

УДК 339.137.2

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-7-694-707>

Конкурентоспособность современных предприятий ресторанного бизнеса

Алена Александровна Антонова

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Республика Крым, Симферополь, Россия,
antonova.alena0909@yandex.ru

Аннотация

Цель. На основе разработанных положений общетеоретического характера сформировать практические рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса Республики Крым.

Задачи. С учетом анализа существующих трактовок сформулировать авторское определение конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса, выявив его ключевые характеристики; изучить факторы, воздействующие на уровень конкурентоспособности предприятий исследуемой сферы деятельности; разработать теоретико-методические положения оценки комплексного показателя; провести апробацию разработанной модели оценки на примере предприятий ресторанного бизнеса Республики Крым.

Методология. В процессе исследования использован широкий спектр таких общенаучных методов, как анализ и синтез, индукция и дедукция, аналитический метод, метод экспертных оценок, группировка, сравнительный анализ, моделирование и абстрагирование.

Результаты. Конкурентоспособность предприятий ресторанного бизнеса представляет собой относительную характеристику, находящуюся в зависимости от конкурентоспособности предоставляемой услуги и конкурентного потенциала ресторана, обозначающую его способность выдерживать конкуренцию без ущерба для окружения в рамках определенного сегмента рынка и времени. На исследуемый комплексный показатель наиболее весомое влияние оказывают следующие группы факторов внешнего воздействия: экономические, политико-правовые, технологические, социокультурные, экологические, санитарно-эпидемиологическая ситуация. Преимущественно негативное воздействие в анализируемом периоде данных факторов может быть нейтрализовано действенной системой управления конкурентоспособностью организаций, базирующейся на определенной модели оценки достигнутого уровня конкурентоспособности. Автором статьи представлен алгоритм оценки и методика расчета уровня конкурентоспособности, установлена градация конкурентного статуса предприятий ресторанного бизнеса в зависимости от числового значения искомого комплексного показателя. На примере функционирующих предприятий Республики Крым проведена оценка уровня конкурентоспособности и сформулирован комплекс предложений по укреплению текущего конкурентного статуса на рынке услуг общественного питания.

Выводы. К критериям конкурентоспособности современных организаций ресторанного бизнеса можно отнести несколько основных компонентов: качество предоставляемых услуг, эффективность осуществляемой маркетинговой деятельности, финансовое положение организации, характеристики рыночного положения ресторана. Поскольку наибольшее воздействие на значение итогового комплексного показателя оказывают качественные параметры деятельности предприятий ресторанного бизнеса, основополагающим направлением повышения конкурентоспособности выступает нивелирование так называемого потребительского расхождения. При этом перечень мероприятий для того или иного предприятия можно установить по итогам комплексной оценки уровня конкурентоспособности путем анализа значений его составляющих.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, предприятия ресторанного бизнеса, управление, модель оценки, показатель, фактор

Для цитирования: Антонова А. А. Конкурентоспособность современных предприятий ресторанного бизнеса // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 7. С. 694–707. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-7-694-707>

© Антонова А. А., 2022

Competitiveness of modern restaurant business enterprises

Alena A. Antonova

V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, antonova.alena0909@yandex.ru

Abstract

Aim. Based on the developed general theoretical provisions, the presented study aims to formulate practical recommendations for increasing the competitiveness of restaurant business enterprises in the Republic of Crimea.

Tasks. Based on the analysis of existing interpretations, the author formulates an original definition of the competitiveness of a restaurant business enterprise and identifies its key characteristics; investigates factors affecting the competitiveness of enterprises in the examined field; develops theoretical and methodological provisions for assessing the composite indicator; tests the developed assessment model on restaurant business enterprises in the Republic of Crimea.

Methods. This study uses a wide range of general scientific methods such as analysis and synthesis, induction and deduction, analytical method, expert assessment method, grouping, comparative analysis, modeling, and abstraction.

Results. The competitiveness of restaurant business enterprises is relative and depends on the competitiveness of the provided services and the competitive potential of the restaurant, indicating its ability to withstand competition without compromising the environment within a certain market segment and time. The following groups of external factors have the most significant effect on the examined composite indicator: economic, political and legal, technological, socio-cultural, environmental, sanitary and epidemiological situation. The predominantly negative impact of these factors during the analyzed period can be neutralized by an effective organizational competitiveness management system based on a certain model for assessing the achieved level of competitiveness. The author proposes an assessment algorithm and a methodology for calculating the level of competitiveness, defines a scale of the competitive status of restaurant business enterprises depending on the numerical value of the target composite indicator. Through the example of enterprises operating in the Republic of Crimea, the level of competitiveness is assessed and several proposals to strengthen the current competitive status in the public catering services market are formulated.

Conclusions. The criteria of competitiveness of modern restaurant business organizations include the following major components: the quality of services, the effectiveness of marketing activities, the organization's financial state, and the restaurant's market position. Since the qualitative parameters of the activities of restaurant business enterprises have the strongest impact on the final composite indicator, mitigating the so-called consumer discrepancy is the fundamental direction for increasing competitiveness. That said, a list of measures for a particular enterprise can be determined based on the results of a comprehensive assessment of the competitiveness level by analyzing the values of its components.

Keywords: *competition, competitiveness, restaurant business enterprises, management, assessment model, indicator, factor*

For citation: Antonova A.A. Competitiveness of modern restaurant business enterprises. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(7):694-707. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-7-694-707>

С учетом особенностей развития современных рыночных отношений одной из главных характеристик, используемых для анализа эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, является достигнутый уровень конкурентоспособности. Данный комплексный показатель можно считать определяющим в рамках расширения масштабов хозяйственной деятельности, стабильного в динамике наращивания финансово-эко-

номических показателей и формирования устойчивого положения предприятия относительно его конкурентов. Произошедшая переориентация в отечественной экономике с преимущественно промышленного производства на сферу услуг в качестве важной сферы экономического развития и отрасли народного хозяйства выделяет общественное питание. Данная сфера относится к одной из наиболее привлекательных отраслей для

предпринимательской деятельности ввиду быстрой оборачиваемости капитала, высокой рентабельности, что, в свою очередь, обуславливает усиление конкуренции между предприятиями общепита [1, с. 54].

В допандемийный период рынок ресторанных услуг развивался стремительными темпами, наращивая как объёмы деятельности за счет растущего числа подобных заведений, так и сумму среднего чека. Тем не менее, как и многие другие отрасли отечественной экономики, «ресторанная индустрия сильно пострадала и пережила внезапный крах» [2, с. 109] в связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19. Несмотря на пагубное воздействие внешних факторов, предприятия общественного питания, располагающие устойчивыми конкурентными преимуществами, смогли преодолеть трудности организационно-экономического характера. Сложившейся ситуации на рынке услуг общественного питания свойственны такие особенности: выходят новые игроки, считающие, что кризис — это время возможностей; рынок переформируется, происходит смешение форматов, конкуренция обостряется [3, с. 169].

В целях достижения весомых результатов в конкурентной борьбе существенную роль для предприятий ресторанного бизнеса играет организация работы действенной системы управления конкурентоспособностью, построение модели оценки, представляющей собой отправную точку исследований. Несмотря на наличие большого числа работ, рассматривающих различные аспекты управления конкурентоспособностью, до сих пор не выработано единого представления среди ученых-экономистов о сути этого экономического термина. Понятие «конкурентоспособность» применяется различными учеными как абстрактный аналог свойств качества, эффективности, экономической безопасности, ресурсобеспеченности.

Четкое и однозначное определение конкуренции представлено в Федеральном законе от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»: это — «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [4]. В отношении определения категории конкурентоспособности в отечественной

литературе находят отражение две противоположные позиции: релятивистская и поведенческая.

Первая позиция свидетельствует о том, что универсального определения конкурентоспособности быть не может, поскольку в данном случае его содержание всецело зависит от так называемого носителя конкурентоспособности (объекта, субъекта, предмета). Речь идет об излишне широком толковании понятия конкурентоспособности, приводящем к его использованию не по своей сути [5, с. 18–19]. Действительно, в литературных источниках можно обнаружить определения конкурентоспособности, трактуемые по отношению к нормативно-правовым актам, культурам и идеям, стратегиям, компетенциям, программам и т. д. Последователи релятивистской позиции исследуют сущность конкурентоспособности предприятия в обособленном виде по отношению к конкуренции как к определенной характеристике рынка.

Напротив, последователи поведенческого подхода представляют конкурентоспособность буквально, то есть как способность к конкуренции (без отождествления данных экономических терминов), четко обозначая суть данного понятия. Так, И. Ф. Емельянова пишет, что конкуренция является движущей силой формирования конкурентных преимуществ предприятия, служит основой формирования и проявления конкурентоспособности и конкурентоустойчивости предприятия [6, с. 79]. Таким образом, если исследователь не в состоянии определить тесную взаимосвязь конкурентоспособности анализируемого объекта с процессом конкуренции как таковым, то и нет оснований рассматривать предмет исследования в качестве определения конкурентоспособности.

По отношению к трактовке конкурентоспособности предприятий различных сфер деятельности в научной литературе получили распространение определения, акцентирующие внимание на нескольких альтернативных моментах: имеющихся характеристиках внутренней среды предприятия, первоочередной необходимости удовлетворения потребностей клиентов, отождествлении понятия с конкурентоспособностью продукции (услуги), сравнении с конкурентами. Отсутствие общепринятого подхода к трактовке конкурентоспособности предприятия не является следствием поиска несуществующей способности, а говорит

о многогранности и комплексности исследуемой экономической категории [7, с. 42].

Применительно к исследованию конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса нельзя не учитывать тот факт, что, согласно действующим нормативным документам, данные организации относятся к предприятиям общественного питания, «предоставляющим потребителю услуги по организации питания и досуга или без досуга, с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, включая фирменные блюда и изделия, алкогольных, прохладительных, горячих и других видов напитков, кондитерских и хлебобулочных изделий, покупных товаров» [8]. Трактовать конкурентоспособность при этом целесообразно как относительную характеристику, находящуюся в зависимости от конкурентоспособности предоставляемой услуги и конкурентного потенциала ресторана, в частности обозначающую его способность выдерживать конкуренцию без ущерба для окружения в рамках определенного сегмента рынка и времени.

Представленное определение имеет ряд преимуществ: объединяет характеристику результативности операционной деятельности предприятия ресторанного бизнеса с учетом базового воздействия микроуровня (товарного уровня) конкурентоспособности; задает определенные «рамки» для обоснованного повышения конкурентоспособности с учетом обязательности выполнения нормативно-правовых, санитарно-эпидемиологических и иных требований; делает акцент на относительности получаемых результатов оценки конкурентоспособности конкретного предприятия ресторанного бизнеса; учитывает параметр динамичности как один из главных составляющих сущности конкурентоспособности.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятиям ресторанного бизнеса необходимо достижение высоких конкурентных позиций за счет разработки действенного организационно-управленческого механизма, способствующего развитию всех аспектов деятельности организации. Если рассматривать процесс управления конкурентоспособностью предприятием ресторанного бизнеса упрощенно, можно выделить несколько ключевых компонентов: проведение оценки достигнутого уровня конкурентоспособности; выбор целевых ориентиров в управлении предприятием

в рамках повышения его конкурентоспособности; разработка конкурентной стратегии, учитывающей особенности внешней среды и внутренней среды функционирования предприятия; разработка тактических программ по отдельным направлениям развития конкурентных преимуществ предприятия; реализация принятых решений по основным направлениям работы (к ним относятся планирование, организация, координация, учет, контроль и т. д.).

Описанный процесс является цикличным, а в основе управления конкурентоспособностью находится соответствующая модель оценки достигнутого уровня конкурентоспособности организации ресторанного бизнеса. Несмотря на исключительную значимость разработки подобного рода модели, как показал проведенный анализ литературных источников, сегодня отсутствует общепризнанная модель оценки конкурентоспособности предприятий сферы общественного питания. Распространенным базисом оценки конкурентоспособности предприятий выступает расчет показателей эффективности использования ресурсов предприятия [9], оценка инвестиционной привлекательности [10], построение многоугольника конкурентоспособности [11], применение *SWOT*-анализа [12] либо использование сочетания выше обозначенных компонент [13]. Становится очевидным, что при наличии разнообразных вариантов методик оценки и примеров апробации на базе предприятий различных сфер деятельности, недостаточно внимания уделено общетеоретическим положениям и алгоритму оценки конкурентоспособности предприятия.

Основные элементы разработанной организационно-экономической модели оценки конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса можно представить в виде последовательности выполняемых действий, как видно на рисунке 1. Отправной точкой настоящего исследования служит установление факторов, формирующих определенный уровень конкурентоспособности организации.

С учетом исследования тенденций развития отрасли можно утверждать, что наблюдается преимущественно негативное воздействие факторов внешнего окружения на уровень конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса, как показано на рисунке 2. Решение данных проблем развития отрасли в большей степени зависит

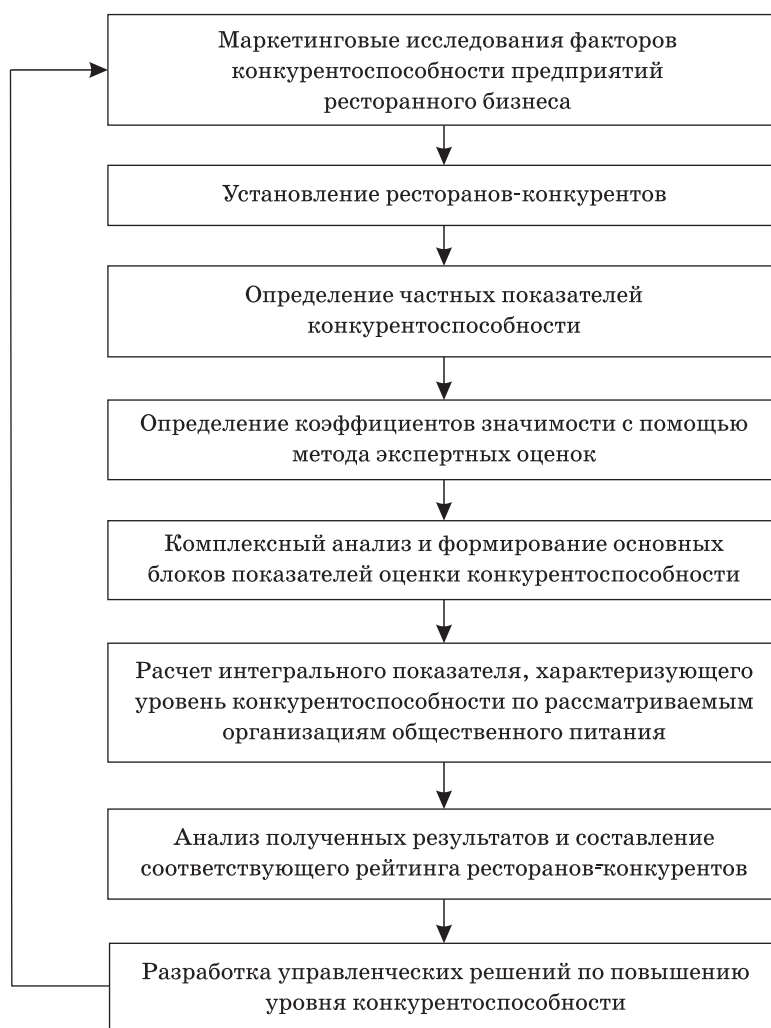


Рис. 1. Организационно-экономическая модель оценки конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса

Fig. 1. Organizational and economic model for assessing the competitiveness of a restaurant business enterprise

Источник: составлено автором.

от деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Задачей субъектов хозяйствования выступает формирование благоприятных факторов внутренней среды для развития конкурентного потенциала. Обоснование высокого либо низкого уровня конкурентоспособности предприятий целесообразно искать в их индивидуальных микрохарактеристиках [14, с. 333]. К последним можно отнести комплекс ресурсных, управленческих, рыночных и структурных факторов конкурентоспособности ресторанов [15, с. 80–81].

Первоочередная задача — обеспечение адаптивности деятельности, то есть способности оперативной реакции предприятия на изменения рыночной ситуации, основанной на качественной модели оценки фактического уровня конкурентоспособности. Если

учесть, что движущей силой исследования проблем управления конкурентоспособностью служит выявление резервов повышения данного относительного показателя в рамках деятельности функционирующих предприятий, важной задачей выступает выбор базы сравнения. Так, для апробации предложенной качественной модели оценки конкурентоспособности нами выбраны три ресторана-конкурента, которые расположены в Севастополе: “The Дверь Cocktails & Food” (площадь Нахимова, д. 5), «Кьюбар» (ул. Ленина, д. 8) и «Оранжевая» (ул. Очаковцев, д. 21). Все они — рестораны первого класса, сопоставимы по масштабам деятельности и специализируются в основном на блюдах европейской, итальянской и японской кухни.

Не менее значимым аспектом в рамках обеспечения объективности получаемых ре-

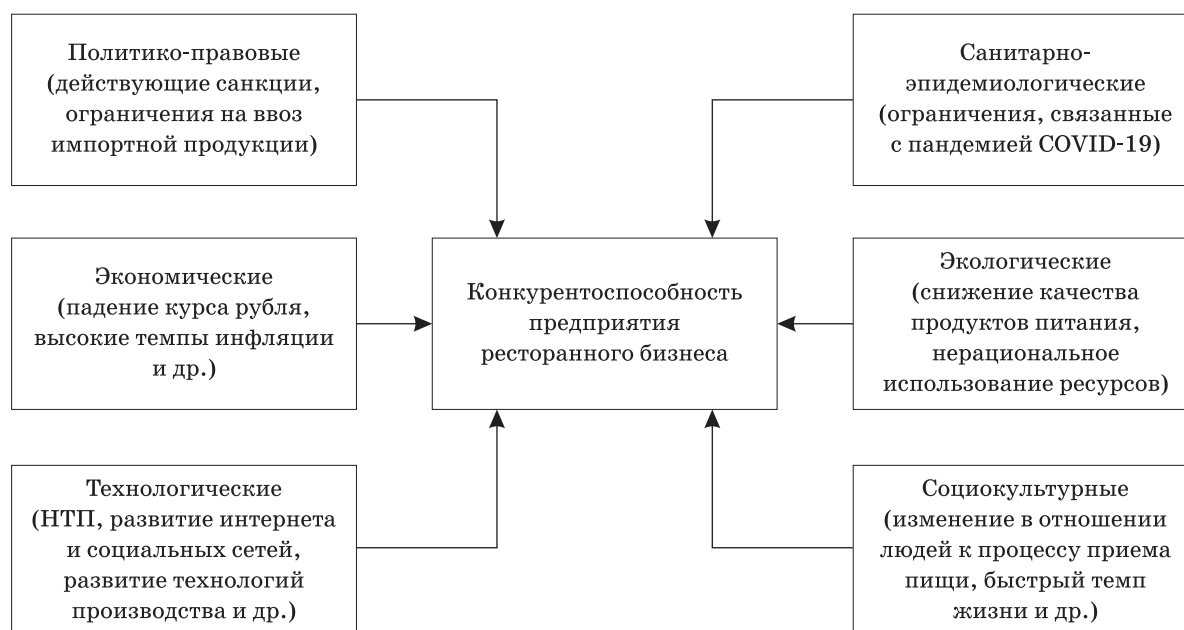


Рис. 2. Ключевые факторы внешней среды, воздействующие на конкурентоспособность предприятия ресторанного бизнеса

Fig. 2. Key environmental factors affecting the competitiveness of a restaurant business enterprise

Источник: составлено автором на основе [1; 2; 3; 12; 14; 15].

зультатов оценки служит научно обоснованный выбор частных показателей, определяющих конкурентоспособность предприятий общественного питания. В данном случае отсутствует единство мнений ученых-экономистов, занимающихся вышеуказанной проблематикой: в качестве основополагающих рассматривается перечень сугубо финансовых показателей [16, с. 104]; балльные оценки, характеризующие цены, качество продукции, интерьер, обслуживание [17, с. 41]; индексы удовлетворенности потребителей, эффективности бизнес-процессов и стратегического позиционирования на рынке [18, с. 37].

С точки зрения возможности практической реализации, по нашему мнению, целесообразно использовать метод экспертных оценок, ориентированный на получение приемлемо достоверных результатов за счет высокого уровня компетентности экспертов. Безусловно, этому методу присущ ряд существенных недостатков (субъективизм оценок, сложность в обработке больших массивов информации и т. д.). Однако в случае проведения оценки конкурентоспособности предприятия экспертный метод является безальтернативным. Так, рассматриваемая проблема характеризуется высоким уровнем сложности, недостаточностью информации расчетного характера, невозможностью пол-

ной математической формализации процесса решения. Одним из наиболее простых и в то же время подходящих для оценки значимости отдельных показателей анализируемой модели является способ непосредственной балльной оценки. Представляется возможным не только ранжировать (упорядочить) отдельные качественные и количественные показатели конкурентоспособности, но и определить так называемый вес либо их весовую характеристику.

С целью выполнения требования обеспечения высокого уровня компетентности в качестве респондентов избраны высококвалифицированные специалисты экономического профиля по исследуемой группе предприятий ресторанного бизнеса. Экспертам предложено выбрать ключевые показатели конкурентоспособности и ранжировать их путем назначения балльной оценки. Итоговые результаты индивидуальной балльной оценки экспертов позволили составить перечень наиболее значимых показателей по отношению к конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса, как видно из таблицы 1.

Уточним, что показатели блока, характеризующего качество предоставляемых услуг, как и их численное значение, сформированы за счет использования метода экспертных оценок. Только в данном случае, наряду с сотрудниками ресторана, в анкетировании

**Результаты экспертного анализа показателей конкурентоспособности предприятий
ресторанного бизнеса**

Table 1. Results of expert analysis of the competitiveness indicators of restaurant business enterprises

Объекты ранжирования	Общая сумма баллов	Результующий ранг показателя	Весомость показателя
1. Комплексный показатель качества продукции и предоставляемых услуг	634	1	0,321
2. Показатели блока, характеризующего рыночное положение субъекта хозяйствования	517	–	0,262
2.1. Индекс уровня цен	262	2	0,133
2.2. Коэффициент занимаемой доли рынка	255	3	0,129
3. Показатели блока, характеризующего эффективность маркетинговой деятельности	500	–	0,253
3.1. Коэффициент имиджа ресторана	180	5	0,091
3.2. Коэффициент рентабельности продаж	174	6	0,088
3.3. Коэффициент эффективности рекламной деятельности	146	7	0,074
3. Показатели блока, характеризующие финансовое положение ресторана	324	–	0,164
3.1. Коэффициент абсолютной платежеспособности	182	4	0,092
3.2. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	142	8	0,072

Источник: составлено автором.

принимали участие существующие и потенциальные клиенты. Наибольший удельный вес в общей структуре значимости получили ряд качественных показателей: качество приготовленных блюд, время обслуживания (скорость доставки), разнообразие меню, уровень общения с клиентом, индивидуальное обслуживание, атмосфера (чистота, уют), дизайн ресторана, предоставляемая развлекательная программа. Объективность полученных данных подтверждается расчетными значениями коэффициента конкордации и критерия Пирсона, значительно превышающих установленные нормативные значения.

В соответствии с предложенным алгоритмом следующим этапом является проведение комплексного анализа частных показателей конкурентоспособности. Имеется в виду определение основных блоков групповых показателей, характеризующих состояние различных подсистем в рамках осуществляемой хозяйственной деятельности предприятием ресторанного бизнеса. Исходя из полученных результатов экспертной оценки, обобщенно можно выделить две группы показателей, находящихся в единой системе, образующей общую цепочку взаимосвязей и взаимозависимостей по отношению к конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса: показатели, ориентированные на эффективное использование

внутреннего потенциала развития ресторана (блоки показателей, характеризующих качество предоставляемых услуг, эффективность осуществляемой маркетинговой деятельности и финансовое положение организации); группа показателей, характеризующих внешнее воздействие на уровень конкурентоспособности (характеристики занимаемого положения на рынке).

Таким образом, в составленной модели оценки каждый из анализируемых блоков представляет собой относительно обособленную систему качественных и количественных показателей, из которой, в свою очередь, формируются синтетические показатели. В результате представлена комплексная, обобщенная характеристика конкурентоспособности предприятия общественного питания. Правильное определение причинно-следственных связей аналитических и синтетических показателей позволяет выявлять «слабые места» функционирования, то есть резерв повышения конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса.

Уровень конкурентоспособности (K_n) определяется по формуле:

$$K_n = \frac{ИПК_n}{ИПК_{э,п}} = \frac{\sum_{i=1}^n ЕПК_i^{np} \times x_i}{\sum_{i=1}^n ЕПК_{imax}^{np} \times x_i}, \quad (1)$$

Определение конкурентного статуса организации ресторанного бизнеса в зависимости от числового значения показателя конкурентоспособности

Table 2. Determining the competitive status of a restaurant business organization depending on the numerical value of the competitiveness indicator

№ п/п	Характеристика предприятия ресторанного бизнеса	Диапазон расчетных значений уровня конкурентоспособности предприятия
1	Абсолютно конкурентоспособная организация	0,99–1,00
2	Конкурентоспособная организация ресторанного бизнеса в долгосрочном периоде	0,83–0,98
3	Конкурентоспособная организация в среднесрочном периоде	0,67–0,82
4	Относительно конкурентоспособное предприятие	0,51–0,66
5	Неконкурентоспособное предприятие ресторанного бизнеса	менее 0,5

Источник: составлено автором.

где $ИПК_{\Pi}$ — интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемого предприятия;

$ИПК_{\alpha, \Pi}$ — интегральный показатель конкурентоспособности по условно принятому предприятию-эталону;

$ЕПК_i^{np}$ — приведенное значение i -го единичного показателя конкурентоспособности;

x_i — коэффициент весомости i -го единичного показателя, полученный при использовании экспертного метода.

Данные об условном предприятии-эталоне моделируются путем выбора максимальных значений единичных показателей конкурентоспособности из всех показателей в отношении анализируемой группы ресторанов (при наличии прямо пропорциональной зависимости с уровнем конкурентоспособности). Если выявлена обратная зависимость уровня конкурентоспособности и единичного показателя (как в случае с индексом уровня цен), то при формировании условного ресторана-эталона необходимо выбирать минимальное значение соответствующего единичного показателя.

Из предложенной методики расчета следует, что максимально достижимое значение показателя конкурентоспособности предприятия (то есть 1) будет возможным лишь в случае полного соответствия характеристикам условно принятого в целях оценки ресторана-эталона. При этом в зависимости от значения рассчитанного показателя конкурентоспособности предприятия можно определить конкурентный статус субъекта хозяйственной деятельности, как показано в таблице 2.

В случае выявления такой характеристики предприятия ресторанного бизнеса, как «абсолютно конкурентоспособное», можно сделать вывод, что подобная организация

максимально полно реализует ресурсные возможности, имеет наибольшее признание у покупателей, способна обеспечивать устойчивое развитие в сложившихся рыночных условиях. Если организация ресторанного сервиса характеризуется как конкурентоспособное предприятие в долгосрочном периоде, это означает, что она имеет устойчивую конкурентную позицию, позволяющую противостоять действующим конкурентным силам в сфере реализации собственных интересов в долгосрочном периоде.

Далее, согласно принятой классификации, происходит снижение способности организации противостоять конкурентным силам, как при рассмотрении конкурентоспособной организации в среднесрочном периоде и относительно конкурентоспособного предприятия. Последнее способно быть востребованным со стороны клиентов и сохранять рыночное положение лишь в рамках краткосрочного периода. Неконкурентоспособное предприятие ресторанного бизнеса можно охарактеризовать как организацию с низким уровнем эффективности хозяйственной деятельности, находящуюся в зоне существенного хозяйственного и коммерческого риска, в целом не соответствующую требованиям рынка общественного питания и, как следствие, не имеющую реальных возможностей дальнейшего развития.

Как показали расчеты, стабильное лидирующее конкурентное положение в 2020–2021 гг. и статус конкурентоспособной организации в долгосрочном периоде присущи ресторану «Оранжевая», что отражено в таблице 3. Данный факт обусловлен наличием преобладающего числа показателей, приравняемых к эталонным значениям именно у данного субъекта хозяйственной деятельности. Изначально, в 2020 г., более конку-

**Составляющие и общее значение интегрального показателя конкурентоспособности,
2020–2021 гг.**

Table 3. Components and the overall value of the integrated indicator of competitiveness, 2020–2021

Приведенные значения показателей конкурентоспособности с учетом весомости	Рестораны-конкуренты					
	“The Дверь Cocktails & Food”		«Кьюбар»		«Оранжерея»	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Индекс качества предоставляемых услуг	0,291	0,238	0,247	0,269	0,310	0,310
Индекс уровня цен	0,118	0,116	0,133	0,133	0,127	0,128
Коэффициент занимаемой доли рынка	0,111	0,097	0,092	0,081	0,129	0,129
Коэффициент имиджа ресторана	0,082	0,077	0,091	0,091	0,084	0,085
Коэффициент рентабельности продаж	0,083	0,068	0,074	0,080	0,088	0,088
Коэффициент эффективности рекламной деятельности	0,064	0,070	0,074	0,074	0,058	0,052
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,088	0,092	0,071	0,074	0,092	0,088
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,062	0,069	0,068	0,061	0,072	0,072
Интегральный показатель конкурентоспособности	0,899	0,827	0,851	0,862	0,960	0,953
Рейтинг предприятий	2	3	3	2	1	1

Источник: составлено автором.

рентоспособным по отношению к ресторану «Кьюбар» выступило заведение общественного питания “The Дверь Cocktails & Food”. Однако уже в 2021 г. с учетом существенно-го снижения ряда показателей организации-конкурента ресторан «Кьюбар» занял второе место в рейтинге конкурентоспособности. Соответственно, организация общественного питания “The Дверь Cocktails & Food” перешла из блока конкурентоспособных организаций ресторанного бизнеса в долгосрочном периоде к конкурентоспособным предприятиям, но уже в среднесрочном периоде.

Следующий этап, согласно разработанной последовательности действий в рамках качественной модели оценки, заключается в анализе полученных результатов, а именно: выявлении причин, обусловивших изменение уровня конкурентоспособности ресторанов-конкурентов. Приведенные значения показателей в общей структуре интегрального показателя конкурентоспособности сгруппированы в блоки, рассмотренные ранее. Определено, что существенное снижение уровня конкурентоспособности ресторана “The Дверь Cocktails & Food” в основном обусловлено снижением значений группы показателей, характеризующих качество предоставляемых услуг. Напротив, укрепление конкурентных позиций ресторана «Кьюбар» преимущественно связано с ростом уровня качества предоставляемых услуг. Несущественное снижение уровня конкурентоспособности ресторана «Оранжерея» (на 0,8 %) при условии гораздо более кардинальных

преобразований в рамках остальных предприятий-конкурентов не отразилось в целом на его конкурентном статусе.

На основе проведенных расчетов (с учетом весомости показателей) можно заключить, что краеугольным камнем в аспекте формирования определенного уровня конкурентоспособности анализируемой группы ресторанов-конкурентов является уровень качества предоставляемых услуг. Актуальным направлением повышения конкурентоспособности для всех без исключения предприятий ресторанного бизнеса с учетом имеющейся специфики деятельности служит минимизация так называемого потребительского расхождения. Речь идет о несовпадении потребительских ожиданий и восприятия клиента в итоге от предоставленной услуги предприятием ресторанного бизнеса.

Итак, главной задачей исследуемых предприятий с точки зрения повышения конкурентоспособности выступает максимально возможное сокращение составляющих данного «расхождения». Подразумевается следующее:

– незнание потребительских ожиданий (например, руководство предприятия предполагает, что посетителям понравится громкая эстрадная музыка, а между тем последним импонирует ненавязчивое фоновое исполнение музыкальных композиций); недостаточная клиентоориентированность стандартов обслуживания (например, в часы пиковой загрузки ресторана работники кухни не справляются своевременно со всеми

заказами); невыполнение установленных стандартов обслуживания клиентов (например, недостаточный уровень квалификации официантов приводит к снижению качества предоставляемых услуг); несоответствие фактических действий заявленным клиентам характеристикам (например, при заказе новых блюд, указанных в рекламном буклете, оказывается, что их нет в наличии).

Исходя из основных принципов данной модели, становится очевидным, что наиболее общим и универсальным направлением по повышению конкурентного статуса предприятий ресторанного бизнеса выступает применение новых технологий, основанных на концепции всеобщего управления качеством и стандартах *ISO* серии 9000. Подразумевается возможность существенно повысить достигнутый уровень конкурентоспособности рассматриваемой группы предприятий посредством улучшения качества предоставляемых рестораном услуг (то есть применительно как к качеству продукции общественного питания, так и к качеству обслуживания посетителей).

Таким образом, предприятия ресторанного бизнеса при формировании стратегии и тактики развития всегда должны учитывать предпочтения определенной целевой аудитории в отношении качественных характеристик реализуемых блюд и напитков, интерьера, обслуживания и т. д. Тем более данные положения актуальны для указанной группы ресторанов, поскольку, как свидетельствуют расчеты, именно показатели качества продукции и предоставляемых услуг влияют на изменение уровня конкурентоспособности этих предприятий.

Согласно данным качественной модели оценки конкурентоспособности ресторана “The Дверь Cocktails & Food”, это заведение общественного питания существенно уступает по показателям качества блюд и напитков группе конкурентов. Так, в 2020–2021 гг. выявлена тенденция к снижению этого качественного показателя до шести баллов средней оценки клиентов, тем самым получен наиболее низкий результат при совокупности предприятий. Как следствие, в целях повышения конкурентоспособности организации нужно ужесточить мероприятия контроля качества реализуемой продукции: приемочного (бракераж исходного сырья, соблюдение соответствия заявки и поставки на исходные компоненты отдельных блюд и др.), операционного (со-

блюдение оптимального режима тепловой обработки, рецептуры приготовления блюд и т. д.), входного контроля (правильность отпуска блюд, их оформление, качество выпускаемой продукции в целом).

В свою очередь, залогом результативности предлагаемых мероприятий выступает четкое и недвусмысленное разделение функций и ответственности за качественные характеристики предлагаемых к реализации блюд и напитков. Так, в рамках функционирующего ресторана должна быть создана регулярно действующая комиссия по контролю качества, состав которой определяется штатным расписанием субъекта хозяйственной деятельности. В связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19 одна из ключевых задач службы контроля качества ресторана — проверка санитарных норм при приготовлении и подаче блюд и напитков (требования к сотрудникам, инвентарю, помещению).

Вместе с тем эффективность работы службы контроля качества ресторана будет напрямую зависеть от выбранных методов осуществления основных функций. Целесообразно и применять метод так называемой открытой проверки со стороны заведующего производством либо шеф-повара, и прибегать к услугам «тайного клиента», нанимаемого администрацией ресторана. Последний, наряду с оценкой качественных параметров блюд, может оценить и уровень сервиса, и атмосферу предприятия ресторанного бизнеса. В результате представленного комплекса мероприятий могут быть выявлены ключевые причины и мероприятия по преодолению сложившейся ситуации: смена поставщиков исходного сырья; повышение квалификации имеющейся бригады поваров либо их замена новыми, более компетентными сотрудниками; обновление материальных ресурсов, используемых в процессе приготовления блюд. Приоритетное направление в контексте этого вопроса — действенная система мотивации работников кухни.

Помимо контроля качества продукции, согласно построенной модели, «слабым местом» ресторана “The Дверь Cocktails & Food” является уровень общения с клиентом (получена минимальная оценка потребителей по группе указанных предприятий — шесть баллов в 2021 г.). Таким образом, перед предприятием общественного питания одной из главных задач в рамках обеспечения конкурентоспособности становится

повышение культуры общения работника ресторана с гостями. Предполагается умение сотрудника ресторана быть гибким в общении, знание психологических основ установления взаимопонимания с клиентом, способность выслушать каждого посетителя, проявить необходимый уровень отзывчивости и сопереживания. Как следствие, для ресторана “The Дверь Cocktails & Food” значимым направлением повышения уровня конкурентоспособности выступает ужесточение требований к подбору персонала, формирование своеобразных четких правил общения официантов с клиентами, обеспечивающих доброжелательный контакт с каждым посетителем.

Кроме того, в ходе анализа установлено, что все исследуемые предприятия ресторанного бизнеса (“The Дверь Cocktails & Food”, «Кьюбар», «Оранжевая») не в полной мере удовлетворяют ожидания клиентов в аспекте параметра времени на ожидание заказа. Наиболее низкая средняя оценка посетителей снова характерна для ресторана “The Дверь Cocktails & Food” (пять баллов). В качестве мероприятий, способствующих решению указанной проблемы и повышению уровня конкурентоспособности организации, может быть рассмотрено два варианта. Первый связан преимущественно с увеличением числа обслуживающего персонала, но к нему предприниматели прибегают крайне редко ввиду значительно увеличивающимися затратами на оплату труда и отчислениями в социальные фонды.

Второй вариант с точки зрения экономики денежных средств более предпочтителен и связан с изменением схемы работы официантов (внедрением новой системы разделения труда) либо с применением современных технологий, значительно повышающих скорость обработки заказов. Так, существенного эффекта можно достигнуть, применяя специальные мобильные приложения. Среди них — «Трактирь: Гость», “Your Restaurant (Ваш Ресторан) App” и др. Подобные технологии служат мощным средством продвижения собственного бренда, поскольку оперативно оповещают клиентов о действующих предложениях и акциях. С помощью этих мобильных приложений посетители могут оперативно ознакомиться с ассортиментом предлагаемых блюд, напитков, непосредственно оформить собственный заказ либо дозаказ, инициировать вызов официанта, заказать доставку с он-

лайн-оплатой и т. д. В качестве альтернативы выступает использование в ресторане электронного меню, демонстрируемого посетителям на планшетах либо с применением мобильных телефонов.

В случае продолжительного времени доставки при заказе еды администрации ресторана стоит подумать о вариантах поиска других контрагентов, осуществляющих доставку продуктов питания, либо организовать соответствующую службу в рамках собственного бизнеса. Рациональным видится сотрудничество с агрегаторами («Крым.Еда», «Фуд Ап» и др.), поскольку потребителям удобнее заказывать на одной платформе, где сразу представлена еда из многих заведений, а рестораны увеличивают трафик без инвестиций в собственную службу доставки.

С учетом комплексного характера получаемых результатов анализа при использовании предложенной модели оценки для повышения конкурентного статуса ресторана “The Дверь Cocktails & Food”, помимо качества продукции и услуг, следует сосредоточить внимание на применении гибкой ценовой политики. Цены в указанной организации общественного питания в целом выше, нежели у рассматриваемых конкурентов. Рациональным решением для администрации ресторана в данном случае может служить внедрение гибкой системы скидок для постоянных клиентов, применение бонусных карт, проведение различных акций (например, 30 % скидка на заказ новых позиций в меню).

Для ресторана «Кьюбар» с учетом выявленной позитивной тенденции к наращиванию отдельных показателей качества продукции и услуг, исходя из представленной модели оценки, стратегически важной задачей выступает расширение ассортимента предлагаемых блюд и напитков. Целесообразно ориентироваться на сегмент блюд японской кухни, стремительно наращивающей обороты продаж. Помимо этого, согласно анализу структурных блоков модели оценки, руководству ресторана «Кьюбар» необходимо сосредоточить внимание на укреплении рыночных позиций и наращивании занимаемой доли рынка. Приемлем такой вариант, как аренда помещения большей площади с имеющейся парковкой и выгодным месторасположением. Тем более что положительная динамика роста показателей экономической эффективности,

длительное функционирование на рынке в сочетании с весомой долей постоянных клиентов способны обеспечить успех модели пространственного расширения бизнеса.

Ресторану «Кьюбар», как и «The Дверь Cocktails & Food», следует ориентироваться на достижения более успешного конкурента — ресторана «Оранжевая». В полной мере могут быть использованы преимущества такого метода управления конкурентоспособностью, как бенчмаркинг. Регулярно сравниваемые различные аспекты хозяйственной деятельности и ориентация на лидеров отрасли, определение «слабых мест», поиск новых, незаурядных подходов к внедрению улучшений становятся основой повышения уровня конкурентоспособности современных предпринимательских структур.

Задача ресторана «Оранжевая» в рамках действующей стратегии состоит в сохранении и укреплении конкурентного положения. Опираясь на расчетные данные модели оценки, можно предположить, что слабой стороной деятельности этой организации общественного питания видится не качество предоставляемой продукции и услуг, а эффективность рекламной деятельности. Можно использовать как наружную рекламу, так и привлечение средств массовой информации (рейтинговых изданий, рекламы специальных предложений по радио), интернет-рассылку. По данным балльной характеристики показателей качества предоставляемых услуг, для ресторана «Оранжевая» существует определенный запас повышения конкурентоспособности за счет использования разнообразных развлекательных программ в период завершения пандемии. Так, наряду с наличи-

ем живой музыки и работы по выходным диджеев можно организовывать стендапы, тематические праздничные мероприятия, интерактивные игры и лотерейные розыгрыши.

Не менее весомую роль в процессе обеспечения высокого уровня конкурентоспособности имеет механизм обеспечения обратной связи с потребителями ресторанных услуг. В частности, получить оперативную оценку качественным характеристикам работы ресторана с точки зрения клиентов может помочь использование специальных мобильных приложений. Главным стимулом при скачивании таких приложений для клиента выступает возможность открыть личный аккаунт с бонусным счетом, на котором происходит накопление скидки. Размер скидки целесообразно увеличивать в случае активной позиции гостя заведения: при выставлении оценок за обслуживание, атмосферу, качество блюд; написании комментариев. Тем самым администрация ресторана получает возможность ежедневно и ежечасно контролировать уровень обслуживания клиентов даже в дистанционном формате, предоставлять обратную связь в виде ответов на комментарии посетителей.

В комплексе использование качественной модели оценки конкурентоспособности и применение мероприятий практической направленности обеспечат устойчивые конкурентные преимущества для предприятий ресторанного бизнеса. В итоге будет достигнута главная задача в рамках управления конкурентоспособностью организаций ресторанного сервиса: предложена большая воспринимаемая ценность как продукции, так и предоставляемых услуг для потребителей.

Список источников

1. Лебедев О. С., Вишневская Е. В. Повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания Белгородской области // Гуманитарный научный журнал. 2018. № 1. С. 53–58.
2. Пирогова О. Е., Кириллова Д. А. Влияние пандемии на развитие предприятий ресторанного бизнеса // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 9 (111). С. 109–112.
3. Ирина О. И., Жукова А. В. Специфика и опыт работы предприятий общественного питания г. Владимира в условиях пандемии COVID-19 // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 1 (93). С. 167–175. DOI: 10.24412/1995-042X-2021-1-167-175
4. О защите конкуренции: федер. закон от 26 июля 2006 № 135-ФЗ (с изм. на 11 июня 2022 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 15.06.2022).
5. Рудь Е. М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т. 21. № 1. С. 18–22. DOI: 10.18500/1994-2540-2021-21-1-18-22
6. Емельянова И. Ф. Основные понятия теории конкурентоспособности предприятия: сущность, характер взаимосвязей, место в системе конкурентных отношений // Вестник

- Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2020. № 1. С. 72–81.
7. Братко И. В. Экономическая сущность понятий конкурентоспособности предприятия и его продукции // Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования: сборник науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Курск, 23 октября 2020 г. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 29–44. DOI: 10.47581/2020/10.23.PS85/008
 8. ГОСТ 31985-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Термины и определения: введен в действие приказом Росстандарта от 27 июня 2013 г. № 191-ст // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/law/podborki/obschestvennoe_pitanie_terminy_i_opredeleniya/ (дата обращения: 15.06.2022).
 9. Даниленко М. И. Оценка конкурентоспособности предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 4 (39). С. 152–162. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10455
 10. Овчинникова Ю. И., Рознина Н. В., Карпова М. В. Оценка конкурентоспособности с помощью показателей инвестиционной привлекательности // Островские чтения. 2018. № 1. С. 93–101.
 11. Далисова Н. А., Шаропатова А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Современные аспекты учета, анализа и аудита: материалы региональной науч.-практ. конф. Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020. С. 64–67.
 12. Желтова Е. А., Карпова О. В. Оценка конкурентоспособности предприятия с применением SWOT-анализа // Дневник науки. 2019. № 3 (27). С. 61–66.
 13. Рознина Н. В., Карпова М. В. Оценка конкурентоспособности организации комбинированным методом // Островские чтения. 2018. № 1. С. 118–122.
 14. Пономарева В. А. Факторы конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса // Трибуна ученого. 2020. № 12. С. 324–334.
 15. Антонова А. А. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий ресторанного бизнеса // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник трудов Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. О. А. Горбунова. Самара: Самарский государственный технический университет, 2021. С. 75–82.
 16. Трейман М. Г., Богатырева О. Н. Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания с использованием многомерных сравнений (на примере Калининского района Санкт-Петербурга) // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: материалы метод. и науч.-практ. конф. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна 2020. С. 102–105.
 17. Фомина Ю. А., Илларионова Е. А. Анализ конкурентоспособности как фактора экономической безопасности предприятия (на примере предприятий общественного питания г. Старый Оскол) // Территория науки. 2020. № 1. С. 37–42.
 18. Лукиных М. И., Ракульцева Н. Г. Конкурентоспособность предприятия общественного питания // Управление экономическими системами: электр. науч. журнал. 2018. № 3 (109). С. 25.

References

1. Lebedev O.S., Vishnevskaya E.V. Increasing the competitiveness of public catering enterprises in the Belgorod region. *Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal*. 2018;(1-1):53-58. (In Russ.).
2. Pirogova O.E., Kirillova D.A. The impact of the pandemic on the development of restaurant business. *Nauka i biznes: puti razvitiya = Science and Business: Ways of Development*. 2020;(9):109-112. (In Russ.).
3. Irinina O.I., Zhukova A.V. The specificity and experience of public catering enterprises in Vladimir city in COVID-19 pandemic. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad*. 2021;15(1):167-175. (In Russ.). DOI: 10.24412/1995-042X-2021-1-167-175
4. On protection of competition. Federal Law No. 135-FZ of July 26, 2006 (as amended on June 11, 2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (accessed on 15.06.2022). (In Russ.).
5. Rud E.M. Competitiveness: Conceptual approaches and research levels. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya Seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*. 2021;21(1):18-22. (In Russ.). DOI: 10.18500/1994-2540-2021-21-1-18-22
6. Yemelyanova I. Basic concepts of the enterprise's competitiveness theory: Essence, nature of relationships, place in the system of competitive relations. *Vestnik Donetskogo natsional'nogo universiteta. Seriya V. Ekonomika i pravo = Bulletin of Donetsk National University. Series C. Economics and Law*. 2020;(1):72-81. (In Russ.).
7. Bratko I.V. Economic essence of the concepts of competitiveness of an enterprise and its products. In: Digital economy: Prospects for development and improvement. Proc. Int. sci.-

pract. conf. (Kursk, October 23, 2020). Kursk: Southwest State University; 2020:29-44. (In Russ.). DOI: 10.47581/2020/10.23.PS85/008

8. GOST 31985-2013. Interstate standard. Catering services. Terms and definitions. Put into effect by the order of Rosstandart dated June 27, 2013 No. 191-st. URL: http://www.consultant.ru/law/podborki/obschestvennoe_pitanie_terminy_i_opredeleniya/ (accessed on 15.06.2022). (In Russ.).
9. Danilenko M.I. Enterprise competitiveness assessment. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2020;(4):152-162. (In Russ.). DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10455
10. Ovchinnikova Yu.I., Roznina N.V., Karpova M.V. Assessment of competitiveness using indicators of investment attractiveness. *Ostrovskie chteniya*. 2018;(1):93-101. (In Russ.).
11. Dalisova N.A., Sharopatova A.V. Assessment of the competitiveness of an enterprise. In: Modern aspects of accounting, analysis and audit. Proc. region. sci.-pract. conf. Krasnoyarsk: Reshetnev Siberian State University of Science and Technology; 2020:64-67. (In Russ.).
12. Zheltova E.A., Karpova O.V. Competitiveness assessment of the enterprise using the SWOT analysis. *Dnevnik nauki*. 2019;(3):61-66. (In Russ.).
13. Roznina N.V., Karpova M.V. Assessment of the competitiveness of an organization by a combined method. *Ostrovskie chteniya*. 2018;(1):118-122. (In Russ.).
14. Ponomareva V.A. Factors of competitiveness of the restaurant business enterprise. *Tribuna uchenogo = Tribune of the Scientist*. 2020;(12):324-334. (In Russ.).
15. Antonova A.A. Main factors determining the competitiveness of restaurant business enterprises. In: Actual problems and trends in the development of the modern economy. Proc. Int. sci.-pract. conf. Samara: Samara State Technical University; 2021:75-82. (In Russ.).
16. Treiman M.G., Bogatyreva O.N. Assessment of the competitiveness of catering enterprises using multidimensional comparisons (on the example of the Kalininsky district of St. Petersburg). In: Economic and management technologies of the 21st century: Theory and practice, training of specialists. Proc. method. and sci.-pract. conf. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design; 2020:102-105. (In Russ.).
17. Fomina Yu.A., Illarionova E.A. Analysis of competitiveness as a factor in the economic security of an enterprise (on the example of public catering enterprises in Stary Oskol). *Territoriya nauki*. 2020;(1):37-42. (In Russ.).
18. Lukinykh M.I., Rakul'tseva N.G. The competitiveness of the enterprises of public catering. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal = Management of Economic Systems: Scientific Electronic Journal*. 2018;(3):25. (In Russ.).

Сведения об авторе

Алена Александровна Антонова

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского

295007, Симферополь, Академика Вернадского пр., д. 4

Поступила в редакцию 22.06.2022
 Прошла рецензирование 19.07.2022
 Подписана в печать 05.08.2022

Information about Author

Alena A. Antonova

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Management

V. I. Vernadsky Crimean Federal University

4 Academician Vernadsky Ave., Simferopol 295007, Russia

Received 22.06.2022
 Revised 19.07.2022
 Accepted 05.08.2022

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.