

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса
(на примере ресторана при базе отдыха «Хвалынская жемчужина»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Авдеева Василия Леонидовича

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

к.и.н, доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

Введение. В современных условиях развития рыночной экономики предприятия ресторанного бизнеса функционируют в условиях высокой конкуренции, усиления требований со стороны потребителей и постоянного изменения внешней среды. В связи с этим особую значимость приобретает проблема управления конкурентоспособностью предприятий общественного питания, поскольку именно способность формировать и удерживать конкурентные преимущества определяет устойчивость и эффективность их деятельности.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса в условиях динамично изменяющейся рыночной среды, роста конкуренции, а также трансформации потребительских предпочтений. Особое значение данная проблема приобретает для предприятий, функционирующих в сфере гостеприимства, где уровень сервиса, качество продукции и организационная эффективность напрямую влияют на конкурентные позиции.

Цель выпускной квалификационной работы – опираясь на теоретические основы исследования управления конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса, проанализировать прикладные аспекты управления конкурентоспособностью ресторана при базе отдыха «Хвалынская жемчужина» и разработать рекомендации по ее повышению.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Раскрыть понятие управления конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса;
2. Исследовать факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий общественного питания в индустрии гостеприимства и формирование его конкурентных преимуществ;
3. Рассмотреть методы оценки и управления конкурентоспособностью предприятий общественного питания;

4. Дать характеристику хозяйственной деятельности ресторана «Орхидея» при базе отдыха «Хвалынская жемчужина»;

5. Провести оценку конкурентных преимуществ ресторана «Орхидея» при базе отдыха «Хвалынская жемчужина» и выявить особенности управления его конкурентоспособностью;

6. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ресторана «Орхидея» при базе отдыха «Хвалынская жемчужина».

Объектом исследования является предприятие ресторанного бизнеса - ресторан «Орхидея» при базе отдыха «Хвалынская жемчужина».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления конкурентоспособностью предприятия общественного питания.

Для реализации поставленной цели и задач в выпускной квалификационной работе были использованы учебные пособия, статьи в научных журналах, материалы конференций, авторефераты, нормативно-правовые документы, а также официальные интернет-ресурсы.

Степень разработанности проблемы управления конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса позволяет выделить несколько взаимосвязанных направлений научных исследований.

Первую группу источников составляют работы, посвящённые теоретическому осмыслению конкуренции и конкурентоспособности предприятия. В трудах Г. Д. Антонова с соавторами¹, М. С. Дадаевой с соавторами², В. А. Ежовой³, Ж. Г. Петуховой с соавторами⁴

¹ Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – 2-е изд., испр. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 300 с.

² Дадаева, М. С. Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория / М. С. Дадаева, Г. Р. Ахмиева, З. С. Магомадова // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № 2. – С. 113–119.

³ Ежова, В. А. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / В. А. Ежова. – Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. – 38 с.

⁴ Петухова, Ж. Г. Конкурентоспособность предприятий: учеб. пособие / Ж. Г. Петухова, В. А. Атлыгина, М. В. Петухов; Министерство науки и высшего образования РФ, Заполярный гос. ун-т им. Н. М. Федоровского. – Норильск: ЗГУ, 2021. – 113 с. – Библиогр.: с. 109–111.

конкурентоспособность рассматривается как способность предприятия эффективно использовать ресурсы, формировать устойчивые конкурентные преимущества и адаптироваться к изменениям внешней среды. И. Ф. Емельянова¹, Н. В. Зяблицкая² с соавторами раскрывают конкурентоспособность как комплексную и динамическую характеристику, зависящую от совокупности внутренних и внешних факторов.

Вторую группу составляют исследования, посвящённые управлению конкурентоспособностью предприятия. В работах Ю. С. Афанасьевой с соавторами³, Э. Р. Григоряна с соавторами⁴, Р. Н. Теймурова с соавторами⁵, Ю. Н. Илларионова⁶ и Н. Н. Ползуновой⁷ управление конкурентоспособностью рассматривается как системный и непрерывный процесс, включающий анализ факторов среды, формирование и развитие конкурентных преимуществ, выбор стратегических решений и контроль их реализации.

Третью группу составляют работы, раскрывающие отраслевую специфику конкурентоспособности предприятий общественного питания и гостеприимства. В исследованиях А. Т. Васюковой⁸, Ю. С. Афанасьевой с соавторами⁹, В. М.

¹ Емельянова, И. Ф. Основные понятия теории конкурентоспособности предприятия: сущность, характер взаимосвязей, место в системе конкурентных отношений / И. Ф. Емельянова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – № 1. – С. 72–81.

² Зяблицкая, Н. В. Конкурентоспособность предприятия / Н. В. Зяблицкая, О. С. Евдокимова, С. И. Исмаилова // Экономика и социум. – 2022. – № 5(96)-1. – С. 433–437.

³ Афанасьева, Ю. С. Управление конкурентоспособностью предприятия в сфере общественного питания / Ю. С. Афанасьева, В. А. Фролова // Скиф. – 2022. – № 3 (67). – С. 163–168.

⁴ Григорян, Э. Р., Климовских, Н. В. Управление конкурентоспособностью организации / Э. Р. Григорян, Н. В. Климовских // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 9 (91). – С. 40–43.

⁵ Теймуров, Р. Н., Загоруйко, И. Ю. Сущность управления конкурентоспособностью организации / Р. Н. Теймуров, И. Ю. Загоруйко // Экономика и социум. – 2022. – № 4-3 (95). – С. 394–397.

⁶ Илларионов, Ю. Н. Управление конкурентоспособностью в современных условиях / Ю. Н. Илларионов // Промышленная политика – 2023. – № 4-6.

⁷ Ползунова, Н. Н. Система управления конкурентоспособностью как часть менеджмента организации / Н. Н. Ползунова // Журнал прикладных исследований. – 2021. – № 2. – С. 23–26.

⁸ Васюкова, А. Т. Технология и организация ресторанного дела: учебник / А. Т. Васюкова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 219 с.

⁹ Афанасьева, Ю. С., Шелоумова А. А. Повышение конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства / Ю. С. Афанасьева // Скиф. – 2022. – № 3 (67). – С. 203–208.

Молякова с соавторами¹ рассматриваются особенности функционирования ресторанного бизнеса, гостиничного бизнеса, роль качества обслуживания, имиджа предприятия и влияние факторов внутренней и внешней среды на конкурентоспособность.

Четвёртую группу образуют исследования факторов формирования конкурентоспособности. Р. А. Адуев² рассматривает современные методы управления персоналом, Е. Н. Старков³ анализирует роль цифрового маркетинга, С. И. Борисов⁴ рассматривает значение инновационного развития. Для предприятий ресторанного бизнеса особую роль играют работы Е. В. Дубенской⁵, посвящённые управлению запасами и планированию закупок, а также В. А. Крохалева⁶, исследующего влияние ценовой политики на конкурентоспособность.

Пятую группу составляют исследования методов оценки конкурентоспособности. А. А. Демкина⁷ рассматривает применение SWOT-, SNW-, PEST-анализа и методики SERVQUAL, О. Р. Щербакова⁸ анализирует

¹ Моляков, В. М. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия / В. М. Моляков, Ю. С. Валеева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2025. – Т. 11, № 2. – С. 82-95.

² Адуев, Р. А. Современные методы управления персоналом организации / Р. А. Адуев // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021. – № 2. – С. 39-42.

³ Старков Е. Н. Цифровой маркетинг как эффективный инструмент повышения уровня конкурентоспособности компании / Е. Н. Старков // АНИ: экономика и управление. – 2021. – № 4 (37). – С. 245–249.

⁴ Борисов С. И. Инновационное развитие как фактор повышения и обеспечения конкурентоспособности предприятия / С. И. Борисов // Экономика и парадигма нового времени. – 2024. – № 3 (24). – С. 37–44.

⁵ Дубенская Е. В. Особенности управления запасами и планирования закупок в ресторанном бизнесе / Е. В. Дубенская // Universum: экономика и юриспруденция. – 2025. – № 2 (124). – С. 31–37.

⁶ Крохалев, В. А. Ценообразование как фактор повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса / В. А. Крохалев // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 5 (63). – С. 61–67

⁷ Демкина, А.А. Методы оценки конкурентоспособности организации: особенности применения в условиях цифровизации / А.А. Демкина // Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 29–30 октября 2021 года. - Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2021. – С. 82–89.

⁸ Щербакова, О. Р. Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия / О. Р. Щербакова // Символ науки: международный научный журнал. – 2021. – № 10. – С. 50–55.

современные методы стратегической оценки, а Т. С. Акимова¹ демонстрирует возможности их практического использования на примере предприятия общественного питания.

Нормативную основу исследования составили ГОСТ 30389–2013² и ГОСТ Р 51705.1–2024³, определяющие требования к предприятиям общественного питания и к системам управления качеством и безопасностью пищевой продукции на основе принципов ХАССП.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы в деятельности предприятий ресторанного бизнеса для повышения их конкурентоспособности, улучшения качества обслуживания и укрепления рыночных позиций.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса с использованием современных методов стратегического анализа с учетом специфики функционирования предприятия в сфере гостеприимства.

Выпускная квалификационная работа включает введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения. Во введении обоснована актуальность темы, практическая значимость и определены основные источники получения информации.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса, включая содержание понятия, факторы формирования конкурентных преимуществ и методы оценки конкурентоспособности.

¹ Акимова, Т. С. Повышение конкурентоспособности предприятия общественного питания (на примере ООО «Сеул», г. Саратов): автореферат бакалаврской работы / Т. С. Акимова, Т. В. Темякова; Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского. – Саратов, 2024. – 20 с.

² ГОСТ 30389–2013. Межгосударственный стандарт. «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования» – М.: Стандартинформ, 2014. – 15 с.

³ ГОСТ Р 51705.1–2024. «Системы менеджмента качества. Управление качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования». – М.: Российский институт стандартизации, 2024. – 58 с.

Во второй главе проведен анализ деятельности ресторана «Орхидея» при базе отдыха «Хвалынская жемчужина», дана оценка его конкурентных преимуществ и разработаны практические рекомендации по их совершенствованию. В заключении подведены общие выводы выпускной квалификационной работы. В бакалаврской работе используется 14 таблиц, 14 рисунков. Список использованных источников составляет 54 единицы.

Основное содержание работы. В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия ресторанного бизнеса. Установлено, что конкурентоспособность отражает способность предприятия эффективно использовать трудовые, материальные, финансовые и информационные ресурсы, формировать устойчивые конкурентные преимущества и удовлетворять запросы потребителей лучше конкурентов. Система управления конкурентоспособностью предприятия общественного питания основана на взаимодействии управляющей подсистемы, формирующей стратегические задачи и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции, и управляемой подсистемы, включающей внутренние производственные процессы, влияющие на уровень конкурентоспособности.

Рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий общественного питания. Они подразделяются на внешние факторы, к которым относятся уровень конкуренции, изменение спроса, развитие внутреннего туризма, инфляция, государственное регулирование и санитарные требования, а также внутренние факторы, включающие качество блюд, уровень сервиса, профессионализм персонала, ассортимент, ценовую политику, техническую оснащённость, интерьер, организационную эффективность, инновационность и уровень маркетинговой активности предприятия.

Также рассмотрены методы оценки конкурентоспособности, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы и комплексная оценка по блокам показателей. Установлено, что основными методами управления конкурентоспособностью предприятия общественного

питания являются повышение качества сервиса и работы персонала, развитие цифрового маркетинга и бренда, внедрение инноваций, рациональное управление запасами и закупками, совершенствование ассортиментной политики и эффективная ценовая стратегия.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ресторана «Орхидея» при базе отдыха «Хвалынская жемчужина». Установлено, что ресторан относится к предприятиям общественного питания первого класса и представляет собой стационарное предприятие с полным технологическим циклом. Ресторан функционирует в формате внутриотельного предприятия общественного питания с открытым доступом, что предполагает обслуживание как проживающих гостей, так и внешних посетителей. По времени функционирования ресторан относится к постоянно действующим предприятиям, а по методу обслуживания использует обслуживание официантами и частично формат «шведского стола» в периоды повышенной загрузки.

Предприятие располагает двумя залами общей вместимостью 112 мест: основной зал рассчитан на 40 посадочных мест, банкетный зал рассчитан на 72 места. Площадь основного зала составляет 72 кв. м. Ресторан ориентирован на обслуживание гостей базы отдыха, туристов, семейной аудитории, а также посетителей банкетных и корпоративных мероприятий. К преимуществам предприятия отнесены выгодное расположение, панорамный вид, наличие банкетного зала и потенциал развития event-направления.

Организационная структура управления рестораном относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство осуществляет директор базы отдыха, а оперативное управление возложено на администратора. Постоянный штат включает 7 работников: 4 повара, 2 официанта и 1 администратора. В периоды повышенного спроса численность персонала увеличивается до 9 человек. Анализ кадровой составляющей показал, что текучесть кадров достигла 37,5 %, а коэффициенты приёма и выбытия составили по 87,5 %, что свидетельствует о нестабильности кадрового состава.

Финансово-экономический анализ показал, что выручка ресторана «Орхидея» увеличилась с 6,3 млн руб. в 2024 году до 7,133 млн руб. в 2025 году, то есть на 833 тыс. руб. Если в 2024 году ресторан получил убыток в размере 323 тыс. руб., то в 2025 году была зафиксирована чистая прибыль в размере 157 тыс. руб. Вместе с тем показатели финансовой устойчивости остаются недостаточными: рентабельность активов составила 0,91 %, рентабельность по чистой прибыли - 2,13 %, коэффициент общей ликвидности был равен 0,18, а коэффициент финансовой независимости приобрел отрицательное значение (-2,72).

SWOT-анализ показал, что сильными сторонами ресторана являются выгодное месторасположение, панорамный вид и наличие банкетного зала; слабыми сторонами являются недостаточная квалификация части персонала, устаревший интерьер и отсутствие регулярного обновления меню. Основными возможностями являются развитие event-маркетинга, внедрение технологических инноваций и использование локальных продуктов, а основными угрозами являются усиление конкуренции и возможные перебои в поставках.

PEST-анализ показал, что положительное влияние на конкурентоспособность ресторана оказывают развитие внутреннего туризма, поддержка малого бизнеса, рост интереса к здоровому питанию и цифровые технологии. Основными угрозами выступают инфляция, экономическая нестабильность и усиление конкурентного давления на локальном рынке.

Матрица Бостонской консалтинговой группы показала, что банкетный зал относится к категории «звёзды», поскольку характеризуется высоким потенциалом роста и способен обеспечивать значительный вклад в выручку предприятия. Завтраки относятся к категории «дойные коровы», так как формируют стабильный спрос и обеспечивают регулярное поступление денежных средств. Повара относятся к категории «знаки вопроса», поскольку обладают потенциалом для повышения эффективности, однако требуют дополнительных управленческих решений и инвестиций. Сайт, меню и интерьер

относятся к категории «собаки», требующие модернизации, поскольку в текущем состоянии не обеспечивают достаточного конкурентного преимущества и снижают привлекательность ресторана для потенциальных посетителей.

В рамках комплексной оценки по блокам показателей выполнено сравнение ресторана «Орхидея» с основными конкурентами на локальном рынке. По данным контент-анализа 100 отзывов на Яндекс Картах средняя удовлетворённость посетителей составила 3,58 балла из 5, а уровень лояльности - 3,67 балла из 5. Интегральный показатель конкурентоспособности ресторана был равен 0,61. Для сравнения, у ресторана «Дубрава» ООО «Волгопромгаз» данный показатель составил 0,85, а у рестопаба Сергея Миронова ООО «Хвалынь» - 1,00. Это свидетельствует о заметном отставании анализируемого предприятия и необходимости принятия управленческих решений по укреплению его конкурентных позиций.

Анализ текущего управления конкурентоспособностью ресторана показал, что оно основано на использовании преимуществ базы отдыха, развитии банкетного направления, поддержании базового уровня сервиса, качества блюд и рационального управления запасами. Вместе с тем выявлены недостатки, связанные с отсутствием регулярного обновления меню, недостаточной квалификацией поваров, устаревшим интерьером и слабым развитием цифрового продвижения.

По результатам проведённых анализов разработан комплекс мероприятий по управлению конкурентоспособностью ресторана «Орхидея». Предложено организовать обучение четырёх поваров стоимостью 52 100 руб. и ввести должность event-менеджера. Затраты на содержание event-менеджера в течение шести месяцев составят 429 000 руб.

Предложено разработать новый ассортимент из 40 позиций, провести нейро-фотосессию 40 блюд стоимостью 15 000 руб., разработать новый дизайн меню стоимостью 21 000 руб. и изготовить 50 печатных экземпляров общей стоимостью 13 024 руб.

Обоснована необходимость обновления интерьера основного зала. Стоимость интерьерной модернизации составит 495 348 руб., в том числе материалы составят 261 388 руб., а работы - 233 960 руб. В части цифрового маркетинга предложены редизайн сайта стоимостью 67 500 руб., регистрация ресторана на платформах TripAdvisor и Яндекс Карты, а также проведение рекламной кампании продолжительностью три месяца с бюджетом 178 323 руб.

Экономическое обоснование показало, что общий объём инвестиций в реализацию программы повышения конкурентоспособности составит 1 271 295 руб., или 17,82 % годовой выручки ресторана. Реализация предложенных мероприятий обеспечит рост количества заказов на 35 %, прирост выручки на 2 496 550 руб., чистый экономический эффект в размере 1 225 255 руб. и срок окупаемости проекта 1,04 года.

Таким образом, результаты исследования подтвердили, что повышение конкурентоспособности ресторана «Орхидея» требует комплексного подхода, сочетающего совершенствование кадровой политики, обновление материально-технической базы, развитие event-направления и усиление цифрового маркетинга. Реализация разработанных мероприятий позволит повысить качество обслуживания, укрепить рыночные позиции предприятия и обеспечить его устойчивое развитие в условиях усиливающейся конкуренции.

Заключение. В результате проведённого исследования поставленные цель и задачи были выполнены в полном объёме. Установлено, что ресторан обладает рядом конкурентных преимуществ, среди которых выгодное месторасположение, наличие двух залов общей вместимостью 112 мест, панорамный вид базы отдыха и потенциал развития event-направления. Вместе с тем выявлены факторы, снижающие конкурентоспособность предприятия: ограниченность и недостаточное обновление меню, устаревший интерьер и дизайн меню, слабая цифровая представленность, недостаточная квалификация поваров.

Выручка ресторана в 2025 году увеличилась с 6,3 млн руб. до 7,133 млн руб., а финансовый результат улучшился с убытка в размере 323 тыс. руб. до

прибыли в размере 157 тыс. руб. Однако показатели финансовой устойчивости и рентабельности остаются низкими, а интегральный показатель конкурентоспособности составил 0,61, что соответствует третьему месту среди основных конкурентов на локальном рынке.

В качестве основных управленческих решений по повышению конкурентоспособности предложены такие мероприятия, как обучение персонала, введение должности event-менеджера, обновление меню, модернизация интерьера, расширение цифрового присутствия, обновление дизайна сайта и проведение рекламной кампании. Реализация указанных мероприятий направлена на повышение качества обслуживания, увеличение узнаваемости ресторана, привлечение новых гостей и укрепление лояльности постоянных гостей. Общий объём инвестиций составит 1 271 295 руб., ожидаемый прирост выручки - 2 496 550 руб., чистый экономический эффект - 1 225 255 руб., а срок окупаемости проекта - 1,04 года, что подтверждает экономическую целесообразность разработанных рекомендаций.

Таким образом, управление конкурентоспособностью ресторана «Орхидея» при базе отдыха «Хвалынская жемчужина» через применение разработанных мероприятий позволит укрепить конкурентные позиции ресторана «Орхидея» на локальном рынке ресторанных услуг и обеспечить его устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Важным результатом внедрения предложенных рекомендаций станет повышение удовлетворённости посетителей и увеличение доли постоянных гостей. Кроме того, реализация программы будет способствовать формированию положительного имиджа ресторана и усилению его узнаваемости среди целевой аудитории. Это создаст дополнительные предпосылки для дальнейшего роста выручки, повышения рентабельности деятельности и укрепления финансовой устойчивости предприятия.