

9

На правах рукописи



A handwritten signature in black ink.

КОВАЛЕНКО ЕЛЕНА ИВАНОВНА

**МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ВЛИЯНИЕ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными: сфера услуг)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

11 9 НОЯ 2009

Новосибирск – 2009

Работа выполнена в ГОУ ВПО
«Новосибирский государственный технический университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, профессор
Главчева Светлана Ивановна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Руди Людмила Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент
Ягольницер Мирон Аркадьевич

Ведущая организация: ФГОУ ВПО Сибирская академия
государственной службы

Защита состоится «10» декабря 2009г. в 14.30 часов на заседании диссертационного совета Д 212.169.01 при Новосибирском государственном университете экономики и управления по адресу: 630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56, ауд.29.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Новосибирский государственный университет экономики и управления».

Автореферат разослан «09» ноября 2009г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



В.И. Мамонов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Ресторанный бизнес – это одна из немногих сфер отечественной экономики, в которой практически с самого начала экономических реформ в полной мере проявились рыночные отношения, и сегодня, это наиболее динамично развивающийся и высокодоходный, а следовательно и привлекательный для инвестиций сегмент российского рынка услуг. Это обусловлено низкими барьерами вхождения на рынок, что приводит к появлению новых и новых предприятий.

Во многом развитие сферы предприятий питания в современной России происходило стихийно, методом проб и ошибок, а научные методы организации и управления отечественными предпринимателями по ряду причин практически не были востребованы. Однако в посткризисный период ситуация коренным образом меняется: на рынке услуг общественного питания возникает реальная конкуренция, а потребитель становится более искушенным, что ставит перед менеджментом предприятий целый ряд новых задач, таких, как необходимость повышения эффективности производства, укрепление конкурентной позиции, что неизбежно связано с внедрением в повседневную практику ведения бизнеса современных достижений менеджмента и маркетинга.

В настоящее время государство проводит политику развития малого предпринимательства, (основная доля предприятий питания относится именно к этой группе); наряду с этим, практика показывает, что большая часть предприятий (более 60%) прекращает свою деятельность на первом году деятельности, так и не успев окупить первоначальных вложений.

Основной причиной сложившейся ситуации, на наш взгляд, является то, что вновь созданные предприятия питания сталкиваются со следующими проблемами: обостряющейся конкуренцией, отсутствием опыта и навыков долгосрочного планирования, игнорированием прогнозирования внешней среды, низким уровнем квалификации предпринимателей, что является следствием невысокого интереса к элементам и механизму стратегического менеджмента. К тому же в России высокий уровень нестабильности внешней среды бизнеса

проявляется несравненно сильнее, чем в странах с развитой рыночной экономикой. В сложившейся ситуации предприятия изначально находятся под угрозой риска сокращения жизненного цикла и досрочного прекращения деятельности.

Теоретические разработки, связанные со стратегией предприятий, чаще всего затрагивают вопросы их развития на стадии зрелости и во многом основаны на примере крупных корпораций и холдингов. Однако вопросы важности стратегического подхода в принятии управленческих решений уже на начальном этапе создания небольших предприятий являются недостаточно изученными, что и определило актуальность темы исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по применению методов стратегического менеджмента, обеспечивающих повышение эффективности деятельности предприятий общественного питания.

Целью исследования обусловлена необходимость решения следующих задач:

- изучить, обобщить и систематизировать научные концепции школ стратегического менеджмента;
- изучить особенности развития предприятий общественного питания и оценить их влияние на разработку стратегии;
- классифицировать предприятия по их стратегическим интересам и возможностям;
- классифицировать предприятия питания по степени использования элементов стратегического менеджмента;
- проанализировать конкурентное состояние рынка услуг малых фирм ресторанного бизнеса;
- исследовать внутреннюю среду предприятий общественного питания;
- определить концептуальные подходы к формированию стратегии предприятий питания;

- разработать инструменты и методы стратегического анализа в предприятиях питания;
- выявить роль руководителя малого предприятия и определить ее значимость в процессе формирования и реализации стратегии фирмы;
- изучить предпосылки, сущность, структуру существующих кластеров их преимущества, для разработки методических и практических рекомендаций по формированию ассоциации малых предприятий питания.

Объектом исследования являются предприятия общественного питания.

Предметом исследования является установление влияния методов стратегического менеджмента на эффективность деятельности предприятий общественного питания.

Содержание диссертации соответствует области исследования п. 15.103 «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка» Паспорта номенклатуры специальностей научных работников (экономические науки).

Теоретической основой диссертационной работы явились научные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам стратегического менеджмента: зарубежные ученые такие как Р.Акоф, М.Альберт, И.Ансоф, Д.Болди, П.Дойль, П.Друкер, И.Кэхол, Ж.Ламбен, Г.Минцберг, М.Портер, Дж.Стрикленд, А.Томпсон, А.Чандлер, К.Эндрюс и др. И Российские авторы Г.Азоев, О.Виханский, А.Градов, Ю.Гусев, В.Ефремова, М.Крутлова, М.Сорокина, Р.Фатхутдинов, и др.

Методологическую основу работы составили методы сравнения, анализа, синтеза, индукции и дедукции.

Информационную базу исследования составили документы государственных законодательных органов Российской Федерации, статистическая отчетность территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области и РФ, публикации в научных изданиях. Обработка собранных данных осуществлялась посредством методов корреляцион-

ного, факторного анализа, путем построения показателей, с использованием возможностей пакета SPSS и электронных таблиц Excel. Для сбора информации, не учитываемой в отчетности и статистике, автором проведены специальные исследования: анкетный опрос потребителей услуги питания, опросы экспертов, руководителей и специалистов предприятий питания. В качестве респондентов выступили более 2000 жителей г.Новосибирска. В анкетировании и тестировании приняло участие более 100 руководителей и специалистов общественного питания.

Научная повизна диссертационной работы и наиболее значимые ее результаты заключаются в следующем:

- определена степень использования элементов стратегического менеджмента, что свидетельствует о наличии резервов для эффективного развития предприятия;
- установлена необходимость включения элементов стратегического менеджмента в процесс создания предприятия для эффективного функционирования в будущем;
- разработаны матрицы стратегического анализа применительно к деятельности малых предприятий общественного питания, позволяющие оценивать их стратегические позиции;
- обоснована значимость роли руководителя малого предприятия питания в процессе использования методов стратегического менеджмента и реализации стратегии фирмы;
- разработан и апробирован механизм взаимодействия малых предприятий общественного питания.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что разработанные в диссертации методические положения и практические рекомендации создают научно-практическую основу для обеспечения процесса стратегического менеджмента на предприятиях общественного питания. Теоретические выводы и результаты практических исследований могут быть исполь-

зованы руководителями малых предприятий с целью достижения конкурентных преимуществ.

Апробация результатов исследований. Основные теоретические выводы и практические рекомендации, изложенные в диссертации докладывались и обсуждались на научных конференциях НГТУ (Новосибирск), Красноярск, Челябинск в 2004-2009 гг.

Публикации. Основные положения диссертационной работы отражены в 12 публикациях, общим объемом 4,6 п.л. в том числе в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемом ВАК России.

Структура и объем работы. Диссертационная работа изложена на 154 страницах машинописного текста, включая список литературы и 13 приложений. В работе содержатся таблицы и рисунки, иллюстрирующие текст диссертационного исследования.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, степень ее разработанности, определены задачи исследования, сформирована цель, подчеркнута научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Научные основы стратегического менеджмента в сфере услуг – предприятиях общественного питания» выполнен теоретический анализ научных концепций различных школ стратегического менеджмента, исследуется роль и актуальность стратегического менеджмента в системе управления малыми предприятиями индустрии питания, рассматриваются особенности функционирования малых предприятий сферы услуг и их влияние на разработку стратегии. Предприятия питания классифицируются в зависимости от организации их деятельности, мощности, стратегическим интересам и возможностям, уровня стратегического менеджмента.

Во второй главе «Анализ состояния и основные тенденции развития предприятий общественного питания г.Новосибирска» проведен комплексный анализ конкурентного состояния малого бизнеса в экономике г.Новосибирска, в том числе предприятий общественного питания; осуществлена сравнительная оценка анализа хозяйственной деятельности фирм трех стратегических групп;

определены инструменты стратегического анализа для предприятий общественного питания с использованием матриц.

В третьей главе «Формирование и реализация стратегии малого предприятия общественного питания». Рассмотрены концептуальные подходы к формированию стратегии предприятий общественного питания; рассмотрена роль руководителя малого предприятия питания в процессе формирования и реализации стратегии; предложена стратегия взаимодействия малых предприятий питания, как, способ достижения преимуществ в конкурентной борьбе, выживания и эффективного функционирования.

В заключении обобщены основные результаты диссертационного исследования, сформулированы выводы и рекомендации по рассматриваемым проблемам.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнена и систематизирована классификация, выявлены особенности функционирования предприятий питания и их возможности, с целью выбора стратегических предпочтений. Предложена методика диагностики предприятий питания с точки зрения степени использования методов стратегического менеджмента. При изучении и анализе научных школ стратегического менеджмента были выявлены наиболее предпочтительные для малых предприятий питания, в связи с особенностями функционирования последних. Для ответа на вопрос о том, от чего зависит выбор той или иной стратегии, необходимо выяснить, чем вызвано сходство и отличие в стратегических предпочтениях у различных предприятий. Необходимо выделить группы предприятий со сходными стратегическими предпочтениями, для чего обратимся к общепринятым классификациям предприятий.

В мировой и отечественной теории и практике выделяется несколько подходов к классификации предприятий питания: мощность предприятия (количество мест в обеденном зале; количество перерабатываемого сырья в смену и т.п.), уровень комфорта, с полным производственным циклом или работающее на полуфабрикатах, уровень специализации, кейтиринговые предприятия

(выездное обслуживание), методы обслуживания, сетевые и независимые, тематические, предприятия быстрого обслуживания, предприятия премиумного класса и др. Все перечисленные подходы не являются достаточными для выбора той или иной стратегии.

Предлагается осуществить подход к классификации предприятий питания по их стратегическим интересам и возможностям, так как предприятия являются зависимыми от той области в которой лежит стратегическая цель и теми возможностями, которыми оно обладает. В результате проведенного исследования выявлена зависимость типа предприятия, класса, концепции, его стратегических предпочтений и возможностей, они представлены в таблице 1.

Таблица 1

Стратегические предпочтения и возможности предприятий питания

Тип предприятия питания	Стратегические предпочтения	Возможности предприятия питания
1. Сетевые предприятия питания (крупные международные и региональные компании)	<ul style="list-style-type: none"> - сохранить и расширить долю рынка; - опередить конкурентов в районе, городе, регионе, стране, мире; - стать абсолютным лидером в своем сегменте в России и мире; - осуществить диверсификацию в отрасли, поскольку в своем сегменте достигнуты наивысшие результаты. 	от высоких до исключительных (например, банковские кредиты на выгодных условиях; новейшее производственное оборудование; наличие маркетинговых исследований; наличие специалистов по менеджменту; развитие сети путем выгодных приобретений объектов с хорошим местоположением; повышение уровня квалификации кадров и т.п.).
2. Крупные и средние предприятия питания, находящиеся на рынке более пяти лет (часто такие предприятия входят в состав какого-либо холдинга или является уникальным в своем сегменте)	<ul style="list-style-type: none"> - сохранить долю рынка; - стать лидером в своем сегменте; - расширить долю рынка. 	от средних до высоких (находятся на средних позициях по перечисленным факторам между 1-й и 3-й группами типов предприятий).
3. Средние и мелкие предприятия питания (МП, небольшие кафе, ресторанички, специализированные закусочные)	<ul style="list-style-type: none"> - выйти на точку безубыточности, достичь окупаемости проекта и устойчивого положения на рынке. 	от низких до средних (нет возможности проведения маркетинговых исследований, низкий уровень МТБ, нет возможности в постоянном повышении уровня квалификации специалистов, сложности с финансированием, неудачное местоположение).

В связи с этим обстоятельством к анализу систем стратегического подхода в малом ресторанном бизнесе представляется обоснованным подходить с двух позиций: исследовать общие закономерности построения и функционирования систем управления в этом бизнесе, а затем частные решения, направленные на обеспечение эффективного функционирования в условиях жесткой конкуренции.

Для анализа ситуации, которая имеет место на современных предприятиях индустрии питания г. Новосибирска и степени использования элементов стратегического менеджмента на предприятиях ресторанного бизнеса был проведен анкетный опрос и проанализированы ответы специалистов, занимающих на предприятиях руководящие должности. Было опрошено руководство ста предприятий. В список респондентов вошли как представители крупных сетевых структур, так и менеджеры небольших предприятий общественного питания.

Чтобы продемонстрировать перспективы для малых предприятий общественного питания и целесообразность применения элементов стратегического менеджмента, в список респондентов были включены крупные холдинговые (сетевые) компании, такие как: ОАО Новосибирская группа «Конквест» (предприятия – бар «Олд Айриш»; клуб «Рок Сити»; ресторан «Сафари» и др.); ОАО «Росинтер Ресторанс Холдинг» (предприятия – «Патю Пицца (Иль Патю); «Ростикс»; «Планета Суши» и др.) и ОАО «Фуд Мастер» (предприятия – трактир «Жили Были» (Печки Лавочки); кафе «Макарони»; «Гриль Мастер» и др.).

Для определения степени использования элементов стратегического менеджмента была применена следующая схема: руководители ответили на 12 вопросов анкеты, предложенной автором; каждому вопросу соответствовало 3 варианта ответов, которым присвоены баллы – 0, 1, 2; баллы по всем ответам суммируются; затем определялась степень использования стратегического менеджмента по формуле:

$$УСМ \text{ ср.} = \sum \text{б.факт.} \times 100\% / \text{Max} \sum \text{б} \quad (1)$$

где, УСМ ср. – средний уровень стратегического менеджмента;

∑б.факт. – фактическая сумма баллов (по 12 вопросам);

Мах ∑б – максимальная сумма баллов (соответствует УСМ = 100%).

С помощью процентной оценки определяется уровень организации стратегического менеджмента на предприятиях ресторанного бизнеса. Данные сводятся в таблицу 2.

Таблица 2

Сводные показатели по трем стратегическим группам

Стратегическая группа		Уровень стратегического менеджмента* (%)	Срок работы на рынке (лет)	Товарооборот, всего (млн.руб)	Удельный вес оборота по продукции собств. пр-ва (%)	Уровень валового дохода (%)	Производительность труда работника производства (тыс.руб)	Чистая прибыль (тыс.руб)	Чистая приб. к т/о (%)
1	Среднее по группе	58,6	8,5	42,5	73,2	70,4	2 335,6	9 062,2	19,6
	Min по группе	41,6	5	18,6	56	61	1 313,0	2 284	8,6
	Мах по группе	70,8	12	85,4	82	85	4 304,5	19 379	36,8
	Число предприятий в группе	14	14	14	14	14	14	14	14,0
2	Среднее по группе	20,3	7,6	15,2	72,4	67,8	983,8	1 613,9	10,9
	Min по группе	12,5	4	2,8	63	57	148,0	289	5,4
	Мах по группе	37,5	15	32,6	83	78	2 128,5	5 016	21,8
	Число предприятий в группе	22	22	22	22	22	22	22	22,0
3	Среднее по группе	11,6	2,8	3,7	65,6	61,1	654,9	120,6	3,0
	Min по группе	0	1	1,2	51	52	235,0	0	0,0
	Мах по группе	12,0	15	12,1	79	74	1 971,2	741	6,1
	Число предприятий в группе	64	64	64	64	64	64	64	64,0

* - Под уровнем стратегического менеджмента подразумевается степень использования элементов стратегического менеджмента

Комплексная оценка показала, что уровень стратегического менеджмента на предприятиях с первой по четырнадцатую позицию можно определить как удовлетворительный, средний показатель по группе – 58,6% . Предприятия этой группы с достаточно взвешенной политикой управления и являются лидерами

индустрии питания г. Новосибирска. Более половины предприятий первой группы сетевые холдинговые компании, которые демонстрируют максимальные показатели.

Чтобы в полном объеме продемонстрировать работу предприятий, необходимо рассмотреть период существования их на рынке и другие показатели (см. табл.2). Становится очевидным, что экономические показатели, показатели периода существования на рынке и уровня стратегического менеджмента зависимы.

Результаты анкетирования второй стратегической группы свидетельствуют о значительной доле таких предприятий в общем числе, они составляют 22%, где уровень стратегического менеджмента еще ниже, от 12% до 37%, а средний показатель колеблется в диапазоне 20%.

Уровень стратегического менеджмента самой многочисленной группы, которая среди анкетированных предприятий составила 64% находится в диапазоне от 0% до 12%, среднegrупповой – 11,6%, т.е. методы стратегического менеджмента не используются, показатель близок к нулевому уровню.

По всем 100 исследуемым предприятиям была собрана информация как количественных, так и качественных показателей. Было проведено сравнение количественных показателей по статистической значимости в различии средних. (табл.2.).

Анализ экономической деятельности всех ста предприятий трех стратегических групп, свидетельствует о значительном различии средних значений по группам, так средний показатель товарооборота в первой группе находится на уровне 42464,9 тыс.руб., во второй группе он практически в три раза меньше – 15163,9 тыс.руб., а в третьей составляет 3752,7 тыс.руб. Значительно, различаются и такие значимые показатели как производительность труда работников производства, чистая прибыль и рентабельность предприятия. В «Статистической таблице значимости» (приложение 4а), подтверждается проверкой статистических гипотез о различии средних в исследуемых типологиях. Так критерий Фишера соответствует очень надежному определению, поскольку три знака

нулевые, что близко к 100%, т.е. можно утверждать, что с вероятностью 1% данные не различаются.

Главными трудностями в организации эффективной системы стратегического управления на малых предприятиях питания являются ограниченные возможности получения необходимой информации, несистематичность менеджмента и неразвитые системы управления, чему собственник (руководитель) должен уделять особое внимание, совершенствуя менеджмент в своей организации.

2. Разработан алгоритм создания предприятия общественного питания с элементами стратегического менеджмента. Особенности предприятий сферы услуг обуславливают специфику процесса стратегического менеджмента.

Анализ положений, разработанных западными и российскими учеными, показывает, что концепция стратегического видения является достаточной не только для формулирования стратегии предприятия и комплекса мер по ее реализации, но и предполагает алгоритм последовательных действий, необходимых для достижения основных целей фирмы. Автором предлагается алгоритм создания и функционирования предприятия общественного питания с элементами стратегического менеджмента (рис.1.).

Для разработки стратегии, представляется важным и необходимым акцентировать внимание на некоторых особенно важных ключевых позициях предложенной модели, которым, по мнению автора практически не уделяется или уделяется не обоснованно мало внимания. Это показали результаты SWOT и профильного анализа исследуемых фирм.

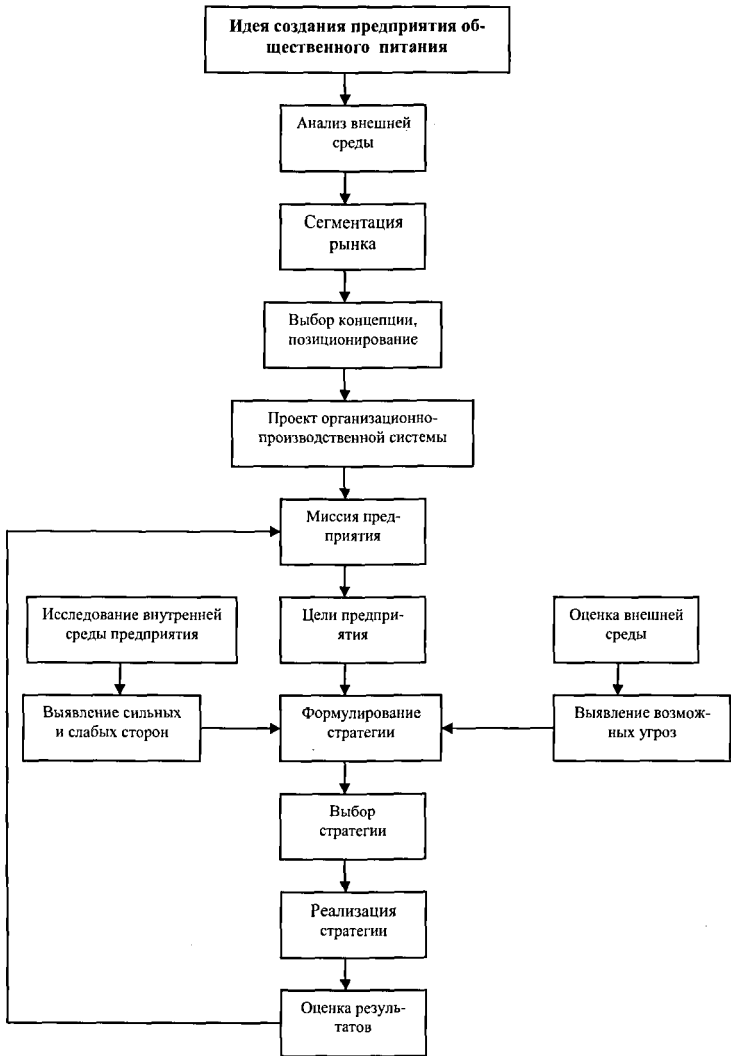


Рис. 1. Алгоритм создания и функционирования предприятия питания с элементами стратегического менеджмента.

3. Разработаны матрицы стратегического анализа применительно к деятельности малых предприятий общественного питания, позволяющие оценивать их стратегические позиции. Рестораторам и собственникам предприятий питания была предложена анкета с рядом вопросов на предмет изучения зависимости между наличием четкой идеи создания предприятия, рейтингом надежности и эффективного развития бизнеса, расположив их соответственно по осям X и Y (рис.2.).

В правый верхний квадрант попали предприятия из первой стратегической группы, их число среди 100 опрошенных предприятий не велико и соответствует 14%. Это предприятия с достаточно взвешенной политикой ведения бизнеса, с четкой идеей и концепцией предприятия, бизнес успешен на протяжении от 5 до 10 лет.

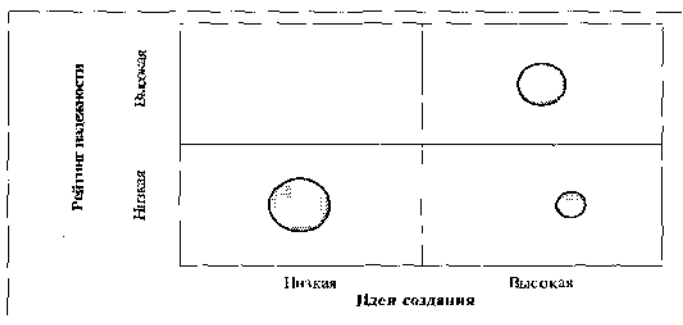


Рис. 2. Матрица «Идея создания предприятия - Рейтинг надежности бизнеса».

Предприятия попавшие в правый нижний квадрант (высокий рейтинг надежности бизнеса/ низкий рейтинг четкости идеи создания) занимают небольшую долю 7%. Фирмы работают на рынке более 5 лет, но не являются успешными. Эта группа предприятий принадлежит собственникам, которые основной капитал получают в сырьевых отраслях - газ, уголь и т.п., а ресторанный бизнес отдан на откуп наемным менеджерам. Проявление интереса у собственников к этому сектору бизнеса происходит эпизодически.

Значительную долю представили предприятия расположившиеся в левом нижнем квадранте – 79%. Это предприятия частично из второй и третьей стратегических групп. Существует четкая зависимость между идеей создания предприятия и его дальнейшим эффективным развитием. В ходе исследований внутренней среды предприятий было установлено, что при разработке идеи ресторана собственники и исполнительные директора часто не владеют понятием «позиционирование предприятия». Причем не только не владеют понятием, но и не придерживаются этой стратегии. Чрезмерно увлекаясь диверсификацией, первоначальная идея становится забытой. На предприятии начинают стелкаться полярные категории концепций, услуг, цен и как следствие потребителей. Товарооборот после резкого, кратковременного скачка вверх, начинает падать, и в итоге посещаемость заведения снижается.

Таким образом автор считает, что позиционирование должно иметь место еще на этапе проектирования предприятия и в последствии при работе предприятия должно четко следовать выбранной позиции, не боясь оставить без внимания не охваченный сегмент рынка. Предположения автора подтвердились. Так при оценке внутренней среды предприятий питания респондентам – руководителям и менеджерам был задан ряд вопросов для определения уровня стратегического менеджмента. Чтобы оценить ответы в полном объеме была построена таблица сопряженности (табл.3.), где представлены двенадцать признаков, каждый из которых распределился по ответам и стратегическим группам.

Таблица 3

Таблица сопряженности признаков

Вопрос анкеты	Поле ответов	Стратегическая группа			Общее значение
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
Как четко Вы представляли позиционирование вашего предприятия на этапе его создания?	0 – четкого позиционирования не было (кол.предпр.)	0	4	32	36
	Доля предприятий (%)	0	18,2	50,0	36,0
	1 – была примерная идея	0	16	32	48

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6
	Доля предприятий (%)	0	72,7	50,0	48
	2	3	4	5	6
	2 – у предприятия была очень четкая идея	14	2	0	16
	Доля предприятий (%)	100,0	9,1	0	100
Всего предприятий в стратегической группе		14	22	64	100

Подтверждением данных таблицы сопряженности признаков (табл.3.) является критерий Хи-квадрат, представленный в табл.4. Критерий хи-квадрат показывает уверенное различие значимости первого признака, т.е. признак и полученная классификация зависимы, поскольку он не превышает диапазона 0,05 (три нулевых знака после запятой в 4-м столбце).

Таблица 4

Критерий Хи-квадрат

Показатели	Вариации	df	Asymp. Sig. (2-sided)
1	2	3	4
Критерий Хи-квадрат	92,677	4	0,000

Анализ параметров по таблице сопряженности свидетельствует о том, что для первой стратегической группы «Четкое представление позиционирования предприятия на этапе его создания» составили долю равную 100%, т.е. все 14 предприятий очень четко представляли какое место займет их продукт, услуга и концепция заведения в сознании потенциальных потребителей, поскольку все фирмы попали в поле «2».

Ответы на этот же вопрос для второй стратегической группы распределились следующим образом – четко представляют (поле «2») – 2 респондента из 22, т.е. только 9%. Ответы поля «1» соответствуют реализации идеи позиционирования как примерной, случайной, что составляет 16 респондентов из 22, т.е. их доля равна 73%. Ничего не представляют 4 респондента, их процент равен 18,2%.

Точно так же третья стратегическая группа, где 64 объекта, из них четкого представления не имеет никто, 50% имеют примерное представление, а оставшиеся 50% ничего не представляют о позиционировании.

Далее определена степень надежности потребителей. В условиях высокой конкуренции на рынке услуг общественного питания становится актуальной задача, выбора надежных потребителей и в рамках концепции предприятия и его позиционирования определить дальнейшее направление развития предприятия. Надежность потребителей может быть оценена рейтингом надежности (Rн) по параметрам ритмичности посещений (Op), длительности партнерских отношений (Od), платежеспособности посетителей (Op):

$$R_n = O_p \times O_d \times O_p$$

Алгоритм определения рейтинга надежности потребителей и построение матрицы «Удельный вес заказов/Рейтинг надежности потребителей» проиллюстрируем на примере ресторана «Балкан Гриль» (предприятие первой стратегической группы) (рис.3.).

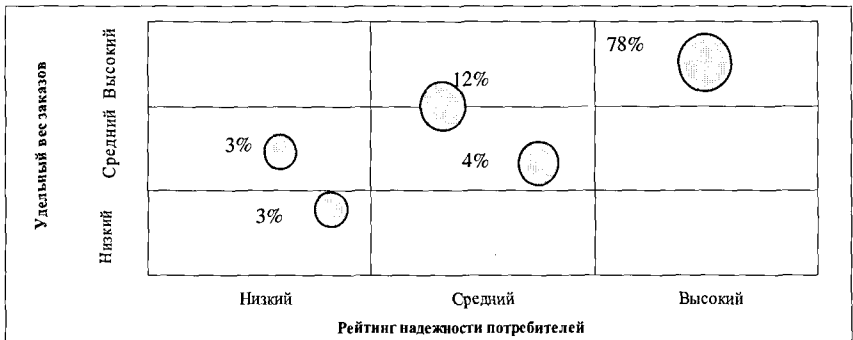


Рис.3. Матрица «Удельный вес заказов/Рейтинг надежности потребителей».

Наибольшую долю в структуре заказов ресторана занимает сегмент постоянных посетителей - «Преуспевающие мужчины и женщины возраст более 35 лет» - 78%. Они входят в квадранты «высокий рейтинг надежности» и «высокий удельный вес заказов». Следовательно менеджерам при формировании

стратегии фирмы, необходимо учитывать в первую очередь интересы и вкусовые предпочтения данного сегмента, не выходя за рамки концепции предприятия и его позиционирования.

Однако, не смотря на то, что вторая группа потребителей так называемая «золотая молодежь», расположена несколько ниже и левее, не должна оставаться без внимания, поскольку, во-первых доля этого сектора соответствует 12%, а во-вторых через несколько лет эта группа в основном своем большинстве потенциально должна занять место правого верхнего квадранта в матрице, т.е. переместиться на место своих родителей. Таким образом второй сегмент является основой для стратегического планирования деятельности фирмы в перспективе.

При анализе стратегического портфеля не стоит ограничиваться только одним типом построения матрицы. Необходимо строить любые полезные для стратегического анализа матрицы, что обеспечит менеджерам лучшее понимание текущей ситуации.

4. Обоснована значимость роли руководителя малого предприятия питания в процессе выбора, формирования и реализации стратегии фирмы. Для обретения конкурентных преимуществ фирме, в долгосрочной перспективе, умения добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект персонала, важно разобраться в том, какова роль руководителя малого предприятия в процессе формирования стратегии. Исследователи различных школ менеджмента полагают, что менеджмент – это искусство, а успешный менеджер должен обладать рядом личностных характеристик, т.е. чертами характера, такими как, харизма, решимость, энергия, напор, интуиция и пр.

На малых предприятиях роль возглавляющих их менеджеров огромна, поскольку диапазон их властных полномочий распространяется на все предприятие и направление его деятельности оказывает решающее влияние на результаты деятельности предприятия.

Выделены основные моменты жизненного пути типичного предпринимателя до того, как он фактически им стал, проанализированы факторы, влияющие на становление предпринимателя (рис.4).

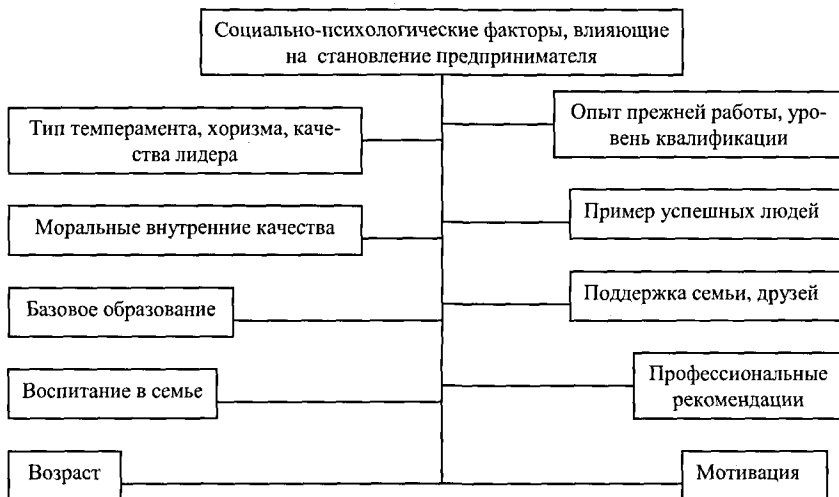


Рис. 4. Схема социально-психологических факторов, влияющих на становление предпринимателя.

Результаты исследования свидетельствуют о достаточно высоком уровне образования у руководителей малых предприятий, так 71% - имеют высшее образование, в том числе с ученой степенью – 3%; 29% - среднее или средне-специальное. Но несмотря на высокие показатели образованности, более 70% респондентов обучались в условиях плановой экономики, значительно отличающихся от современных.

Таким образом, несмотря на высокий средний уровень образования существует острая потребность в переподготовке менеджеров. Результаты исследования выявили тот факт, что в малом бизнесе директора в принятии оперативных решений и формировании стратегии фирмы ориентируются не на данные

результатов исследований внешней и внутренней среды, а на собственную интуицию.

Большинство малых предприятий не могут позволить себе воспользоваться услугами специалистов узкого профиля, например в таких направлениях, как маркетинговые исследования, финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, информационное обеспечение и т.п. В этой связи остро стоит вопрос внешнего консультирования и переподготовки кадров. Решающая роль в управлении этими процессами должна принадлежать государственным органам. Это позволит достичь более тесного и гармоничного взаимодействия между системой образования, наукой и сферой малого предпринимательства.

Так, особенностью принятия управленческих решений руководителями малых предприятий является преломление любой рыночной ситуации через собственное субъективное восприятие, основанное на интуиции, личном опыте хозяйствования, уровне интеллекта и прочих подобных характеристиках, которое может быть полярным с выводами профессиональных консультантов.

Таким образом, практические рекомендации собственникам малых предприятий в направлении достижения поставленных стратегических целей эффективного развития фирмы могут быть следующими: постоянно заниматься самообразованием; посещать и принимать активное участие в выставках, ярмарках, кулинарных базарах и прочих мероприятиях; знать своих конкурентов и реально оценивать конъюктуру ресторанного бизнеса; поскольку финансовые возможности малого предприятия весьма ограничены, уметь предвидеть последствия принимаемых решений; следить за новыми технологиями и достижениями науки и техники; предвосхищать вкусовые предпочтения потребителей и следить за веяниями моды на мировом рынке; иметь высокий уровень коммуникативных способностей, уметь устанавливать контакты с потребителями, несмотря на определенные барьеры, например, социально-психологические.

Список необходимых руководителю качеств получился весьма внушительным, а прирожденных лидеров не так много. По всей вероятности в том числе и это обстоятельство приводит предприятия к гибели. Выходом могло

бы стать некое объединение малых предприятий, которое помогало бы решать общие проблемы, но не мешать развитию бизнеса, т.е. они должны найти общие точки соприкосновения и суметь ладить между собой. Существует серьезная конкуренция со стороны мощных сетевых предприятий, и предприниматели это понимают. В этой связи, необходимо изучить систему кластерного подхода к ведению малого бизнеса, который возможно стал бы неким выходом для индивидуальных предпринимателей системы питания.

5. Предложен механизм взаимодействия малых предприятий общественного питания, способствующий повышению конкурентных преимуществ. Принцип взаимодействия заложен в основу стратегии синергизма, под которой понимают получение конкурентных преимуществ за счет взаимного использования ресурсов двух или большего числа предприятий. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает конкурентное преимущество, в плане снижения уровня издержек либо приобретении продукции уникального качества. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов рыночной инфраструктуры или сфер деятельности.

Одной из форм сетеобразования и механизмом реализации новой экономической и научно-технической политики, эффективность которой подтверждается рядом примеров эффективной хозяйственной деятельности фирм ряда экономически развитых стран, является создание кластеров. В данном случае кластеры выступают в качестве средства повышения конкурентоспособности ряда фирм, способствуют эффективным взаимоотношениям между предприятиями, финансовыми учреждениями и органами власти.

Чтобы выявить преимущества стратегии взаимодействия, четырем малым предприятиям был предложен вариант создания на производственной площади кафе «Коляда-1» цеха по производству полуфабрикатов для доставки всем членам ассоциации. В рамках данного исследования в состав ассоциации вошли следующие предприятия: кафе «Каскад», кафе «Коляда-1», кафе «Коляда-2» и кафе «Коляда-3».

Для реализации проекта на базе производственной площади одного из предприятий организован цех по изготовлению полуфабрикатов из различных видов сырья. За счет проведенной реконструкции на предприятиях, и сокращения производственных площадей удалось расширить площади обеденных залов на 20 мест на каждом предприятии, общее количество мест по трем предприятиям увеличилось на 60 ед.

В результате дооснащения заготовочного цеха прогрессивными видами оборудования удалось повысить производительность труда, а число работников производства сократить. Это привело к увеличению таких показателей как удельный вес оборота по продукции собственного производства, выпуск блюд и продукции, валового товарооборота.

Для сравнения результатов до и после реализации проекта проанализируем полученные данные.

Показатели	Ед.изм.	Вариант 1 (до объединения)		Вариант 2 (после объединен.)	
		1 год	3 года	1 год	3 года
Выпуск блюд или продукции	тыс. блюд	1333	4000	1500	4500
Чистая прибыль	тыс.руб.	19	57	29	91
в % к товарообороту	%	15	15	20	21

Так, в результате реализации проекта, товарооборот увеличился на 18%, выпуск блюд – на 33%, прибыль – более чем на 60% за три года, а уровень рентабельности – с 15% до 21%.

При реализации стратегии одним из этапов является контроль за ходом ее реализации. В конце каждого отчетного года необходимо сравнивать запланированные результаты с фактическими, что позволит делать промежуточные выводы о продолжении выбранной стратегии и при необходимости вносить в стратегию необходимые коррективы для достижения намеченных целей.

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Коваленко Е.И. Объективная необходимость создания кластеров в общественном питании западно-сибирского региона / Е.И. Коваленко, С.И. Главчева // Управление персоналом. – Москва: Объединенная редакция издательский дом, 2008. №4 – С. 47 – 49 – (0,58 п.л.)
2. Коваленко Е.И. Башковское кредитование малых предприятий / Е.И. Коваленко // Пищевая промышленность. – Научно-производственный журнал – Москва: Изд-во Пищевая промышленность, 2009. №2 – С.34 – 35 – (0,38 п.л.)

Публикации в изданиях:

3. Коваленко Е.И. Качество продукции и услуг в общественном питании на основе индустриализации / Е.И. Коваленко, С.И. Главчева // Материалы международной научно-практической конференции «Качество и полезность в экономической теории и практике». – Новосибирск: 2004. – Т.1. – С. 41 – 43 – (0,25 п.л.)
4. Коваленко Е.И. Актуальные проблемы и перспективы развития общедоступной сети ПОП на примере г. Новосибирска / Е.И. Коваленко, С.И. Главчева // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства». – Челябинск: 2005. – Т.2. – С. 193 – 194 – (0,31 п.л.)
5. Коваленко Е.И. Состояние организации питания учащихся в общеобразовательных школах Ленинского района г. Новосибирска и направления его совершенствования / Е.И. Коваленко, С.И. Главчева // Сборник научных трудов «Новые технологии продуктов питания: эффективность и качество». – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. – С. 19 – 25 (0,32 п.л.)
6. Коваленко Е.И. Проблемы менеджмента в ресторанном бизнесе. / Е.И. Коваленко // Материалы межрегиональной научно-практической конференции «Ресторанный бизнес: технология успеха». – Красноярск: 2006. – С. 168 – 176 – (0,82 п.л.)
7. Коваленко Е.И. Управление ценообразованием в ресторанном бизнесе / Е.И. Коваленко, С.И. Главчева // Материалы международной научно-

практической конференции «Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства». – Челябинск: 2006. – Т.1. – С. 39 – 41 – (0,56 п.л.)

8. Коваленко Е.И. Обзор концепций и тенденций развития ресторанного бизнеса в России и Новосибирске / Е.И. Коваленко // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Торгово-экономические проблемы регионального бизнес – пространства». – Челябинск: 2007. – Т.1. – С. 19 – 21 – (0,47 п.л.)

9. Коваленко Е.И. Проблемы развития малого предпринимательства индустрии питания г. Новосибирска / Е.И. Коваленко // Сб. материалов международной научно-практической конференции «Торгово-экономические проблемы регионального бизнес – пространства». – Челябинск: 2009. (в печати) – (0,19 п.л.)

10. Коваленко Е.И. Концептуальные подходы к формированию стратегии предприятий общественного питания / Е.И. Коваленко // – Сб. материалов международной научно-практической конференции. – Пенза: 2009. – (в печати) – (0,25 п.л.)

11. Коваленко Е.И. Мотивация и стимулирование труда в предприятиях общественного питания / Е.И. Коваленко // Сб. материалов Международной научно-практической конференции. – Пенза: 2009. (в печати) – (0,25 п.л.)

12. Коваленко Е.И. Стратегия взаимодействия малых предприятий питания как метод повышения конкурентоспособности / Е.И. Коваленко // – Сб. материалов Международной научно-практической конференции. – Пенза: 2009. (в печати) – (0,25 п.л.)

Отпечатано в типографии Новосибирского
государственного технического университета
630092, г. Новосибирск, пр. К. Маркса, 20,
тел./факс (383) 346-08-57, ngtu@ngs.ru
формат 70 x 100/16, объем 1.75 п.л., тираж 100 экз.
заказ № 1558 подписано в печать 09.11.09г.