

**S. Stasyukevich
I. Urish
BSEU (Minsk)**

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC CATERING OF THE REPUBLIC OF BELARUS

The article defines the strategic goals and tasks of the public catering development in the Republic of Belarus, and the tools for their implementation are disclosed. Particular attention is paid to the development of strategies for the development of public catering facilities aimed at the fullest satisfaction of the needs of different segments of the market.

Keywords: strategic management; development strategy; public catering of the Republic of Belarus; structure of public catering facilities; competitive advantages; tools and mechanisms for implementing the strategy.

**С. В. Стасюкевич
И. В. Уриш**
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье определены стратегические цели и задачи развития общественного питания Республики Беларусь, раскрыты инструменты их реализации. Особое внимание уделено разработке стратегий развития организаций общественного питания, направленных на максимально полное удовлетворение потребностей различных сегментов рынка.

Ключевые слова: стратегическое управление; стратегия развития; общественное питание Республики Беларусь; структура объектов общественного питания; конкурентные преимущества; инструменты и механизмы реализации стратегии.

Преобразование сферы общественного питания в значимый сектор экономики Республики Беларусь требует разработки определенных управленческих подходов, обеспечивающих эффективность его функционирования.

На современном этапе рынок предоставления населению услуг общественного питания характеризуется ростом предложения. Между объектами общественного питания усилилась конкуренция за покупателя, что, в свою очередь, обусловило необходимость создания и развития устойчивых конкурентных преимуществ.

Высокая степень неопределенности состояния и направлений изменения внешней среды и усиление влияния ее на результаты деятельности, возникновение новых запросов потребителей, а также другие причины привели к возрастанию значения стратегического управления в практике работы организаций общественного питания.

Большой вклад в теорию стратегического управления внесли такие крупные исследователи, как Г. Минцберг, А. Чандлер, Г. Саймон, И. Ансофф, М. Портер и др. Развитие теории стратегического управления посвящены работы и российских ученых-экономистов, как Е.С. Ефремова, В.С. Соловьева, А.П. Градова и др.

В теории стратегического управления основным понятием является понятие стратегии.

В.С. Ефремов определяет стратегию как «образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале». А. Чанд-

лер дает следующее определение: «Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей» [1, 2].

Все существующие определения понятия стратегии можно условно разделить на две группы: дескриптивные, которые описывают данное явление и конструктивные, которые выделяют основные и сущностные характеристики данной дефиниции.

Стратегия развития общественного питания с учетом обеспечения эффективного решения социально-экономических проблем отрасли представляет собой систему взаимосвязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам скоординированных действий совокупности организаций, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции.

Важнейшими элементами разработки стратегии развития общественного питания являются: определение стратегических целей и задач; определение факторов, сдерживающих развитие отрасли; определение инструментов и механизмов развития отрасли; обоснование системы мер государственного регулирования и поддержки развития общественного питания.

Стратегия развития общественного питания Республики Беларусь должна обеспечивать баланс целей заинтересованных сторон, к которым следует отнести: государство, предпринимателей (бизнес-сообщество, собственников) и потребителей. Цели стратегии развития общественного питания для указанных сторон, на наш взгляд, могут быть определены следующим образом:

1. Основными целями государства в стратегическом развитии являются:

а) социальная — наиболее полное удовлетворение потребностей населения в услугах питания, обеспечивающее повышение качества жизни населения;

б) экономическая — повышение вклада сферы общественного питания в развитие экономики страны, повышение занятости населения, рост налоговых поступлений в бюджет, стимулирование экономической активности и создание эффективной конкурентной среды в сфере общественного питания.

2. Основной целью предпринимателей и/или собственников является максимальная эффективность использования капитала, обеспечивающая рост прибыли и удовлетворение спроса потребителей, устранение излишних административных барьеров, разумные и четкие правила ведения бизнеса.

3. Основной целью потребителей является доступность и возможность получения качественных услуг по приемлемым ценам.

Исходя из единства целей государства, предпринимателей (собственников) и потребителей, *стратегическую цель развития общественного питания* можно определить как максимально полное удовлетворение требований (потребностей) потребителей в услугах общественного питания за счет обеспечения эффективного использования ресурсов и создания благоприятных условий для роста предпринимательской активности и добросовестной конкуренции. При этом под удовлетворением потребностей населения и организаций в услугах общественного питания следует понимать не только их физическую доступность, но и их соответствие по объему, ассортименту, уровню качества и культуре обслуживания особенностям потребительского спроса.

Для достижения указанных выше целей необходимо решение следующих взаимосвязанных задач: совершенствование механизмов правового регулирования общественного питания; разработка стратегий развития как отрасли в целом, так и отдельных организаций и объектов; улучшение инвестиционного климата и привлечение инвестиций в данную сферу; развитие конкуренции, способствующей повышению качества и обеспечению доступности услуг для различных категорий потребителей; создание благоприятных условий для роста предпринимательской активности и развития малого и среднего предпринимательства.

В процессе исследования рынка общественного питания в Республике Беларусь, изучения условий и особенностей процесса внедрения стратегического планирования, нами были выявлены две группы факторов, оказывающих непосредственное влияние на развитие данной сферы и освоение методов стратегического управления: стимулирующие и сдерживающие.

Среди факторов, *стимулирующих* развитие сферы общественного питания в Республике Беларусь, выделим следующие:

1. Наличие сформировавшегося рынка объектов общественного питания различных типов, что отражено на рис. 1.



Рис. 1. Структура объектов общественного питания Республики Беларусь по типам на 1 января 2017 г., ед., %

Источник: [3].

На основании представленного рис. 1 можно утверждать, что в настоящее время сфера общественного питания характеризуется следующими структурными показателями: 38 % объектов сети — это рестораны (4 %), рестораны быстрого обслуживания (1 %), кафе (15 %), бары (9 %).

Из общего количества ресторанов в конце 2016 г. в республике функционировало 25 ресторанов класса люкс и 25 ресторанов, специализирующихся на реализации продукции белорусской национальной кухни [3, с. 146].

2. Количественный рост объектов общественного питания, что подтверждено данными, представленными в табл. 1.

Таблица 1. Развитие сети объектов общественного питания в Республике Беларусь

Показатель	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+, -)	Темпы роста, %
Объекты общественного питания, ед.	12 029	12 065	12 011	12 179	12 545	12 779	+750	106,2
Число объектов общественного питания на 10 000 чел. населения	13	13	13	13	13	13	—	100,0
Места в объектах общественного питания, тыс.	744,5	749,3	753,5	763,2	768,5	769,7	+25,2	103,4
Число мест в объектах общественного питания в расчете на 10 000 чел. населения	787	792	796	805	809	810	+23,0	102,9

Источник: составлено авторами на основе данных облисполкомов, Мингорисполкома, Национального статистического комитета Республики Беларусь.

На основании представленных данных можно сделать вывод о том, что за период 2011–2016 гг. сеть увеличилась на 750 объектов общественного питания (или на 6,2 %).

Следует отметить, что развитие сети объектов общественного питания в последние годы происходит в основном за счет привлечения частных инвестиций. На объекты общественного питания государственной формы собственности приходится 4237 объекта (или 33,2 % сети), частной — 8131 (или 63,6 %) и 411 (или 3,2 %) — иностранной формы собственности [3, с. 146].

3. Сокращение темпов роста количества объектов общественного питания (рис. 2).

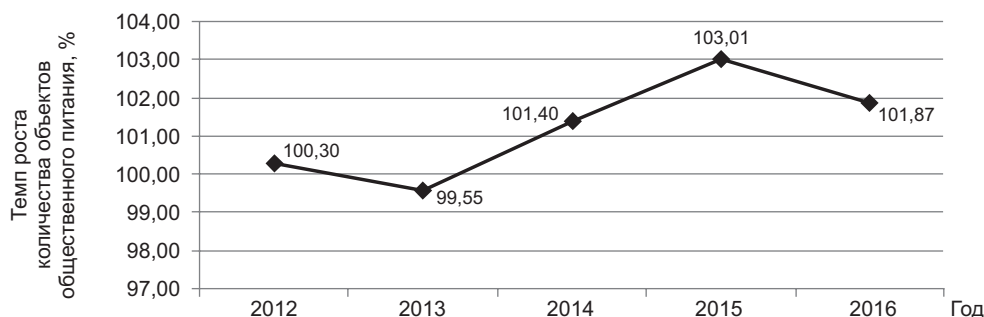


Рис. 2. Темпы роста количества объектов общественного питания Республики Беларусь за 2012–2016 гг., %

Источник: [3].

Данные представленного рисунка свидетельствуют о том, что темп роста количества объектов общественного питания в 2015 г. составлял 103 %, а в 2016 г. этот показатель соответствует значению 101,9 %.

К факторам, сдерживающим развитие общественного питания в Республике Беларусь, относятся:

1. Структурно-ассортиментная несбалансированность спроса и предложения, что является следствием неполного соответствия ассортимента и качества продукции общественного питания и товаров конкретным запросам потребителей (покупателей).

2. Разный уровень качества предоставляемых услуг в объектах одного типа и класса.

3. Недостаточно высокий прирост физического объема товарооборота общественного питания.

4. Невысокий уровень внедрения инновационных технологий в процессы производства продукции и обслуживания потребителей (покупателей).

8. Недостаточный уровень квалификации персонала, вовлеченного в процесс обслуживания потребителей (покупателей).

Вместе с тем нами были выявлены *предпосылки* развития сферы общественного питания в Республике Беларусь, что обусловлено следующими аспектами:

- развитие въездного туризма;
- увеличение потребности в услугах общественного питания для проведения различного рода мероприятий;
- рост интереса к демократичным форматам объектов общественного питания среди местного населения и туристов;
- рост популярности приобретения «еды на вынос»;
- увеличение спроса среди молодежи на объекты быстрого обслуживания, а также барных и клубных форматов, что обусловлено изменениями социальной, демографической обстановки и стиля жизни;

- создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь;
- развитие новых технологий приготовления пицци [4].

К числу основных инструментов реализации стратегии развития общественного питания как отрасли следует отнести:

- 1) формирование государственной программы развития общественного питания;
- 2) внедрение механизмов государственно-частного партнерства в сфере общественного питания;
- 3) формирование системы государственной поддержки инвесторов, деятельность которых направлена на реализацию стратегии развития общественного питания;
- 4) развитие системы обучения и повышения квалификации персонала для сферы общественного питания;
- 5) развитие сетевых форм организации общественного питания, в том числе на основе использования договоров франчайзинга;
- 6) создание особых туристско-рекреационных зон регионального уровня, территориальных кластеров и территорий опережающего развития общественного питания;
- 7) создание «отечественных гастрономических продуктов». Под «гастрономическим продуктом» мы понимаем определенный бренд-продукт, обработанный и доведенный до кулинарной готовности и технологического совершенства в конкретном регионе Республики Беларусь, и продающийся под собственным товарным знаком (или знаком обслуживания). Примерами «гастрономических продуктов» являются Пармская ветчина (Италия), хамон (Испания), французские вина и т.п.

8) Обеспечение более полного и интенсивного использования имеющихся объектов общественного питания с целью повышения территориальной доступности услуг, а также равномерности распределения сети объектов по территории городов, районов, в местах с более низкими показателями обеспеченности населения услугами общественного питания.

Стратегия развития организации общественного питания (на уровне предпринимателей, собственников) отличается от стратегии развития отрасли по таким критериям, как концепция формирования; количество субъектов-участников; цель стратегии, масштаб действий, способ действий. Развитие может происходить за счет внутреннего роста по отношению к самой организации, или за счет внешнего роста по отношению к рынку деятельности или производимому продукту/услуге.

С нашей точки зрения, *стратегию организации общественного питания* можно определить как постановку основных долгосрочных целей, формулирование задач и разработку плана действий, призванного обеспечить организации конкурентное преимущество на рынке.

В целях результативного использования выявленных предпосылок и динамичного развития сферы общественного питания в Республике Беларусь актуальным представляется разработка стратегий организаций, ориентированных на достижение конкретных *целей*, к числу которых могут быть отнесены следующие:

- рост выручки и максимизация прибыли от реализации продукции и товаров;
- концентрация на качестве обслуживания и ориентация на потребителей;
- формирование имиджа и завоевание статуса популярного объекта питания;
- формирование и повышение лояльности потребителей (покупателей) и др.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер [5], существуют три основные области выработки стратегии поведения организации на рынке: первая — связана с лидерством и минимизацией расходов производства; вторая — базируется на специализации в производстве продукции и оказании услуг; третья — относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте.

С учетом данного подхода нами дана характеристика конкурентных стратегий, предлагаемых к использованию организациями общественного питания для различных объектов (табл. 2).

Инновационная стратегия базируется на применении новых производственных и торговых технологий, позволяющих создавать уникальную продукцию или оказывать услугу.

Стратегия лидерства по издержкам (экономии издержек) предполагает высокую техническую оснащенность, жесткий контроль над производством и реализацией, а также относительно узкий ассортимент простых в приготовлении видов продукции общественного питания.

Стратегия дифференциации продукции основывается на том, что организация пытается занять уникальное положение в отрасли, придавая продукции такие характеристики, которые будут отличать ее от продукции конкурентов. Таких характеристик может быть несколько — главное, чтобы они были действительно важны для большого количества покупателей. Стратегия дифференциации продукции в общественном питании заключается в специализации отдельных объектов на изготовлении пищевой продукции, характерной для определенного региона, страны (итальянская, паназиатская, китайская, белорусская кухня) и т.п.

Дифференциация услуг общественного питания заключается в концентрации усилий отдельных объектов общественного питания не только на производстве продукции, но и на оказании качественных услуг (основных и дополнительных) лучшим, чем у конкурентов способом.

Стратегия фокусирования, специализации (сегментативная стратегия) предполагает концентрацию на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Ее цель заключается в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Имидж-стратегия предполагает не только формирование уникального целостного представления, совокупности образов и ассоциаций, возникающих у целевой аудитории в связи с конкретной организацией общественного питания, но коммерческое использование данного восприятия.

Основными инструментами реализации стратегии развития организации общественного питания могут выступать:

- внедрение инновационных технологий приготовления пищи и новых форм обслуживания;
- расширение ассортимента продукции общественного питания и повышения ее качества, а также перечня предоставляемых услуг;
- развитие процессов концентрации и специализации;
- создание концептуальных объектов питания, специализирующихся на национальных кухнях, тематических стилях и уровнях сервиса, уникальности предлагаемого меню и др.
- использование мероприятий, направленных на формирование спроса и стимулирование реализации продукции общественного питания и товаров и др.

Выбор стратегии во многом зависит от уровня интеграции объектов общественного питания, особенностей их территориально-пространственного размещения, ограничивающего потенциальный круг потребителей, предлагаемой номенклатуры товаров или услуг и др. Например, функционирующие организации общественного питания, не входящие в сети, могут сосредоточить усилия на углублении стратегической позиции путем дифференциации продукции, услуг по отношению к конкурентам, а не на ее расширении. Для каждого конкретного случая основные стратегии видоизменяются, дополняются и смешиваются друг с другом.

Таблица 2. Характеристика конкурентных стратегий организаций общественного питания

Наименование стратегии	Стратегическая цель	Необходимые условия	Ключевое направление	Конкурентные преимущества	Объекты общественного питания, реализующие стратегию
1	2	3	4	5	6
Ориентация на инновации	Обеспечение уникальности и более высокой ценности продукции/услуг для покупателей	Отсутствие аналогичных услуг, продукции, товаров; наличие потенциального спроса. Высокий технический, технологический и творческий потенциал организации	Нетрадиционные способы приготовления продукции и организации обслуживания: • фьюжн-направление: смешение несочетаемых продуктов; • молекулярная кулинария: способы приготовления блюд, изменяющие консистенцию и форму продуктов	Уникальность услуг, продукции, товаров. Отсутствие конкурентов	Бар «KAITEN SUSHI BAR»; Молекулярная кухня: кафе «Сава», кафе «Urteka»
Лидерство по издержкам	Расширение рынка, обеспечение ценовой доступности продукции/услуг для потребителей	Наличие потенциального спроса. Высокий технический, технологический потенциал организации, обеспечивающие высокую скорость обслуживания	Масштабное расширение сети; повышение скорости обслуживания	Низкие цены; опережение конкурентов за счет скорости обслуживания, формирование популярности объектов на основе интенсивного продвижения	Рестораны «KFC», рестораны «McDonald's», «Лидо»
Дифференциация продукции	Обеспечение уникальности предложения за счет специализации на определенной кухне	Разнообразие спроса по его структуре. Достаточный объем спроса на продукцию	Возрождение традиционной белорусской кухни. Специализация на кухнях других народов мира	Сокращение конкуренции за счет дифференциации продукции	Итальянская кухня: ресторан «Поющие белорусской народной кухни», «Васильки»; «Камьяница», «Грай»; восточная кухня: рестораны «Тифлис»; гастро-паб «Гамбринус»
Дифференциация основных услуг общественного питания (сервисная стратегия)	Удовлетворение потребностей покупателей в дополнительных услугах	Достаточный объем спроса на услуги	• банкетное обслуживание; кейтеринг; • организация мастер-классов; • проведение дегустаций; • различные формы музыкального обслуживания, в том числе организация концертных и танцевальных мероприятий и т.п.	Сокращение конкуренции, формирование потребительских предпочтений. Обеспечение уникальности для покупателей за счет наличия дополнительных услуг	«ДежаВю-Кейтеринг» — ресторан выездного обслуживания; Караоке-клуб «Богема»

Дифференциация дополнительных услуг общественного питания (логистическая стратегия)	Наличие и использование каналов распределения продукции	Достаточный объем спроса на дополнительные услуги. Наличие собственной службы доставки	Доставка пиццы, обедов в офис, домой и т.п.	Организация доставки продукции непосредственно потребителям более эффективным, чем у конкурентов способом	«Суши Весла — take away»
Стратегия фокусирования, специализации (сегментативные стратегии)	Лидерство на определенном территориальном/географическом сегменте рынка	Наличие территориальной обособленности объектов от конкурентов	Развитие сети в местах, близких к учебным заведениям. Открытие объектов в местах скопления туристов. Открытие объектов придорожного сервиса	Дифференциация продукции общественного питания и ее уникальность для территориально обособленного сегмента рынка	Ресторан при отеле — ресторан «Столица» (гостиница «Президент-Отель»); рестораны при отелях; объекты придорожного сервиса: кафе «Очаг» и т.п.
	Лидерство на определенном целевом сегменте рынка (покупательском)	Наличие различий в требованиях со стороны определенных групп покупателей к продукту и услугам общественного питания	Развитие объектов дифференцированных по возрасту, вкусовым предпочтениям потребителей и др. признакам: семейного, детского, молодежного формата и т.п.	Обеспечение уникального предложения продукции и услуг в рамках целевого сегмента рынка	Веганское кафе «Манки Фуд»; молодежное кафе «Гараж»
Имидж-стратегия	Лидерство в сознании потребителей. Создание долгосрочных предпочтений путем формирования имиджа организации	Наличие концепции, уникального предложения	Разработка уникального ассортимента продукции, обеспечение высокого качества продукции и услуг	Высокая репутация организации, известность бренда	Bistro de Luxe; La Crete d'or — рестораны «Золотой гребешок»; «Perfetto»

Источники: составлено авторами.

Таким образом, стратегии организаций общественного питания Республики Беларусь должны быть ориентированы на удовлетворение спроса населения в разнообразной и качественной продукции, востребованных услугах; способствовать применению современных форм обслуживания потребителей; обеспечивать ценовую и территориальную доступность объектов общественного питания для всех категорий граждан.

Реализация предложенных стратегий организациями общественного питания Республики Беларусь будет способствовать росту их конкурентоспособности и повышению эффективности отрасли в целом, что в свою очередь обеспечит решение социально-экономических задач государства, связанных с повышением качества жизни населения.

Источники

1. Горемыкин, В. А. Стратегия развития предприятия / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. — 2-е изд., испр. — М. : Дашков и К^о, 2004. — 592 с.
Goremykin, V. A. Strategiya razvitiya predpriyatiya / V. A. Goremykin, N. V. Nesterova. — 2-e izd., ispr. — M. : Dashkov i K^o, 2004. — 592 s.
2. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. — Минск : БГЭУ, 2009. — 307 с.
Veles'ko, E. I. Strategicheskii menedzhment : posobie / E. I. Veles'ko, A. A. Nepravskiy. — Minsk : BGEU, 2009. — 307 s.
3. Розничная и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Минск, 2017. — 224 с.
4. Стасюкевич, С. В. Инфраструктура рынка общественного питания Республики Беларусь: состояние и перспективы развития / С. В. Стасюкевич, И. В. Уриш // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2016. — Вып. 9. — С. 353–360.
Stasyukevich, S. V. Infrastruktura rynka obshchestvennogo pitaniya Respubliki Belarus': sostoyanie i perspektivy razvitiya / S. V. Stasyukevich, I. V. Urish // Nauch. tr. / Belorus. gos. ekon. un-t. — Minsk, 2016. — Вып. 9. — S. 353–360.
5. Портер, М. Е. Что такое стратегия / М. Е. Портер // Простой блог Адама Палюховича. — Режим доступа: <http://adam.by/wp-content/uploads/2010/10/Что-такое-стратегия.doc>. — Дата доступа: 10.11.2017.
Porter, M. E. Chto takoe strategiya / M. E. Porter // Prostoy blog Adama Palyukhovicha. — Rezhim dostupa: http://adam.by/wp-content/uploads/2010/10/Chto-takoe-strategiya.doc. — Data dostupa: 10.11.2017.

Статья поступила в редакцию 06.12.2017 г.

УДК 338.1

T. Tkalic
BSEU (Minsk)

ANALYSIS OF DIGITAL ECONOMY OF REPUBLIC BELARUS IN THE CONDITIONS OF ASYMMETRY OF INFORMATION

The conceptual issues of research of development factors and evaluation of effectiveness of digital economy are considered. The estimation of development of digital economy of Belarus in comparison with the countries of the European Union within the framework of the OECD methodology is carried out. The components of index of digital economy are analyzed by country and the most significant in terms of value for consumers and contribution to economy are determined. The principle of distinguishing groups of indicators by importance is developed. This will allow to form and analyze the strategic vectors of development by countries. Recommendations for Republic Belarus have been formed.

Keywords: digital economy; metrics and indicators; monitoring of digital economy and information society.