

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ МОДЕЛЬ SWOT-АНАЛИЗА И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: НА ПРИМЕРЕ СЕТЕВОГО РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Е. Г. Серова¹, П. Ф. Воробьев^{1,2}, Е. М. Файнштейн¹

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 190121, Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, 16

² Северо-Западный институт управления — филиал РАНХ и ГС, Российская Федерация, 199178, Санкт-Петербург, Средний проспект, 57/43

Для цитирования: Серова Е. Г., Воробьев П. Ф., Файнштейн Е. М. 2019. Количественная модель SWOT-анализа и ее применение в стратегическом менеджменте: на примере сетевого ресторанного бизнеса. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* **18** (4): 531–562. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.403>

В статье представлена разработка количественной модели такого широко распространенного стратегического инструмента, как SWOT-анализ, и рассмотрены особенности его применения с учетом специфики сетевого ресторанного бизнеса России и минимизации возникающих рисков. Проанализированы количественные факторы, влияющие на использование модели SWOT, определены и классифицированы стратегические проблемы сетевых бизнес-моделей управления ресторанным бизнесом, проведен регрессионный и дисперсионный анализ данных, полученных в ходе опроса по выявлению и решению задач управления предприятиями сетевого ресторанного бизнеса. Результаты исследования опираются на работы зарубежных и отечественных специалистов в области стратегического менеджмента и представляют собой развитие концепции оценки воздействия внутренних и внешних ресурсов и факторов на управление сетевым предприятием. В статье предложен инновационный дизайн количественной модели SWOT, который позволяет усовершенствовать процессы управления в компаниях, фокусирующихся на рынке оказания услуг, для формирования дополнительных конкурентных преимуществ, а также сгруппировать факторы с точки зрения решения стратегических проблем. Обосновано применение этой модели и определены проблемные области в управлении ресторанным бизнесом малого и среднего сегмента, что позволяет снизить негативное влияние внешних и внутренних факторов и использовать конкурентные преимущества форм сетевых предприятий для реализации как существующих, так и возникающих возможностей и минимизировать потенциальные угрозы. Эмпирическую базу исследования составили данные опроса представителей сетевого российского рынка ресторанов.

Ключевые слова: управление сетевым предприятием, стратегический менеджмент, количественный SWOT-анализ, ресторанный бизнес.

ВВЕДЕНИЕ

В течение последних десятилетий наблюдается рост числа научных исследований в области производственного менеджмента, устойчивого стратегического развития и анализа ресурсных потоков как основных элементов управленческой

системы компании. Однако пока еще нет единого мнения относительно систематизации подходов к количественной оценке долгосрочного воздействия внутренних и внешних ресурсов на управление сетевыми предприятиями [Al-Mashari, Zairi, 1999; De Vries, 2006; Kindstrom, 2010; Pandya, 2017; Pradabwong et al., 2017]. В этой связи рассмотрение концептуально нового количественного подхода в рамках матрицы SWOT-анализа является попыткой усилить его нормативную составляющую и на примере сетевого бизнеса в отрасли общественного питания проанализировать на модельном уровне процессы, связанные с идентификацией проблемных областей стратегического развития предприятий.

Важность формирования комплексных управленческих решений на долгосрочной основе в условиях конкуренции проистекает из растущей глобализации и конвергенции промышленности, сложности внешней среды, которая заставляет компании усилить стратегические инициативы (см., напр.: [Клейнер, 2011; 2018; Беляева, Широкова, Гаффорова, 2017; Serova, 2017; Dalziel, Saunders, Saunders, 2018; Теесе, 2019]). Кроме того, по мере роста возможностей анализа больших массивов данных на рынках, связанных с оказанием услуг, где значительное влияние на бизнес-моделирование оказывают маркетинг взаимодействия и клиентоориентированный подход, устойчивость развития становится одним из самых актуальных управленческих вопросов (см., напр.: [Алканова, Смирнова, 2014; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Третьяк, Ребязина, Ветрова, 2015; Третьяк, Климанов, 2016; Гулакова, Ребязина, 2017; Serova, Krichevsky, 2015]). Для фирм формирование модели, которая позволила бы анализировать стратегические проблемы, приобрело особое значение (см., напр.: [Cacciolatti, Garcia, Kalantzakis, 2015; Bresciani, 2017; Santoro, Bresciani, Papa, 2018; Franceschelli, Santoro, Candelo, 2018]). Интерес многих предприятий к применению количественных стратегических инструментов и использованию преимуществ динамичного перестроения моделей бизнес-процессов силами самих компаний быстро растет, и они изыскивают возможные пути развития этого направления. Однако в научном сообществе основное внимание уделяется эмпирическим исследованиям, нацеленным на определение степени влияния внутренних и внешних ресурсов и рисков компании. Это касается и компаний, оперирующих на рынке оказания услуг, в том числе ресторанного бизнеса, для которого характерны ярко выраженный маркетинг взаимоотношений и клиентоориентированный подход.

Цель настоящего исследования — разработка количественной модели SWOT-анализа и ее тестирование на примере сетевого ресторанного бизнеса. Как представляется, применение количественных инструментов анализа рисков при принятии стратегических решений в условиях конкуренции позволит фирме проводить квалифицированный SWOT-анализ и на его основе планировать управленческие действия.

Центральная задача исследования — формирование 9-зонной SWOT-матрицы и ее апробация на примере сетевых ресторанов, что восполняет пробел в исследованиях по стратегическому менеджменту, указывая на роль структурного анализа влияния внутренних и внешних ресурсов и рисков компании на эффективность

управления. Помимо этого, решается задача выявления стратегических проблем российских сетевых операторов общественного питания. Теоретической основой исследования послужили работы, посвященные изучению количественных моделей SWOT-анализа (см., напр.: [Lee, Sai On Ko, 2000; Ha, Jang, 2013]). В статье представлены результаты применения разработанной авторами количественной модели SWOT-анализа в ресторанном бизнесе с учетом типологии ресторанов, предложенной в [Muller, Woods, 1994].

В соответствии с поставленной целью и выявленными в процессе анализа литературы пробелами можно сформулировать следующие исследовательские вопросы: 1) в чем заключаются особенности количественного SWOT-анализа; 2) каковы проблемные области управления сетевым ресторанным бизнесом; 3) каким образом применение количественного SWOT-анализа позволяет определить факторы, влияющие на результаты деятельности по управлению сетевым ресторанным бизнесом; 4) как внешние и внутренние риски влияют на стратегические перспективы сетевых ресторанных компаний.

Актуальность и новизна исследования заключаются в переходе от качественной обработки данных к количественному анализу с использованием блочной структуры модели 9-зонной SWOT-матрицы и апробации этого подхода на примере ресторанного бизнеса. Как отмечается во многих публикациях (см., напр.: [Lee, Sai On Ko, 2000; Helms, Nixon, 2010; Gupta, Mishra, 2016; Ferraris, Monge, Mueller, 2018; Büyüközkan, Ilıcak, 2019]), наличие хорошо разработанной стратегии — важный шаг в построении основ управления бизнес-процессами. Однако малые и средние компании не всегда могут позволить себе использование информационных систем по автоматизации обработки данных для оценки внешних и внутренних рисков бизнес-процессов управления. В такой ситуации научное и практическое обоснование применения количественных матриц стратегического анализа становится востребованным.

Исследование начинается с рассмотрения основных понятий и определений, относящихся к вопросам выявления стратегических проблем. Затем сопоставляются классическая модель SWOT-анализа и альтернативные концепции; приводится описание количественной модели SWOT, предлагаемой авторами, а также анализ полученных результатов эмпирического исследования и перечень проблемных областей стратегического развития сетевого бизнеса в отрасли общественного питания. Далее приводятся факторы, которые влияют на принятие стратегических решений и могут быть использованы при решении практических задач. Статья завершается изложением ключевых результатов и перспектив дальнейших исследований.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Логика эгоцентричной конкуренции, доминировавшей в прошлом веке, отходит на второй план. Эффективное стратегическое мышление пока еще остается искусством, но, по сути, оно сводится к принципам, заложенным в теории игр

[Dixit, Nalebuff, 1993; 2008]. Задача стратегии в теории игр — прогнозирование действий конкурирующих компаний. Возможность предсказать реакцию соперника значительно увеличивает шансы выбрать действительно выигрышную стратегию.

Например, модель PARTS (Players, Added value, Rules, Tactics, Scope) [Brandenburger, Nalebuff, 2011] — одна из первых, в которой теория игр использовалась для описания стратегического взаимодействия на рынке, где вместо жесткого соперничества с отраслевыми конкурентами предлагалось изменение конкурентных сил в свою пользу, в частности переход на новую логику через дополняющие продукты, которые могут появиться из составляющих сервиса или мест продажи в ресторанном бизнесе, а также в результате стратегических союзов. Расположение конкурирующих ресторанов на одном этаже или улице, общие поставщики, совместная реклама — та шестая сила в дополнение к пяти силам Портера, которая влияет на характер стратегических решений. Однако количественных оценок данный подход не предусматривает.

Традиционно под устойчивым развитием многие менеджеры понимают стабильность внутренней среды в компании, а также способность к адаптации в изменчивой экономической ситуации как на внешнем, так и на внутреннем рынках, т. е. умение приспосабливаться к агрессивному внешнему влиянию. Следствием такого подхода будет использование в различных вариациях двух основных моделей конкуренции — ценовой и количественной, — которые отражают результат деятельности в зависимости от действий конкурентов [Bulow, Geanakoplos, Klemperer, 1985]. Таким образом, анализ игры становится динамическим анализом поведения компании и, соответственно, предметом изучения менеджмента.

Динамические характеристики мотивов компании, в частности увеличение доли рынка для получения прибыли в долгосрочном периоде, при этом не учитываются. Поэтому использование инструментов, помогающих определить конкурентную стратегию, от которой в значительной степени зависит будущее функционирование компании, исключительно актуально в практической деятельности. Один из таких инструментов — SWOT-анализ [Kotler, Berger, Bickhoff, 2016], который с течением времени трансформируется и приобретает более инновационную форму [Phadermrod, Crowder, Wills, 2019]. Модель SWOT позволяет проанализировать потенциальные возможности роста конкурентоспособности компании и те риски, которые могут повлиять на ее стратегическое положение. Таким образом, актуальность настоящего исследования заключается в разработке количественной модели SWOT-анализа и возможности ее применения в области стратегического менеджмента компаниями, оперирующими в сфере предоставления услуг на развивающихся сетевых рынках.

Кроме того, важность формирования инновационного способа оценки внутренних и внешних ресурсов на примере индустрии ресторанных услуг с учетом специфики рисков на данном рынке обусловлена сложностью внешней среды, ко-

торая вынуждает компании уделять все больше внимания разработке стратегий. При интенсивной реструктуризации компании, как правило, решают проблемы конкурентоспособности не за счет осуществления комплексных стратегических действий и прогнозирования будущих тенденций развития, а путем минимизации затрат при решении локальных вопросов в определенный момент времени, не принимая во внимание дальнейшие перспективы развития. В нестабильной экономической ситуации использование количественной модели, оценивающей влияние внутренних и внешних ресурсов на управление бизнес-процессами, может позволить компаниям снизить издержки и получить существенное конкурентное преимущество, стать лидерами отрасли (см., напр.: [Williams, 1995; Legrand et al., 2010; Ha, Jang, 2013; Hua et al., 2016; Perey et al., 2018]).

Прежде всего необходимо обосновать использование матричной аналитической модели, базирующейся на инновационном SWOT-анализе. При разработке стратегии важно определить источники прибыли компании [Beane, Ennis, 1987], для чего требуется применение математического аппарата, формирующего причинно-следственные связи. При решении этой задачи часто используются логические, имитационные и математико-статистические модели, которые позволяют количественно оценить последствия решений в рамках действующих бизнес-процессов.

Проблемы компании и ее прямого конкурента во многом идентичны, поэтому для определения наиболее вероятной реакции соперника топ-менеджменту важно знать его цели, возможные действия (например, проникновение на новый рынок, изменение ценовой политики) и ожидаемые выгоды от выбора той или иной стратегии [Inoue, 1998]. При разработке различных стратегических сценариев следует применять инструментарий, учитывающий развитие новых технологий, социальные и культурные последствия их появления и внедрения, а также возможность решить назревшие проблемы в компании с помощью этих технологий. Указанные вопросы нивелируются, если для построения стратегий используются ортогональные матрицы анализа [Jun, Park, Jang, 2012], логическая замкнутость которых позволяет повысить точность анализа и прогнозирования изменений в матричных структурах [Sammut-Bonnici, Paroutis, 2013; Bolisani, Bratianu, 2017]. Количественная модель SWOT-анализа имеет определенные преимущества перед другими, часто используемыми аналитическими матрицами, например, такими, как концепция LISA (Leveraging, Improving, Seizing, Awareness) [Pandya, 2017; Desai, 2019] или PARTS.

КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ SWOT-АНАЛИЗА И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

В данной части статьи сравниваются модели SWOT-анализа и рассматривается применение количественной метрики в виде связи внутренних и внешних ресурсов и рисков. Происходящие изменения в бизнес-процессах формируют более активные коммуникации и потоки распространения информации, поэтому

первоначальная модель SWOT-анализа, созданная более 30 лет назад, становится неактуальной для принятия стратегических решений [Appiah-Adu, Bawumia, 2016].

Чтобы учесть тенденции и преодолеть недостатки классической модели, используются альтернативные концепции. Одна из часто применяемых моделей — специализированная аналитическая матрица LISA [Pandya, 2017; Desai, 2019]. Данная концепция основана на положении о том, что сильные стороны, выявленные с помощью SWOT-анализа, должны быть «усилены», слабые стороны — «улучшены», возможности — «использованы» и, наконец, угрозы могут быть смягчены, если существует «осведомленность» об этом. Таким образом, применение матрицы LISA (т. е. использование сильных сторон, улучшение слабых сторон, использование возможностей и осведомленность об угрозах) принесет организации дополнительную пользу от SWOT-анализа.

Другая альтернативная концепция — это количественный SWOT-анализ [Lee, Sai On Ko, 2000; Johnson, Scholes, 2002; Johnson et al., 2013]. Его особенность заключается в том, что осуществляется отказ от деления тенденций внешней среды на возможности и угрозы. Дополнительные зоны (например, зона неопределенности) формируются из полученных эмпирическим путем данных (отбор и установление связей между фактами, их сравнение) и теоретических методов и процедур (анализ данных). Кроме того, при ее применении не измеряется сила связи в парах анализа, а определяется наличие связи между факторами, положительно или отрицательно влияющими на функционирование компании. Иными словами, матрица описывается через логические элементы $\mu(\omega) \in \{0; 1\}$ (есть связь/нет связи) и представляет собой логическую структуру отношений — модель внутренних и внешних факторов, влияющих на бизнес. Формирование дополнительных зон на основе связей, а не «силы» можно рассматривать как поиск оптимального решения для двух рационально мыслящих игроков: компании (игрок А) и конкурентного окружения (игрок Б) [Hatchuel et al., 2010; Rodriguez-Rodriguez et al., 2010]. Например, к количественному подходу в SWOT-анализе можно отнести технику «MG Rush's proprietary quantitative SWOT technique», предложенную Т. Метцем [Metz], но в ней анализ проводится на основе метода экспертных оценок значимости (важности, весомости) факторов внешней и внутренней среды в будущей стратегии компании.

В настоящей статье количественный подход рассматривается с учетом специфики менеджмента организации и принимает форму более привычного для менеджеров и экономистов способа оценки результата взаимодействия, чем теория игр. Количественная модель, позволяющая усовершенствовать процессы управления в компаниях для создания дополнительных конкурентных преимуществ, должна отвечать следующим критериям:

- ♦ систематизация ресурсных потоков (целесообразность распределения материальных активов);

- ♦ приспособляемость структуры бизнеса к внешним и внутренним изменениям (способность компании быстро реагировать на смену рыночных тенденций, конкурентов и потребителей);
- ♦ анализ стратегического потенциала (возможности компании менять пути стратегического развития);
- ♦ наличие заданных параметров, выраженных в ключевых для бизнеса критериях управления, которые позволяют систематизировать процессы разработки стратегии.

Сравнительный анализ трех концепций, демонстрирующий тенденцию качественно иного подхода к анализу информации о компании, представлен в табл. 1.

Таблица 1. Сопоставление классического SWOT-анализа, концепции LISA и количественной концепции

Критерий	Классический SWOT-анализ	Концепция LISA	Количественная концепция
1	2	3	4
Акцент модели	Анализ внешней и внутренней среды имеет вертикальный акцент	Анализ внешней и внутренней среды имеет горизонтальный акцент	Поиск «неопределенных» факторов, позволяющих выявить новые ресурсы для компании, а также возможности или угрозы при их использовании конкурентами
Результат применения модели	Качественное сопоставление факторов, влияющих на вероятность реализации стратегии	Количественное сопоставление факторов, влияющих на вероятность реализации стратегии	Количественная оценка факторов, влияющих на вероятность реализации стратегии
Цель анализа	Разделение выводов на возможности и угрозы	Помогает разработать более точную стратегию развития	Количественная оценка адаптивной реакции компании на тенденции развития внешней среды при существующих возможностях и угрозах

1	2	3	4
Учитываемые факторы	Ориентация на значимые (весомые) внутренние и внешние факторы	Ориентация на связи: сильные стороны — возможности; слабые стороны — угрозы	Учет как весомых, так и малозначащих факторов, имеющих потенциал развития или высокую вероятность возникновения в будущем
Методы оценки данных	Экспертное мнение, что приводит к вариативности выводов на базе одной и той же матрицы анализа		Математические и логические методы анализа и обработки данных, которые позволяют отказаться от экспертного мнения и снижают влияние субъективного фактора на результаты SWOT-анализа
Форма практического применения	Вариативность применения ведет к вариативности выводов: зависимости от мнения экспертов, анализирующих результаты	Более точные выводы и независимость от мнения экспертов при формулировании стратегии позволяют выделить этапы реализации стратегии	Строгость и определенность процедур анализа и формулирования выводов ведет к однозначному толкованию результатов
Рассматриваемая аналитика	Обобщенный результат мнений, использование широкого диапазона методов работы с экспертами	Обобщенный результат балльно-рейтинговой экспертной оценки силы связи в паре внутренняя — внешняя среда	Результаты анализа причинно-следственных связей
Интерпретация результатов	Зависит от особенности построения матрицы. Только в случае симметричности матрицы и сохранения ее размерности можно делать выводы типа «лучше»/«хуже»		Является параметром оптимизации стратегий (выбора лучших), вытекающих из анализа матрицы

Как видно из табл. 1, количественная модель SWOT-анализа дает определенные преимущества при ее использовании, в том числе:

- ♦ переход к более высокому уровню аналитического обзора возможностей функционирования компании, разработке специальных метрик для оценки взаимосвязи полученных результатов, созданию технологий управления структурами рыночного взаимодействия компании;
- ♦ выявление ключевых факторов, влияющих на разработку стратегии и целенаправленное управление ее развитием;
- ♦ возможность выстроить управление цепочкой создания ценности продукции/услуги, позволяющей добиться конкурентного преимущества на рынке в рамках реализации стратегической цели.

Количественная концепция может быть машиноориентированной, что будет способствовать переходу к конструированию матрицы анализа с помощью информационных технологий, в то время как в рамках классического SWOT-анализа и модели LISA при обработке информации необходимо участие экспертов. Фактически количественная концепция предоставляет возможность перейти к игровой модели оценки поведения в условиях изменяющейся среды и, воспользовавшись арсеналом теории игр, существенно расширить анализ формата «что — если» [Miles, White, Munilla, 1997; Munive-Hernandez et al., 2004].

Любой стратегический анализ должен учитывать действия конкурентов, которые также стремятся функционировать в соответствии с изменившимися ключевыми факторами успеха [Грант, 2003; Клейнер, 2011]. Однако здесь возникает проблема рациональности выбора, когда предпринимается попытка объяснить поведение человека, принимающего решение в сложных динамичных ситуациях в условиях неопределенности и риска [Клейнер, 2018; Lee, Dale, 1998]. Фактор эмоциональной составляющей можно принимать в расчет при анализе сильных и слабых сторон (как и в классической модели). В случае когда возникновение этого фактора неочевидно, он может войти в зону «неопределенности», которая вводится в количественной модели SWOT-анализа.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА КОЛИЧЕСТВЕННОЙ МОДЕЛИ SWOT-АНАЛИЗА

Для проведения количественного SWOT-анализа необходимо прежде всего экспертным путем или с помощью регрессионного анализа выявить сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами, а также возможности и угрозы, с которыми она может столкнуться во внешней среде в ближайшее время. При использовании количественной модели SWOT-анализа должны соблюдаться следующие условия:

- 1) для обеспечения равновесия между противоположными квадрантами и уменьшения суммарной ошибки аналитической матрицы количество

- сильных сторон должно быть равным количеству слабых сторон, а количество возможностей — количеству угроз;
- 2) необходимо выбирать факторы с высоким уровнем возникновения риска и/или продолжительным сроком его существования в анализируемом периоде;
 - 3) набор факторов внешней среды должен быть жестко увязан со сценариями, полученными в результате PEST-анализа, и представлять собой вербальное описание рыночных тенденций, которые можно формализовать в виде динамической модели;
 - 4) необходимо определять наличие связи между факторами, положительно или отрицательно влияющей на функционирование компании; иными словами, матрица должна представлять собой логическую структуру отношений — модель, описывающую влияние внутренних и внешних факторов на бизнес-процессы;
 - 5) после описания связей следует проводить сортировку факторов с их дифференциацией по квадрантам, исходя из величины суммарной оценки (P) и выделяя нулевые и околонулевые оценки в секторе квадранта неопределенности (иногда это деление условно и связано с необходимостью симметрии в размерности квадрантов);
 - 6) получившаяся матрица должна иметь выраженную структуру блочной матрицы инцидентности, которая при отсутствии неопределенности во внешней и внутренней среде будет аналогична классической SWOT-матрице;
 - 7) для сравнимости результатов в разные периоды времени матрица альтернативного SWOT-анализа должна иметь ту же размерность.

В структуре матрицы, как и в классической модели SWOT, сохраняются две дихотомии: внешняя — внутренняя и позитивная — негативная, но в 9-зонном SWOT добавляются так называемые нейтральные переменные, которые по суммарному воздействию могут оказывать значительное влияние (позитивное или негативное) на результаты деятельности компании в зависимости от используемой стратегии или тенденций, провоцирующих активизацию факторов риска. Это позволяет сформировать матрицу потенциальных стратегий. По методике, используемой в [Johnson, Scholes, 2002; Johnson et al., 2013], определяется только наличие связей между факторами, положительно или отрицательно влияющими на функционирование компании. В настоящей статье предлагается квадрантная матричная структура — 9-зонная SWOT-матрица. Пример такой матрицы с условной оценкой факторов представлен на рис. 1.

Зоны количественной модели SWOT-анализа. При проведении количественного SWOT-анализа предлагается выделять девять зон. Под зоной понимается область SWOT-матрицы, определяемая однородными группами факторов из внешней и внутренней среды.

Внешняя среда		Возможности			Неопределенности внешней среды			Угрозы			Сумма +	Сумма -	Итого
		1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Внутренняя среда	1	(.)	+2	+2	+1	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)	+5	0	+5
	2	+1	+2	+2	(.)	+1	2	3	0	0	+6	0	+6
Сильные стороны	1	0	+1	0	(.)	-1	(.)	-1	(.)	(.)	+1	-2	-1
	2	(.)	(.)	(.)	+1	(.)	5	6	-2	-1	+1	-4	-3
Факторы, которые невозможно отнести к сильным или слабым сторонам	1	+1	+1	0	(.)	-1	(.)	-2	-2	-2	+2	-7	-5
	2	(.)	+1	(.)	-1	(.)	8	9	-1	-2	+1	-5	-4
Сумма +		+2	+7	+4	+2	+1	0	0	0	0	+16		
Сумма -		0	0	0	-1	-2	-5	-6	-4			-18	
Итого		+2	+7	+4	+1	-1	-5	-6	-4				-2

Рис. 1. Матричная структура модели количественного SWOT-анализа

Примечания: при анализе взаимовлияний внутренних и внешних факторов используются следующие оценки: -2 — взаимное отрицательное влияние факторов; -1 — влияет только один фактор, и он отрицательный; 0 — взаимное равнозначное влияние факторов в паре; +1 — влияет только один фактор, и он положительный; +2 — взаимное положительное влияние факторов; (.) — факторы не взаимодействуют между собой.

Зона 1. *Рост* — классические возможности роста; соответствует зоне роста классического SWOT-анализа.

Зона 2. *Внутренние инновации* — возможности для развития и роста, основанные на инновационных решениях, опирающихся на сильные стороны компании. Это нестандартные стратегические решения, которые при снижении рисков до приемлемого уровня могут способствовать развитию бизнеса в условиях непредсказуемости изменений факторов внешней среды.

Зона 3. *Защита* — классические возможности различных стратегий, использующие гибкое регулирование однозначно негативных факторов внешней среды; соответствует зоне защиты классического SWOT-анализа.

Зона 4. *Внешние инновации* — перспективы для развития и роста, основанные на инновационных решениях, опирающихся на возможности внешней среды для компании. Это нестандартные стратегические решения, которые при снижении рисков до приемлемого уровня могут способствовать развитию бизнеса в условиях непредсказуемости изменения факторов внешней среды. В данном случае идеи для развития, как правило, заимствуются из опыта других компаний или разрабатываются с привлечением консалтинговых компаний.

Зона 5. *Турбулентность* — возможности для развития основаны на нестандартных стратегических решениях, которые при условии снижения рисков до приемлемого уровня могут способствовать развитию бизнеса. Эта зона позволяет сформировать отдельный блок стратегий при наличии достаточно большого набора факторов взаимовлияния. Это будут очень неожиданные для конкурентов стратегические решения и одновременно очень рискованные управленческие решения, для реализации которых потребуются «ручное управление» и процедуры управления изменениями.

Зона 6. *Дружественное слияние и/или поглощение* — возможности для развития основаны на решениях, опирающихся на совместное преодоление внешних угроз. Это стандартные стратегические решения в области слияния бизнесов, схожих по сферам или стратегическим целям, которые позволяют снизить риски до приемлемого уровня. В случае если у обеих компаний в этой зоне есть знаки «+», возможны также варианты стратегического партнерства или формирования альянсов, особенно когда бизнес партнеров взаимодополняемый или они стратегические конкуренты.

Зона 7. *Совершенствование* — классические возможности различных стратегий, основанных на усилении слабых сторон для лучшего использования благоприятных факторов внешней среды; соответствует зоне совершенствования классического SWOT-анализа.

Зона 8. *Недружественное слияние и/или поглощение* — продажа компании с целью минимизации стратегических угроз, особенно если при классическом SWOT-анализе доминируют стратегии их ликвидации. Если бизнес партнеров взаимодополняемый, возможно формирование альянса с целью подготовки к стратегической продаже бизнеса.

Зона 9. Сворачивание бизнеса (уход с рынка) — сокращение числа бизнес-направлений или срочная продажа компании более успешному конкуренту; соответствует квадранту компенсации стратегических угроз классического SWOT-анализа. Зона требует серьезных внешних инвестиций и инноваций для ликвидации стратегических угроз.

9-зонная SWOT-матрица в большей степени отражает индивидуальность бизнеса и позволяет связать классический SWOT и SWOT, учитывающий факторы внутренней и внешней среды, неопределенные по оценке своего влияния на развитие бизнеса компании. Эти факторы оказывают существенное влияние на деятельность компании, но их нельзя однозначно отнести ни к возможностям, ни к угрозам внешней среды, а в случае внутренней среды это и не сильные, и не слабые стороны компании.

Необходимо обратить внимание на то, что в данной методике не дается оценка силы влияния, а лишь отражается наличие связи — есть связь {1} или ее нет {0}. Знак связи показывает направление влияния на систему в целом. Структура взаимодействия блоков аналитической матрицы показана на рис. 2.



Рис. 2. Структура взаимодействия групп факторов 9-зонной матрицы

Одна из проблем классического матричного подхода — невозможность учесть разнонаправленность выделенных критериев [Phadermrod, Crowder, Wills, 2019; Houben, Lenie, Vanhoof, 1999], так как отсутствует процедура их смыслового анализа и математической увязки в единое целое, т. е. проверка их обоснованности. Полнота и функциональная замкнутость при описании системы матриц в предложенной модели устраняют эти недостатки [Катькало, 2003; Basset et al., 2018] и делают принимаемые решения более обоснованными.

В целом количественный SWOT-анализ включает классические зоны там, где эксперты или аналитические процедуры однозначно подтверждают, что это сильные или слабые стороны, значимые для рынка и компании. Тем не менее факторы могут быть значимы, но не иметь однозначной интерпретации: в одних ситуациях они могут сыграть положительную роль, а в других — привести к от-

рицательным последствиям. Во времени они очень хорошо описываются нелинейными функциями.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ОБЛАСТЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА РОССИИ

В разделе представлены ключевые выводы, полученные в результате проведения опроса и его анализа, который проясняет области риска внутренних и внешних ресурсов, влияющих на управление процессами в сетевом ресторанном бизнесе.

Дизайн эмпирического исследования. Для проведения эмпирического исследования использовались данные опроса 937 слушателей, прошедших подготовку по программе повышения квалификации «Стратегический маркетинг: управление инновациями», реализованной в 2016–2018 гг. в СПбГЭУ на программе РИМА при поддержке Университета INHOLLAND или на авторских двухдневных курсах по стратегическому анализ. В итоговую выборку вошли 458 анкет, заполненных представителями сетевого российского рынка ресторанов малого и среднего сегмента.

Услуги, предоставляемые компаниями респондентов, сопоставлялись по основным признакам с категориями сегментов ресторанного бизнеса, которые были выделены в [Muller, Woods, 1994], а также в исследованиях Национальной ассоциации ресторанов (National Restaurant Association) США и компании NPD Group. В результате на российском рынке было выделено четыре категории сетевых ресторанов. Описательная статистика их характеристик представлена в табл. 2.

Таблица 2. Описательная статистика характеристик российских сетевых ресторанов, 2016–2018 гг.

Категория ресторана	Количество ресторанов, ед.	Доля ресторанов данного типа в выборке, %	Средняя площадь, м ²	Средний чек, руб.
Высокий класс обслуживания	33	7,21	274	1050
Средний уровень (рестораны, ориентированные на средней уровень дохода населения)	261	56,98	298	978
Умеренное качество (доступность по соотношению цена — качество; бизнес-кейтеринг)	114	24,89	283	985
Быстрое обслуживание (самообслуживание, фастфуд)	50	10,92	324	637

Разработка анкеты. При проведении исследования была разработана анкета для изучения взаимосвязи между потенциальными проблемными областями, которые влияют на управление бизнес-процессами, и организационной деятельностью сетевых ресторанов. Анкета состояла из трех частей, которые были выделены в соответствии с результатами исследования потребительской ценности в сегментах ресторанного рынка и анализа ключевых факторов, влияющих на конкурентные преимущества [Ha, Jang, 2013].

Первая часть анкеты включала демографические характеристики: пол, возраст, должность и срок работы в ресторанной индустрии. Во второй оценивались организационные проблемы, представляющие риски для управленческой деятельности. Ответы измерялись с использованием 5-балльной шкалы Лайкерта от 1 — «Категорически не согласен, проблемы отсутствуют» до 5 — «Полностью согласен, ключевая проблема». Участникам было предложено ответить на вопросы, связанные с прогнозируемостью денежного потока, системой менеджмента, работой информационной системы предприятия, технологическими, организационно-правовыми, инвестиционными проблемами, проблемами, связанными с взаимодействием с персоналом. Третья часть анкеты охватывала вопросы, относящиеся к таким категориям, как средний чек, площадь зала, число ресторанов в сети.

Анализ данных и полученные результаты. При анализе ответов респондентов был составлен перечень устойчивых рисков в соответствии с сегментами сетевого ресторанного рынка. В результате были выделены семь проблемных областей управления сетевым ресторанным бизнесом: прогнозируемость денежного потока (P1); система менеджмента (P2); работа информационной системы предприятия (P3); технологические проблемы (P4); организационно-правовые проблемы (P5); инвестиционные проблемы (P6); а также проблемы управления персоналом (P7). Анализ данных для исследования этих областей включает таблицу частот, дисперсионный анализ без повторений и множественный регрессионный анализ.

Изначально таблица частот была сформирована для определения демографического профиля респондентов. Описательная статистика демографических переменных выборки представлена в табл. 3.

Таблица 3. Описательная статистика демографических характеристик респондентов

Характеристика	Значение
1	2
Пол	
Мужчина	238 (51,9)
Женщина	220 (48,1)

1	2
Возраст, лет	
≤ 35	240 (52,4)
36–45	121 (26,4)
46–55	69 (15,1)
≥ 56	28 (6,1)
Уровень управления (должность)	
Высший: директор/заместитель	234 (51,1)
Средний: финансовый директор/главный бухгалтер/ сотрудник бухгалтерии	122 (26,6)
Управление низового звена: сотрудник/администратор/ технолог	102 (22,3)
Стаж работы в ресторанном бизнесе, лет	
≤ 3	50 (10,9)
4–10	340 (74,2)
≥ 11	68 (14,9)

Примечание: в скобках указана доля в выборке, %.

Большинство респондентов (51,1%) занимает должность высшего уровня управления (директор/заместитель); 26,6% из них являются представителями среднего звена (финансовые директора/сотрудники бухгалтерии), а 22,3% — работают на уровне управления низового звена (сотрудники/администраторы/технологи) в администрации сетевых ресторанов. Что касается опыта работы, то 10,9% респондентов работали в ресторане не более трех лет, а 74,2% — от 4 до 10 лет. Остальные 14,9% были заняты в ресторанном бизнесе 11 лет и дольше.

Изучение взаимосвязи между организационной эффективностью¹ и проблемными областями управления, влияющими на ресторанную индустрию, про-

¹ Под организационной эффективностью в данном исследовании подразумевается обратная отдача: соотношение между средним чеком (отражает структуру ассортимента и средний ожидаемый уровень дохода целевой аудитории) и площадью зала ресторана (определяется ценностным предложением ресторана, например: брендом, типом кухни, технологией обслуживания).

водилось на основе множественного регрессионного анализа. Организационная эффективность была зависимой переменной, а семь проблемных областей управления — независимыми. Все переменные вводились одновременно. В целом результаты регрессии объясняют 66% ($R^2_{\text{корр.}}$) различий в организационной эффективности. В табл. 4 приведены результаты множественного регрессионного анализа.

Таблица 4. Результаты регрессионного анализа

Независимая переменная	Зависимая переменная «Организационная эффективность»	
	Коэффициент	t-статистика
Проблемы прогнозируемости денежного потока	6,952	0,476
Проблемы, связанные с системой менеджмента	3,458	0,707
Проблемы в информационной системе предприятия	0,485	0,159
Технологические проблемы	25,218	1,399
Организационно-правовые проблемы	4,047	1,006
Инвестиционные проблемы	1,619	0,732
Проблемы управления персоналом	-2,353	-0,162
$F = 49,984$ (значимо на уровне 0,05); множественный $R^2 = 0,661$		

Согласно результатам множественной регрессии, к проблемным областям управления сетевым ресторанным бизнесом, которые влияют на эффективность деятельности организации, относятся технологические и организационно-правовые проблемы, а также связанные с системой менеджмента и прогнозируемостью денежного потока. Технологические проблемы оказались наиболее значимой группой факторов, оказывающей влияние на организационную эффективность. Полученные выводы могут помочь операторам ресторанов глубже понять управленческие риски для повышения организационной эффективности и разработки стратегии преодоления проблемных областей управления.

Кроме того, для изучения взаимосвязи между выявленными в ходе опроса проблемами сетевого ресторанного бизнеса и категориями ресторанов был проведен двухфакторный дисперсионный анализ без повторений. Его цель — сгруппировать проблемы с учетом сохранения различий между группами (табл. 5).

Таблица 5. Результаты двухфакторного дисперсионного анализа без повторений

Источник вариации	SS	df	MS	F	P-значение	F критическое
Строки	75 583,89	3	25 194,63	68,6634	1,2601E-27	2,66744307
Столбцы	79 801,82	48	1 662,538	4,530945	1,1454E-12	1,445924704
Погрешность	52 837,86	144	366,9296			
Итого	208 223,6	195				

В результате дисперсионного анализа были выделены семь проблемных областей управления российским сетевым ресторанным бизнесом, подтверждено существование этих различий и объяснена значимость разделения сетевых ресторанов на категории и формирования семи проблемных областей, которые необходимо учитывать при определении сильных и слабых сторон в количественном SWOT-анализе.

На основании проведенного эмпирического исследования системы управления бизнесом на рынке ресторанных услуг можно сделать вывод о том, что в отрасли существуют серьезные проблемы, связанные с внедрением современных корпоративных информационных систем, нехваткой инвестиций, недостаточным развитием системы управления, нестабильностью и низкой предсказуемостью денежного потока. Все указанные проблемы можно выявить с помощью количественного SWOT-анализа. Поскольку в основе управления предприятием лежит знание рынка, базирующееся на опыте, то его получение и анализ являются наилучшей практикой снижения рисков. Единственным препятствием может стать сбор необходимых рыночных данных из-за ограниченности доступа к ним в силу специфических особенностей рынка. Кроме того, в академических исследованиях довольно сложно стандартизировать разнородные данные.

В ходе исследования был проведен ряд мозговых штурмов с целью определить степень необходимых изменений в структуре управления бизнесом. Кейсовые ситуации с наличием изменений: организационных, технологий бизнеса или ассортиментной матрицы, информационной системы ресторана, а также кадровых — анализировались в группах по 7–11 человек. Выбор ситуаций определялся, исходя из результатов проведенного опроса. Участникам предлагалось сформировать проблемные области, в которых необходимы изменения, после чего они должны были в свободной форме написать, что сделано/не сделано/делается на предприятии, с учетом обсуждений в начале мозгового штурма. Результаты сводились в единую форму, после чего участникам было необходимо подтвердить или аргументированно опровергнуть обобщенную модель, описывающую состояние развития ресторанный бизнес. Итоги данного анализа российского рынка сетевых ресторанов отражены на рис. 3.

Вторые изменения (последствия изменений)	Организационные изменения	Принцип управления	Бизнес-структура	Объекты управления	Структура подразделения и отделы	Изменения в распределении функций	Функции высшего руководства	Число высшего руководства	Бизнес	Стратегия	Способ увеличения продаж	Ассортимент	Коллективный диапазон услуг	Оборот компании	Качество клиентов	Информационной системы	Принятие оперативных решений	Система управления	Сенсор контроля	Исследования путей выхода на рынок	Регулярный сбор внешней информации	Прямые затраты	Некладные расходы	Объем капитальных вложений	Денежный поток	Управленческие изменения в привлеченных средствах	Подход к мотивации персонала	Планирование количественных требований к нему	Число основных сотрудников	Коллективное взаимодействие персонала	Коллективное взаимодействие персонала	Степень выполнения необходимых изменений, %	Все первичных изменений	ИТОГО выполненных изменений			
Первичные изменения	Организационные изменения																																				
	Принцип управления																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Бизнес-структура																																				
	Объекты управления																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Структура подразделения и отделы																																				
	Изменения в распределении функций высшего руководства																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Число высшего руководства																																				
	Бизнес																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Стратегия																																				
	Способ увеличения продаж																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Ассортимент																																				
	Коллективный диапазон услуг																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Оборот компании																																				
	Качество клиентов																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Информационной системы																																				
	Принятие оперативных решений																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Система управления																																				
	Сенсор контроля																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Исследования путей выхода на рынок																																				
	Регулярный сбор внешней информации																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Прямые затраты																																				
	Некладные расходы																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Объем капитальных вложений																																				
	Денежный поток																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Управленческие изменения в привлеченных средствах																																				
	Подход к мотивации персонала																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Планирование количественных требований к нему																																				
	Число основных сотрудников																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Коллективное взаимодействие персонала																																				
	Степень выполнения необходимых изменений, %																																				
Вторые изменения (последствия изменений)	Все вторичных изменений																																				
	ИТОГО выполненных изменений																																				

Рис. 3. Матрица необходимых изменений в структуре управления бизнесом

Примечания: 1) * — требуется изменение (как нереализованное его указали свыше 65% слушателей); пустые клетки означают отсутствие изменений; 1 — значимое изменение (как реализованное его указали свыше 65% слушателей); 2) первичные изменения — это те изменения в системе управления, которые были осознанно совершены менеджментом (или с которых нужно было начать в каждом блоке); вторичные изменения — это те управленческие действия, которые были необходимо сделать после первого «управленческого шага» для дальнейшего повышения эффективности. Если этого не делалось преднамеренно, то изменения происходили спонтанно (в случайном неуправляемом порядке) или вообще не происходили, что приводило к снижению/отсутствию эффективности сделанных «управленческих шагов».

Настоящее эмпирическое исследование проведено для российского ресторанного рынка. Однако его методология и дизайн могут применяться к сетевым рынкам ресторанов любой страны, поскольку данные получены от сетевых компаний, которые преимущественно соответствуют международным стандартам ресторанного рынка.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕШЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА: ПРОВЕРКА КОЛИЧЕСТВЕННОЙ КОНЦЕПЦИИ

Совершенствование аналитических технологий, востребованных для управления взаимодействием внешних и внутренних ресурсов, является основным приоритетом инновационной политики управления предприятиями на современном этапе развития сетевого ресторанного рынка. Количественный аналитический каркас учитывает влияние ресурсов на оптимизацию управленческих решений и помогает выделить факторы успеха компании во внешней среде ее функционирования, получить позицию лидера отрасли. Анализ позволяет выделить ключевые факторы бизнеса, повысив эффективность которых компания может улучшить свое стратегическое позиционирование.

Для оценки динамики рынка и определения проблемных областей управления сетевым ресторанным бизнесом использовалась количественная модель SWOT-анализа. Это позволило продемонстрировать диапазон возможностей развития отрасли и проблем на пути реализации стратегических сценариев (рис. 4). Каждый выявленный фактор был сопоставлен с рисками проблемных областей управления сетевым ресторанным бизнесом (P1–P7).

Анализ приведенной SWOT-матрицы позволяет сделать вывод о том, что необходимо сосредоточиться на развитии инноваций и ликвидации слабых сторон в управлении предприятием.

На основе регрессионного и дисперсионного анализа данных, полученных в результате опроса, было выявлено, что на управление сетевым ресторанным бизнесом наибольшее влияние оказывают проблемы, связанные с информационной системой (P3), затем с нехваткой необходимых инвестиций (P6), стабильностью и прогнозируемостью денежного потока (P1), неразвитостью системы менеджмента (P2), персоналом (P7), а наименьшее влияние — проблемы в технологической (P4) и организационно-правовой (P5) сферах. Таким образом, проблемы, оказывающие влияние на управление сетевыми ресторанами, с учетом убывания их значимости могут быть выстроены в следующий ряд: P3, P6, P1, P2, P7, P4 и P5.

Для того чтобы в развитии отрасли произошел качественный скачок, а не продолжался инерционный сценарий, необходимы свежие управленческие и организационные решения. SWOT-анализ показал доминирующие факторы в отрасли, которые были выявлены в ходе опроса (табл. 6).

Среды	Внешняя	Возможности				Неопределенности внешней среды				Угрозы								
		Рост спроса на создание новых видов кухни/продукции	Наличие новых привлекательных для данного вида бизнеса географических рынков	Рост спроса на развитие сопутствующих направлений	Изменение потребительских моделей в связи с экономической ситуацией в стране	Появление новых конкурентов на рынке	Агрессивные действия конкурентов	Рост издержек бизнеса	Ценовая война между прямыми конкурентами	Необходимость переоснащения в отрасли	Сумма +	Сумма -	Итого					
Среды	Внутренняя	Высокая доля рынка	+1	1	+2	-1	0	-1	0	2	-1	(.)	0	(.)	+4	-2	+2	
		Сильный бренд	+2	+	+	+2	0	0	0	0	0	0	(.)	0	(.)	+6	0	+6
		Доступ к административной поддержке	(.)	+2	+	(.)	0	0	0	0	0	0	-1	(.)	0	+3	-1	+2
		Более гибкая ценовая политика, чем у международных конкурентов	(.)	+	0	0	0	-1	+1	0	-1	0	-1	0	0	+2	-2	0
		Устойчивое финансовое положение	+2	4	+2	(.)	0	0	0	0	5	0	-1	0	-1	+4	-3	+1
	Факторы, которые невозможны для сильных сторон (неопределенные)	Высокое качество продукции и услуг	(.)	(.)	+2	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	+2	-5	-3	
		Текучесть кадров, при недостатке желающих работать в отрасли	(.)	-1	(.)	-1	0	+1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	+1	-6	-5	
		Медленное выведение «продуктов» с рынка	-1	(.)	(.)	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-2	(.)	(.)	0	-8	-8	
		Слабое использование партнерских программ	-1	-1	+1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-1	-1	+1	-11	-10	
		Сумма +	+5	+5	+9	+2	0	+2	0	0	0	0	0	0	+23			
	Сумма -	-2	-3	0	-5	-5	-6	-10	-2	-2	-5	-2	-2	-38				
	Итого	+3	+2	+9	-3	-5	-4	-10	-2	-5	-5	-2	-2	-15				

Рис. 4. Матрица количественного SWOT-анализа сетевого российского ресторанный бизнеса

Примечания: -2 — взаимное отрицательное влияние факторов; -1 — влияет только один фактор, и он отрицательный; 0 — взаимное разнонаправленное влияние факторов в паре; +1 — влияет только один фактор, и он положительный; +2 — взаимное положительное влияние факторов; (.) — факторы не взаимодействуют между собой.

Таблица 6. Факторы, влияющие на управление сетевым ресторанным бизнесом

Факторы	Проблемные области
1	2
<i>Основной фактор</i>	
Высокая доля на местном рынке	Прогнозируемость денежных потоков (P1)
	Организационно-правовые проблемы (P5)
	Проблемы управления персоналом (P7)
Сильный бренд	Система менеджмента (P2)
	Проблемы инвестиций (P6)
Доступ к административной поддержке	Система менеджмента (P2)
	Организационно-правовые проблемы (P5)
	Проблемы управления персоналом (P7)
<i>Фактор, не имеющий существенного значения для операционного управления</i>	
Текучесть кадров при недостатке желающих работать в отрасли	Система менеджмента (P2)
	Технологические проблемы (P4)
	Проблемы управления персоналом (P7)
Медленное выведение продуктов с рынков	Прогнозируемость денежных потоков (P1)
	Система менеджмента (P2)
	Работа информационной системы предприятия (P3)
Слабое использование партнерских программ	Система менеджмента (P2)
	Организационно-правовые проблемы (P5)
	Проблемы инвестиций (P6)

1	2
<i>Фактор, в значительной степени зависящий от макро- и микроситуации</i>	
Гибкая ценовая политика	Прогнозируемость денежных потоков (P1)
	Технологические проблемы (P4)
	Проблемы инвестиций (P6)
Устойчивое финансовое положение	Прогнозируемость денежных потоков (P1)
	Система менеджмента (P2)
Высокое качество продукции и услуг	Система менеджмента (P2)
	Работа информационной системы предприятия (P3)
	Технологические проблемы (P4)
	Организационно-правовые проблемы (P5)
	Проблемы управления персоналом (P7)

Примечание: на три группы факторы были разбиты респондентами, исходя из личного опыта работы в сетевом ресторанном бизнесе.

Как видно из эмпирического исследования, динамика инвестиций в отрасли, банковская учетная ставка, средний уровень дохода на душу населения будут иметь последующую взаимосвязь, позволяющую рассмотреть имеющиеся рыночные тенденции с точки зрения того, как они влияют на поведение компаний. В результате часть тенденций нельзя отнести ни к возможностям, ни к угрозам для сетевого ресторанного бизнеса. Именно поэтому применение количественного SWOT-анализа становится обоснованным для формирования сценариев развития компаний в отрасли.

В результате количественного SWOT-анализа были сформулированы следующие выводы в отношении будущего спроса: в текущих условиях, независимо от принятых сценариев поведения, при возрастании издержек сильный бренд становится единственной формой защиты и роста ресторанного бизнеса, даже при недостаточном использовании партнерских программ и медленном обновлении ассортимента и сопутствующих сервисов. В условиях роста издержек основной

слабостью, определяющей поведение предприятий отрасли, является отсутствие или недостаточное использование партнерских программ (партнерские программы не имеют существенного значения при принятии управленческих решений, но они важны для укрепления позиции компании на рынке в будущем), что, в свою очередь, не позволяет эффективно применять доступ к административному ресурсу (органам государственного и муниципального управления), сильному бренду и увеличить долю на рынке.

После применения количественного SWOT-анализа сформулированные стратегии проверялись экспертами (экспертами выступили около 200 слушателей программы) с точки зрения их релевантности и рисков невыполнения. В табл. 1 и 2 Приложения показано, что наиболее существенными из внешних рисков реализации стратегий являются проблемы непрогнозируемого административного регулирования и классические рыночные инвестиционные риски. Среди внутренних рисков доминируют связанные с менеджментом и системами управления, и их преодоление позволит резко улучшить потенциал предприятий отрасли, а следовательно, более успешно использовать возможности общих макротенденций.

Анализ ситуации на российском рынке ресторанного бизнеса позволяет определить основные проблемные области управления, оказывающие влияние на его дальнейшее функционирование, а также провести классификацию рисков с целью формирования альтернативных траекторий развития в сегменте сетевых ресторанов.

ВЫВОДЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В результате применения инновационной количественной модели SWOT-анализа, учитывающей влияние внутренних и внешних ресурсов на бизнес-процессы, определены проблемные области в развитии ресторанов малого и среднего сегмента. Улучшение их положения на рынке позволит снизить негативное влияние глобальных факторов и предоставит возможность использовать конкурентные преимущества сетевых форм организации бизнеса для реализации как существующих, так и возникающих возможностей, а также минимизации потенциальных угроз. Значимыми проблемными областями управления сетевым ресторанным бизнесом, которые влияют на эффективность организации, являются технологические проблемы, прогнозируемость денежного потока, организационно-правовые проблемы и проблемы, связанные с системой менеджмента. Технологические проблемы оказались наиболее важной группой факторов, оказывающей влияние на организационную эффективность в сетевом ресторанном бизнесе. Настоящее исследование может помочь операторам ресторанов глубже понять управленческие риски, что будет способствовать повышению организационной эффективности и разработке стратегии, связанной с проблемными областями управления.

Анализ глобальных трендов и выделение рисков послужили базой для формирования перспективных стратегических решений, учитывающих внешние вы-

зовы, которые влияют на структуру потребления и предпочтения потребителей. Эти решения могут быть полезны при выработке рекомендаций, связанных с разработкой детальной системы приоритетов в стратегиях управления сетевыми предприятиями любого уровня и действиях инвесторов на этом рынке.

Результаты сравнения возможных сценариев развития, с учетом их параметров и достижения конечных целей, свидетельствуют о том, что наступает время высокотехнологичных решений в ресторанном бизнесе и для развития этого бизнеса уже сейчас требуется формирование сквозных интегрированных партнерских программ, аналогичных технологии управления бизнесом в сегменте ресторанов быстрого обслуживания по принципу работы фастфуда.

В статье проанализировано применение количественной модели SWOT-анализа в контексте управленческих решений, проведено эмпирическое исследование на основе опроса, а также составлены таблицы оценки рисков сетевого сервисного менеджмента. В совокупности этот набор инструментов позволяет оценить влияние внешних и внутренних факторов на менеджмент и своевременно оптимизировать стратегию компании в отрасли.

Предлагаемый в работе перечень проблемных областей управления, основанный на регрессионном и дисперсионном анализе, помогает выявить характер факторов влияния и доказать, что использование концепции количественной модели SWOT-анализа позволяет проанализировать влияния рисков, недостатков и преимуществ управленческой структуры компании на ее текущее и будущее состояние с точки зрения стратегического менеджмента.

При проведении исследования было показано, что применение количественного SWOT-анализа предоставляет возможность определить факторы, влияющие на результаты деятельности компании. Классификация необходимых изменений в структуре управления (рис. 3) демонстрирует взаимосвязь между проблемными областями управления и факторами сетевого ресторанного бизнеса.

Количественная концепция SWOT-анализа основывается на непрерывном мониторинге качества обслуживания. В условиях массовой индивидуализации, когда любая продажа рассматривается как часть мероприятий по реализации конкурентной стратегии, на первый план выходит умение управлять проектами и программами, что дает возможность разумно распоряжаться ограниченными ресурсами компании. Зависимость внутренних и внешних ресурсов от рисков в бизнес-процессах оказывает существенное влияние на определение значимости факторов при принятии стратегических решений.

Необходимо отметить, что в работе не рассматривалась региональная специфика — в каждом регионе или группе регионов присутствуют свои особенности ведения бизнеса. Их можно учитывать в базовой модели, но следует помнить о необходимости сохранять равное число факторов внутренней и внешней среды. При использовании данного подхода инвестору и руководителю ресторанной сети важно также принимать во внимание местные особенности и тенденции развития. Компании, приходящие с более развитых рынков (новые игроки), в этой

ситуации будут сильнее, так как у них есть резервы на других географических рынках. Поэтому в данных условиях можно рекомендовать фокусирование на концепции экономики совместного потребления, основанной на коллективном использовании товаров и услуг. Подобный подход предоставляет возможность взаимодействовать не только с целевой аудиторией, но и со всеми участниками цепочки формирования потребительской ценности на всех уровнях.

Данное исследование позволяет усовершенствовать процессы управления в компаниях, функционирующих на рынке оказания услуг, для формирования дополнительных конкурентных преимуществ в соответствии со следующими критериями оценки: систематизация ресурсных потоков (целесообразность распределения материальных активов); приспособляемость структуры бизнеса ко внешним и внутренним изменениям (способность компании быстро реагировать на смену рыночных тенденций конкурентов и потребителей); анализ стратегического потенциала (количественная оценка возможностей компании менять стратегические пути развития); наличие заданных параметров, выраженных в ключевых для бизнеса критериях управления, которые позволяют систематизировать процессы разработки стратегии.

Дальнейшее развитие научных исследований данной концепции SWOT-анализа предполагает формирование динамической модели для регулярного отслеживания потенциально опасных изменений управления бизнесом в рамках цифровой экономики. Компании, использующие вышеописанную количественную модель SWOT-анализа, снижают свои риски, а также затраты по внешнему мониторингу рынка и обработке данных внутри компании. Количественный SWOT-анализ предоставляет возможность оценивать эффективность использования маркетинговых инноваций при разработке ценностного предложения, внедрять новые услуги, создавать новые бизнес-модели и повышать эффективность продаж.

Литература на русском языке

- Алканова О. Н., Смирнова М. М. 2014. Маркетинг на развивающихся рынках: подходы к определению и направления исследований. *Российский журнал менеджмента* 12 (1): 95–108.
- Беляева Т. В., Широкова Г. В., Гаффорова Е. Б. 2017. Результаты деятельности фирмы в период экономического кризиса: роль стратегических ориентаций и финансового капитала. *Российский журнал менеджмента* 15 (2): 131–162.
- Грант Р. 2003. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (3): 47–75.
- Гулакова О. В., Ребязина В. А. 2017. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (3): 398–423.
- Катькало В. С. 2003. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка. *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 7–30.
- Клейнер Г. Б. 2011. Ресурсная теория системной организации экономики. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 3–28.
- Клейнер Г. Б. 2018. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент — путь к менеджменту XXI века. *Российский журнал менеджмента* 16 (2): 231–252.

- Рожков А. Г., Ребязина В. А., Смирнова М. М. 2014. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка. *Российский журнал менеджмента* **12** (3): 33–58.
- Третьяк О. А., Ребязина В. А., Ветрова Т. В. 2015. Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования. *Российский журнал менеджмента* **13** (1): 3–26.
- Третьяк О. А., Климанов Д. Е. 2016. Новый подход к анализу бизнес-моделей. *Российский журнал менеджмента* **14** (1): 115–130.

References in Latin Alphabet

- Al-Mashari M., Zairi M. 1999. BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal* **5** (1): 87–112.
- Appiah-Adu K., Bawumia M. 2016. Strategic thinking and economic development: The case of a developing economy. In: K. Appiah-Adu, M. Bawumia (eds.). *Key Determinants of National Development*. Routledge; 51–64.
- Basset M. A., Mohamed M., Sangaiah A. K., Jain V. 2018. An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection. *Benchmarking: An International Journal* **25** (7): 2546–2564.
- Beane T. P., Ennis D. M. 1987. Market segmentation: A review. *European journal of marketing* **21** (5): 20–42.
- Bolisani E., Bratianu C. 2017. Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management* **21** (2): 233–253.
- Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. 2011. *Co-opetition*. New York: Crown Publishing Group.
- Bresciani S. 2017. Open, networked and dynamic innovation in the food and beverage industry. *British Food Journal* **119** (11): 2290–2293.
- Bulow J. I., Geanakoplos J. D., Klemperer P. D. 1985. Multimarket oligopoly: Strategic substitutes and complements. *Journal of Political Economy* **93** (3): 488–511.
- Büyükoçkan G., Ilıcak Ö. 2019. Integrated SWOT analysis with multiple preference relations: Selection of strategic factors for social media. *Kybernetes* **48** (3): 451–470.
- Cacciolatti L. A., Garcia C. C., Kalantzakis M. 2015. Traditional food products: The effect of consumers' characteristics, product knowledge, and perceived value on actual purchase. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing* **27** (3): 155–176.
- Dalziel P., Saunders C., Saunders J. 2018. Market participation and economic capital. In: I. Bache, K. Scott, P. Allin (eds.). *Wellbeing Economics*. Cham: Palgrave Macmillan; 89–108.
- De Vries E. 2006. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy* **35** (7): 1037–1051.
- Desai C. 2019. Strategy and strategic management. In: R. B. Mellor (ed.). *Management for Scientists*. Emerald Publishing; 65–84.
- Dixit A. K., Nalebuff B. J. 1993. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. New York: WW Norton & Company.
- Dixit A. K., Nalebuff B. 2008. *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business & Life*. New York: WW Norton & Company.
- Ferraris A., Monge F., Mueller J. 2018. Ambidextrous IT capabilities and business process performance: an empirical analysis. *Business Process Management Journal* **24** (5): 1077–1090.
- Franceschelli M. V., Santoro G., Candelo E. 2018. Business model innovation for sustainability: A food start-up case study. *British Food Journal* **120** (10): 2483–2494.
- Gupta G., Mishra R. P. 2016. A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* **22** (2): 130–145.
- Ha J., Jang S. 2013. Attributes, consequences, and consumer values: A means-end chain approach across restaurant segments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **25** (3): 383–409.

- Hatchuel A., Starkey K., Tempest S., Le Masson P. 2010. Strategy as innovative design: An emerging perspective. In: A. C. B. Joel, J. Lampel (eds.). *The Globalization of Strategy Research*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited; 3–28.
- Helms M. M., Nixon J. 2010. Exploring SWOT analysis — where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management* 3 (3): 215–251.
- Houben G., Lenie K., Vanhoof K. 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems* 26 (2): 125–135.
- Hua N., Dalbor M. C., Lee S., Guchait P. 2016. An empirical framework to predict idiosyncratic risk in a time of crisis: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28 (1): 156–176.
- Inoue T. 1998. Dynamic patterns of trade imbalance and asset-debt position with adjustment costs of investment. *Journal of Economic Integration* 13 (2): 333–363.
- Johnson G., Scholes K. 2002. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Harlow: Pearson Higher Education.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regne P. 2013. *Exploring Strategy Text & Cases*. Harlow: Pearson Higher Education.
- Jun S., Park S. S., Jang D. S. 2012. Technology forecasting using matrix map and patent clustering. *Industrial Management & Data Systems* 112 (5): 786–807.
- Kindstrom D. 2010. Towards a service-based business model: Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal* 28 (6): 479–490.
- Kotler P., Berger R., Bickhoff N. 2016. Introduction: Essential strategy know-how and nothing more. In: P. Kotler, R. Berger, N. Bickhoff. *The Quintessence of Strategic Management. What You Really Need to Know to Survive in Business*. Berlin, Heidelberg: Springer; 1–3.
- Lee R. G., Dale B. G. 1998. Business process management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal* 4 (3): 214–225.
- Lee S. F., Sai On Ko A. 2000. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s the Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal* 15 (1/2): 68–76.
- Legrand W., Sloan P., Simons-Kaufmann C., Fleischer S. 2010. A review of restaurant sustainable indicators. In: J. Chen (ed.). *Advances in Hospitality and Leisure (Advances in Hospitality and Leisure)*. Bingley: Emerald Publishing; 167–183.
- Metz T. *Quantitative SWOT Analysis Makes it Easier & Faster to Build Consensus*. URL: <https://mgrush.com/blog/quantitative-swot/> (accessed: 10.09.2019).
- Miles M. P., White J. B., Munilla L. S. 1997. Strategic planning and agribusiness: An exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. *British Food Journal* 99 (11): 401–408.
- Muller C. C., Woods R. H. 1994. An expanded restaurant typology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35 (3): 27–37.
- Munive-Hernandez E. J., Dewhurst F. W., Pritchard M. C., Barber K. D. 2004. Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal* 10 (6): 691–711.
- Pandya S. 2017. Improving the learning and developmental potential of SWOT analysis: Introducing the LISA framework. *Strategic Direction* 33 (3): 12–14.
- Perey R., Benn S., Agarwal R., Edwards M. 2018. The place of waste: Changing business value for the circular economy. *Business Strategy and the Environment* 27 (5): 631–642.
- Phadermrod B., Crowder R. M., Wills G. B. 2019. Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management* 44 (1): 194–203.
- Pradabwong J., Braziotis C., Tannock J. D., Pawar K. S. 2017. Business process management and supply chain collaboration: Effects on performance and competitiveness. *Supply Chain Management: An International Journal* 22 (2): 107–121.

- Rodriguez-Rodriguez R., Saiz J. J. A., Bas A. O., Carot J. M., Jabaloyes J. M. 2010. Building internal business scenarios based on real data from a performance measurement system. *Technological Forecasting and Social Change* 77 (1): 50–62.
- Sammut-Bonnici T., Paroutis S. 2013. Developing a dominant logic of strategic innovation. *Management Research Review* 36 (10): 924–938.
- Santoro G., Bresciani S., Papa A. 2018. Collaborative modes with cultural and creative industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity. *Technovation* 74 (4): 18–31.
- Serova E. 2017. System models for strategic spatial planning and regional development. In: M. Rich (ed.). *Proceedings of the 13th European Conference on Management, Leadership and Governance — ECLMG 2017*. City University, London, UK, Academic Conferences and Publishing International Limited; 452–458.
- Serova E., Krichevsky M. 2015. Intelligent models and systems in spatial marketing research. *Journal of Information Systems Evaluation* 18 (2): 159–171.
- Teece D. J. 2019. A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers* 53 (1): 1–43.
- Williams T. 1995. A classified bibliography of recent research relating to project risk management. *European Journal of Operational Research* 85 (1): 18–38.

Russian Language References Translated into English

- Alkanova O. N., Smirnova M. M. 2014. Marketing in emerging markets: approaches to definition and research directions. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 12 (1): 95–108. (In Russian)
- Belyaeva T. V., Shirokova G. V., Gafforova E. B. 2017. The results of the company during the economic crisis: the role of strategic orientations and financial capital. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 15 (2): 131–162. (In Russian)
- Grant R. 2003. Resource theory of competitive advantage: Practical findings for forming a strategy. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* (3): 47–75. (In Russian)
- Gulakova O. V., Rebyazina V. A. 2017. Client orientation of companies in the Russian market: declaration or reality? *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* (3): 398–423. (In Russian)
- Katkalo V. S. 2003. Initial concepts of strategic management and their modern assessment. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 1 (1): 7–30. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2011. Resource theory of the systemic organization of the economy. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 3–28. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2018. Humanistic management, social management, system management — the path to management of the 21st century. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 16 (2): 231–252. (In Russian)
- Rozhkov A. G., Rebyazina V. A., Smirnova M. M. 2014. Targeting the company: results of empirical testing using the Russian market as an example. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 12 (3): 33–58. (In Russian)
- Tretyak O. A., Rebyazina V. A., Vetrova T. V. 2015. Modern marketing practices in Russia: results of an empirical study. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 13 (1): 3–26. (In Russian)
- Tretyak O. A., Klimanov D. E. 2016. A new approach to the analysis of business models. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 14 (1): 115–130. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 27 сентября 2019 г.

Статья рекомендована в печать 3 декабря 2019 г.

Контактная информация

Серова Елена Геннадьевна — канд. экон. наук; egserova@hse.ru

Воробьев Павел Федорович — vorobev-pf@ranepa.ru

Файнштейн Елизавета Михайловна — аспирант; efainshtein@hse.ru

Таблица 1. Внешние риски: оценка силы влияния на стратегические перспективы развития российского ресторанного бизнеса

№	Тип внешних рисков	Значимость риска (V)	Вероятность риска (p)	(V*p) max 10	№	Тип внешних рисков	Значимость риска (V)	Вероятность риска (p)	(V*p) max 10
	Непредвиденные меры государственного контроля	5,3	0,26	1,4		Сбои	6,4	0,38	2,5
1	Логистика	5,7	0,26	1,5	17	Создание необходимой инфраструктуры	6,4	0,46	2,9
2	Защита окружающей среды	6,6	0,32	2,1	18	Банкротство подрядчиков по проектированию, поставке, строительству	5,7	0,34	2,0
3	Нормы проектирования	4,1	0,14	0,6	19	Финансирование	6,9	0,42	2,9
4	Производственные стандарты	3,1	0,12	0,4	20	Ошибки в определении целей организации	5,7	0,36	2,0
5	Земельные участки	5,8	0,26	1,5	21	Неожиданные политические изменения	7,6	0,36	2,7
6	Экспорт и импорт	3,2	0,26	0,8		Рыночные риски	6,4	0,36	2,3
7	Ценообразование	6,2	0,44	2,8	22	Ухудшение условий получения информации	5,8	0,29	1,7
8	Налогообложение	7,7	0,48	3,7	23	Увеличение транзакционных издержек	3,9	0,16	0,6
	Стихийные бедствия	3,8	0,17	0,6	24	Изменение потребительского спроса	7,9	0,57	4,5
9	Заполнения из-за наводнений и коммунальных проблем	4,3	0,29	1,3	25	Экономические изменения	8,7	0,61	5,3
10	Землетрясения	3,3	0,08	0,3	26	Усиление конкуренции	8,1	0,58	4,7
11	Штормы	2,6	0,10	0,3	27	Потеря позиции на рынке	7,1	0,46	3,2
12	Климатические изменения	5,1	0,33	1,7	28	Несоблюдение посредниками правил торговли	3,1	0,18	0,5
	Преступления	7,2	0,31	2,2		Операционные риски	5,9	0,31	1,8
13	Вандализм	6,7	0,51	3,4	29	Невозможность поддержания должного уровня организационных процессов	6,8	0,36	2,4
14	Терроризм	7,8	0,32	2,5	30	Нарушение безопасности	6,2	0,29	1,8
	Неожиданные внешние эффекты	6,1	0,38	2,3	31	Отступление от поставленных целей	4,7	0,30	1,4
15	Социальные конфликты	6,6	0,40	2,7		Риски факторов внешней среды	6,1	0,40	2,4
16	Экологические катастрофы, связанные с внешними факторами	5,6	0,36	2,0	32	Изменение валютных курсов	6,8	0,53	3,6
					33	Нерасчетная инфляция	5,8	0,43	2,5
					34	Прогнорозречия действующего налогообложения	5,6	0,28	1,5

Примечания: V — экспертная оценка по 10-балльной шкале; цветом выделены ячейки взвешенной оценки риска (произведение значимости риска на вероятность его наступления).

Таблица 2. Внутренние риски: оценка силы влияния на стратегические перспективы развития российского ресторанный бизнеса

№	Тип внутренних рисков	Значимость риска (V)	Вероятность риска (p)	(V*p) max 10	№	Тип внутренних рисков	Значимость риска (V)	Вероятность риска (p)	(V*p) max 10
	Срыв планов работы	5,6	0,27	1,5		Правовые риски	4,4	0,16	0,7
1	Дефицит рабочей силы	5,8	0,44	2,6	21	Лицензия и патентное право	3,6	0,13	0,5
2	Нехватка материалов и несвоевременной доставки	2,8	0,11	0,3	22	Нарушение договоров и соглашений	7,9	0,36	2,9
3	Плохое качество услуг по поддержке	5,6	0,38	2,1	23	Неопределенность конкурсов, связанная с результатами тендеров на поставку готовых блюд, полуфабрикатов и т. п.	4,0	0,11	0,5
4	Изменения возможностей партнеров	7,2	0,46	3,3	24	Форс-мажор	2,3	0,20	0,5
5	Изменения в способности фирм и организаций, действующих объектов	7,8	0,44	3,4	Причине прямого или косвенного ущерба имуществу				
6	Отсутствие координации деятельности	4,4	0,24	1,1	25	Транспортные происшествия	6,8	0,34	2,3
7	Смена лидера	5,7	0,44	2,5	26	Оборудование	3,0	0,15	0,5
8	Изменения в управлении поведением	5,4	0,40	2,2	27	Недвижимое имущество: здания, сооружения, подъездные парковки и т. д.	5,3	0,14	0,7
9	Сложность подготовки управленческих кадров	3,1	0,23	0,7	28	Нарушение планового ритма деятельности и графика работ	6,3	0,33	2,0
10	Ошибки, нереальность планирования	4,0	0,27	1,1	29	Изменение необходимого финансирования	5,3	0,24	1,2
11	Несвоевременное принятие решений	4,1	0,33	1,4	Ущерб физическим лицам				
12	Нарушение графика работ	5,0	0,16	0,8	30	Нанесение телесных повреждений	4,5	0,16	0,7
13	Неправильная стратегия продаж программного обеспечения	7,5	0,36	2,7	31	Повреждение имущества физических лиц	5,6	0,13	0,7
14	Неквалифицированный персонал	10,0	0,66	6,5	32	Расходы на замену персонала	6,0	0,36	2,2
15	Ошибки ценообразования	5,7	0,34	2,0	Потери прибыли				
16	Неучтенные факторы	6,0	0,33	2,0	33	Косвенная потеря прибыли	6,5	0,43	2,8
	Технические риски	4,8	0,23	1,1	34	Упущенные возможности на рынке	5,7	0,44	2,5
17	Изменение в поставках оборудования	5,0	0,24	1,2	35	Неэффективная организация	5,4	0,46	2,5
18	Отсутствие единой документации и правил, ошибки документации	4,0	0,29	1,1	36	Недостатки в управлении	5,2	0,46	0,0
19	Ухудшение качества и производительности оборудования	7,1	0,35	2,5					
20	Специфические риски несовершенства технологических процессов	3,3	0,23	0,7					

Примечания: V — экспертная оценка по 10-балльной шкале; цветом выделены ячейки взвешенной оценки риска (произведение значимости на вероятность наступления).

QUANTITATIVE SWOT ANALYSIS AND ITS APPLICATION TO STRATEGIC MANAGEMENT: THE CASE OF CHAIN RESTAURANT BUSINESS

*E. G. Serova*¹, *P. F. Vorobyev*^{1,2}, *E. M. Fainstein*¹

¹ National Research University Higher School of Economics, 16, ul. Soyuza Pechatnikov, St. Petersburg, 190121, Russian Federation

² The North-West Institute of Management — the branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 57/43, Sredny pr., Saint-Petersburg, 199178, Russian Federation

For citation: Serova E. G., Vorobyev P. F., Fainstein E. M. 2019. Quantitative SWOT analysis and its application to strategic management: The case of chain restaurant business. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **18** (4): 531–562. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.403>

The paper presents the results of a study on strategic SWOT analysis and discusses the features of its application to the Russian chain restaurant business. It analyzes quantitative factors affecting the application of the SWOT model, identifies and classifies the strategic problems of network-based business models in the restaurant business, conducts regression and dispersion analyses of data obtained during the survey to identify and solve problems of business process management. The results of the study are based on the works of foreign and domestic experts strategic management and discuss the development of a concept for assessing the impact of internal and external resources on managing a network enterprise. The paper offers innovative design of a quantitative analytical model of SWOT which allows both improving management processes, in companies focusing on the service market, to create additional competitive advantages and grouping the factors in terms of solving strategic problems in accordance with the strategic problems they solve. The study justifies the use of the model and identifies problem areas in management of the chain restaurant business of a small and medium scale. It allows reducing the negative impact of global factors and providing the opportunity to use the competitive advantages of the forms of network enterprises to realize both existing and emerging opportunities as well as minimizing potential threats. The empirical study involves conducting a survey among representatives of the Russian restaurant market.

Keywords: network enterprise management, strategic management, quantitative SWOT analysis, restaurant business.

Received: September 27, 2019

Accepted: December 3, 2019

Contact information

Elena G. Serova — PhD; egserova@hse.ru

Pavel F. Vorobyev — vorobev-pf@ranepa.ru

Elizaveta M. Fainstein — PhD Student; efainshtein@hse.ru