

Антонина ЕФИМЕНКО¹, Валерий ПИВОВАРОВ²,

Дарья ЕРОФЕЕНКО¹

¹Белорусский государственный университет
пищевых и химических технологий,
Могилев, Республика Беларусь
e-mail: efimenko_ag@mail.ru, erofeenok@yandex.by

²Институт предпринимательской деятельности,
Минск, Республика Беларусь
e-mail: pivovarov.08@mail.ru

УДК 641.5:658.5

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2023-11-57-70>

Трансформация механизмов устойчивого развития предприятий индустрии питания: условия победы в конкурентной борьбе путем обновления бизнес-модели фабрики-кухни

Исследованы особенности развития индустрии питания на основе подрывных инноваций, когда формируются принципиально новые условия и возможности входа в новые сегменты рынка сбыта. Инновационность фабрики-кухни предполагает создание бизнес-моделей, которые побеждают конкурентов благодаря более высокой прибыльности и защищенности бизнеса.

Особое внимание уделено обязательным элементам содержательного фундамента бизнес-модели, в их числе: особый способ ведения бизнеса, который включает схему взаимодействия с другими участниками рынка; создание ценности для клиента, которая предполагает наличие набора уникальных ресурсов, способностей и процессов; предложение ценности с учетом сетевого характера взаимоотношений на рынке и роли фабрики-кухни в этой сети.

Ключевые слова: устойчивое развитие, индустрия питания, инновационность фабрики-кухни, элементы бизнес-модели, экосистема, новая модель конкуренции.

Antonina EFIMENKO¹, Valery PIVOVAROV²,

Darya YERAFEYENKA¹

¹Belarusian State University of Food and Chemical Technologies,
Mogilev, Republic of Belarus
e-mail: efimenko_ag@mail.ru, erofeenok@yandex.by

²Institute of Entrepreneurial Activity,
Minsk, Republic of Belarus
e-mail: pivovarov.08@mail.ru

Transformation of mechanisms of sustainable development of food industry enterprises: preconditions for winning the competition by upgrading the business model of the food factory

The specific features of the development of the food industry on the basis of disruptive innovation, where fundamentally new conditions and opportunities are created to enter new segments of the sales market are studied. The innovativeness of the food factory involves creating business models to defeat or even undermine competitors through higher profitability and business security.

© Ефименко А., Пивоваров В., Ерофеевко Д., 2023

Emphasis will be paid to the essential elements of the meaningful foundation of the business model, among them: a special way of running a business, which includes a scheme of interaction with other market participants; creation of value for the customer, suggesting a set of unique resources, capabilities and processes; offering value, considering the network nature of relationships in the market and the role of the food factory in this network.

Keywords: sustainable development, food industry, food factory innovativeness, business model elements, ecosystem, new competition model.

Введение

Системообразующим документом для разработки социально-экономических программ Республики Беларусь выступает Национальная стратегия устойчивого развития. Видение будущего облика страны включает создание комплекса новых рыночных услуг, повышающих качество жизни. Общественное питание является одной из главных социально-экономических составляющих уровня развития населения.

В современных условиях, когда постоянно появляются новые технологии, изменяются потребительские предпочтения, формируются социальные тренды, ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе становится правильное определение актуальной бизнес-модели для компании.

Уровень белорусского общественного питания в целом отстает от мировых тенденций. Число таких организаций на единицу населения существенно меньше, чем в европейских странах. Это открывает определенные возможности для деловой активности в данном секторе бизнеса. Сложившаяся ситуация стимулирует собственников и управляющих организаций общественного питания использовать современные методы обеспечения конкурентоспособности. В рамках решения проблем создания комплекса новых видов рыночных услуг, повышающих уровень жизни населения, особую актуальность приобретает трансформация механизмов устойчивого развития индустрии общественного питания. Их внедрение позволит поддерживать единые стандарты качества меню, оптимизировать издержки и обеспечивать устойчивый рост подобных объектов.

Материалы и методы

Методологической основой для исследования стали концепции бизнес-моделей самых успешных фабрик-кухонь, цепочки создания ценности для клиента, а также системный и процессный подходы [1]. Сбор информации проведен из открытых источников – официальных сайтов и публикаций в прессе.

Основная часть

В настоящее время в научной литературе недостаточно внимания уделяется проработке отраслевых особенностей внедрения принципов устойчивого развития индустрии общественного питания. Проведенные ранее исследования

затрагивали возможность входа в новые сегменты рынка для выживания и достижения устойчивого положения, перенастраивания выпускаемых продуктов в условиях быстроразвивающегося рынка, многоуровневой системы контроля качества, охватывающей все стадии технологического процесса, внедрения легкоконтролируемых и роботизированных процессов, эффективного ведения бизнеса путем оптимизации степени первичной переработки сырья от поставщиков и автоматизации производства. В частности, доктором экономических наук, профессором РАНХиГС М. О. Чарыевой обоснованы принципы руководства бизнес-процессами, на которых построена структура организация питания на массовых общественных мероприятиях [2].

Сотрудниками кафедры технологии и организации пищевых производств Новосибирского государственного технического университета под руководством С. И. Главчевой сформулированы основы индустриализации общественного питания, методы и принципы индустриального производства продукции [3].

И. Ю. Карякина – создатель консалтинговой группы Food Factory Systems – обосновала выбор формы бизнеса путем образования фабрики-кухни исходя из конкретных условий, возможностей и целей [4]. Обзор теоретических подходов к пониманию бизнес-моделей выполнен Т. В. Сергиевич при поддержке БРФФИ [5]. Директором по учебно-методической работе автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Сбербанка» А. И. Шаталовым выделены характеристики компонентов бизнес-модели в отрасли общественного питания. Они позволяют различать используемые на данном рынке типы бизнес-моделей [6]. Отмечены особенности цепочки создания ценности для компаний, инновационность бизнес-модели которых заключается в отсутствии привязки к месту производства продукта. Доктором экономических наук, профессором Т. П. Барановской с сотрудниками построена обобщенная бизнес-модель ресторана по методике А. Остервальдера [7].

А. Остервальдер, И. Пинье, Ф. Этьембль и А. Смит сформулировали условия победы компании в конкурентной борьбе путем непрерывного обновления своей бизнес-модели, вдохновляясь опытом лучших [8].

Доктором экономических наук, профессором С. В. Ореховой сформулирован теоретический фундамент исследования бизнес-модели предприятия [9]. Обоснована концепция ее трансформации, направленная на поиск критериев для достижения возрастающей отдачи.

Целью нашего исследования стало установление факторов, обуславливающих формирование новой бизнес-модели в индустрии питания, путем оценки закономерностей эффективных инноваций в построении бизнеса фабрики-кухни.

В числе главных трендов в ресторанном бизнесе выделяют:

ускорение темпов жизни: этот факт предполагает растущие требования гостя к скорости обслуживания;

оформление заведения упрощается в пользу комфорта и современного стиля: фуд-холлы и фуд-маркеты – это одно из проявлений демократизации рынка, там

можно получить прекрасную вкусную еду ресторанного качества без переплат за лишнюю вычурность;

поиск выгоды как один из основных факторов выбора заведения;

доставка: по данным NPD Group, 36 % заказов употребляется вне стен кафе, 42 % рынка приходится на агрегаторов, при этом 8 % оборота – на доставку, а 66 % прямых заказов – на веб-сайты [10].

По данным Euromonitor, мировой рынок готовых блюд составляет 135 млрд долл. США [11]. Наибольший рост за последние 5 лет продемонстрировали именно они (более чем в 1,5 раза). Среднее потребление готовых блюд в странах Западной Европы и Северной Америки колеблется от 13 до 20 кг в год, а в России – лишь 5 кг на душу населения. Основными драйверами рынка готовых блюд являются интерес крупных ритейлеров к нему и развитие собственных торговых марок. Турбулентность и новые модели поведения потребителей изменяют структуру индустрии общественного питания. В самом широком смысле под устойчивым развитием предприятия понимаются его внутренние преобразования, вызванные улучшением приспособленности объекта общественного питания к внешним условиям и факторам, росту количественных показателей его деятельности, качественным сдвигам в структуре, поступательным увеличением сложности техники и технологии.

Формат фабрики-кухни родился из сетевой розничной торговли середины-конца 1990-х гг. [12]. Ритейлерам стало трудно управлять множеством разноформатных кулинарных производств. Параллельно с такими же проблемами столкнулись и быстрорастущие ресторанные сети. Вывод стал очевиден: масштабы бизнеса требуют создания централизованного крупного производства, построенного по индустриальной технологии. Сегодня, когда ресторанный бизнес оказался в крайне тяжелой ситуации, именно пищевое производство – тот перспективный формат, который дает возможность войти в новые сегменты рынка сбыта, выжить и достичь устойчивого положения [4]. Аутсорсинг позволяет продуктивно использовать 90 % помещения. На фабрики-кухни отдают заказы на блюда, для приготовления которых следует предварительно выполнить трудоемкие процессы [13].

Фабрики-кухни полезны:

сетям ресторанов, которым путем использования централизованного производства нужна стабилизация стандарта качества, повышение доходности производства, а также освоение новых рынков;

комбинатам социального питания, которые выходят на производство продуктов более высокой степени готовности, повышение эффективности сотрудников и совершенствование системы управления для гарантии качества блюд;

службам доставки готовой еды, которые выводят новый продукт на рынок, внедряют новый формат потребления («уже готово», «почти готово», «блюдо по рецепту» и т. д.) с разработкой технологии производства таких блюд;

компаниям на рынке корпоративного питания, которые стремятся расширить и обновить линейку продуктов с применением средств автоматизации без потери качества, нарастить производство и выйти на новые рынки [14].

Ресторанный формат и пищевое производство – два разных бизнеса. Фабрика-кухня – это, скорее, сегмент B2B. В данном случае надо открывать отдел продаж, договариваться с сетями, думать, куда реализовывать свою продукцию. В США на каждые 1000 км есть центральная фабрика, а вокруг располагаются сателлиты – точки продаж [15]. Такая фабрика-кухня – это производственно-логистический центр, который в большом объеме выпускает готовую еду для диверсифицированных каналов сбыта. Фабрика-кухня становится ядром компетенций, куда выносят основные технологические производственные процессы для снижения себестоимости выпускаемой продукции, увеличения маржинальности и стандартизации качества [16].

Модель фабрики-кухни – это будущее профессиональных провайдеров по питанию, шаг к более совершенным технологиям и высокой эффективности [17]. Проблема кулинарии – ограничения по срокам годности. Фабрики-кухни призваны быть локальными. Их создатели стремятся в первую очередь использовать сильные стороны своего региона для местных жителей. Потребители хотят покупать вкусные и полезные готовые блюда, чаще есть вне дома, но при этом не готовы платить больше. Конкурентная борьба игроков, поиск новых решений, работа с издержками – ключевые факторы рынка. Стабильное конкурентное преимущество проявляется тогда, когда предприятие использует такую бизнес-модель образования ценности и присвоения рента, свои ценные и редкие ресурсы и организационные способности, которые не могут быть реализованы никем из конкурентов [18].

Сейчас и Беларусь, и Россия стоят на пороге создания новой отрасли, ее стандартов и появления лидеров. В Москве емкость рынка в 2021 г. превысила 500 млрд руб. [19]. Имеются в виду все форматы ритейла, общепита, а также все товарные категории кулинарии, выпечки, полуфабрикатов. Еда – самый емкий и устойчивый к кризисам рынок. Первая в Беларуси фабрика-кухня, которая должна централизованно снабжать объекты сети «Гиппо» продукцией собственного производства, полуфабрикатами, создана на базе нового распределительного (логистического) центра компании «БелВиллесден» [20].

Фабрикой-кухней считается предприятие с объемом переработки более пяти тысяч рационов в день [15]. Выделяют два основных сектора:

фабрики-кухни крупных сетей ритейла и общепита, построенные под собственные нужды для оптимизации издержек логистики, управления цепочкой поставок, контроля качества и стандартов;

независимые фабрики, которые могут работать с разными каналами продаж и сегментами рынка. Они имеют более широкие возможности, потому что вынуждены подстраиваться под разных клиентов, разрабатывать новые уникальные решения для каждого канала.

Главный закон отрасли гласит: необходимы планирование и жесткое управление для получения максимальной добавленной стоимости с квадратного метра и от деятельности каждого производственного сотрудника. В числе других целей – переориентация деятельности в условиях быстроразвивающегося рынка или выпуск продукта высокой кухни. Решающее значение играет степень первичной переработки сырья от поставщиков. На пищевые производства должны поступать уже подготовленные и калиброванные продукты под конкретные блюда, а также предварительно разделанные порционные рыбные, птичьи и мясные полуфабрикаты. Автоматизация процессов позволяет сократить количество технологических операций, попутно повышая производительность труда. Участки фабрики-кухни оснащают современным оборудованием (мясорубками, фаршемешалками, котлетными формовочными автоматами) ведущих мировых марок.

Инновационность бизнес-модели фабрики-кухни заключается в отсутствии привязки к месту производства продукта. Сегодня в конкурентной борьбе в отрасли побеждают компании X5 Retail Group, Grow Food, Performance Group, у которых готовность к изменениям предусмотрена в бизнес-модели. Как создать более совершенную модель деятельности, опираясь на данные, полученные на рынке, чтобы непрерывно подпитывать свой бизнес новыми идеями и сделать его непобедимым?

Результаты исследовательских кейсов реальных компаний дают возможность осмыслить логику их развития, подходы к решению сложных и важных проблем, реальный опыт формирования бизнес-модели фабрики-кухни. Практический подход к их изучению основан на кейсах некоторых компаний [21]. Наиболее известной в категории работ по структуре такой модели является исследование А. Остервальдера, И. Пинье, Т. Кларка. Подход, описывающий содержательный фундамент бизнес-модели как экономической категории, позволяет выделить ее обязательные элементы:

- 1) особый способ (архитектура) ведения бизнеса, который представляет собой: схему взаимодействия с другими участниками рынка; метод создания и присвоения ценности фирмой, определяющий то, как она генерирует экономические ренты;
- 2) создание ценности для клиента предполагает наличие набора уникальных ресурсов (отличных от других компаний), способностей и процессов, которые обуславливают особую структуру издержек;
- 3) предложение ценности должно образовываться с учетом сетевого характера взаимоотношений на рынке и роли фирмы в этой сети, т. е. баланса интересов различных участников взаимодействия (клиентов, окружающей среды, контрагентов).

Шаблон бизнес-модели позволяет наглядно описать деятельность или конкретный проект [22]. Его применяют в первую очередь для выявления возможностей дальнейшего роста. Он предусматривает использование неполной информации. При этом выделение девяти блоков полностью охватывает все стороны

деятельности. Конечная цель бизнес-модели по Остервальдеру состоит в том, чтобы объяснить, в какой степени конкурентное преимущество (успех фирмы) может быть поддержано. Оно возникает главным образом за счет ресурсов и возможностей (ключевые ресурсы), которые трудно воспроизвести, они менее взаимозаменяемы и более комплементарны. Ключевые ресурсы могут быть материальными, нематериальными или финансовыми, принадлежать участникам бизнес-модели, ведущим сотрудникам, главным поставщикам, потребительским сегментам или другим заинтересованным сторонам. Они могут разветвляться и (или) образовываться через систему основных деятельностей. Эта система, ее взаимосвязи и вовлеченные в нее участники объясняют ценность, создаваемую и присваиваемую им. В средне- и долгосрочной перспективе ключевые ресурсы накапливаются в результате либо присвоения стоимости, либо самой основной деятельности.

Smart Kitchen – это фабрика-кухня, которую в 2019 г. запустила сеть X5 Retail Group (рис. 1). Она создана, чтобы помочь компании ответить на вызовы

<p>8 Ключевые партнеры</p> <p>Поставщики автоматизированного оборудования, позволяющего формировать себестоимость на каждое блюдо. Поставщики свежих очищенных овощей</p>	<p>7 Ключевые виды деятельности</p> <p>Обеспечение интересного ассортимента путем создания собственной платформы, в рамках которой привлекают клиентов к обмену идеями</p>	<p>2 Ценностное предложение</p> <p>Готовую еду покупать выгоднее и быстрее. Самая свежая, качественная и вкусная еда. Специальные наклейки на упаковке сигнализируют о качестве продукции</p>	<p>4 Взаимоотношения с клиентами</p> <p>Инициативы, призванные установить тесные и продуктивные отношения с потребителями</p>	<p>1 Потребительские сегменты</p> <p>Современные покупатели готовой еды в магазинах</p>
<p>6 Ключевые ресурсы</p> <p>Система автоматизированного рабочего места, система ХАССП, здание площадью 26 тыс. м², инвестиции 4,1 млрд росс. руб.</p>			<p>3 Каналы сбыта</p> <p>С помощью краудсорсинговой платформы покупатели делятся своим мнением о продукции, оставляют предложения по ассортименту, изменению рецептур, отзывы о качестве, упаковке</p>	
<p>9 Структура затрат</p> <p>Для минимизации вложений в постройку нового здания важно понять, какие позиции меню следует выпускать. Самая ощутимая затратная статья – себестоимость</p>			<p>5 Источники доходов</p> <p>Продажи готовой еды, оплата – офлайн, лично</p>	

Рис. 1. Бизнес-модель для фабрики-кухни сети X5 Retail Group (выполнен по данным компании X5 Retail Group)

времени и рынка, удовлетворить потребности современных покупателей. Это одна из крупнейших фабрик-кухонь в Европе [23–25]. Предприятие создано для обслуживания жителей не только Москвы и Московской области, но и Нижнего Новгорода. Часть ассортимента реализуют в сети «Перекресток», а также в магазинах «Пятерочка» и «Карусель», входящих в X5 Retail Group.

Предприятие производит широкий ассортимент продукции: холодные блюда, салаты и закуски. Но есть и те, которые необходимо разогревать. Для них подобрана специальная упаковка с маркировкой PP. Она пригодна для использования в СВЧ-печах. На дальние расстояния поставляют только продукцию со сроком годности не менее пяти дней. Smart Kitchen способна выпускать порядка 600 ассортиментных единиц. Фабрика стремится к тому, чтобы ее готовая еда всегда была самой свежей, качественной и вкусной. Ассортимент подбирают в зависимости от местоположения. При этом учитывают отзывы покупателей. Сеть придерживается принципов клиентоориентированности и активно реализует инициативы, призванные установить тесные и продуктивные отношения с потребителями. В магазине готовую еду покупать выгоднее и быстрее, чем сделать то же дома. Это главный козырь.

Централизация производства гарантирует покупателю стабильное качество. На фабрике-кухне есть собственные химическая и микробиологическая лаборатории, которые проводят тестовый анализ продукции от поставщиков. Готовые блюда фасуют и доставляют в магазины. На упаковку наносят специальные наклейки, на которых изображен листочек, меняющий цвет в зависимости от оставшегося срока годности. Сразу после производства стикер темно-зеленый. Когда срок реализации подойдет к концу, стикер пожелтеет. Также он может изменить цвет, если при хранении или перевозке был нарушен температурный режим.

Идея совместного рассмотрения участниками цепочки предложения ценности, доведения ее до потребителя и присвоения части созданного дохода, воплощенная в специальной таблице-матрице, стала инструментом анализа бизнес-моделей компаний. Выбор концепции развития нового типа зависит от размера издержек, доступа к ресурсам или ориентации на реализацию конкретных инноваций и технологий, рыночных институтов или институциональной среды функционирующего предприятия. В результате выявления факторов деятельности получают определенную бизнес-модель нового типа с четким и обоснованным ценностным предложением.

Краудсорсинговая платформа Smart Kitchen содержит как информацию о продукции фабрики-кухни, советы поваров, рекомендации диетологов, так и раздел для сбора обратной связи от клиентов. С помощью платформы покупатели могут поделиться своим мнением о продукции, а также оставить предложения по ассортименту, изменению рецептов, отзывы о качестве, упаковке. Магазины торговых сетей X5 («Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель») находятся в Москве и Подмосковье на каждом шагу. Торговая сеть проектирует Smart Kitchen

в Северо-Западном округе. Инвестиции в этот объект меньше, чем в подмосковную фабрику.

Автоматизация, помимо минимизации ручного труда, справляется еще с одной задачей – отслеживать запасы, заказы, отпуск готовой продукции, а также себестоимость ингредиентов онлайн. Это позволяет руководителю в режиме реального времени видеть формирование себестоимости на каждое блюдо и влиять на колебание цен и конечную стоимость продукта, например сменив поставщика.

Компания *Performance Group* (Здоровая еда) выходит во все российские города-миллионники. Кроме того, она представлена в Лондоне, Берлине, Дубае, где плотность населения и покупательная способность выше. В холдинг *Performance Group* входят четыре бренда питания с доставкой. Каждый из них ориентирован на отдельный сегмент. Первый – *Performance Food* – является премиальным брендом здорового питания. В нем рационы для себя могут найти спортсмены, вегетарианцы и люди с определенными заболеваниями [26–28]. Второй бренд холдинга – *Level Kitchen* – рассчитан на желающих похудеть или удерживать массу тела на определенном уровне. Также он подходит тем, кто работает над набором мышечной массы. В бренде *My Food* представлены блюда европейской кухни и разных стран мира. *Chef at Home* предлагает клиентам наборы ингредиентов для самостоятельного приготовления блюд «как в ресторане» (рис. 2). Безопасность питания с доставкой и отсутствие времени на поход в кафе или ресторан являются главными мотивами для заказа индивидуальных рационов. Именно эти факторы формируют основной портфель заказов компании.

Миссия *Performance Group* – обеспечить клиентам здоровый рацион питания, сэкономив их силы и время. Клиенты компании получают индивидуальную программу питания в зависимости от целей, состояния здоровья и образа жизни. Это удобный сервис с индивидуальным подходом к покупателям. Преимущество компании заключается в бесплатных консультациях диетологов и помощи в подборе меню для подписчиков с определенными целями диеты или особенностями питания.

Основные способы приготовления блюд в *Performance Group* – запекание с минимумом масла и приготовление на пару. Чтобы услышать каждого, учесть непохожие друг на друга вкусы и запросы клиентов, компания использует инструмент, способный решить эту сложнейшую задачу. Он обеспечивает централизованный сбор больших данных и персонализированную коммуникацию, благодаря которой можно наладить доверительный контакт с любым покупателем. CDXP-платформа *Exonea* помогает тонко сегментировать пользователей, определяя круг их интересов и поведенческих особенностей. По регламенту компания вводит 20 новых блюд 2 раза в месяц.

В каждом городе строить свои производства дорого и долго. Проще и быстрее объединиться с местным партнером, у которого есть пищевое производство,

<p>8 Ключевые партнеры</p> <p>Вхождение для своего развития в экосистему СП Сбербанк и VK. В каждом городе находятся местные партнеры, у которых есть пищевое производство</p>	<p>7 Ключевые виды деятельности</p> <p>Для налаживания контактов с клиентами и учета их запросов используют централизованный сбор больших данных и персонализированную коммуникацию</p>	<p>2 Ценностное предложение</p> <p>Удовлетворение любых потребностей заказчиков в индивидуальном питании в соответствии с рекомендациями диетолога. Удобная для клиентов система сервисов на все случаи жизни</p>	<p>4 Взаимоотношения с клиентами</p> <p>Бесплатные консультации диетологов и помощь в подборе меню для подписчиков с определенными целями диеты или особенностями питания</p>	<p>1 Потребительские сегменты</p> <p>Жители крупных городов с большой покупательной способностью, предпочитающие здоровое питание; спортсмены; контролирующие свой вес; люди, желающие вкусно поесть</p>
<p>6 Ключевые ресурсы</p> <p>Запекание и приготовление на пару с помощью пароконвектоматов. Пять производств общей площадью 16 тыс. м². Гастрономические зарубежные командировки</p>			<p>3 Каналы сбыта</p> <p>Чтобы стать крупной компанией по доставке еды в мировом масштабе, выходят в другие страны. Блюда, готовые для домашнего приготовления, идут на полки крупнейших торговых сетей</p>	
<p>9 Структура затрат</p> <p>Быстрый рост за счет расходов на маркетинг. Затраты на строительство фабрик и логистику, аренду помещений за рубежом, закупку оборудования, зарплату</p>			<p>5 Источники доходов</p> <p>Развитие формата готовых рационов. Производство готового питания и доставка заказов, в том числе через мобильное приложение</p>	

Рис. 2. Бизнес-модель для фабрики-кухни Performance Group (выполнен по данным компании Performance Group)

налажены рецептура, логистика и маркетинг. В 2019 г. компания вошла в СП Сбербанка и VK (ранее Mail.ru Group). Это дало больше шансов для развития.

Ядро аудитории, в которой работает компания *Grow Food*, составляют специалисты из IT в возрасте от 18 до 35 лет (рис. 3).

Здоровая еда предназначена для спортсменов, которым нужны не изыски, а польза и питательность, а также для людей, желающих похудеть или придерживающихся здорового образа жизни [29–32].

Выделяют две основные группы питания:

Fit – предпочитают фитнес-продукты;

Daily – повседневное питание для офисов.

Компания ориентируется на людей, которые ходят в спортзал. Они не хотят тратить много времени на покупку продуктов, их приготовление, подсчет калорий и планирование рациона. Но желание сбрасывать, поддерживать или набирать массу тела никуда не уходит.

<p>8 Ключевые партнеры</p> <p>Спортсмены, фитнес-тренеры, нутрициологи и диетологи для придумывания блюд. Поставщики сырья «Мирасторг», «Националь». Кобрендинг с adidas. Фонд AddVenture</p>	<p>7 Ключевые виды деятельности</p> <p>Контроль качества и отбор сырья. IT-мониторинг холодной цепи 2–4 °С при производстве, хранении и перевозке продукции</p>	<p>2 Ценностное предложение</p> <p>Рацион (завтрак, обед, ужин) с доставкой для похудения, наращивания мышечной массы, сбалансированного или веганского режима питания</p>	<p>4 Взаимоотношения с клиентами</p> <p>Персонализированное питание, свой вариант меню выбирают на сайте через приложение Grow Food</p>	<p>1 Потребительские сегменты</p> <p>Спортсмены, которым нужна польза и питательность еды. Люди, желающие похудеть и придерживающиеся здорового образа жизни</p>
<p>9 Структура затрат</p> <p>Любые деньги на проект, чтобы Grow Food ассоциировался у пользователей с качеством, а продукция вызвала доверие. Полный цикл формирования заказа, производства и доставки продукции. Контроль за фудкостом</p>	<p>6 Ключевые ресурсы</p> <p>Баланс предпочтений пользователя, условий рынка, возможностей и амбиций Grow Food. IT-решения, новейшие технологии и автоматизация производства</p>		<p>3 Каналы сбыта</p> <p>Конструктор меню с кастомизацией на основе сложных IT-решений. Доставка еды по подписке в интернете</p>	
	<p>5 Источники доходов</p> <p>Компания доставляет продукты по подписке примерно 11 тыс. клиентов</p>			

Рис. 3. Бизнес-модель компании Grow Food (выполнен по данным компании Grow Food)

Основная идея компании – освободить всех, кто хочет держать себя в форме, от перекусов на ходу или траты времени на домашнее приготовление. Пользователям предлагают выбрать подходящий тариф и заказать недельный рацион. Его рассчитывают на основании целей и количества калорий, которые рекомендуется употреблять в том или ином случае: для похудения, наращивания мышечной массы, сбалансированного или веганского режима питания.

Спортсмены к достоинствам еды относят прилагаемый расчет КБЖУ по всему меню. Многие отмечают разнообразие продуктов и удобство хранения. Здоровая еда – это все, что приготовлено без жарки, масла, канцерогенов и дополнительных консервантов (90 % продукции готовят на пару, а для остального используют гриль).

Ежедневный рацион Grow Food включает завтрак, обед и ужин. Доставка бесплатная и осуществляется раз в три дня. Создатели сервиса «Прием» обещают,

что за месяц подписки за 9,9 тыс. руб. в меню не будет ни одного повтора блюд. Завод позволяет получать стабильное качество.

Grow Food занимается доставкой здорового питания по подписке через интернет в Санкт-Петербурге и Москве. Используют конструктор меню с кастомизацией на 10 000 заказов на основе сложных IT-решений. Это обеспечивает рост по всем категориям покупателей и увеличивает средний чек.

За прогноз заказов и объем закупок отвечает код: система знает, что пользователи предпочтут на этой неделе и как минимизировать издержки компании. Успех обусловлен развитием персонализированного питания. Grow Food около 70 % заказов получает через свое приложение. На сайте компании можно выбрать вариант меню. После этого менеджер по телефону уточняет детали заказа и оформляет подписку. Готовые блюда доставляет курьер. Оплату можно произвести на сайте или наличными при получении.

Отдел логистики заменен системой ERP. Реализован проект одного из самых инновационных заводов в России. Наличие IT-решений, новейших технологий и автоматизации производства, которые позволяют упростить бизнес-процессы и исключить лишние операции, объясняет бюджетную стоимость подписки на здоровую еду.

Заключение

Современным этапом бизнеса является трансформация предприятий индустрии питания на основе подрывных инноваций, создающих новые ценности, рынки, закрывающих старые торговые площадки, делающих конкурентоспособной продукцию, на которую ранее был значительный спрос. Основными драйверами рынка готовых блюд стали интерес крупных ритейлеров к нему и развитие собственных торговых марок. Содержательный фундамент устойчивой деятельности любого бизнеса составляет генерирование конкурентных преимуществ.

Необходимы исследования новых технологических трендов трансформации индустрии питания, возможностей стратегий, использующих преимущества модели фабрики-кухни, которые ориентированы на решение проблем потребителя, создание платформ, способных осуществлять персонализированные продажи, переходить к совместной деятельности в формируемой экосистеме. Перспективы образования экосистемы показаны на примере компании Performance Group, развивающей новую архитектуру бизнеса и расширяющей свое экономическое пространство.

Системное изучение и ориентация на происходящие изменения, формирование механизмов оценки новых вызовов и угроз для разработки новых бизнес-моделей являются обязательными условиями выживания и обеспечения конкурентоспособности предприятий отрасли сегодня и перспективы развития в будущем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Хаммер, М. Рейнжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. – 332 с.
2. Чарьева, М. О. Как накормить миллион гостей: организация питания на массовых мероприятиях / М. О. Чарьева. – М.: Ресторан. ведомости, 2015. – 168 с.
3. Главчева, С. И. Индустриальное производство в общественном питании / С. И. Главчева, А. Н. Сапожников, Е. В. Махачева. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2018. – 124 с.
4. Карякина, И. Ю. Учебник Food-фабриканта. От цеха до фабрики. Проектирование, открытие, управление (мультимедийная книга) / И. Ю. Карякина, А. М. Пономаренко. – М.: Ресторан. ведомости, 2021. – 240 с.
5. Сергиевич, Т. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию бизнес-модели / Т. В. Сергиевич // Экономическая наука сегодня: сб. науч. ст. / редкол.: С. Ю. Солодовников (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 15. – С. 36–48.
6. Шаталов, А. И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) / А. И. Шаталов // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 24–54.
7. Барановская, Т. П. Разработка моделей шаблона архитектуры предприятия общественного питания / Т. П. Барановская, А. Е. Вострокнутов, В. С. Дидимова // Науч. журн. КубГАУ. – 2016. – № 116. – С. 1–30.
8. Непобедимая компания. Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших / А. Остервальдер [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 386 с.
9. Орехова, С. В. Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель / С. В. Орехова // Актуал. проблемы хоз. практики. – 2018. – Т. 16, № 4. – С. 77–93.
10. Кондрашин, А. Пекарни и кондитерские: Главные тренды на стыке форматов Хореки и Ритейла / А. Кондрашин // Ресторановед. – 2021. – № 4. – С. 38–43.
11. В России растет популярность готовых блюд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2021/09/26/v-rossii-rastet-populiarnost-gotovyyh-bliud.html>. – Дата доступа: 20.09.2023.
12. Фабрика-кухня: переводим борщ в деньги или как построить Фабрику-кухню [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4banket.ru/news/industry/339-fabrika-kuhnya-perevodimborsch-v-dengi-ili-kak-postroit-fabriku-kuhnyu>. – Дата доступа: 15.09.2023.
13. В промышленных масштабах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.cafe-future.ru/analytics/v-promyshlennykh-masshtabakh. – Дата доступа: 16.07.2019.
14. Повышаем эффективность действующих пищевых производств, проектируем и запускаем новые [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ffsystems.ru>. – Дата доступа: 15.09.2023.
15. Федор Сокирянский: EASY2COOK: «Почему в России фабрики-кухни работают в день сурка, а молодежь выбирает sexy food» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/interviews/fedor-sokiryanskiy-easy2cook-pochemu-v-rossii-fabriki-kukhni-rabotayut-v-densurka-a-molodezh-vybira>. – Дата доступа: 20.09.2023.
16. Сергей Чернышев, «НХЛ-Ритейл»: «Рынок готовой еды изменится в горизонте трех-пяти лет из-за выхода онлайн-игроков» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/interviews/sergey-chernyshev-nkh-riteyl-rynok-gotovoy-edy-izmenitsya-v-gorizonte-trekh-pyati-let-iz-za-vykhoda>. – Дата доступа: 20.09.2023.
17. Фабрика-кухня: назад у майбутне [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jv-kontakt.com/ua/articles/fabrika-kukhnya-nazad-v-budushchee>. – Дата доступа: 20.09.2023.
18. Орехова, С. В. Формирование методологии устойчивого развития металлургического предприятия на основе ресурсно-институционального подхода: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / С. В. Орехова. – Екатеринбург, 2018. – 387 л.
19. Алексей Сошников, «Ингредико»: «Фабрики-кухни призваны быть локальными» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/interviews/aleksey-soshnikov-ingredika-fabriki-kukhni-prizvany-byt-lokalnymi>. – Дата доступа: 20.09.2023.

20. NAI Belarus: итоги первого квартала 2022 года на складском рынке Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cre.ru/analytics/86736>. – Дата доступа: 15.09.2023.

21. Нехода, Е. В. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности / Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова, Н. А. Тюленева // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 9–19.

22. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-модель: эмпирическое исследование на основе системного и ситуационного подходов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.hse.ru/data/2017/02/23/1166527725/%20Стрекалова%20НД_Бизнес-модель%20и%20CSR%20\(1\)2015.docx](https://www.hse.ru/data/2017/02/23/1166527725/%20Стрекалова%20НД_Бизнес-модель%20и%20CSR%20(1)2015.docx). – Дата доступа: 23.05.2022.

23. Smart Kitchen X5: «Мы перевернем представление о кулинарии в ритейле» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/cases/smart-kitchen-x5-my-perevernem-predstavlenie-o-kulinarii-v-riteyle>. – Дата доступа: 20.09.2023.

24. Из журналиста в работники фабрики-кухни [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/putevoditel/spetsproekty/iz-zhurnalista-v-rabotniki-fabriki-kukhni>. – Дата доступа: 20.09.2023.

25. «Перекресток» вложил 4 млрд рублей в фабрику-кухню в Подмосковье [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://realty.ria.ru/20190522/1554807309.html>. – Дата доступа: 20.09.2023.

26. «Еда из коробочек» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.prodindustry.ru/archive/2020/april/0002.php>. – Дата доступа: 20.09.2023.

27. «Если взрывного роста нет, значит вы делаете что-то не так» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ko.ru/articles/esli-vzryvnogo-rosta-net-znachit-vy-delaeete-cto-to-ne-tak>. – Дата доступа: 09.04.2022.

28. Performance Groupс Exponea: CRM-маркетинг силами одного человека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://exponea.com/ru/blog/performance-group-marketing-wins>. – Дата доступа: 20.09.2023.

29. Как программист и физик из Санкт-Петербурга на здоровом питании зарабатывают [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/07/29/879938-programmist-sankt-peterburga>. – Дата доступа: 15.09.2023.

30. Grow Food – пять лет спустя: от курьеров-таксистов и разборок с бандитами до выручки в 2 млрд рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/food/173185-grow-food-ryatlet-spustya-ot-kurerov-taksistov-i-razborok-s-banditami-do-vyuchki-v-2-mlrd-rublej>. – Дата доступа: 15.09.2023.

31. Завод, который мог построить Илон Маск, но построили мы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/food/84727-zavod-kotoryu-mog-by-postroit-ilon-mask-no-postroili-my>. – Дата доступа: 15.09.2023.

32. Здоровое питание с доставкой на дом Grow Food – отзывы, услуги и особенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.syl.ru/article/464232/zdorovoe-pitanie-s-dostavkoj-na-dom-grow-food---otzyivy-uslugi-i-osobennosti>. – Дата доступа: 20.09.2023.

Поступила в редакцию 21.09.2023

Сведения об авторах

Ефименко Антонина Григорьевна – заведующая кафедрой экономики и организации производства, доктор экономических наук, профессор;

Пивоваров Валерий Константинович – доцент кафедры экономики и коммерции, кандидат технических наук;

Ерофеенко Дарья Викторовна – аспирант кафедры экономики и организации производства

Information about the authors

Efimenko Antonina Grigorievna – Head of the Department of Economics and Management Engineering, Doctor of Economic Sciences, Professor;

Pivovarov Valery Konstantinovich – Associate Professor of Department of Economics and Commerce, Candidate of Technical Sciences;

Yerofeyenka Darya Victorovna – Postgraduate Student of the Department of Economics and Management Engineering