

УДК 330.341

M.A. Liubarskaya, A.A. Larionova

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN RESTAURANT BUSINESS: STRATEGY AND TACTICS

The article deals with the management of restaurant business enterprises in crisis conditions. The main attention is paid to mechanisms and tools to increase the sustainability and competitiveness of enterprises through strategic planning. Important aspects are the competent allocation of resources, conducting a marketing campaign, staff motivation. The main trends in the development of the restaurant business during the period of the economic crisis and decline in incomes of the population are considered.

Keywords: management, crisis, anti-crisis management strategy, restaurant business, catering, sustainability.

M.A. Любарская¹, А.А. Ларионова²**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА**

В статье рассматриваются вопросы управления деятельностью предприятий ресторанного бизнеса в кризисных условиях. Основное внимание уделено механизмам и инструментам повышения устойчивости и конкурентоспособности предприятий за счёт стратегического планирования. Важными аспектами являются грамотное распределение ресурсов, проведение маркетинговой кампании, мотивация персонала. Рассмотрены основные тенденции развития сферы ресторанного бизнеса в период экономического кризиса и спада доходов населения.

Ключевые слова: управление, кризис, антикризисная стратегия, ресторанный бизнес, сфера общественного питания, устойчивость.

DOI: 10.36807/2411-7269-2020-2-21-68-72

Сегодня любому предприятию, работающему в сфере общественного питания, приходится задумываться о разработке и реализации антикризисных мер. В условиях введения строгих ограничений на функционирование объектов ресторанного бизнеса различного формата возрастает актуальность научного обоснования перехода к "гибким" организационным структурам с клиентоориентированным подходом. При выборе стратегии развития наиболее важным является нахождение баланса между оптимизацией расходов и сохранением лояльности клиентов. Переход к новым форматам ресторанного бизнеса выдвигает многоаспектные, но выполнимые при компетентном творческом подходе, требования по отношению к методам и инструментам достижения высокого уровня конкурентоспособности, безопасности и комфорта деятельности в кризисных условиях.

Термин "кризис" используется во многих сферах, включая политику, социологию и экономику. Большинство исследователей сходятся во мнении, что кризис в экономике характеризуется следующими особенностями [1]:

- наступает внезапно, неожиданно для экономических субъектов;
- возникает под влиянием факторов чистого риска со степенью воздействия выше или равной критической;
- влечёт за собой разрушительные последствия для бизнеса, для сложившейся системы взаимоотношений между участниками экономических процессов;
- сопровождается ограниченностью времени для принятия управленческих решений по противодействию кризисным явлениям, что создаёт стресс для лиц, принимающих решения.

Перефразируя приведённое в исследовании Б. Ритчи и Я. Джанга [2] определение кризисных явлений в туризме, можно дать характеристику кризиса в ресторанном бизне-

¹ Любарская М.А., профессор кафедры государственного и территориального управления, доктор экономических наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург
Liubarskaya M.A., Professor of the Department of State and Territorial Administration, Doctor of Economics, Professor; St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg
E-mail: liubarskaya@mail.ru

² Ларионова А.А., магистрант; Частное образовательное учреждение высшего образования "Балтийская академия туризма и предпринимательства", г. Санкт-Петербург
Larionova A.A., Undergraduate; Private higher education institution "Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship", St. Petersburg

се, как любого события, которое может угрожать нормальной работе предприятий и ведению бизнеса, подорвать общую репутацию сферы общественного питания в плане безопасности, привлекательности и комфорта, негативно влияя на восприятие посетителями объектов ресторанного бизнеса, и, в итоге, вызывает спад в экономике общественного питания и снижает деловую активность в отрасли из-за сокращения количества пользующихся услугами ресторанов клиентов и уменьшения величины среднего чека.

Современные кризисы приводят к высоким экономическим издержкам, существенно влияют на жизненно важные ресурсы, создают уникальные, комплексные и многоплановые проблемы с эффектами "снежного кома", что выдвигает повышенные требования к разработке стратегических и тактических инструментов и методов антикризисного управления, так как классические меры противодействия кризису оказываются недостаточно эффективными.

Кризисные явления создают высокий уровень неопределённости и требуют срочных тактических действий, помогающих предприятию среагировать и сохранить баланс. В то же время, преодоление кризиса на любом уровне (личном, корпоративном, отраслевом, региональном) проходит гораздо эффективнее, если в качестве упреждающих мер была разработана и поэтапно внедрялась антикризисная стратегия.

Некоторые кризисы проходят быстро, и периоды восстановления после них могут быть короткими, а другие наносят ущерб инфраструктуре, коммуникациям, системе, и могут потребоваться годы для нивелирования их негативных последствий. Реакция и восстановление, вероятно, будут разными в зависимости от характера и последствий кризиса.

Антикризисное управление – это искусство принятия решений, основанных на анализе факторов риска и имеющихся в распоряжении ресурсов, направленных на предотвращение или смягчение последствий кризиса.

Практически каждый владелец ресторанного бизнеса рано или поздно сталкивается с необходимостью преодоления кризисных ситуаций. Одним из главных факторов эффективного антикризисного управления предприятием общественного питания является оценка ресурсов и планирование организационных изменений.

Прогрессивное планирование формирует фундамент антикризисного управления, помогая предприятиям быстро вернуться к нормальной работе. Исследователи утверждают, что, поскольку кризис невозможно предсказать, к нему нужно быть готовым в любое время.

Важность стратегического планирования антикризисного управления была подтверждена в целом ряде исследований [3]. На Рис. 1 представлен алгоритм реализации стратегического подхода к управлению предприятием, актуальный для сферы ресторанного бизнеса.

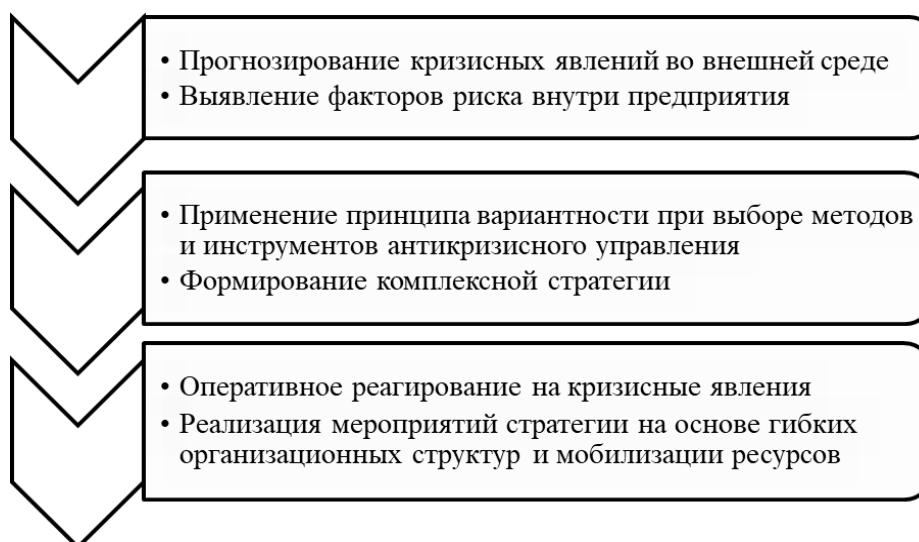


Рис. 1 – Стратегический подход к антикризисному управлению

В состав антикризисного механизма входят:

- 1) компетентная группа основных сотрудников, подготовленная на случай действия в непредвиденных обстоятельствах;
- 2) гибкая структура управления, предполагающая возможность оперативных организационных изменений и переориентации использования ресурсов.

Стратегический подход необходим не только на корпоративном уровне, но и на уровне региона и страны, при этом органы государственного управления, занимающиеся регулированием деятельности тех или иных отраслей, несут ответственность за подготовку к постоянным изменениям.

Поскольку органы власти обладают значительными ресурсами, исследователи подчёркивают важность их функций в период кризиса и выделяют три основные категории мер государственной антикризисной политики:

- 1) восстановление и реконструкция инфраструктуры;
- 2) предоставление финансовой и нефинансовой помощи;
- 3) проведение коммуникационных и маркетинговых кампаний.

Правительство может принимать новые социальные, финансовые и административные меры и разрабатывать целые программы, направленные на поддержку сферы ресторанного бизнеса, чтобы смягчить негативные последствия кризиса. Они могут включать отсрочку выплаты налогов, предоставление ссуд под низкие проценты, субсидии и другие меры. Также важно предоставлять актуальную информацию о кризисе различным заинтересованным сторонам. Правительству необходимо поддерживать прямой контакт с представителями ресторанного бизнеса и средствами массовой информации, чтобы обеспечить наличие правильной информации и восстановить доверие клиентов.

В случае возникновения кризиса отсутствие стратегического планирования приводит к негативным результатам, таким как массовые увольнения сотрудников, отказ от запланированных проектов и, как следствие, к снижению рентабельности и устойчивости бизнеса. Хорошо разработанная стратегия может позволить предприятиям быстро и эффективно реагировать на кризис.

Несмотря на важность упреждающих действий, на практике имеет место отсутствие планов и стратегий антикризисного управления на уровне организаций и сфер деятельности. Как правило, единственными мерами предосторожности, предпринятыми предприятиями ресторанного бизнеса, являются соблюдение требований пожарной безопасности и, в некоторых случаях, страхование коммерческой недвижимости.

Многие исследования в сфере антикризисного управления сосредоточены на инструментах прогнозирования, методах предвидения кризиса и планирования упреждающих мероприятий [4]. Сценарный подход помогает изучить, как могут разворачиваться негативные события, и какие реакции на них будут наиболее эффективными.

Ф. Семерсез, С. Пехливан, А. Сецер и А. Мерт [5] выделяют пять важных факторов успеха антикризисного управления деятельностью предприятия, что в полной мере применимо и к сфере общественного питания:

- стратегическое планирование;
- тактическое проведение антикризисных мер;
- целевая сегментация рынка;
- взаимодействие с потребителями;
- управление персоналом.

По мнению Оришева А.А., в рамках антикризисного управления в ресторанном бизнесе необходимо [6]:

- 1) по мере возможности придерживаться ранее провозглашённой рыночной стратегии;
- 2) более плотно и разнообразно контактировать с непосредственными потребителями услуг;
- 3) провести аттестацию персонала с целью отобрать наиболее подготовленных сотрудников для работы в условиях кризиса;
- 4) видоизменить систему оплаты услуг и организации по их предоставлению в сторону экономии соответствующих затрат;
- 5) разработать новую коммуникативную политику, направленную на расширение сегмента предоставляемых услуг, их качество.

А. Триантафилидоу и П. Яннас [7] провели исследования влияния платформ социальных сетей (Facebook, Twitter и Instagram) на посткризисное восстановление деятельности предприятий сферы услуг. Наличие постоянно обновляемой странички на этих платформах позволяет поддерживать как лояльность существующих клиентов, так и привлекать новых. Независимо от вида социальных сетей, распространение через них информации об изменении в формах работы предприятий, о новых услугах воспринималось пользователями позитивно, вызывая онлайн-реакции, такие как лайки и положительные комментарии.

При этом необходима разработка маркетингового и коммуникативного блока, как части антикризисной стратегии. Акции в социальных сетях, которые проводятся на бесси-

стемной основе, не оказывают большого влияния на продажи услуг. Результаты исследования турецких учёных [8] подтверждают, что применение аналитики социальных сетей позволяет ресторанам прогнозировать потребительские модели поведения. Полученные модели потребительского поведения могут использоваться для разработки правильной маркетинговой стратегии с концепцией 4P (Product, Place, Price, Promotion). Например, было обнаружено, что некоторые из позиций меню ресторана вызывают уникальные эмоции со стороны клиентов, и могут быть использованы в рамках рекламных акций для увеличения продаж.

Как отмечает Е.В. Агамирова [9], чтобы не потерять высококлассных специалистов, для создания стабильного коллектива в ресторанном бизнесе, особенно во время кризиса, важна мотивация, причём, как материальная, так и нематериальная. Чётко сформированное расписание работы сотрудников, наличие перерывов и повышенная оплата за переработки являются позитивными факторами для формирования лояльности сотрудников. Наиболее успешные работодатели отмечают, что для человека нужна не только возможность заработать, важно получить и одобрение, похвалу, возможность для самореализации. Признание и статус повышают самооценку, желание работать именно в данной компании.

Также для ресторанного бизнеса необходимым условием успешной деятельности является постоянное обновление меню. Однако не каждое предприятие готово выделять дополнительные средства на введение новых блюд. В таком случае рестораторам необходимо использовать сезонные предложения для привлечения большего количества гостей.

До недавнего времени рынок услуг общественного питания поглощал мелкие рестораны, увеличивая возможности крупных. Кризис изменил ситуацию таким образом, что успешным становится тот, кто готов быстро реагировать на перемены, происходящие в экономике страны. Период кризиса и экономическая нестабильность могут подорвать позиции предприятий-конкурентов, и дать возможность вырваться вперёд тем, кто отставал.

Новые реалии, в которых функционирует ресторанный бизнес, дал возможность руководителям предприятий выявлять сильные и слабые стороны в работе, проводить анализ конкурентов и потребителей, исследовать проблемы, связанные с экономическим кризисом, искать возможные пути решения, определять современные тенденции развития. Многие предприниматели считают, что большие шансы на выживание имеют предприятия с демократичным ценообразованием и предлагающие услуги франчайзинга на рынке. Рестораны данного сегмента постоянно совершенствуют свой сервис, ассортимент и качество предлагаемых товаров и услуг, и поэтому имеют успех.

Следующими кандидатами на выживание в условиях кризиса являются небольшие семейные рестораны. Заведениям небольшого формата легче изменять формы работы, включая доставку готовых блюд и полуфабрикатов. Стоит отметить, что у владельцев данного бизнеса снижается риск возникновения такого явления, как воровство [10].

В сфере стратегического управления ресторанным бизнесом не существует универсальных способов вывода предприятия из кризисной ситуации [11]. Остаются дискуссионными вопросы разработки методики определения ключевых индикаторов эффективности ресторанов, как необходимого условия обеспечения их долгосрочной успешности [12]. Однако, как показало проведённое исследование, имеются определённые технологии, методики и приёмы, которые позволяют успешно решать многие насущные проблемы организации. Особенностью антикризисного управления рестораном является постоянная изменчивость условий функционирования. Важно использовать системный подход в антикризисном управлении, который охватил бы все сферы деятельности ресторана. Посткризисное развитие должно определить новые ниши ресторанного рынка. Те предприниматели, которые креативно подойдут к ведению своего бизнеса, решат вопрос оптимизации предприятий, изучат современные тенденции развития в сфере общественного питания, будут иметь успех на современном ресторанном рынке.

Список использованных источников

1. Как цифровая трансформация помогает бизнесу пережить карантин из-за COVID-19. Реальный пример [Электронный ресурс]. // Режим доступа: URL: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Цифровая_трансформация_в_мире_после_COVID-19 (дата обращения 29.04.2020).
2. Ritchie, B.W., Jiang, Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management // *Annals of Tourism Research*. – 2019. – Vol. 79. – PP. 102-109.

3. Панфилова Е.Е., Петракова П.К. Проблемы повышения доходности предприятия в ресторанном бизнесе // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. – Чебоксары: ООО "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2019. – С. 165-168.
4. Дроздов Г.Д., Бабурин В.А. Факторы разработки концепции антикризисного управления предприятием сферы услуг // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 3. – С. 313-315.
5. Semerciöz, F., Pehlivan, C., Sözüer, A., Mert, A. Crisis Management Practices and Strategic Responses through Customer Loyalty and Price Strategy in Hard Times: Evidence from Fine-dining Restaurants // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Vol. 207. – PP. 149-156.
6. Оришев А.А. Антикризисный маркетинг как стратегия успешного развития компании в современных условиях нестабильности экономики // Бизнес и дизайн ревю. – 2017. – Т. 1. – № 1. – С. 10-14.
7. Triantafillidou, A., Yannas, P. Social media crisis communication in racially charged crises: Exploring the effects of social media and image restoration strategies // Computers in Human Behavior. – 2020. – Vol. 106. – PP. 106-117.
8. Halim, K.K., Halim, S. Business Intelligence for Designing Restaurant Marketing Strategy: A Case Study // Procedia Computer Science. – 2019. – Vol. 161. – PP. 615-622.
9. Агамирова Е.В. Некоторые подходы к оптимизации процессов управления персоналом в современном ресторанном бизнесе // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2019. – № 3. – С. 31-35.
10. Малышкина Е.А. Тенденции развития рынка ресторанного бизнеса в России в современных условиях // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2019. – № 5(73). – С. 263-266.
11. Рябчукова О.Ю. Методы и показатели оценки результативности ресторанного бизнеса // Вестник евразийской науки. – 2017. – Т. 9. – № 6. – С. 142-148.
12. Бахарева А.А., Кузнецов А.Н. Антикризисное управление ресторанным бизнесом в современных условиях // Стратегия бизнеса. – 2015. – № 2(10). – С. 6-9.