

Секция «Управление рисками и страхование: новые вызовы и возможности»

## Стратегические аспекты управления предприятием быстрого обслуживания в условиях пандемии

Научный руководитель – Чумарина Гульнара Раисовна

*Валияхметова Аделина Айратовна*

*Студент (магистр)*

Казанский (Приволжский) федеральный университет, Институт управления, экономики и финансов, Общего менеджмента, Казань, Россия

*E-mail: Adelina.Valiahmetowa@yandex.ru*

В базовой модели разработки стратегии содержатся три основных горизонта, действующих на различных временных отрезках. Первый- короткий- планирование до одного года. Средний- рассчитывается на более долгий срок- от трех до пяти лет, базируясь на основных инвестиционных циклах. Длинный- принимается на долгосрочную перспективу, его прорабатывают либо каждые 7 лет, либо в случае возникновения изменений во внешней среде, например, при выявлении новых преимуществ у конкурента или в условиях неопределенности.

Стратегия устанавливает долгосрочное целеполагание бизнеса и способы достижения основных целей. Во время наступления кризиса, управление бизнесом реализуется в разрезе трех горизонтов, описанных ранее. Во время кризиса компания сталкивается не только с огромным количеством неопределенностей по отношению к долгосрочным целям, но и обнаруживает необходимость в принятии неотложных мер и корректировке краткосрочных стратегий на горизонте ближайшего времени.

Угроза стремительного роста коронавируса отражается в значительной степени на бизнесе и инвестиционном сообществе во всем мире. Неопределенная ситуация на рынке подвергает глобальные цепочки поставок большому риску, приводит к колоссальным потерям доходов компаний и негативно отражается на экономике.

Существуют весомые различия между ситуациями, когда бизнес дестабилизирован в ходе природных, техногенных, технологических или эксплуатационных сбоев и ситуациями, появляющимися после начала пандемии. Основные различия заключаются в серьезности и продолжительности пандемии, что подталкивает компании выходить за рамки традиционных стратегий планирования устойчивой и успешной деятельности. Бизнес должен грамотно учесть факторы планирования в условиях неопределенности по управлению устойчивостью для обеспечения комплексного реагирования и поддержания флагманских продуктов и услуг.

В этот момент компании следует разработать ряд мер в политике и процедур, связанных с пандемией, разработать взаимосвязи между сотрудниками, организовать предоставление отпусков для того, чтобы снизить вероятность возникновения дестабилизации бизнеса к минимуму.

Одной из самых первых мер против Covid-19 стало закрытие предприятий общественного питания, осуществляющих свою деятельность в залах для обслуживания гостей. Это решение привело к значительному сокращению выручки компаний от 35% до 90%. Неприятная ситуация с пандемией привела к резкому сокращению потока гостей в рестораны, в том числе и туристов. Для стабилизации ситуации и для достойного продолжения работы предприятий, руководителям было необходимо принимать новые срочные управленческие решения в рамках каждого ресторана, ориентируясь в первую очередь на особенности спроса. Основными каналами точек сбыта стали осуществление заказов на вынос и развитие доставки.

В условиях пандемии потребительские привычки в сфере общественного питания были значительно изменены. Рассмотрим некоторые из них- доставка выросла в 3 раза, около 90% предприятий Макдоналдс работают с концепцией доставки, изменилось и пиковое время посещения предприятий, а также гости заведений стали больше пить кофе- за несколько месяцев количество приготовленных кофейных напитков для посетителя увеличилось на 44%.

За время пандемии, компания Макдоналдс- лидер на рынке общественного питания в России одной из самых первой осуществила ряд беспрецедентных мер безопасности на предприятиях, а также разработала дополнительные нововведения, которые позволили без опасения открыть залы ресторанов.

С начала пандемии большинство жителей России перешли на самоизоляцию, это означало, что теперь они остаются дома и отдают предпочтение удаленной работе. Именно с этим связан значительный рост количества доставок- в период с марта 2020 по февраль 2021 данный показатель вырос в 3 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Учитывая тот факт, что в мае 2020 года был зафиксирован максимальный месячный прирост в 4.2 раза.

При росте доставок возрос и рост продаж «на вынос». Значительно увеличился товарооборот концепции «МакАвто»- с помощью которого гости могли заказать и забрать заказ не выходя из транспортного средства. Данный сервис позволил увеличить количество заказов на 33%. В пиковые часы рост порой достигал 54%, в некоторых предприятиях на «МакАвто» обслуживали более 200 машин в час.

Новые реалии мира сподвигли компанию максимально быстро перестроить внутренние процессы и в корне изменить формат работы. Для более профессионального решения проблемы, связанной с пиковыми нагрузками, компания дала возможность сотрудникам работу в доставке, совместно с партнером Delivery Club. За время пандемии почти 90% ресторанов Макдоналдс начали принимать заказы в доставку (до этого момента- 70%)- эти показатели были достигнуты примерно за 2 месяца.

Компания Макдоналдс активно реализовывала стратегию развития концепции доставки, одновременно разрабатывая новые способы взаимодействия с гостями. Например, в городе Москва открывались первые предприятия с отдельными помещениями для выдачи заказов курьерам (что снижало контакт гостей и курьеров, а также разделяло пространство для соблюдения дистанции).

Пандемия значительно сказалась на периоде пикового посещения ресторанов. В виду того, что почти все перешли на режим удаленной работы и оставались дома в течение рабочего дня, визиты в залы сместились к вечернему периоду. Подавляющее большинство посетителей стали приходить после 18:00. Гости часто заказывали утренние предложения (завтраки) с доставкой на дом: в компании есть большой прирост с 7:00-10:00 по сравнению с прошлыми годами.

Также во время ограничений компания отмечала увеличение числа более объемных заказов через доставку и навынос, так как гости заказывали еду на всех членов, а также имели визуальную картинку выбора блюд, что всегда срабатывает на увеличение среднего чека.

Сделать выводы о том как сильно влияет пандемия на ресторанный бизнес, несложно. Полностью поменявшиеся привычки гостей, самоизоляция, вынужденные отпуска заставляют экономить на всем, а также кардинально менять привычки питания. Предприятия пытаются подстраиваться под новые условия, но пока не всем это удается успешно реализовать. Однако, вскоре, во многих регионах страны начнут снижать ограничительные меры, тем самым дав глоток свежего воздуха компаниям. Конечно, еще остались некоторые трудности, над которыми стоит поработать.

### Источники и литература

- 1) 1. Захаров В. Я. Стратегические аспекты экономического развития. Концепции стратегического управления. — Н. Новгород.: Лик, 2018. — 75 с.
- 2) 2. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова: Учебник. — М.: Экономист, 2002. — 416 с.
- 3) 3. Сухарев О. С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник для студ. Вузов. — М. 2016. — 287с.

### Иллюстрации

Таблица 1. Прирост среднего количества заказов в день МакАвто, Доставок

	Прирост среднего количества доставок в день, %	Прирост среднего количества заказов на «МакАвто», %
Март 2020	41	40
Апрель 2020	44	45
Май 2020	42	35
Июнь 2020	39	33
Июль 2020	37	29
Август 2020	38	30
Сентябрь 2020	40	32
Октябрь 2020	39	33
Ноябрь 2020	38	34
Декабрь 2020	41	32
Январь 2021	39	34
Февраль 2021	39	30

Рис. : Таблица 1. Прирост среднего количества заказов в день МакАвто, Доставок