

УДК 640.4(07)

*Джум Т.А.,  
к.т.н., доцент  
кафедры торговли и общественного питания  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*Диянова С.Н.,  
к.э.н., доцент  
кафедры торговли и общественного питания  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

## **GENERAL REGULARITIES FOR DEVELOPMENT OF THE COTTAGES OF CONCENTRATED NUCLEAR POWER SUPPLY AT THE PRESENT STAGE**

## **ОБЩИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

**Аннотация:** В статье рассматривается понятие «конкурентное преимущество», занимающее основополагающее и центральное место в организации деятельности современного предприятия, так как, во-первых, его формирование и развитие возможно только лишь в среде конкуренции, а, во-вторых, оно является целью конкурентной стратегии и выступают ключевым фактором как конкурентоспособности производителя услуг, так и его конкурентной рациональности. Успех же в конкурентной борьбе достигается теми организациями, которые имеют достаточную степень конкурентоспособности и гибко реагируют на изменения внешней среды.

**Abstract:** The article discusses ponyatie "competitive advantage" occupying an important and central place in the organization of the activities of a modern enterprise, tak kak, vo-One family, ego fopmipovanie and pazvitie filling can tolko only forming media konkupentsii, a, vo-vtopyh, ono yavlyaetsya purpose competitive strategy and stand out as a key factor in the context of the origin of the employer, as well as his conclusive pascionality. In the same time, in a coherent struggle, these institutions operate, which have an adequate degree of co-operation and flexibly react to changes in the external environment.

**Ключевые слова:** стратегии, конкурентное преимущество, низкие издержки, специализация, потребители, услуга питания, каналы продвижения, клиентоориентированность, потребление

**Keywords:** strategy, competitive advantage, low costs, specialization, consumers, food service, channels of movement, customer orientation, consumption

Многие предприятия, позиционирующие себя как сильные игроки, придерживаются стратегии упреждающих ударов, суть которой заключается в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у конкурентов желание копировать стратегию компании. Существует несколько способов с помощью данной стратегии завоевать хорошую стратегическую позицию [2].

1. Расширять производственные мощности в размерах, больших, чем требует рынок, в надежде отбить желание у конкурентов следовать примеру данного предприятия и расширить свои собственные производственные мощности. Когда конкуренты, испугавшись расширять производственные мощности из-за возможного дисбаланса между спросом и предложением и, как следствие, работы в условиях низкоприбыльной экономики и недогрузки мощностей, останутся на прежних позициях, компания-первопроходец может завоевать большую рыночную долю и в случае увеличения спроса, обеспечить выполнение дополнительных заказов.

2. Устанавливать связи с самыми лучшими (или с большинством самых лучших) поставщиками сырья или средств материально-технического оснащения, заключая с ними долгосрочные контракты и проводя вертикальную интеграцию «назад». Это заставит конкурентов работать с поставщиками, менее известными в своём бизнесе.

3. Привлекательное преимущество первопроходца может быть часто закреплено возможностью «завоевать» более крупную организацию, нуждающуюся в сфере услуг данного предприятия, занять наиболее удобные площади, расположенные вдоль оживленных автомагистралей, на перекрестке дорог или в непосредственной близости от источников сырья, подъездных путей, поставщиков, и др.

4. Создать у потребителя сильный психологический имидж компании, который трудно с чем-либо спутать или скопировать и который оказывал бы на них сильное эмоциональное воздействие.

5. Сохранять эксклюзивное или преимущественное право на работу с лучшими дистрибьюторами региона.

Шаги, предпринимаемые в соответствии со стратегией упреждающего удара, не

обязательно должны полностью блокировать для конкурентов возможность их повторения. Эти шаги просто должны обеспечить первопроходцам лучшую стратегическую позицию. Такая позиция обеспечивает конкурентное преимущество перед другими компаниями, причём конкурентам очень сложно вытеснить первопроходца на вторые роли.

Как правило, для своего бизнеса выбирают услуги (или продукцию), оказание (производство) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов.

Но данная хозяйственная стратегия не может рассматриваться как универсальная, особенно она мало пригодна для тех предприятий, которые готовят бизнес-план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках. Более глубокий подход связан с обеспечением устойчивой конкурентоспособности предприятия. Конкурентное преимущество – это те характеристики и свойства продукции, услуг или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами. Существует два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация [1, с. 111].

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность предприятия разрабатывать, производить и сбывать продукцию и услуги более эффективно, чем конкуренты. Таким образом, необходимо организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь производственный цикл операций с продукцией: от её приготовления до продажи конечному потребителю, сопровождающейся обслуживанием и предоставлением возможности её потребления в приятной обстановке. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведёт на нет успех в любом из звеньев данного цикла [4, с.11].

Специализация – это способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, то есть цену в среднем более высокую, чем у имеющихся конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научиться искусству выделяться среди конкурентов, предлагая потребителям продукцию и услуги, заметно отличающиеся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих потребителя [2].

При этом в любой данный момент времени строится стратегия обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ – либо на более низкие издержки, привлекая гостей относительной дешевизной продукции и услуг по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию, вызывая интерес у наиболее взыскательных потребителей и требующих, прежде всего, высокого качества клиентов.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ выбирается наиболее приемлемая стратегия обеспечения и поддержания конкурентоспособности. Но прежде чем описать ассортимент таких стратегий, введем ещё одно понятие «диапазон конкуренции», обозначающее широту той номенклатуры услуг (продукции), которая производится, а затем реализуется с организацией потребления и обслуживания. Основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности представлены на рисунке 1 [5, с. 58].

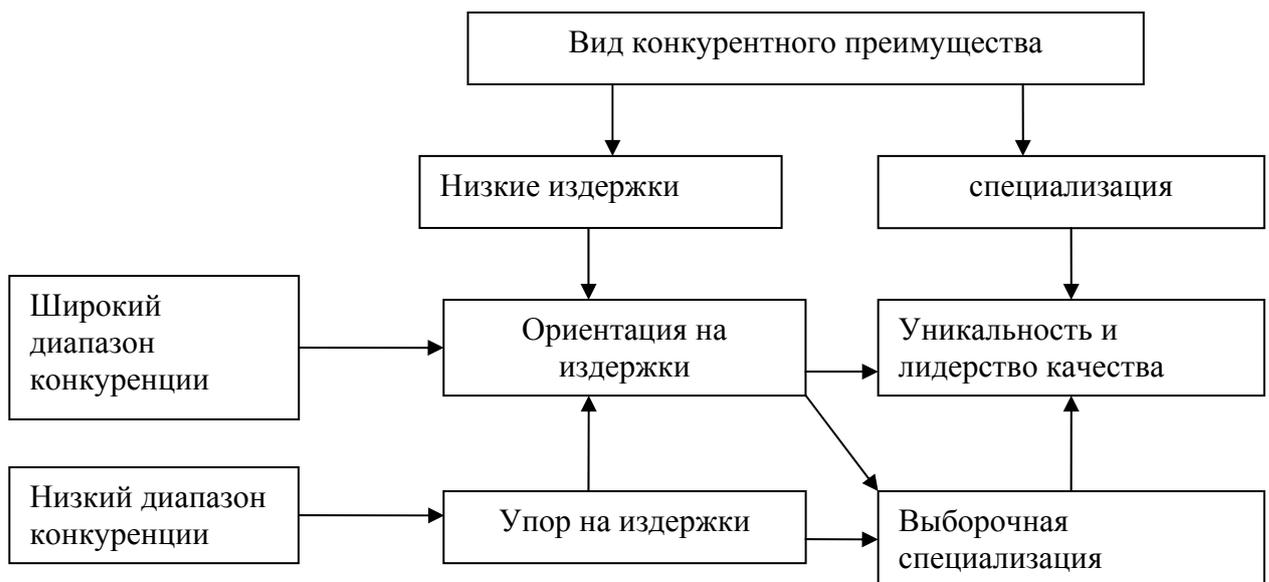


Рисунок 1 - Стратегии обеспечения конкурентоспособности

Отдельные предприятия развивают свои операции по стратегии «уникальность и лидерство». Это означает, что они производят продукцию уровня качества, соответствующего требованиям международных стандартов серии ISO, причём по широкой номенклатуре.

Есть такие предприятия, стратегия конкурентной борьбы которых основана не на специализации, а на более низких издержках.

Третий тип предприятий строит конкурентную стратегию на менее рискованных и более дешёвых принципах – специализация при узкой номенклатуре продукции. Эта продукция высшего мирового уровня в своих классах специализации и стоит недёшево, к примеру сегмент высокой кухни, характеризующейся изысканностью, редкостью и высокими ценами, оперирующая либо на традиции классической французской кухни, оформленной Огюстом Эскофье, либо на особенный стиль – фьюжен – кухня, молекулярная кухня, региональная кухня, соответствующая красным звездам Мишлен, что подтверждает достижение цели предприятием – доставить гостю удовольствие от еды и наслаждение от искусства сервировки и обслуживания.

Четвертый тип предприятий занимается выпуском узкого круга качественной продукции по дешёвым ценам. Такая продукция не отличается изысканными и разнообразными свойствами. Она проста, надёжна и дешева. К такому типу относится продукция сети ресторанов быстрого обслуживания «Ёха – пицца», объединяющая 9 предприятий в городе Краснодаре.

Естественно, не обязательно придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности. Освоив выпуск одного-двух наименований ассортиментных позиций, доступных широкому кругу потребителей среднего и ниже среднего уровня доходов, можно начать подготовку к освоению другой стратегии. Путь расширения своего ассортимента, сохраняя всё столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества приведёт к стратегии ориентации на издержки, которая позволит резко увеличить и объёмы реализации, и суммы получаемой прибыли при довольно умеренной рентабельности, рассчитанной как отношение получаемой в ходе коммерческой деятельности прибыли к сумме вложенных в дело собственных и заёмных средств, выраженная в процентах.

Если не расширять ассортимент, а все доходы направить на повышение качества своей продукции и услуг, то этот путь приведёт к стратегии выборочной специализации. Этот путь может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала. Формирование конкурентных преимуществ начинается с выявления [3]:

- состава потребителей: фактических и потенциальных;
- месторасположения потребителей, что связано с радиусом охвата услугами предприятия;
- способов приобретения продукции и услуг;

- способов воздействия на потребителей;
- истинного продукта, приобретаемого потребителями;
- потребительских ценностей продукции и услуг;
- вкусов и предпочтений.

Любая услуга или продукция производится ради её продажи. Поэтому идентификация фактических и потенциальных потребителей становится первым шагом на пути формирования конкурентных преимуществ. Этот шаг позволяет понять: кто фактически оценивает продукцию, приходя в зал заведения сферы ресторанного бизнеса и решая заказывать или не заказывать предлагаемый ассортимент по меню, а также выявить те причины, по которым потенциальные потребители остаются потенциальными, а не становятся фактическими. Тем самым можно определить критерии, по которым оцениваются услуги питания.

В ходе исследований, проводимых как рестораторами так и экспертами услуг питания выявлено, что формирование конкурентных преимуществ развивается в направлении [1, с. 229]:

- улучшения этих критериев;
- устранения причин, мешающих переходу потенциальных потребителей в фактические.

На каналы продвижения продукции влияют месторасположение потребителей, удаленность предприятия общественного питания, наличие удобных маршрутных схем к нему, удобство подъездов, наличие парковки и способы приобретения услуг предприятия. Под месторасположением потребителей можно понимать не только места их проживания, но также места работы, отдыха, а также источники получения информации [5, с. 120].

Одной из наиболее сложных и критических для успеха предприятия общественного питания задач является определение корзины тех потребительских качеств, которые гость хочет и готов оплачивать. Сотрудники больших сетей питания могут утрачивать контакт с реальным покупателем. По этой причине менеджеров предприятий полезно периодически на небольшой срок направлять поработать контактными персоналом – розничными продавцами. В этом случае менеджеры, видя, как покупатель «крутит носом» перед их продукцией, приобретают ясное и чёткое представление о том, что же на самом деле заставляет потребителя делать заказ и покупать услуги.

Поле деятельности для построения конкурентных преимуществ даёт и расхождение между той корзиной потребительских ценностей, за которые гость хочет и готов платить деньги, и той корзиной, которую предоставляет готовая продукция / услуга.

Изучение вкусов и предпочтений потребителей позволяет чётко отслеживать:

- потребительские качества, которые гость хотел бы приобрести и которые он фактически приобретает;

- разрыв между желаниями потребителя и продукцией / услугой.

При выявлении конкурентных преимуществ используется анализ:

- потенциала рынка;

- трендов рынка;

- перспектив развития в предположении неизменности технологий и структуры рынка;

- факторов, влияющих на развитие;

- прогнозируемых трансформаций структуры рынка вследствие экономического развития, изменения вкусов и предпочтений, действий конкурентов;

- ожидаемых инноваций, которые меняют вкусы и предпочтения, способы удовлетворения потребностей и создают новые потребительские качества;

- представлений о потребительских качествах и потребностях, не удовлетворяемых в полной мере предлагаемыми услугами.

Конкурентные преимущества формируются ради расширения и закрепления доли предприятия на рынке. Потенциал рынка показывает степень его притягательности, что помогает определить те средства, которые разумно потратить ради захвата и удержания рыночной ниши.

Изучение перспектив развития позволяет оценить целесообразность вложения средств и расставить приоритеты. Изучение перспектив развития является очень сложной процедурой, поэтому её рекомендуется начинать с предположения неизменности таких внешних условий, как технологии и структура рынка. Затем анализируются возможные рыночные изменения и влияние на перспективы развития предприятия.

Средства, вложенные в построение и поддержание конкурентных преимуществ, должны окупиться. Поэтому изучение перспектив развития и влияющих на них факторов является совершенно необходимым этапом на пути построения конкурентных

преимуществ.

Основными способами формирования конкурентных преимуществ являются снижение издержек, повышение качества оказываемых услуг и улучшение сервиса. Конкурентные преимущества целесообразно разделить на стратегические и тактические для повышения значимости первых путём присвоения им большего весового коэффициента. Выделяются следующие стратегические конкурентные преимущества [2]:

- стратегия развития;
- новые направления бизнеса;
- географический размах деятельности;
- разработка и внедрение бренда.

Среди тактических конкурентных преимуществ выделяют:

- качество оказания услуг потребителям;
- степень лояльности гостей;
- уровень профессиональной подготовки кадров;
- ценообразование для различных сегментов;
- программа продвижения и прочие.

Итак, конкурентные преимущества формируются ради расширения и закрепления доли предприятия на рынке. Рассматривая возможности рынка, выявляется степень его притягательности, что помогает определить те средства, которые разумно потратить ради захвата определенной рыночной доли и удержания рыночной ниши предприятия.

В основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, специфичных для различных культур и людей. Процесс принятия решений на насыщенном конкурентами рынке, называется конкурентной рациональностью, которое связано с такими понятиями как «конкурентное преимущество», «конкурентоспособность», «потенциальные возможности компании». Научно-теоретическое развитие привело к формированию концепции, реализуемой на современном этапе в теории и практике управления деятельностью предприятия в форме маркетинга взаимодействия. Концепция маркетинга взаимодействия подразумевает создание на рынке между субъектами отношений взаимовыгодного сотрудничества. Построение взаимодействий с потребителем услуг означает постоянное отслеживание его поведения, а конкуренцию необходимо рассматривать

как изначально присущие поведению потребителя альтернативы - потребитель всегда способен сделать выбор не в пользу предлагаемой ему услуги. Предприятие сферы услуг, в связи с этим, нацелено на постоянный поиск «точек управляемости» в поведении потребителей, что является неременным условием получения конкурентных преимуществ. Ключевыми областями формирования конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг в условиях реализации концепции маркетинга взаимодействия становятся [4, с. 20]:

- инновации в сфере услуг;
- качество услуг;
- управление поведением потребителя услуги.

Факторы, определяющие устойчивость взаимодействия производителя и потребителя можно рассматривать как факторы формирования и развития конкурентных преимуществ организации сферы услуг. Комплексный анализ факторов формирования и развития конкурентных преимуществ организаций сферы услуг осуществляют по пяти составляющим [5, с. 200]:

1. Анализ финансовой устойчивости;
2. Анализ качества услуг и обслуживания;
3. Анализ степени удовлетворенности клиентов;
4. Анализ технологической и операционной деятельности;
5. Анализ степени удовлетворенности сотрудников.

Главная причина создания комплекса маркетинговых коммуникаций, связанного с устойчивостью взаимодействия производителя и потребителя в предприятиях питания, относящихся к организациям сферы услуг – необходимость демонстрировать гостю высочайшее качество той услуги, которую он собирается приобрести. Потребитель участвует в процессе оказания услуги, и процесс оказания услуги для него настолько же важен, как и результат. А это обуславливает особые требования к персоналу и системе контроля качества. Невозможность хранения услуг требует точных расчётов возможностей предприятий в сфере услуг.

Клиентоориентированность услуг преследует двуединую цель – максимизировать прибыль предприятия, производящего и оказывающего услуги, и удовлетворить спрос потребителей. Деятельность предприятия общественного питания строится в соответствии с принципами гибкости, комплексности и адаптивности, реализует всю совокупность функций, присущих его производственно-торговому

процессу, – исследование рынка, координация проектирования и производства услуг, оптимизация ассортиментного ряда и распределение услуг, разработка ценовой политики, формирование спроса и стимулирование сбыта услуг и др [3].

Одной из особенностей услуг предприятия общественного питания является нацеленность его деятельности на удовлетворение социальных потребностей. Услуга как специфический товар, как правило, не существует отдельно от производителя. Потребление услуги, таким образом, связано с прямым удовлетворением потребностей человека – социальных потребностей. Последние и составляют объективную основу для формирования рынка услуг.

Клиентоориентированность услуг предоставляет пользу и выгоду клиенту, а также определяет целевой рынок и продвижение услуг на потребительский рынок. Вместе с тем выгоду от услуги определить достаточно сложно. Её может определить только клиент, который воспользовался тем или иным видом услуг. Главная цель деятельности предприятия заключается в оказании помощи гостю оценить те или иные услуги и сделать правильный выбор для себя. Существует два основных подхода к решению этих проблем, которые непосредственно влияют на состояние конкурентоспособности сервисных организаций. Во-первых, это повышение гибкости технологий обслуживания, позволяющее «подстраивать» их к происходящим изменениям в спросе на предоставляемые услуги. Этот подход требует понимания того, какие принципы заложены в основу выбранных технологий работы и что ограничивает возможности их эффективного применения. Во-вторых, это меры, направленные на сглаживание и корректировку самих колебаний в спросе.

Сфера услуг относится к важнейшим видам деятельности, связанным с функционированием и развитием всех отраслей экономики, удовлетворением жизненно важных потребностей человека. Оценка современного состояния сферы услуг свидетельствует о её недостаточном развитии относительно потребностей национальной экономики. Будучи крупной социально-экономической системой, она утратила свои прежние конкурентные позиции. Для того, чтобы организации сферы услуг обладали значительной степенью конкурентоспособности, реализовывали свои цели и задачи, развивались и имели возможность увеличивать рыночные доли на рынке услуг, им необходимо все свои стратегические цели и оперативные решения направлять на формирование и наращивание конкурентных преимуществ.

## Литература

1. Джум Т.А. Современные формы обслуживания в ресторанном бизнесе: учеб. пособие / Т.А. Джум, Г.М. Зайко. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
2. Джум Т.А., Ксёنز М.В. Отражение принципов TQM и концепции безопасности ХАССП в деятельности предприятий общественного питания. Региональный научный журнал. «Экономика устойчивого развития». – Краснодар, «Общественная Академия инновационного устойчивого развития» №4(28),2016. С.109-112.
3. Джум Т.А., Кружков Д.А., Ксёنز М.В. «Тенденции развития сферы питания в туристско-рекреационном комплексе Краснодарского края», Электронный научный журнал «Сервис в России и за рубежом», (Материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции «Реализация современных тенденций развития индустрии туризма и сервиса», (проведенный в ФГБОУ ВО «РГУТИС» 01 ноября 2015 г.), т. 10 № 2 (63), 2016 г.
4. Куткина М.Н. Инновации в технологии продукции индустрии питания / М.Н. Куткина, С.А. Елисеева. - СПб.: Троицкий мост, 2016. – 168 с.
5. Романова Г.М. Индустрия питания: современные инновационные процессы и их оценка / Г.М. Романова, Т.Е. Гварлиани, Л.М. Романова, Н.В. Баль. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 240 с.