

УДК 338.45:67

## Проектирование организационных структур управления как инструмент управления конкурентоспособностью предприятий индустрии питания

**Истомина Анна Игоревна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры ресторанного бизнеса,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
115054, Российская Федерация, Москва, переулок Стремянный, 36;  
e-mail: Istomina-ai@mail.ru

### Аннотация

Постепенное восстановление рынка ресторанного бизнеса после экономического кризиса 2014 года ведет к усилению конкурентной борьбы за ограниченные финансовые ресурсы потребителей. Функционирование в конкурентной среде вынуждает предприятия применять комплекс мер для обеспечения своей конкурентоспособности. В статье рассматривается возможность применения организационного проектирования в качестве инструмента управления конкурентоспособностью предприятия питания. Проектирование организационной структуры позволяет сформировать систему управления максимально соответствующую поставленным целям и задачам предприятия с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды. В работе дается характеристика различным методам организационного проектирования: метод аналогии, экспертный метод, метод структурирования целей и метод организационного моделирования. Оценивается возможность их применения в качестве инструмента конкурентоспособности для предприятий индустрии питания.

Формирование организационной структуры управления, оптимальной целям и задачам предприятия, предполагает осуществление комплекса мероприятий по организационному проектированию. Организационное проектирование относится к области стратегического управления предприятием.

Проектирование структур управления сочетается в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.

### Для цитирования в научных исследованиях

Истомина А.И. Проектирование организационных структур управления как инструмент управления конкурентоспособностью предприятий индустрии питания. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 8А. С. 260-266.

**Ключевые слова**

индустрия питания, конкурентоспособность, инструменты управления конкурентоспособностью, организационная структура, методы организационного проектирования.

**Введение**

На современном этапе развития сфера услуг является важнейшей частью народного хозяйства страны наряду с промышленностью и аграрным комплексом [Истомина, 2017, 406]. Сфера услуг по своему составу неоднородна, и в соответствии с ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения» услуги подразделяются на материальные, нематериальные (социально-культурные) и смешанные [ГОСТ Р 50646-2012, 2017]. Индустрия питания, которая относится к материальному сегменту сферы услуг, удовлетворяет широкий спектр потребностей населения: от обычного утоления голода и жажды до демонстрации уровня благосостояния и стиля жизни. Важной особенностью данного вида экономической деятельности является существенная зависимость результатов деятельности от конъюнктуры рынка и текущего экономического положения, что находит свое отражение в снижении показателей оборота предприятий общественного питания в 2016 г. как реакции на финансовый кризис 2014-2015 гг (Таблица 1)[Инвестиции в Москву, 2017; Лукиянчук, Собянина, Гольцева, 2018, 110; Средний чек в ресторанах, 2017].

**Таблица 1 - Основные показатели рынка общественного питания в г. Москве**

№ п/п	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Среднегодовой темп роста (%)
1	Количество предприятий (ед)	11106	10303	9546	12648	104,4
2	Средний чек (руб)	1440	1499	1502	1569	102,9
3	Оборот предприятий общественного питания (млрд. руб)	174,1	175,2	160,9	164,4	98,2

\*Составлено автором по данным Инвестиционного портала г. Москвы и компании 2ГИС

Из представленных данных следует, что наибольшее падение оборота и снижение количества предприятий питания зафиксировано в 2016 году. Это является закономерным последствием начавшегося в 2014-2015 годах экономического кризиса. Ситуация на рынке индустрии питания демонстрирует признаки улучшения в 2017 году, в частности наблюдается рост количества предприятий, однако показатель оборота общественного питания не достиг докризисных значений, что отразилось в показателе среднегодового темпа роста, который за рассматриваемый период снизился на 1,8 пункта.

Увеличение численности предприятий общественного питания, сопровождающееся незначительном ростом оборота, обостряет конкурентную борьбу за ограниченные финансовые ресурсы потребителей и ведет к усилению конкуренции на рынке [Кличева, 2017, 355]. Функционирование в условиях высококонкурентной среды вынуждает предприятия питания прилагать усилия к поддержанию своей конкурентоспособности [Прохорова, 2007, 67].

## Материалы и методы

Важным инструментом управления конкурентоспособностью становится формирование организационной структуры управления, отвечающей в полном объеме внутренним потребностям предприятия и учитывающей факторы внешней среды. Согласно проведенным исследованиям, правильно сформированная для предприятия организационная структура управления обеспечивает рост показателя рентабельности продаж в среднем на 19% [Федюкова, 2018]. Поэтому создание организационной структуры управления, соответствующей поставленным целям и задачам является одним из ключевых инструментов управления конкурентоспособностью предприятия питания.

На основе изученной экономической литературы можно сделать вывод, что под организационным проектированием понимается создание перспективной бизнес-системы на основе рационального сочетания организационных переменных [Клименко, 2018; Макарова, 2013, 93; Шилова, 2010, 115]. Приведенное определение отражает следующие признаки данной управленческой категории:

- организационное проектирование это не разовое мероприятие, а процесс, который реализуется на предприятии в течение определенного времени и изменяется в зависимости от стадии его жизненного цикла;
- затрагивает все структурные элементы предприятия, а также социально-психологические связи между сотрудниками, что весьма актуально для предприятий индустрии питания, которым присущи все специфические особенности предприятий сферы услуг.
- обеспечивает рациональное сочетание организационных элементов предприятия, направленных на достижения поставленных целей и задач наиболее эффективными способами.

## Результаты и обсуждение

Организационное проектирование как перспективный процесс предполагает учет и исследование не только факторов внутренней среды, представленных организационными элементами предприятия, но и факторов внешней среды. Изучение внешней среды целесообразно осуществлять по следующим направлениям: определение и описание прямых и косвенных элементов внешней среды, которые в наибольшей степени могут повлиять на деятельность предприятия, и изучение взаимосвязей между этими факторами. В дальнейшем в процессе формирования организационной структуры необходимо взаимоувязывать проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом особенностей той среды, в которой данный элемент будет функционировать.

Осуществление организационного проектирования реализуется посредством различных методов, наиболее известными из которых являются метод аналогий, метод структуризации целей, экспертный метод, метод организационного моделирования [Клименко, 2018]. Охарактеризуем каждый из этих методов с позиции целесообразности их применения как инструмента обеспечения конкурентоспособности предприятий питания.

Метод аналогий предполагает использование организационных механизмов, которые зарекомендовали себя в аналогичных компаниях. Для данного метода характерно применение типовых структур управления и стандартного механизма их использования. Важным преимуществом подобного подхода является достаточная простота и легкость применения. Внедряемые структуры управления способны органично вписаться в практику управления

предприятием. Вместе с тем всегда существует опасность непродуманного копирования организационной структуры без учета специфических особенностей деятельности конкретного предприятия и его внешней среды. Этот метод проектирования является одним из наиболее распространенных для многих компаний индустрии питания, поскольку большинство из них относятся к предприятиям малого бизнеса и имеют ограниченные ресурсы для привлечения высокопрофессиональных специалистов в области стратегического управления. Следовательно, формирование организационной структуры управления методом аналогий не всегда способно обеспечить перспективное развитие компании и повышение конкурентоспособности предприятия питания на рынке.

Метод структуризации целей заключается в разработке системы целей предприятия с учетом количественных и качественных параметров, с последующим анализом и преобразованием организационной структуры управления для максимального соответствия поставленным целям. Установление целей, адекватных сложившейся рыночной ситуации, является жизненно важным для предприятий сферы услуг, заинтересованных в обеспечении конкурентоспособности, поскольку их достижению будет подчинена деятельность всего предприятия. Как известно, действовать без цели означает обречь себя на неудачу [Прохорова, 2007, 67]. Наиболее распространенными формой структуризации целей являются «дерево целей», что позволяет графически представить декомпозицию целей по уровням. Иерархическая система целей позволяет совместить каждую конкретную цель и задачу с соответствующим подразделением предприятия питания, что обеспечит контроль за их достижением и распределение ответственности между исполнителями. Данный метод организационного проектирования является актуальным для предприятий питания, поскольку позволяет собственникам и менеджменту компании определить важные для них цели предприятия без привлечения внешних экспертов, что обеспечит определенную экономию финансовых ресурсов. Метод структуризации целей выступает действенным инструментом управления конкурентоспособностью, поскольку позволяет изначально включить необходимость обеспечения конкурентоспособности предприятия в систему целеполагания в качестве одного из ключевых элементов. При проектировании организационной структуры управления, адекватной сформулированным ранее целям, задачи обеспечения конкурентоспособности найдут свое отражение в локальных целях подразделений предприятия, а также в критериях оценки достижения поставленных целей.

Экспертный метод предполагает проектирование организационной структуры управления на основе рекомендаций и предложений, выработанных экспертами. В качестве экспертов могут выступать как сотрудники организации, так и внешние специалисты-практики. В процессе анализа происходит исследование целей, задач, функций, организационных связей структурных подразделений предприятия. Предлагаются научно обоснованные проекты организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности предприятия.

Привлечение внешних специалистов по сравнению с сотрудниками компании позволяет получить более объективные результаты в части определения проблем и трудностей функционирования, а также выявления резервов и возможностей в работе предприятия и его структурных единиц. На практике экспертный метод часто объединяется с методом структурирования целей, когда на основе внешних оценок разрабатывается система целей предприятия. К недостаткам данного метода может быть отнесена его достаточно высокая стоимость, поскольку для получения адекватной оценки деятельности предприятия целесообразно привлекать группу экспертов или компанию, специализирующуюся на оказании консалтинговых услуг.

Метод организационного моделирования состоит в разработке формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных [Макарова, 2013, 9]. Модели разрабатываются с использованием методов системного анализа, исследования операций, написания сценариев, построения матриц распределения прав и обязанностей, построения матриц межфункциональных связей, игрового и имитационного моделирования. Применение математических, статистических, графоаналитических моделей и систем для обеспечения рационального распределения полномочий и ответственности в организации является наиболее перспективным методом проектирования организационной структуры управления [Боркова, Соколов, 2017, 309]. Наилучшими возможностями для внедрения данного подхода в индустрии питания обладают сетевые компании, которые имеют необходимые финансовые и технологические ресурсы.

### Заключение

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что организационное проектирование является действенным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия питания, который позволяет сформировать рациональную систему управления. Анализ методов организационного проектирования позволил выявить их сильные и слабые стороны. Наиболее универсальным методом организационного проектирования для предприятий питания является метод структуризации целей поскольку позволяет осуществить распределение каждой конкретной цели на соответствующее структурное подразделение, а также обеспечить контроль достигнутых результатов по количественным показателям.

### Библиография

1. ГОСТ Р 50646-2012 Услуги населению. Термины и определения URL <http://docs.cntd.ru/document/1200102288> (дата обращения: 17.09.2017).
2. Боркова В.И., Соколов А.Ю. Методические вопросы оптимизации процессов в индустрии питания // В сборнике: Современные инновационные технологии в экономике, науке, образовании. Материалы Первой Международной научно-практической конференции. – 2017. – 304-312 с.
3. Инвестиции в Москву: факторы инвестиционного климата [Электронный ресурс] URL: <https://investmoscow.ru/investment/economic-indicators/investment-in-moscow-is-convenient/> инфраструктура-торговли-и-общественного-питания // (дата обращения: 17.09.2017).
4. Истомина А.И. Определение приоритетного метода оценки конкурентоспособности предприятия индустрии питания в зависимости от стадии его жизненного цикла // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-1 (86-1). – 405 -408 с.
5. Клименко Т. В. Методы и стратегии организационного проектирования как инструменты стратегического управления конкурентоспособностью продукции // ТДР. – 2010. – №4.
6. Кличева Е.В. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса в современных рыночных условиях // В сборнике: Инновации: перспективы, проблемы, достижения Материалы Пятой Международной научно-практической конференции. – 2017. – 352-357 с.
7. Лукиянчук И.Н., Собынина С.В., Гольцова Л.И. Развитие сферы услуг в Российской Федерации и её связь с динамикой доходов населения в условиях кризиса. В сборнике: Траектории развития Материалы Первой Международной научно-практической конференции. – 2018. – 109-117 с.
8. Макарова Н.Н. Организационное проектирование: учебное пособие / Н.Н. Макарова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета. – 2013. – 93 с.
9. Прохорова А. И. Специфические особенности предприятий сферы слуг как объекта управления конкурентоспособностью // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). – 2007. – №5 (21). – 64-68 с.

10. Средний чек в ресторанах вырос [Электронный ресурс] URL:<http://blog.2gis.ru/average-bill-2017> (дата обращения: 17.09.2017).
11. Федюкова Г. Х. Организационные структуры управления малых предприятий: проблемы управления и поддержка развития // Вестник ГУУ. – 2014. – №15.
12. Шилов А. С. Проблемы понятийного аппарата организационного проектирования // Молодой ученый. – 2010. – №10. – 113-119.

## **Designing of organizational structures of management as a tool of competitiveness of enterprises of the food industry**

**Anna I. Istomina**

PhD in Economics,  
Associate professor of the restaurant business department,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
115054, 36, Stremyanny lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Istomina-ai@mail.ru

### **Abstract**

The gradual recovery of the restaurant business market after the economic crisis of 2014 leads to increased competition for limited financial resources of consumers. Functioning in a competitive environment forces enterprises to apply a set of measures to ensure their competitiveness. The article discusses the possibility of using organizational design as a tool for managing the competitiveness of the catering enterprise. The design of the organizational structure allows you to create a management system that best suits the goals and objectives of the enterprise, taking into account the influence of internal and external factors. The paper describes various methods of organizational design: the method of analogy, the expert method, the method of structuring goals and the method of organizational modeling. The possibility of their application as a tool of competitiveness for the enterprises of the food industry is estimated.

The formation of the organizational structure of management, optimal goals and objectives of the enterprise, involves the implementation of a set of measures for organizational design. Organizational design refers to the field of strategic enterprise management.

Design of management structures combines both technological, economic, information, administrative and organizational interactions that are amenable to direct analysis and rational design, and socio-psychological characteristics and relationships.

The specificity of the problem of designing the organizational structure of management is that it can not be adequately represented in the form of the problem of formal selection of the best version of the organizational structure on a clearly formulated, unambiguous, mathematically expressed criterion of optimality.

### **For citation**

Istomina A.I. (2018) Designing of organizational structures of management as a tool of competitiveness of enterprises of the food industr [Approaches to the assessment of damage from price discrimination in antimonopoly regulation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (8A), pp. 260-266.

## Keywords

Food industry, competitiveness, competitiveness management tools, organizational structure, organizational design methods

## References

1. *GOST R 50646-2012 Uslugi naseleniyu. Terminy i opredeleniya* [GOST R 50646-2012 Services to the public. Terms and definitions] URL <http://docs.cntd.ru/document/1200102288> (data obrashcheniya: 17.09.2017).
2. Borkova V.I., Sokolov A.YU. Metodicheskiye voprosy optimizatsii protsessov v industrii pitaniya [Methodical problems of optimization of processes in the food industry]. *V sbornike: Sovremennyye innovatsionnyye tekhnologii v ekonomike, nauke, obrazovanii. Materialy Pervoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [In the collection: Modern innovative technologies in economy, science, education. Materials of the First International Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2017, pp. 304-312.
3. *Investitsii v Moskvu: faktory investitsionnogo klimata [Elektronnyy resurs]* URL: [Investments in Moscow: the factors of the investment climate [Electronic resource] URL] <https://investmoscow.ru/investment/economic-indicators/investment-in-moscow-is-convenient/infrastruktura-torgovli-i-obshchestvennogo-pitaniya> // (data obrashcheniya: 17.09.2017)
4. Istomina A.I. Opredeleniye prioritnogo metoda otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiya industrii pitaniya v zavisimosti ot stadii yego zhiznennogo tsikla [Determination of the priority method for assessing the competitiveness of a food industry enterprise depending on the stage of its life cycle]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo – Economics and Entrepreneurship*, 2017, no. 9-1 (86-1), pp. 405-408.
5. Klimenko T. V. Metody i strategii organizatsionnogo proyektirovaniya kak instrumenty strategicheskogo upravleniya konkurentosposobnost'yu produktsii [Methods and strategies of organizational design as tools for strategic management of product competitiveness]. *TDR – TDR*, 2010, №4.
6. Klicheva Ye.V. Reinzhiniring biznes-protsessov kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatij restorannogo biznesa v sovremennykh rynochnykh usloviyakh [Reengineering of business processes as a tool to increase the competitiveness of restaurant business enterprises in current market conditions]. *V sbornike: Innovatsii: perspektivy, problemy, dostizheniya Materialy Pyatoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [In the collection: Innovations: perspectives, problems, achievements. Materials of the Fifth International Scientific and Practical Conference]. 2017, pp. 352-357.
7. Lukiyanchuk I.N., Sobyantina S.V., Gol'tsova L.I. Razvitiye sfery uslug v Rossiyskoy Federatsii i yego svyaz' s dinamikoy dokhodov naseleniya v usloviyakh krizisa. [Goltsova LI The development of the service sector in the Russian Federation and its relationship with the dynamics of income of the population in times of crisis]. *V sbornike: Trayektorii razvitiya Materialy Pervoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [In the collection: Development trajectories Materials of the First International Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2018, pp. 109-117.
8. Makarova, N.N. (2013), *Organizational design: textbook / N.N. Makarova; Tomsk Polytechnic University [Organizatsionnoye proyektirovaniye: uchebnoye posobiye / N.N. Makarova; Tomskiy politekhnicheskii universitet]*, Tomsk: Publishing house of Tomsk Polytechnic University, 93 p.
9. Prokhorova A.I. Spetsificheskiye osobennosti predpriyatij sfery slug kak ob'yekta upravleniya konkurentosposobnost'yu [Specific features of enterprises servants as an object of competitiveness management]. *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo torgovo-ekonomicheskogo universiteta (RGTEU) – Vestnik Rossiyskogo State University of Trade and Economics (RGTEU)*, 2007, no. 5 (21), pp. 64-68.
10. *Sredniy chek v restoranakh vyros [Elektronnyy resurs]* URL:[ Average check in restaurants has grown [Electronic resource] URL] <http://blog.2gis.ru/average-bill-2017> (data obrashcheniya: 17.09.2017)
11. Fedukova G. KH. Organizatsionnyye struktury upravleniya malyykh predpriyatij: problemy upravleniya i podderzhka razvitiya [Organizational structures of management of small enterprises: management problems and development support]. *Vestnik GUU – Herald GUU*, 2014, no. 15.
12. Shilov A. S. Problemy ponyatiynogo apparata organizatsionnogo proyektirovaniya [Problems of the conceptual apparatus of organizational design]. *Molodoy uchenyy – Young scientist*, 2010, no. 10, pp. 113-119.