напитков в меню, высокие цены на кофейные напитки и отсутствие специальных предложений для разных периодов дня. В то же время сильными сторонами «Старбакса» являются известность бренда, наличие разработанной программы лояльности для клиентов, а также продажа кофейных зерен и сопутствующего мерчендайзинга. На основе результатов анализа авторы предложили ряд рекомендаций по повышению конкурентоспособности сети, включающих введение специальных предложений, более активную работу с программой лояльности и взаимодействие с целевой аудиторией.

Таким образом, в рассмотренных исследованиях SWOT-анализ применялся как для оценки ситуации в отрасли в целом, так и для конкретного игрока рынка, что позволило выявить ключевые факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на конкурентоспособность ресторанных предприятий.

На примере исследования С.М. Крымова можно увидеть комплексное применение методологических подходов PEST и SWOT-анализа для стратегической оценки ресторана «Континенталь» по отношению к факторам внешней и внутренней среды [3]. PEST-анализ позволил выявить ключевые факторы макросреды в области политико-правовых, экономических, социальных и технологических аспектов. Выявленные возможности, такие как поддержка малого бизнеса, рост платежеспособного спроса и перспективы развития сети получили невысокую взвешенную оценку 1,4 балла из 5 возможных. В то же время угрозы внешней среды, включая изменения законодательства, ужесточение регулирования, инфляцию, новых конкурентов и изменения в доходах населения оценены достаточно высоко - 3,4 балла, что позволило сделать вывод, что ресторан не может в полной мере использовать имеющиеся

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

возможности внешней макросреды и эффективно противостоять внешним угрозам.

Важно отметить, что последующая интеграция факторов макросреды в формат SWOT-анализа внешней среды дала возможность оценить степень благоприятности возможностей и угроз для данного ресторана, что коррелирует с обобщенными результатами В.О. Лихоноса, который также выделял макроэкономические факторы в разделе возможностей и угроз SWOT-анализа типичного ресторанного предприятия [4]. К сильным сторонам были отнесены корпоративная культура, квалифицированный персонал, сильный бренд, эффективное складское хозяйство и производственный отдел. Слабыми сторонами являлись высокая себестоимость продукции, бюрократические процессы во взаимоотношениях с партнерами и недостаток торговых площадей [3]. Суммарная взвешенная оценка внутренней среды составила 3,25 балла из 5.

В дополнение к рассмотренным ранее примерам применения SWOT-анализа для стратегической оценки предприятий общественного питания, в исследовании Д.В. Коневой представлен кейс использования комплекса управленческих технологий для стратегического анализа конкурентной среды ресторанов в г. Ханты-Мансийск [2]. Были задействованы следующие методы и инструменты стратегического анализа отрасли и конкурентного окружения субъектов ресторанного бизнеса:

1. Сегментация рынка по форматам заведений (рестораны, кафе, столовые, фаст-фуд, тематические заведения, кондитерские/кофейни, сетевые заведения).
2. Выделение ключевых заведений-конкурентов из разных сегментов на основе анализа потребительских рейтингов на сайте TripAdvisor.
3. Определение критериев конкурентоспособности ресторанов.
4. Проведение экспертной оценки этих критериев для каждого ресторана по 5-балльной шкале силами сотрудников и посетителей заведений.

5. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности каждого ресторана с учетом весовых коэффициентов значимости критериев.

6. Сравнительная визуализация конкурентных позиций в виде многоугольника конкурентоспособности для выявления критериев-лидеров и критериев-аутсайдеров для эталонного ресторана [2].

По итогам анализа были выявлены ключевые факторы успеха и конкурентные преимущества/недостатки анализируемого ресторана по сравнению с прямыми конкурентами.

Результаты данного исследования подтверждают важность применения целого комплекса методологических подходов для получения всесторонней оценки уровня конкуренции, выявления драйверов конкурентоспособности субъектов и определения оптимальных стратегий конкурентной борьбы в ресторанном бизнесе.

Рассмотренные кейсы демонстрируют, что для стратегического анализа конкурентной среды в ресторанном бизнесе наиболее эффективным является комплексное применение различных методологических подходов. Базовым инструментом выступает SWOT-анализ, который может быть дополнен PEST-анализом макросреды, методами бенчмаркинга, оценки конкурентоспособности и другими методами в зависимости от целей исследования.

Преимуществами комплексного подхода являются:

1. Всесторонняя оценка внутренних и внешних факторов.
2. Возможность бенчмаркинга и выявления конкурентных преимуществ/недостатков.
3. Структурирование ключевых движущих сил конкуренции в отрасли.
4. Визуализация результатов для более наглядной интерпретации.
5. Формирование основы для разработки стратегии.

Результаты проведенного анализа управленческих технологий указывают на целесообразность их комплексного внедрения в практику стратегического управления ресторанными предприятиями для повышения уровня

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Дальнейшие исследования могут быть направлены на совершенствование методов и алгоритмов их применения в ресторанной индустрии.

Библиографический список:

1. Колобкова В.А. Особенности повышения конкурентоспособности предприятий в индустрии гостеприимства на примере ресторанного бизнеса / В. А. Колобкова, А. А. Семенова // Вестник ГУУ. 2019. №8. С. 96-103.
2. Конева Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания на рынке ресторанного бизнеса в Ханты-Мансийске / Д. В. Конева // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 1-23.
3. Крымов С.М. Стратегический анализ конкурентной среды предприятия общественного питания / С.М. Крымов, А.Р. Шульгина, А.Ю. Якимчук // Экономист года 2017: сборник статей VI Международного научно-практического конкурса. Пенза: Наука и Просвещение, 2017. С. 29-33.
4. Лихонос В.О. Использование методов стратегического анализа в управлении предприятием общественного питания // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 9. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2018/09/87497> (дата обращения: 20.10.2024).
5. Рябов А.А. Стратегический анализ состояния и направлений развития предприятия / А.А. Рябов // Вестник науки. 2023. №11 (68). С. 136-142.
6. Шомантай Е.А. Выявление конкурентных преимуществ на основе стратегического анализа / Е. А. Шомантай // Молодой ученый. 2020. № 6 (296). С. 299-302.

Оригинальность 86%